



Otros documentos

# **Guía de Negocios con el Banco Asiático de Desarrollo Filipinas Febrero 2016**

Este documento ha sido realizado por José Varea  
bajo la supervisión de la Oficina Económica y  
Comercial de la Embajada de España en Manila

## ÍNDICE

<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	<b>4</b>
<b>1. RESUMEN EJECUTIVO.</b>	<b>5</b>
1.1. La transformación de las empresas españolas en el BAsD.	5
1.2. La transformación en curso del BAsD.	6
1.3. Elementos necesarios para convertirse en un proveedor habitual en el BAsD.	6
1.4. Principales novedades recogidas en esta actualización de la guía de negocios.	8
<b>2. ¿QUÉ ES EL BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO?</b>	<b>10</b>
2.1. Qué es y qué hace el BAsD.	10
2.2. Presupuesto anual del BAsD.	14
2.3. Principales países receptores.	14
2.4. Principales sectores receptores de la ventanilla PÚBLICA.	15
2.5. Cómo financia el BAsD las oportunidades de negocio.	16
2.6. Ventajas e inconvenientes de trabajar con el BAsD.	17
2.7. La actividad de España en el BAsD.	18
<b>3. LA VENTANILLA DE OPERACIONES PÚBLICAS.</b>	<b>20</b>
3.1. Introducción a la ventanilla de operaciones públicas del BAsD.	20
3.2. Reformas en la gestión interna de los proyectos: nuevos límites para NCB / ICB.	21
3.3. La curva de aprendizaje.	24
3.4. Fase 1: Requisitos para licitar contratos de la ventanilla pública.	28
3.5. Fase 2: Estrategia país y estrategia sector.	32
3.6. Fase 3. Registro de empresas y consultores	35
3.7. Fase 4: Tipos de contratos y cómo remitir expresiones de interés y ofertas.	41
3.8. Fase 5: El proceso de licitación. Oferta técnica/financiera. Evaluación/adjudicación.	48
3.9. Fase 6: La negociación y revisión de las ofertas no ganadoras.	57
3.10. Fase 7: Búsqueda de oportunidades de negocio del BAsD.	60
3.11. Fase 8: Cómo darse a conocer en el BAsD.	64
3.12. Fase 9: Participación en ferias, eventos, misiones comerciales, etc.	65

3.13. Fase 10: Elaboración de un informe interno. Estrategia de la empresa.	65
<b>4. LA VENTANILLA DE OPERACIONES PRIVADAS.</b>	<b>67</b>
4.1. Introducción a la ventanilla de operaciones privadas del BAsD ó PSOD.	67
4.2. Cartera de productos financieros/tipos de financiación	82
4.3. Proceso para presentar una propuesta de proyecto en la ventanilla privada o PSOD.	86
4.4. Países de destino de la inversión de la ventanilla privada.	90
4.5. Nuevo procedimiento de gestión de solicitudes de financiación de proyectos de montante reducido en PSOD (Operaciones FAST).	92
4.6. Divisiones y datos de contacto.	93
<b>5. EL DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO EN EL BAsD.</b>	<b>94</b>
5.1. Potencial del desarrollo del sector privado en el BAsD.	94
5.2. La Oficina de Operaciones Público-Privadas del BAsD.	96
<b>6. ASPECTOS PRÁCTICOS PARA TRABAJAR CON EL BAsD.</b>	<b>101</b>
6.1. Cómo informarse sobre oportunidades de negocio en el BAsD.	101
6.2. Recomendaciones para obtener una relación fluida con los responsables de proyectos en el BAsD.	103
6.3. Cómo preparar una reunión en el BAsD.	104
6.4. Cómo preparar un seminario técnico o “brownbag” en el BAsD.	108
6.5. Servicios de apoyo del Departamento Multilateral de la Oficina Económica y Comercial en Manila.	114
6.6. Listado de documentos sectoriales y de documentos país elaborados por la Oficina Económica y Comercial en Manila.	116
<b>7. FUENTES DE INFORMACIÓN.</b>	<b>118</b>
7.1. Fuentes de información relacionadas con el Banco Asiático de Desarrollo	118
7.2. Fuentes de información de la Oficina Económica y Comercial de España en Manila	120
<b>8. ANEXOS</b>	<b>121</b>
8.1. Anexos relacionados con la actividad del BAsD en la ventanilla pública.	121

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

A continuación se incluye una lista con la correspondencia de la terminología y acrónimos utilizados en el BAsD, en orden de alfabético.

Correspondencias de acrónimos	
<b>Asian Development Bank (ADB)</b>	Banco Asiático de Desarrollo (BAsD)
<b>Biodata Technical Proposal (BTP)</b>	Oferta de Biodatos
<b>Capacity Development Technical Assistance (CDTA)</b>	Asistencia Técnica de Mejora de Capacidad
<b>Consultant Selection Committee (CSC)</b>	Comité de Selección de Consultores
<b>Consultant Management System (CMS)</b>	Sistema de Gestión de Consultoría
<b>Consulting Services Recruitment Notice (CSRN)</b>	Aviso de Contratación de Servicios de Consultoría
<b>Country Operations Business Plan (COBP)</b>	Plan País de Oportunidades de Negocio
<b>Country Partnership Strategy (CPS)</b>	Estrategia País Conjunta
<b>Developing Member Countries (DMC)</b>	Países Miembros en Desarrollo (PMD)
<b>Executing Agency (EA)</b>	Agencia Ejecutora (AE)
<b>Expression Of Interest (EOI)</b>	Expresión de Interés
<b>Full Technical Proposal (FTP)</b>	Oferta Técnica Completa
<b>General Procurement Notice</b>	Aviso General de Procurement
<b>Gross Evaluated Financial Proposal (GEFP)</b>	Oferta Financiera Evaluada
<b>Gross Financial Proposal (GFP)</b>	Oferta Financiera Inicial
<b>Instructions To Applicants (ITA)</b>	Instrucciones para Solicitantes
<b>International Competitive Bidding (ICB)</b>	Licitación Internacional Competitiva
<b>International Financial Institution (IFI)</b>	Institución Financiera Internacional (IFI)
<b>Invitation for Prequalification (IFP)</b>	Invitación a Precalificación
<b>Limited International Bidding (LIB)</b>	Licitación Internacional Restringida
<b>National Competitive Bidding (NCB)</b>	Licitación Nacional Competitiva
<b>Net Evaluated Financial Proposal (NEFP)</b>	Oferta Financiera Evaluada Neta
<b>Non-Committal Inquiries (NCI)</b>	Consultas No Vinculantes
<b>Notice To Proceed (NTP)</b>	Aviso para Proceder
<b>Operation Services and Financial Management Department (OSFMD)</b>	Departamento de Operaciones y Gestión Financiera
<b>Policy and Advisory Technical Assistance (PATA)</b>	Asistencia Técnica de Política y Asesoramiento
<b>Prequalification Document (PD)</b>	Documento de Precalificación
<b>Private Sector Operations Department (PSOD)</b>	Departamento de Operaciones del Sector Privado
<b>Procurement Notice (PN)/Invitation For Bids</b>	Aviso de Procurement/Invitación para licitar
<b>Procurement Plan (PP)</b>	Plan de Procurement
<b>Project Implementation Technical Assistance (PITA)</b>	Asistencia Técnica de Implementación y Ejecución
<b>Project Officer (PO)</b>	Responsable del Proyecto
<b>Project Preparatory Technical Assistance (PPTA)</b>	Asistencia Técnica Preparatoria de Proyecto
<b>Regional Technical Assistance (RETA)</b>	Asistencia Técnica Regional
<b>Report and Recommendation of the President (RRP)</b>	Informe y Recomendación del Presidente
<b>Request for proposal (RFP)</b>	Pliegos del Contrato de Consultoría
<b>Simplified Technical Proposal (STP)</b>	Oferta Técnica Simplificada
<b>Standard Procurement Document for the Prequalification of Bidders (SPQD)</b>	Documento Estándar para Precalificación en Procurement
<b>Technical Assistance (TA)</b>	Asistencia Técnica (AT)
<b>Terms of Reference (TOR)</b>	Términos de Referencia
<b>United States Dollars (USD)</b>	Dólares de Estados Unidos

# 1. RESUMEN EJECUTIVO.

La Oficina Económica y Comercial del ICEX en Manila cuenta con un Departamento Multilateral desde 2008 especializado en el seguimiento de las actividades de Instituciones y Organismos internacionales y, en particular, el Banco Asiático de Desarrollo o BAsD.

Mediante la oferta de servicios y el seguimiento a las actividades del BAsD, desde ésta Oficina Comercial se ha podido profundizar en el seguimiento personalizado y la evolución de las empresas españolas interesadas en las oportunidades de negocio que ofrece este Banco de Desarrollo Regional y, consecuentemente, se ha producido un proceso de aprendizaje basado en los aciertos y los errores de las empresas (españolas y no españolas), del propio BAsD, de las agencias ejecutoras, de los países miembros receptores (PMD), etc.

Esta Guía de Negocios con el BAsD es el resultado de este proceso de aprendizaje. Se basa en la normativa oficial de licitación y de funcionamiento de este Banco al que se acompaña con una importante batería de recomendaciones y de consideraciones a tener en cuenta por parte de las empresas y los consultores españoles que se plantean la posibilidad de explorar este Organismo y las oportunidades de negocio que ofrece.

En la actualidad, tanto la actividad de las empresas españolas en el BAsD como la actividad del propio Banco, se encuentran en un momento de profunda transformación.

## 1.1. LA TRANSFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL BASD.

Las empresas españolas que constituyen el núcleo de proveedores habituales de servicios, equipamiento y obras, están altamente especializadas en sus nichos de mercado, conocen muy bien los procedimientos de licitación y mantienen una línea de trabajo constante.

El valor comercial de las adjudicaciones a empresas españolas en contratos cofinanciados por el BAsD (es decir, contratos licitados con procedimientos del BAsD y que además cuentan con una financiación total o parcial del mismo) desde enero de 2009 a diciembre de 2015, rondan los 1.600 millones de dólares, a pesar de que no todas las grandes constructoras o ingenierías españolas forman parte de este núcleo de proveedores oficiales.

Los éxitos de las empresas españolas se han producido en países como Bangladesh, Uzbekistán, India, Armenia, Georgia o Vietnam y en contratos de obra civil (aeropuertos, carreteras, líneas eléctricas de transmisión, infraestructuras de agua), en contratos de llave en mano (plantas de generación de energía), en contratos de suministro de bienes y equipos así como en contratos de consultoría.

La capacidad de penetración de empresas españolas en el BASD y los países miembros donde el Banco opera ha sido especialmente progresiva. Según qué sectores y según qué países, el posicionamiento de las empresas españolas ha superado a la competencia internacional fuertemente establecida, como son los casos de empresas de Japón, Australia, EEUU, Reino Unido o Alemania, caracterizadas por su fuertemente implantación.

### 1.2. LA TRANSFORMACIÓN EN CURSO DEL BASD.

En referencia a las transformaciones del propio BASD, existe un claro interés en agilizar sus procesos, incrementar su capacidad de endeudamiento (como ha sido el caso del programa Galaxy de fusión de la ventanilla blanda a la fuente de financiación tradicional), predisposición hacia un posible incremento de capital y, en general, una mayor y mejor eficiencia y eficacia generalizada en sus servicios de apoyo a los PMD como consecuencia directa de la competencia del nuevo banco de desarrollo regional AIIB (Asian Infrastructure Investment Bank).

En su conjunto, el BASD se encuentra en un periodo de implantación de procedimientos y creación de nuevos mecanismos para acelerar los trámites de gestión de préstamos soberanos (ventanilla pública) y, por otro lado, aumentando y dotando de una mayor especialización y profundidad la batería de productos y servicios alineados con los préstamos no soberanos (ventanilla privada).

En ambas ventanilla apenas se producen cambios en el marco regulatorio. Mientras que la normativa de licitación se mantiene prácticamente igual, los procedimientos internos del Banco frente a la gestión de sus operaciones se han visto modificados, mejorados y ampliados, siendo ésta la respuesta del BASD a nueva realidad de los países miembros en donde opera.

A modo de ejemplo, el BASD ha creado un nuevo departamento de operaciones público-privadas (Oficina de PPP) que tiene una doble finalidad: por un lado identificar proyectos susceptibles de ser financiados mediante mecanismos basados en PPP y, por otro lado, analizar proyectos de infraestructuras de PPP presentados por los gobiernos de los PMD, ofreciendo un servicio de análisis sobre la viabilidad de la estructura financiera del proyecto.

En su conjunto, se prevé que el BASD disponga de una mayor capacidad de endeudamiento, lo que se traduce en más proyectos, cuyo valor medio se prevé superior y donde el crecimiento de la cofinanciación de proyectos de la iniciativa privada va a tomar una mayor relevancia en comparación al crecimiento de la línea de negocio tradicional (ventanilla pública) de este Banco. En el medio plazo, se prevé pasar de una capacidad de financiación de operaciones actual de \$12.000-\$14.000 millones al año a aproximadamente \$18.000-\$20.000 millones, no incluyéndose la cofinanciación de los PMD y/o otros organismos en éstas cantidades.

### 1.3. ELEMENTOS NECESARIOS PARA CONVERTIRSE EN UN PROVEEDOR HABITUAL EN EL BASD.

En las circunstancias actuales de transformación en el BASD y teniendo como modelo de referencia las buenas prácticas desarrolladas por las empresas (españolas y no españolas) en el BASD, desde el Departamento Multilateral de la Oficina Económica y Comercial de España en Manila, se estima que es prioritario que las empresas españolas interesadas en desarrollar o profundizar el mercado de las oportunidades de negocio que representa tengan en consideración que, a excepción de los contratos de adquisiciones de bienes y equipos, para convertirse en un proveedor habitual del BASD es preciso disponer de;

### 1.3.1. Capacidad técnica de la empresa.

En el BASD, los requerimientos para poder licitar parten de unos criterios de elegibilidad bastante básicos y de alguna forma “fáciles” de cumplir. Sin embargo, en la práctica, las empresas que finalmente tienen la posibilidad de acceder a listas cortas o de presentar una oferta verdaderamente competitiva, son aquellas con un importante historial de alta especialización en un sector o subsector concreto (que pueden ser más de uno), con un importante número de referencias internacionales que demuestren esa alta especialización y un equipo técnico amplio, experimentado y, por lo general, con una trayectoria profesional con cierta exposición a proyectos realizados en el exterior.

### 1.3.2. Dominio de los procedimientos de la gestión administrativa del ciclo del proyecto o curva de aprendizaje.

Es prioritario dominar los procedimientos administrativos asociados a este Banco. Estos procedimientos son similares al de otros Organismos, motivo por el cual, aquellas empresas españolas ya adjudicatarias con (por ejemplo) el Banco Mundial, el Banco Interamericano, la Comisión Europea o Naciones Unidas, van con un “rodaje” especialmente útil.

Los competidores internacionales en el BASD dominan los procedimientos administrativos. Existen ejemplos de firmas españolas altamente especializadas en infraestructuras de sectores prioritarios en la cartera de proyectos del BASD, que nunca han sido adjudicatarias. Algunas de estas empresas españolas disponen de equipos técnicos y referencias internacionales claramente superiores a la de los competidores internacionales que licitan en los mismos contratos.

Sin embargo, a pesar de la alta especialización técnica de la empresa española, es el competidor internacional el adjudicatario por cuestiones relacionadas al dominio de la gestión y los procesos administrativos en todas las fases del ciclo del proyecto y a la selección del socio local. Es fundamental seguir los pliegos al pie de la letra. Omisiones o inclusiones de informaciones no detalladas puntúan negativamente.

La Guía de Negocios con el BASD -*edición del año 2016 del ICEX*- es la referencia más detallada y completa disponible para las empresas interesadas en las oportunidades de negocio en este Banco. En el momento de la elaboración de esta Guía de Negocios con el BASD, las unidades nacionales de apoyo para la internacionalización de las empresas de países como Alemania, Francia, Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Japón, Australia, Corea del Sur, Filipinas, Indonesia, India o China no disponen de una documentación de apoyo tan detallada como la que se incluye en esta guía.

En este sentido, si una empresa española y una empresa francesa, ambas competidoras entre sí, sin presencia en el BASD y de manera simultánea se aproximan al Banco por primera vez para explorar la posibilidad de convertirse en proveedores habituales desarrollando la inversión necesaria para posicionarse, sin duda, la barrera inicial de acceso al conocimiento necesario para dominar la gestión administrativa en todo el ciclo del proyecto será más liviana para la empresa española que para la competidora francesa, lo que en esencia es una ventaja competitiva a todos los efectos.

### 1.3.3. Saber venderse.

Las empresas que desean convertirse en proveedores habituales con el BASD han de tener presente en todas las fases de su estrategia de comunicación y de marketing, que es preciso presentar a la empresa desde el punto de vista de las capacidades técnicas de la misma, la idonei-

dad de la empresas para poder ser un adjudicatario de garantías para un proyecto en concreto basándose en la experiencia acumulada de la empresa en proyectos similares y en otros países del mundo, y especialmente, aportando ejemplos de la capacidad gestora y dinamismo de la firma para poder finalizar estas referencias en tiempo, forma y presupuesto.

Las presentaciones comerciales de la empresa, es decir, número de empleados, facturación, todos los sectores en los que se trabaja, presentación de las diferentes unidades, oficinas/representación en otras zonas/países del mundo, etc., es relevante desde el punto de vista de dar a conocer la dimensión de la empresa, pero no debería de configurar el eje prioritario de la estrategia de comunicación o marketing de la empresa.

### 1.3.4. Otras consideraciones.

#### **Apoyo/seguimiento/supervisión del Consejo/Dirección de la empresa:**

- Estrategia: La empresa ha de contar con una estrategia de entrada en el BAsD centrada en dominar la gestión administrativa y definir con detenimiento su nicho de mercado, sectores de alta especialización con los que considera puede iniciar la penetración en el BAsD, países, tipos de contrato de interés, identificación de interlocutores en el BAsD, entre las agencias ejecutoras, competidores internacionales, socios locales, cartera de proyectos en el medio y corto plazo, etc.
- Dotación: Es muy recomendable que el Consejo/Dirección de la empresa acompañe la estrategia de penetración en el BAsD con una dotación en forma de recursos humanos, económicos y de tiempo – hasta 2 años en obtener una primera adjudicación-
- Apoyo, seguimiento y supervisión: igualmente importante es que el Consejo/Dirección de la empresa apoye el proyecto desde la cercanía, con un seguimiento programado y realice una supervisión de los hitos y la hoja de ruta marcada en la estrategia.

#### **Socios locales:**

Desde el punto de vista estrictamente legal definido en la normativa de licitación del BAsD, no se exige a las empresas licitantes se asocien con empresas locales. Sin embargo, en la práctica, aquellas ofertas que estén configuradas por asociaciones de empresas o Joint Ventures entre empresas no locales y altamente cualificadas junto a empresas locales con cierta cualificación, tendrán una mejor percepción y previsiblemente mayor puntuación que aquellas ofertas configurada por una o varias empresas no locales.

En estas circunstancias, la identificación de socios locales se convierte en un elemento crítico para convertirse en un proveedor habitual en contratos licitados con los procedimientos del BAsD.

## 1.4. PRINCIPALES NOVEDADES RECOGIDAS EN ESTA ACTUALIZACION DE LA GUÍA DE NEGOCIOS.

Las principales novedades en esta guía de negocio son:

- ⇒ **La inclusión del Punto 1** “Resumen Ejecutivo” que delimita las nuevas actualizaciones y las consideraciones necesarias para las empresas españolas a la hora de plantearse trabajar en el BAsD.
- ⇒ **Actualización del punto 2** “¿Qué es el Banco Asiático de Desarrollo?” y en concreto, se ha producido una actualización de los últimos datos disponibles y publicados sobre los presupuestos anuales del BAsD (Punto2.2), los principales países receptores (Punto 2.3),

los principales sectores receptores de la ventanilla pública (Punto 2.4) y finalmente la actividad de las empresas españolas en el Banco (Punto 2.7).

- ⇒ **Actualización del punto 3** “La ventanilla de operaciones públicas”, mediante cambios generalizados menores y la inclusión de un nuevo apartado sobre las reformas en la gestión interna de los proyectos: nuevos límites para NCB/ICB (Punto 3.2).
- ⇒ **Actualización del Punto 4** “la ventanilla de operaciones privadas”. La actualización incluye algunos cambios menores en todos los apartados y en especial en el apartado de países de destino de la inversión privada (punto 4.4). Paralelamente se ha incluido un nuevo apartado relacionado con el nuevo procedimiento de gestión de solicitudes de financiación de proyectos de reducido montante en PSOD (Operaciones FAST) en el punto 4.5.
- ⇒ **La inclusión del punto 5** “El desarrollo del Sector Privado en el BASD”, dada la importancia y el peso que en los próximos años va a tener la actividad del BASD en materia de apoyo al desarrollo del sector privado.

## 2. ¿QUÉ ES EL BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO?

### 2.1. QUÉ ES Y QUÉ HACE EL BASD.

El BASD es una Institución Financiera Multilateral (IFM), fundada en 1966, dedicada a la reducción de la pobreza en el área Asia-Pacífico.

El BASD está formado por un total de 67 Países Miembros (PPMM), de los cuales 48 son de Asia-Pacífico y 19 son de otras zonas geográficas (Norteamérica y Europa). Los 67 Países Miembros son los accionistas del BASD, siendo Estados Unidos y Japón los principales socios capitalistas, con alrededor del 15% cada uno.

El máximo órgano de dirección del BASD es el *Board of Governors*, constituido generalmente por los ministros de Economía y Finanzas, y que se reúne con carácter anual en una Asamblea Anual. El órgano ejecutivo constituido de forma permanente es el *Board of Directors*. Los países miembros están representados en este *Board* mediante doce Sillas. España comparte su Silla con Bélgica, Francia, Italia, Portugal y Suiza<sup>1</sup>.

Desde el año de su constitución en 1966 hasta 2015, el BASD ha concedido préstamos por valor de 207.784<sup>2</sup> millones de dólares, repartidos en 2.500<sup>2</sup> proyectos, así como donaciones por valor superior a 9.000<sup>2</sup> millones de dólares, distribuidas entre contratos de asistencia técnica y contratos de bienes y servicios para los PMD con menos recursos. Se trata de una de las IFIs más prestigiosas en competitividad y transparencia, y es el primer financiador multilateral en Asia, por delante del Banco Mundial.



FINANCIACION 2015	
Ventanilla Publica	13.950
Ventanilla Privada	2.630
Asistencia Técnica	144
Cofinanciación	10.430



En el ejercicio de 2015, el BASD aprobó proyectos financiados mediante préstamos, donaciones, asistencias técnicas y cofinanciación por un valor total de 27.150 millones de dólares lo que supuso un incremento del 19% sobre los 22.890 millones de dólares del ejercicio anterior.

<sup>1</sup> El Anexo II ofrece más información sobre la participación de España en el BASD.

<sup>2</sup> Fuente: elaboración propia basada en estimaciones realizadas por la Oficina Comercial de Manila.

## GUÍA DE NEGOCIOS CON EL BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO

Dispone de 3 líneas principales para la cofinanciación de proyectos de desarrollo:

- ⇒ Por un lado, la línea de cofinanciación pública o Ventanilla Pública: Cofinancia proyectos (préstamos en su mayoría) hasta en un 80% de su valor total, exigiendo al Estado receptor una garantía soberana para la devolución de préstamo. Bajo esta línea de cofinanciación pública, el BASD diseña los proyectos, los cuales a su vez incluyen una batería de contratos de asistencia técnica, obra y adquisición de equipos con unos términos de referencia definidos y sobre los cuales es preciso presentar una oferta y competir con otros oferentes.
- ⇒ En la segunda línea de cofinanciación, el BASD cofinancia proyectos presentados por la iniciativa privada sin la necesidad de aportar una garantía soberana para la devolución del préstamo (o bien cualquier otro producto financiero), es decir, el BASD desarrolla su actividad como si de un banco comercial se tratase. Este tipo de cofinanciación de proyectos se conocen como operaciones de la Ventanilla Privada, a cargo de un departamento específico del BASD cuyo nombre es PSOD (Private Sector Operations Department)
- ⇒ Finalmente, existe una tercera línea donde existen oportunidades de negocio. El BASD realiza contrataciones directas para su propio funcionamiento y mantenimiento. En esta modalidad contractual con el BASD, el cliente es el propio Banco. Los contratos pueden ser de obra (por ejemplo la construcción del nuevo edificio), oportunidades normalmente escasas; de adquisición de bienes y equipos (como equipamiento informático, mobiliario de oficina, etc) y contratos de consultoría (como por ejemplo, la auditoría anual o expertos consultores para áreas de alta especialización).

En resumen, el BASD es:

- ⇒ Institución Financiera Multilateral – IFI-. // Grupo de Bancos de Desarrollo. – BD-
- ⇒ Alta especialización en países de la zona Asia Pacífico. 32 oficinas en el mundo.
  - 3 Oficinas de Representación: Frankfurt, Washington DC y Tokio
  - 26 Oficinas Residentes. En países miembros en desarrollo –PMD-
  - 2 Oficinas de enlace con zona Pacífico: Sídney y Fiji
  - 1 Oficina Central en Manila (Filipinas).
  - Financia y cofinancia proyectos de desarrollo mediante contratos de obra civil adquisición de equipos y servicios (consultoría).
- ⇒ Lo forman un total de 67 países miembros (son los propietarios del BASD).
  - 48 son Estados de la zona Asia Pacífico.
    - 40 son PMD o países receptores. (diferentes grados de acceso a financiación).
    - 8 son países donantes: Japón, Australia, Corea, Nueva Zelanda, HK, Taipéi, Brunei, Singapur.
  - 19 son Estados de otras zonas: 17 europeos + EEUU + Canadá

### 2.1.1. ¿Qué hace el BASD?

- ⇒ Financia y/o cofinancia proyectos de desarrollo.
- ⇒ Ofrece oportunidades de negocio y de financiación mediante:
  - Ventanilla pública (proyectos con garantía soberana)
  - Ventanilla privada (proyectos sin garantía soberana)
  - Contratación directa (para el funcionamiento y mantenimiento del propio BASD)
- ⇒ Aproximadamente el 85% de los proyectos son infraestructuras
- ⇒ Entre 450 y 600 millones de dólares para financiar/cofinanciar Asistencia Técnica (TA).
- ⇒ Aproximadamente el 90% de los fondos del BASD se destinan a financiar proyectos de infraestructuras.
- ⇒ Los proyectos se componen de 1 o más licitaciones (contratos) que pueden ser:
  - Obra civil (incluye llave en mano),

- Adquisición de bienes y equipos,
- Servicios (incluye TA)
- ⇒ Los proyectos se financian mediante:
  - Préstamos del BASD ordinarios (OCR- en función al nivel de renta del país)
  - Prestamos del BASD concesionales (ADF- en función al nivel de renta del país)
  - Donaciones
  - Asistencia Técnica que financia el BASD con sus fondos propios.
  - Asistencia Técnica que financia el BASD con fondos de países donante ( Agua, EERR, etc).
  - País receptor (mínimo del 20% del valor del préstamo, en \$ o en especie –oficinas-)
  - Otros prestatarios y donantes (BM, BERF, CE, donantes bilaterales, otros).
  - Otros donantes.
- ⇒ Los proyectos del BASD se diseñan de acuerdo con la estrategia del Banco en el PMD, de tal forma que las grandes líneas estratégicas o CPS (Country Partnership and Strategy), define en qué sectores, subsectores y temáticas se consideran junto a qué presupuestos anuales tentativos y nivel de exposición del Banco frente al PMD.

## 2.1.2. Sectores y temáticas.

Para cumplir con su objetivo final, el BASD clasifica sus proyectos en diferentes **sectores y áreas temáticas**. De esta forma, se puede evaluar de forma más precisa el impacto de su acción, pues la Institución centraliza su actividad en los sectores y áreas que considera que tendrán un efecto más directo en la reducción de la pobreza y mejora del desarrollo en cada PMD.

Los proyectos del Banco se clasifican sectorialmente. Suelen ser excluyentes, aunque en ocasiones hay proyectos multisectoriales (por ejemplo, puede ser de Agricultura y Agua al mismo tiempo). El Banco ejecuta su estrategia de largo plazo a través del desarrollo de programas financieros centrados en los sectores<sup>3</sup> la desarrollar en función a las necesidades del PMD.

Las áreas temáticas son los grandes objetivos transversales de la acción del Banco. Son una suerte de indicadores del desarrollo de los PMD. Por lo tanto, un proyecto tiene un impacto sobre un sector, y de forma posterior, sobre una temática. Cuando el Banco detecta que es importante aumentar la incidencia de su acción en una determinada temática, reorienta los programas sectoriales<sup>4</sup>.

**Tabla 1. Sectores y temáticas en el BASD**

SECTORES	ÁREAS TEMÁTICAS
Agricultura y recursos naturales	Desarrollo institucional
Educación	Cambio climático
Energía	Sostenibilidad medioambiental
Finanzas	Género y desarrollo
Salud y protección social	Gobernanza
Industria y comercio	Reducción de la pobreza
Gestión del sector público	Desarrollo del sector privado
Transporte y TIC	Cooperación e integración regional
Suministro de agua y otras infraestructuras municipales	Desarrollo social
Multisectorial (otros)	Desarrollo urbano

<sup>3</sup> Por ejemplo, el [Water Financing Program](#) establece que la financiación de proyectos relacionados con Agua alcance los 20.000 millones de dólares en la década 2010-2020.

<sup>4</sup> El Desarrollo Urbano es en la actualidad una de las principales temáticas, por lo que el Water Financing Program ha sido diseñado en consecuencia.

### 2.1.3. Los departamentos verticales o departamentos geográficos.

La organización del BASD se caracteriza por cierta rigidez jerárquica, heredada del sistema institucional japonés. El Banco tiene su sede central en Manila (Filipinas) y 28 oficinas residentes ubicadas en países miembros (25 de las cuales están en los PMD). La organización fuertemente centralizada del BASD convierte a la sede de Manila en el centro de las decisiones.

La estructura del Banco trata de responder de la forma más eficiente posible al cumplimiento de los objetivos del mismo. Se organiza en una vertiente geográfica, o vertical, y otra funcional, u horizontal. Los departamentos verticales o geográficos están a cargo de los 40 PMD del Banco. De forma análoga a la clasificación por sectores, los proyectos se asignan a departamentos geográficos concretos, según la zona donde serán ejecutados. Se recogen en la siguiente tabla:

ACRÓNIMO	NOMBRE	PAISES INCLUIDOS
CWRD	Central and West Asia Regional Department	Afganistán, Armenia, Azerbaiyán, Georgia, Kazajistán, Kirguizistán, Pakistán, Tayikistán, Turkmenistán, Uzbekistán.
EARD	East Asia Regional Department	China, Mongolia.
SARD	South Asia Regional Department	Bangladesh, Bután, India, Maldivas, Nepal, Sri Lanka.
SERD	Southeast Asia Regional Department	Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Tailandia, Vietnam.
PARD	Pacific Regional Department	Islas Cook, Fidji, Kiribati, Islas Marshall, Micronesia, Nauru, Palao, Papúa Nueva Guinea, Samoa, Salomón, Timor Oriental, Tonga, Tuvalu, Vanuatu.

### 2.1.4. Los departamentos horizontales o departamentos funcionales.

Por otra parte, los departamentos horizontales o funcionales se encargan de gestionar las operaciones internas de la Institución. Algunos de los más importantes son<sup>5</sup>:

ACRÓNIMO	NOMBRE	COMETIDO
OSFMD	Operation Services and Financial Management Department	Vigila que los procedimientos internos del Banco (competencia, salvaguardias, anticorrupción, etc) se cumplan en todos los procesos de licitación. Sustituye al antiguo COSO.
PSOD	Private Sector Operations Department	Encargado de los proyectos aprobados en la “ventanilla privada” del Banco. Apoya la sostenibilidad financiera de planes propuestos por iniciativa de las empresas.
RSDD	Regional and Sustainable Development Department	En coordinación con los departamentos geográficos, se ocupa de crear proyectos que den contenido a la misión del Banco de mejorar el desarrollo en la región.
SPD	Strategy and Policy Department	Diseña la estrategia de actuación en los diferentes países que queda plasmada en documentos como el Country Partnership Strategy (CPS) o el Country Operations Business Plan (COBP).
OPPP	Office for Public-Private Partnerships	Oficina de apoyo del BASD para fomentar y fortalecer la gestión de operaciones PPP. Cuenta la unidad TAS ó Transactional Advisory Services cuya finalidad está orientada a asesorar proyecto a proyecto y PPP Knowledge, cuya actividad está asociada a la identificación de proyectos PPP y a la transferencia de conocimiento sobre PPP interna y externamente

<sup>5</sup> El Anexo I recoge la totalidad de los departamentos del BASD.

**2.2. PRESUPUESTO ANUAL DEL BASD.**
**2.2.1. En operaciones realizadas mediante la ventanilla pública. (Millones de dólares)**

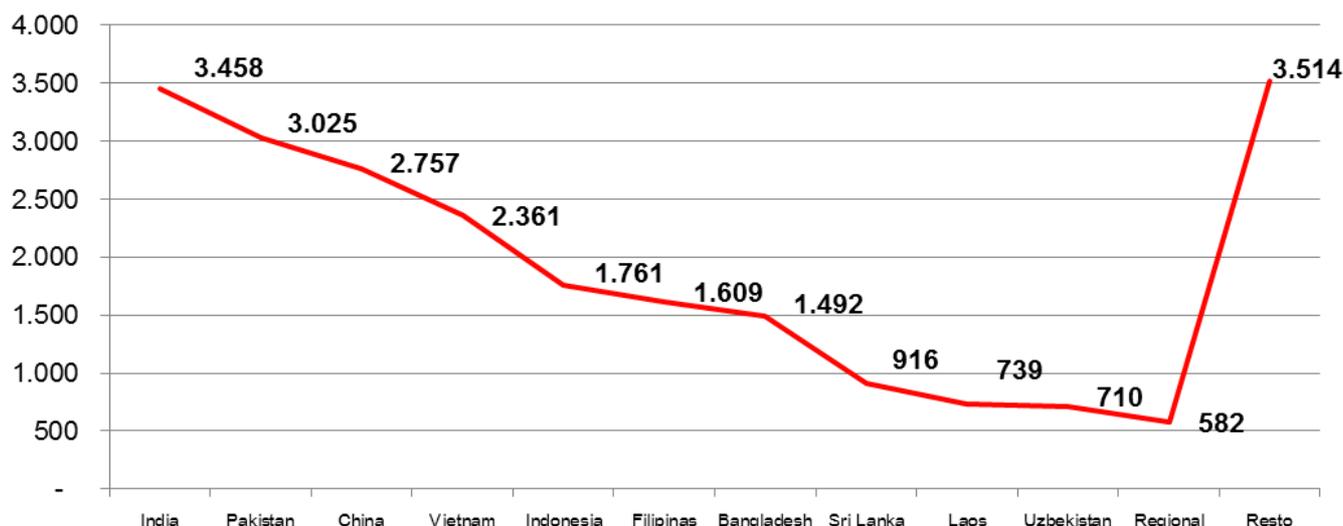
<b>OPERACIONES PÚBLICAS (Con garantía soberana)</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Cofinanciado por el BAsD</b>	<b>11.481,0</b>	<b>11.277,2</b>	<b>12.767,0</b>	<b>11.758,0</b>	<b>14.094,0</b>
Préstamos	10.580,0	10.460,7	11.768,1	11.205	13.950,0
Inversión en deuda	150,0	----	----	-----	
Donaciones	614,0	669,9	849,0	405,0	
Garantías	----	----	----	----	
Asistencia Técnica	137,0	146,4	149,8	148,0	144,0
<b>Otros Cofinanciadores</b>	<b>3.489,0</b>	<b>2.155,0</b>	<b>3.715,0</b>	<b>4.232,0</b>	<b>N/D<sup>6</sup></b>
Cofinanciación Oficial	3.279,0	2.008,8	3.438,2	4090,0	N/D
Cofinanciación de Asistencia Técnica.	210,0	146,4	276,9	142,0	N/D
<b>TOTAL OPERACIONES PÚBLICAS.</b>	<b>14.970,0</b>	<b>13.432,2</b>	<b>16.482,0</b>	<b>15.990,0</b>	<b>N/D<sup>6</sup></b>

**2.2.2. En operaciones realizadas mediante la ventanilla privada.**

<b>OPERACIONES PRIVADAS (Sin garantía soberana)</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Cofinanciado por el BAsD	1.589,0	1.745,1	1.608,0	1.929,0	2.630,0
Otros Cofinanciadores	4.205,0	6.117,0	2.933,0	5.006,0	N/D
<b>TOTAL OPERACIONES PRIVADAS</b>	<b>5.794,0</b>	<b>7.862,1</b>	<b>4.541,0</b>	<b>6.935,0</b>	<b>N/D<sup>6</sup></b>

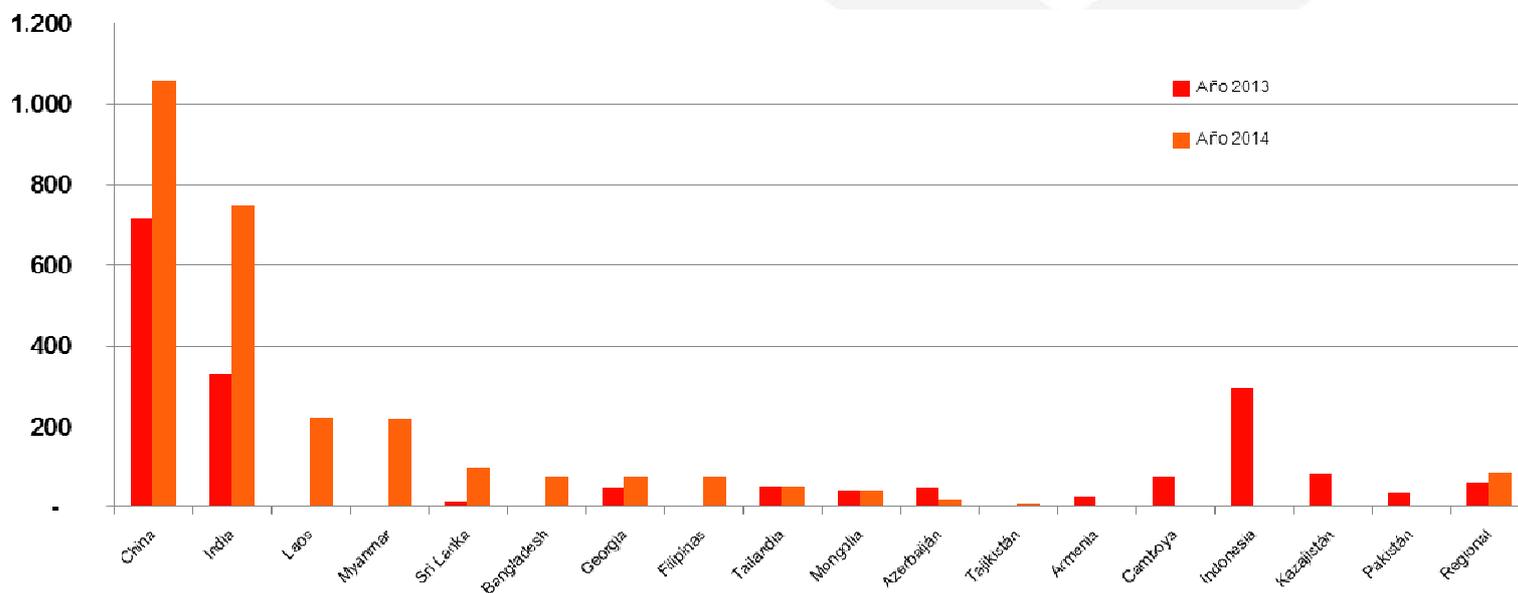
**2.3. PRINCIPALES PAÍSES RECEPTORES.**
**2.3.1. En operaciones realizadas mediante la ventanilla pública en 2014.**

Datos en millones de dólares. Incluye la cofinanciación+ OCR+ADF



<sup>6</sup> N/D: No determinado. En el momento de la elaboración de este informe, el BAsD aún no ha publicado los datos oficiales de la cofinanciación de otros organismos, instituciones, donantes, países receptores desglosado en función al tipo de ventanilla (Pública o Privada). Sin embargo, la suma de la cofinanciación es un dato publicado en el momento de elaboración de éste informe y asciende a 10.430,0 millones de dólares -la suma de todas las celdas con la nomenclatura "N/D" en ambas tablas para el año 2015-

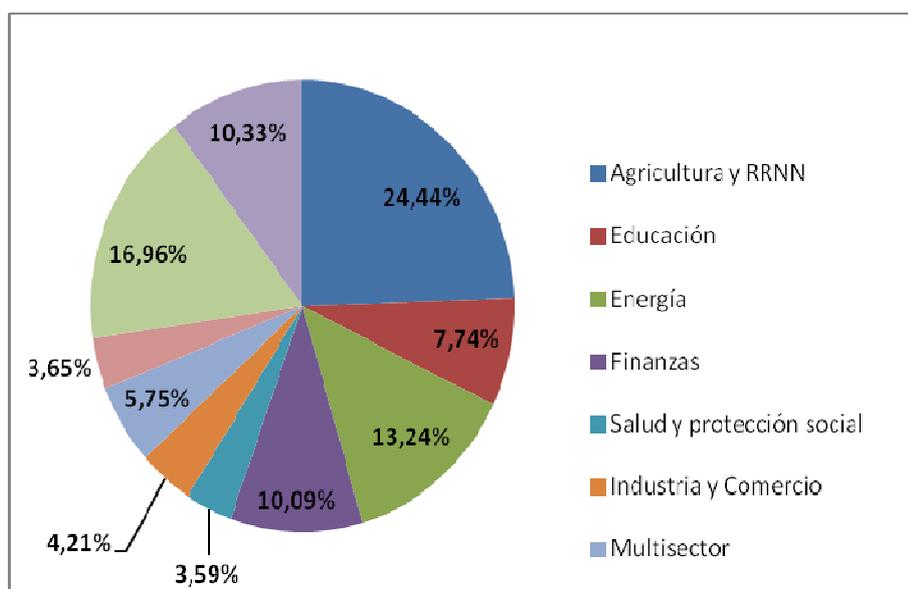
## 2.3.2. En operaciones realizadas mediante la ventanilla privada. (Año 2013 y 2014)



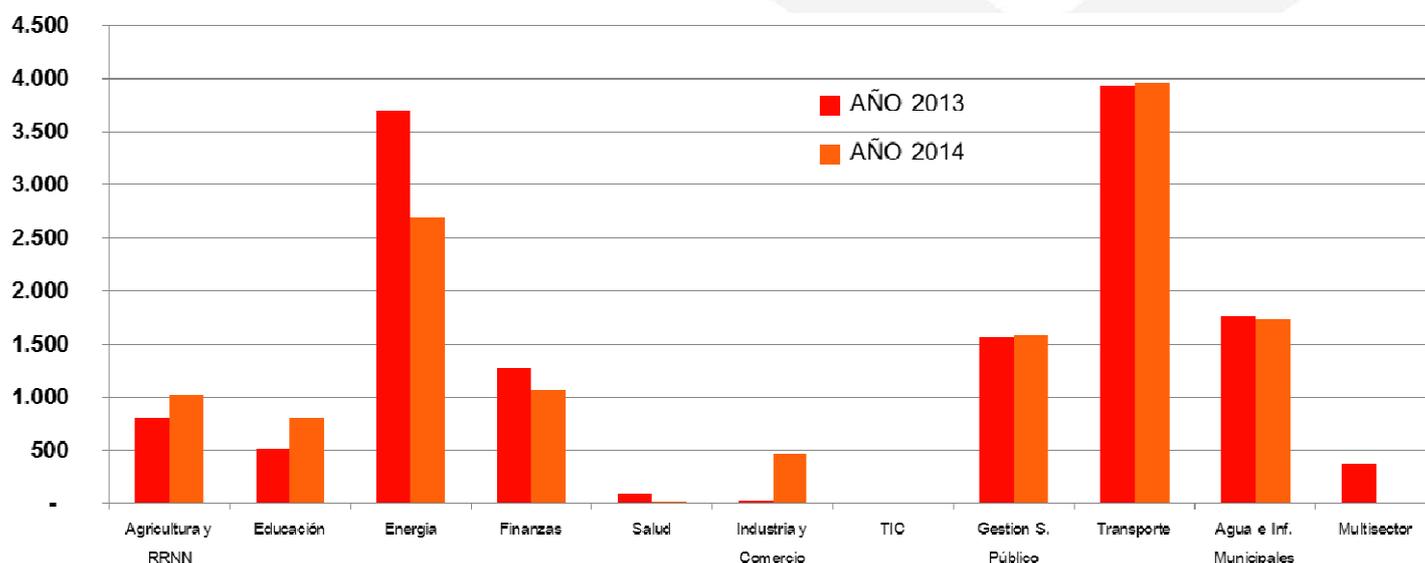
Datos en millones de dólares. Incluye las aportaciones realizadas para financiar el tramo correspondiente al BASD y, consecuentemente, no incluye el valor de las aportaciones de otros Cofinanciadores. Incluye: préstamos, préstamos sindicados, garantías, deuda y el programa de facilitación de acceso a crédito del comercio.

## 2.4. PRINCIPALES SECTORES RECEPTORES DE LA VENTANILLA PÚBLICA.

### 2.4.1. En función al número de proyectos aprobados desde 1973 a 2013



## 2.4.2. En función a los ejercicios más recientes de 2012 y 2013.



## 2.5. CÓMO FINANCIA EL BASD LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.

El BASD ofrece a las empresas y consultores de los países miembros diversas oportunidades de negocio, las cuales se financian mediante tres vías diferentes:

- a. **Línea de Financiación pública:** consiste en proveer de bienes y servicios (incluidos los servicios de consultoría) para proyectos públicos financiados por el Banco. Es lo que se conoce como Ventanilla Pública. Dispone de:
  - Contratos de consultoría.
  - Contratos de Obra Civil
  - Contratos de adquisición de bienes y equipos.
  
- b. **Línea de Financiación Privada:** consiste en beneficiarse de los productos financieros que ofrece el BASD para proyectos del sector privado. A este tipo de operaciones de financiación orientadas a apoyar la iniciativa privada se le conoce como Ventanilla Privada. Ofrece un amplio abanico de productos financieros tales como:
  - Préstamos, préstamos sindicados y préstamos en moneda local
  - Garantías.
  - Inversor en proyectos, aunque no se implica en la gestión
  - Cofinancia estructuras financieras de BOT, PPP, etc y “corporate finance”
  - Financia estudios de viabilidad (que se licitan en la ventanilla pública)
  - Etc.

**Contratación directa del BASD ó (Institucional Procurement):** consiste en proveer de bienes y servicios al propio BASD que es el financiador y el beneficiario. Este tipo de financiación corre a cargo de los recursos propios del BASD. Es decir, supone proveer al propio BASD de los bienes y servicios necesarios para el correcto funcionamiento del BASD. Al igual que la línea de financiación pública, contempla Contratos de consultoría, Contratos de Obra Civil y Contratos de adquisición de bienes y equipos. Con la salvedad de la contratación de consultores para áreas de alta especialización, la mayoría de las oportunidades de negocio son locales (para las oficinas centrales o bien para las oficinas regionales), generalmente de montantes reducidos como para generar interés entre proveedores españoles con capacidad internacional y, para los contratos más atractivos de obra civil, éstos son muy

escasos, las empresas españolas interesadas en este tipo de las oportunidades de negocio de contratación directa (Institutional Procurement), podrán registrarse directamente en el enlace oficial del BAsD:

- <http://www.adb.org/site/business-opportunities/institutional-procurement>

	TIPO DE SERVICIO	LOBBY	TIPO DE CONTRATO
<b>Línea financiación PÚBLICA.</b>	Consultoría	BAsD	Asistencia Técnica (AT)
	Bienes y Servicios	Cliente: AE	Obra civil y/o llave en mano
		BAsD: Brownbags	Compra de bienes y equipos.
Cliente: AE	Servicios (incluye AT).		
<b>Línea financiación PRIVADA</b>	Préstamo, garantías, equity, otros...	BAsD (PSOD)	PSOD, según proyecto.
<b>Contratación directa BASD</b>	Profesionales I	BAsD	Contratación personal "staff".
	Profesionales II	BAsD	Servicios directos al BAsD (generalmente muy técnicos).
	Empresas	BAsD	Servicios directos al BAsD (generalmente muy técnicos).

## 2.6. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE TRABAJAR CON EL BASD.

### 2.6.1. Ventajas que ofrece para las empresas españolas trabajar con el BAsD.

- **EXPERIENCIA:** Es el Banco de Desarrollo con más experiencia en la zona Asia – Pacífico.
- **ESCAPARATE:** Se trata de una Institución cuya valoración de los proveedores de obra civil, equipos y servicios suele ser muy bien percibida por los países receptores y en particular por sus agencias ejecutoras (AE).
- **COBRO:** Aseguramiento del cobro.
- **ACCESO A MERCADOS EXTERIORES.** Supone una estrategia de penetración en los PMD a nivel bilateral con un riesgo bajo ó muy bajo.
- **TRANSPARENCIA:** Claridad, equidad y rigor en la aplicación de los procedimientos de licitación en cualquier contrato que financia el BAsD
- **MEDIDOR DEL "BAREMO" DE COMPETITIVIDAD DE NUESTRA FIRMA EN ASIA:** Puesto que todas las empresas que licitan contratos del BAsD compiten en un entorno basado en la transparencia de los procedimientos, el éxito o el fracaso de nuestra empresa en la adjudicación de contratos en el BAsD supone disponer de "baremo" de calidad que delimita el nivel competitivo de nuestra empresa en esta zona del mundo.
- **ASIA:** estamos proveyendo obra, equipos y servicios en la zona de mundo cuyas economías crecen a mayor ritmo y donde el incremento porcentual de clase media es superior.

### 2.6.2. Principales inconvenientes de trabajar con el BAsD.

- **PROCESO DE APRENDIZAJE:** Es esencial que las empresas y los consultores españoles, superen y dominen la "curva de aprendizaje".
- **PACIENCIA:** Desde la OFECOME de Manila, estimamos que el plazo desde que una empresa comienza a trabajar en el entrono del BAsD hasta la primera adjudicación es de 2 años.
- **ESTRATEGIA:** Hay que contar con una estrategia que cuente con el apoyo/supervisión y seguimiento de la directiva, así como dotarla de los recursos humanos y los recursos económicos necesarios para tener éxito.

- ENFOQUE: nuestro producto/sistema/experiencia/conocimientos, etc han de ser presentados siempre técnicamente y desde el enfoque de “como solucionar problemas” en tiempo/forma/presupuesto. El catalogo comercial no vale para nada.
- 80:15:5. 80% oferta técnica/económica-15%gestión administrativa-5% saber venderse.
- En el BASD tan importante es ser técnicamente el mejor proveedor al mejor precio como presentar nuestra oferta ajustada al 100% a los parámetros exigidos en los pliegos, como realizar una “venta de nuestra empresa” desde el punto de vista de técnicos especialistas. Hay que superar las 3 fases para poder ser adjudicatarios en el BASD.
- SOCIOS: Salvo en contratos de suministro de bienes y equipos, en el resto de las licitaciones tenemos que contar con un buen socio local.
- INGLES: El idioma de trabajo es el inglés y este hecho es, según la preparación de las empresas españolas, en ocasiones una inconveniencia.
- ADAPTARSE AL CLIENTE FINAL: Bien sea el BASD nuestro cliente o el PMD estamos proveyendo a países subdesarrollados y en vías de desarrollo.
- MERCADO EXCLUSIVO: BBDD empresas españolas: 21.500. De esta BBDD, el numero de firmas con productos/servicios/experiencias que ajusten su perfil al de proveedor multilateral en IFIS es inferior.

### 2.7. LA ACTIVIDAD DE ESPAÑA EN EL BASD.

La presencia y la actividad de las empresas españolas en el BASD se encuentran en un periodo de transformación. Las empresas que actualmente forman parte del núcleo de proveedores habituales en el BASD conocen con detalle los procedimientos de licitación y las formulas habituales para la identificación de proyectos a medio y corto plazo, junto a los socios locales potenciales que podrían ofrecer las mejores garantías de éxito.

Sin embargo, otras empresas que fueron adjudicatarias anteriormente (2013 y precedentes) están teniendo una presencia cada vez menor en el BASD, previsiblemente como consecuencia de la mejora del mercado español, los países de Europa del Este, la zona de Oriente Medio (especialmente en los ejercicios 2013 y 2014) y la recuperación de la región económica de América del Norte (desde el año de 2015).

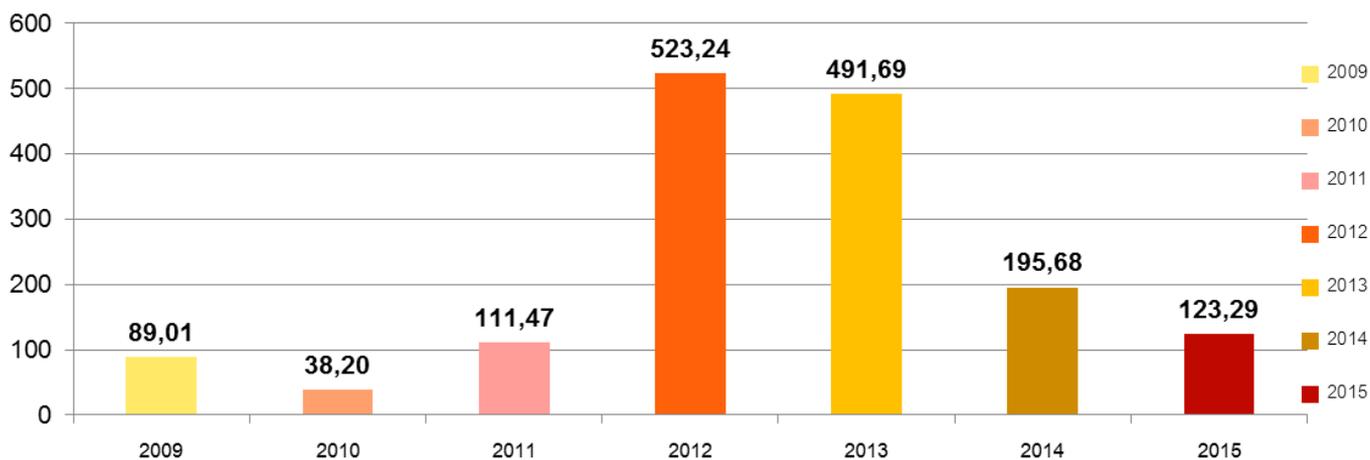
Esta situación implica que, algunas de estas empresas que en su momento definieron una estrategia de aproximación en el BASD y la dotaron de recursos humanos y económicos, incluso una vez obtuvieron éxito mediante adjudicaciones de contratos, podrían estar cometiendo un error estratégico importante en los mercados de la zona de Asia Pacifico al no continuar con apostando por las oportunidades de negocio que ofrece el BASD.

Es importante recordar que los niveles de crecimiento del PIB de Asia, el incremento de la clase media, la polarización del entorno urbano como consecuencia de la emigración rural y el déficit de infraestructuras (entre otros factores relevantes), ofrecen unas oportunidades de negocio superiores en la zona de Asia Pacifico sobre otras regiones del mundo.

La siguiente tabla muestra las adjudicaciones a empresas españolas en el BASD 2012-2015:

Etiquetas de fila	2012		2013		2014		2015	
	Nº Cont.	Valor(\$)						
Asistencia técnica	4	8.474.451	7	3.300.102	10	21.708.155		
Consultoría donaciones							5	10.420.198
Consultoría préstamos	5	15.419.325	5	8.842.751	1	2.233.549	4	15.737.350
Equipamiento	1	3.507.661			1	7.420.532		
Llave en mano			1	284.264.990				
Obra civil	4	495.841.189	3	195.278.421	4	164.317.295	2	97.135.112
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>523.242.626</b>	<b>16</b>	<b>491.686.264</b>	<b>16</b>	<b>195.679.532</b>	<b>11</b>	<b>123.292.660</b>

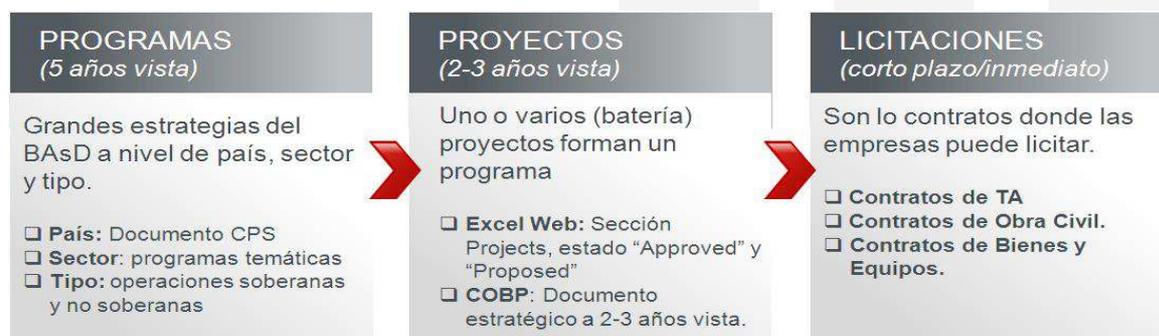
Finalmente, se muestran las adjudicaciones totales (en millones de dólares) de empresas españolas (o bien empresas de capital español que operan desde otros países miembros del BAsD en Asia) en contratos licitados mediante procedimientos del BAsD, contabilizando las adjudicaciones según el valor comercial del contrato, es decir, el valor total del contrato con indiferencia de cofinanciado (BAsD y otros cofinanciadore) en el periodo de 2009 a 2015:



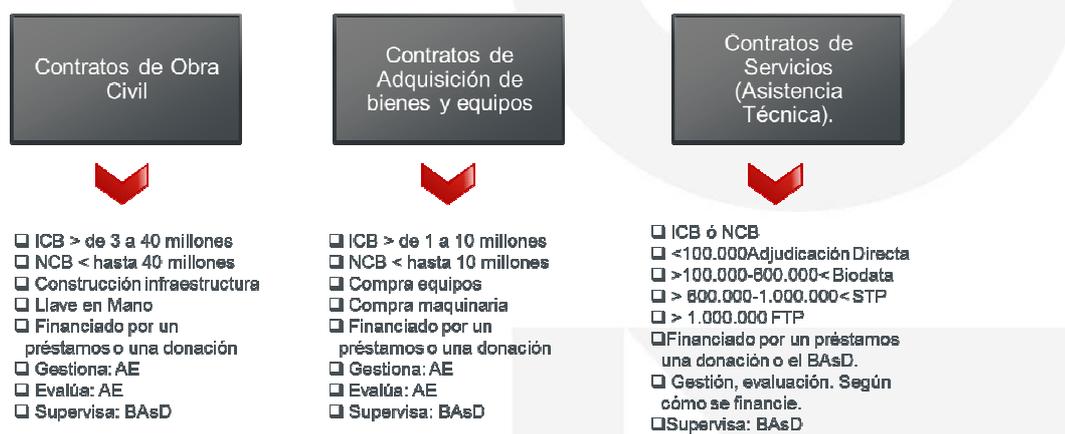
# 3. LA VENTANILLA DE OPERACIONES PÚBLICAS.

## 3.1. INTRODUCCIÓN A LA VENTANILLA DE OPERACIONES PÚBLICAS DEL BASD.

La ventanilla de operaciones públicas cofinancia proyectos de desarrollo en los PMD. El PMD receptor se compromete a cofinanciar al menos el 20% del proyecto, aportando capital o pagos en especie (como por ejemplo, facilitando oficinas o vehículos). En ocasiones, los proyectos son cofinanciados por varias IFIs, ONG, Agencias de Cooperación como AECID), etc. Los proyectos de desarrollo pueden estar formados por una única licitación (contrato) o por una batería de licitaciones. Los proyectos se diseñan de acuerdo a las grandes estrategias del BAsD en el PMD, estrategia que esta consensuada y negociada, con el país receptor. El siguiente gráfico refleja la relación entre Programas-Proyectos-Licitaciones:



El siguiente gráfico muestra los 3 tipos de contratos (licitaciones) que financia el BAsD mediante su ventanilla pública. Un proyecto de desarrollo puede contener 1 o más contratos.



## GUÍA DE NEGOCIOS CON EL BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO

A modo de ejemplo, el siguiente cuadro muestra el ciclo del proyecto completo desde el punto de vista de los contratos (licitaciones) que podemos encontrarnos en un proyecto de desarrollo de una infraestructura financiado mediante un préstamo del BAsD a favor del PMD:

	ESTUDIOS DE PREVIABILIDAD	ESTUDIOS DE VIABILIDAD	PRÉSTAMO O DONACIÓN (AT, OBRA, EQUIPOS)	ESTUDIOS DE EVALUACIÓN
<b>Valor (\$)</b>	15.000 50.000 80.000	50.000 7.300.000	400.000.000	10.000-50.000
<b>Contratista</b>	Individual ó Empresa	Individual y/o Empresa	Empresas, en mayoría.	Individual ó Empresa
<b>Financiador</b>	BAsD (AOTA), BM, AECID, GTZ, CDIA, PMD, etc	BAsD (PPTA, RETA, etc)	PITA Préstamo: PMD. Donación: BAsD.	BAsD
<b>Gestiona</b>	Generalmente el financiador con sus criterios	BAsD	PMD (AE)	BAsD ó PMD
<b>Supervisa</b>	Generalmente el financiador con sus criterios	BAsD		
<b>Objeto</b>	Identificación de un proyecto de desarrollo con base suficiente.	Mediante los procedimientos de licitación del BAsD, se asegura la mejor calidad-precio para el trabajo a desarrollar	Batería de licitaciones que tienen por objetivo implantar el préstamo o donación.	Asegurar la idoneidad en los objetivos propuestos para el proyecto y los obtenidos. Licitaciones aprendidas, etc.

En cuanto a la distribución de los tipos de contratos que usa la ventanilla pública y cómo son financiados, el siguiente cuadro muestra el tipo/financiación/lobby según qué contrato:

Financiación		Préstamos	Donaciones	Recursos del BAsD
LOBBY	Diseño	BAsD		
	Gestión	Agencia Ejecutora	AE ó BAsD	BAsD
	Evaluación	Agencia Ejecutora	AE ó BAsD	BAsD
	Supervisión	BAsD		
Tipo de contrato	Contratos de Obra Civil			
	Adquisición de Equipos			
	Asistencia Técnica			

### 3.2. REFORMAS EN LA GESTIÓN INTERNA DE LOS PROYECTOS: NUEVOS LÍMITES PARA NCB / ICB.

El BAsD se encuentra en un periodo de transformación interna con vistas a poder ofrecer a sus clientes (los gobiernos receptores de los PMD) una cartera de proyectos que se ajusten a sus necesidades y fortalezca el desarrollo. Sin embargo, en el proceso administrativo interno de los

proyectos, según qué proyectos y en qué países, el tiempo de gestión interna desde que se acuerda con el país receptor su financiación hasta que se publican las primeras licitaciones, puede superar los 24 meses. Estos plazos de gestión interna de los proyectos son demasiado amplios y podría constituir un aliciente significativo para que los clientes del BASD busquen soluciones alternativas para la financiación de sus proyectos, especialmente el momento actual donde los tipos de interés son especialmente bajos.

En esta misma línea, existen un precedentes: en Ghana en un proyecto que formó parte de la cartera del Banco Mundial en ese país, finalmente fue cofinanciado mediante la banca comercial a un tipo de interés superior al de Banco Mundial pero pudiéndose acceder a la financiación en plazo muy inferior.

Paralelamente, en la zona de Asia Pacifico, el BASD podría encontrarse en el medio-corto plazo con un competidor adicional a la banca comercial. El Banco Asiático de Inversiones en Infraestructuras (AIIB), cuyo principal accionista es China, prevé comenzar sus operaciones en el año 2016 usando como punto de partida procesos y procedimientos internos orientados a facilitar y gestionar de manera eficaz, eficiente y rápida los proyectos.

En este nuevo entorno, el BASD comenzó a finales de 2014 un proceso de reciclado y reacondicionamiento de sus procesos internos con vistas mejorar sustancialmente la gestión interna. Con vistas a disponer de un sistema más eficiente, flexible y alineado con las capacidades reales de las AE de PMD el BASD pone en funcionamiento un total de 10 medidas que van a afectar la **gestión administrativa** del proceso de licitación. Estas medidas se aplican en función al país, la complejidad del proyecto y la capacidad demostrada en el pasado de las AE:

1. **Determinación del grado de riesgo en los sistemas de adquisiciones en los PMD del BASD.** Cada CPS deberá de contar con un análisis en detalle del riesgo-país y del riesgo-sector en cada PMD y determinar el nivel de riesgo en los sistemas de licitación. Esté análisis lo realiza la OSFMD.
2. **El incremento de acuerdos basados en ICB abre la puerta a que existan más contratos financiados mediante NCB,** con lo cual, se reducen los tiempos en el proceso de licitación. Más acuerdos con los PMD para ICB implica un mayor número de NCB en aquellos países donde sí se utilizan los sistemas nacionales de manera eficiente.
3. **Revisión del procedimiento de licitación.** En función al nivel de riesgo, en aquellos PMD cuyos niveles de riesgo son bajos, se realizarán revisiones posteriores a la adjudicación del contrato. En este grupo, según qué países, se realizara la revisión posterior en todos los contratos o bien en algunos contratos (muestras). Para los PMD con un elevado riesgo la revisión del proceso de licitación se realizará ANTES.
  - a. Países de riesgo ALTO: revisión documentación anterior.
  - b. Países de riesgo BAJO -1: Revisión posterior en todos los contratos.
  - c. Países de riesgo BAJO-2: Revisión posterior (muestras) en algunos contratos.
4. **Sobre la constitución de los PC –Procurement Committees-:** En función al montante del contrato, existen casos donde no es necesario crear un PC para la autorización del desembolso de los fondos
  - a. Para contratos de más de 40 millones: PC
  - b. Para contratos de +20 y -40 millones: RD Director y OSFMD Director
  - c. Para contratos de +5 y -20 millones: RD Director.

- d. Para contratos de hasta 5 millones: la AE en PMD de riesgo bajo con un baremos de revisión posterior mediante muestras.
5. **Nueva clasificación de la complejidad de la documentación para la licitación de un proyecto en la fase inicial.** El BASD pretende crear una nueva clasificación en la fase inicial del proyecto e identificar aquellos proyectos especialmente complejos y/o de riesgo elevado- Para proyectos en esta fase (Concept Clearance), es necesaria pal implicación de los expertos de OSFMD
  - a. **Proyectos de riesgo algo/complejos administrativamente:** Participación activa de los técnicos expertos de OSFMD
  - b. **Resto de los proyectos:** No requieren apoyo especial por parte de OSFMD
6. **Creación de un nuevo sistema de revisión de adquisiciones o Procurement Review System –PRS-:** Aun en fase de creación. Tiene por objetivo planificar todas las fases y ofrecer capacidades de seguimiento, supervisión, modificación, hitos, fechas límites, responsabilidades, en todo el proceso de adquisición, tanto para el PO como para el supervisor o la AE.
7. **Acuerdo en el contenido de los documentos de licitación durante la fase de preparación del proyecto (en vez de implementación).** Serán los RD quienes revisen los documentos en vez de OSFMD
8. **Sobre los PC - Procurement Committees-:** dispondrán de un máximo de 10 para la gestión que será más liviana por la aplicación de otras reformas ya descritas.
9. **Formulario de adquisiciones.** Nuevo formulario, más sencillo y estandarizado.
10. **Mejora de los servicios de consultoría:** Mejora especialmente en la calidad de los servicios, prestando especial atención al incremento de consultoría basado en criterio de calidad de 90:10. Se consideraría la posibilidad de delegar la gestión de las TA de hasta 5 millones a los RD

### Contratos de obra (incluye los contratos llave en mano)

VALOR DEL CONTRATO (\$)	NUEVOS LIMITES PARA LA APLICACION DE ICB EN PMD DEL BANCO
Hasta 3 millones	Bután Camboya, Islas Cook, Fiji, Micronesia, República de Kirguiz, Kiribati, Laos, Maldivas, Myanmar, Nauru, Palao, Islas Marshall, Samoa, Islas Salomón, Tayikistán, Turkmenistán, Tonga, Tuvalu, Vanuatu y Timor Este.
Hasta 5 millones	Afganistán, Armenia, Azerbaiyán, Georgia, Mongolia, Nepal, Papúa Nueva Guinea, Uzbekistán.
Hasta 10 millones	Kazajistán y Vietnam
Hasta 15 millones	Bangladesh, Pakistán, Filipinas y Sri Lanka
Hasta 25 millones	Indonesia, Malasia y Tailandia
Hasta 40 millones	China e India

*Ejemplo: en China e India, el BASD podrá licitar contratos de obra mediante el procedimiento de licitación nacional o NCB (National Competitive Bidding) siempre que el valor del contrato sea de hasta 40 millones de dólares. Todos los contratos de más de 40 millones, serán listados mediante el procedimiento de licitación ICB (International Competitive Bidding).*

## Contratos de adquisición de bienes y equipos.

VALOR DEL CONTRATO (\$)	NUEVOS LIMITES PARA LA APLICACION DE ICB EN PMD DEL BANCO
Hasta 1 millón	Bután Camboya, Islas Cook, Fiji, Micronesia, Georgia, República de Kirguiz, Kiribati, Laos, Maldivas, Myanmar, Nauru, Palao, Islas Marshall, Samoa, Islas Salomón, Turkmenistán, Tonga, Tuvalu, Vanuatu y Timor Este.
Hasta 2 millones	Afganistán, Armenia, Azerbaiyán, Bangladesh, Kazajistán, Mongolia, Nepal, Papúa Nueva Guinea, Sri Lanka, Tayikistán, Uzbekistán.
De 2 a 5 millones	Indonesia, Malasia, Pakistán, Filipinas, Tailandia y Vietnam
De 3 a 10 millones	India y China

Estas medidas son aplicadas en proyectos cofinanciados mediante préstamos, es decir a contratos de obra civil, AT y adquisición de bienes y equipos así como en proyectos financiados mediante donaciones (aquellas que gestiona las AE, entendiéndose que sólo en los PMD con mayores capacidades, siendo el resto gestionado por el BASD mediante la RM o HQ-Manila).

**IMPORTANTE:** Se recuerda a las empresas españolas que para aquellos contratos que sean licitados en el BASD mediante el procedimiento de NCB (National Competitive Bidding), ***las empresas internacionales podrán licitar a los mismos***. El hecho de que un contrato utilice el sistema de licitación nacional no excluye a que empresas de otros países puedan participar y presentar ofertas. Sin embargo, a pesar de que el BASD recomienda a la AE que publique la notificación de la licitación en el sistema de notificaciones del BASD, la AE no está obligada a ello y las publicaciones de estas notificaciones podrán realizarse en idioma local, en prensa local y sin potenciar una mayor difusión mediante las plataformas habituales del BASD. En este sentido, las empresas españolas interesadas en contratos licitados mediante NCB deberán de contar con un buen socio local o presencia en el país para poder informarse en tiempo y forma de la publicación de la notificación

## 3.3. LA CURVA DE APRENDIZAJE.

### 3.3.1. Introducción y generalidades.

COMENTARIOS Y ACLARACIONES	
¿Qué es la curva de aprendizaje?	La CURVA DE APRENDIZAJE es un proceso de formación sobre el funcionamiento del BASD, su normativa de contratación, sus elementos básicos que tenemos que dominar, etc
¿Para qué sirve la curva de aprendizaje?	Sirve para <b><i>poder competir en igualdad de condiciones</i></b> sobre aquellos proveedores regulares del BASD que, en ocasiones, llevan proveyendo equipos, obra y consultoría al BASD y a las AE de los PMD durante décadas.
¿Quién domina la curva de aprendizaje?	Tu competencia.
¿Qué coste tiene para la empresa superar la curva de aprendizaje?	Desde el punto de vista económico, el coste es 0€ ya que para superar este proceso de dominio de los procedimientos del BASD, no es necesario inversión alguna, ni ningún tipo de desplazamiento a Manila ni la contratación de expertos en la materia. Desde el punto de vista "tiempo", la Oficina Económica y Comercial estima que un profesional de la empresa española puede ser un experto y superar en la curva de aprendizaje en 4-6 semanas a tiempo parcial
¿A qué ventanillas afecta?	Fundamentalmente a la ventanilla pública.
¿A qué tipo de contratos	Contratos de asistencia técnica.

es aplicable?	Contratos de adquisición de bienes y equipos. Contratos de obra civil (llave en mano).
---------------	---

### 3.3.2. Qué facilita a las empresas y consultores dominar la curva de aprendizaje.

Superar la curva de aprendizaje implica que las empresas y los consultores españoles van a poder dominar, entre otros aspectos básicos de la gestión administrativa de las licitaciones del Banco, lo siguiente:

- Saber con claridad que son programas, que son proyectos, que son licitaciones (contratos).
- Identificar PMD con una cartera de proyecto densa para nuestros sectores de especialización. También determinar los que no.
- Implica conocer muy bien los procedimientos de licitación.
- Supone conocer quién financia qué y consecuentemente quién tu cliente final.
- Supone identificar con claridad a tus competidores.
- Facilita el acceso a socios con experiencia en PMD, en IFIS y en el BASD en particular.
- Supone estar registrados perfectamente en el CMS (Consultores).
- Supone identificar con claridad a los responsables en las AE y PO en el BASD
- Supone conocer de primera mano las líneas generales de actuación en los PMD, en sectores y en temáticas de nuestro interés.
- Implica “llegar a tiempo” a todos los contratos de nuestro interés.
- Implica presentar EOI, RFP y Ofertas en general COMPETITIVAS.

### 3.3.3. Por qué es preciso superar la curva de aprendizaje

La Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila, desde su Departamento Multilateral dispone de más de una década de experiencia asesorando a empresas y consultores españoles.

Partiendo de la base que el objeto de este informe no consiste en analizar los resultados de las empresas y consultores españoles cuando se aproximan a las oportunidades de negocio que ofrece el BASD, sí es preciso resumir las principales conclusiones de este Departamento Multilateral sobre la importancia de superar la curva de aprendizaje en la estrategia de aproximación al BASD.

- Conocimientos y/o capacidades técnicas: Las empresas y consultores españoles que se aproximan al BASD son, por lo general, perfiles especializados o altamente especializados en un sector, subsector o temática determinada con conocimientos amplios en otros campos. Esta especialización de las empresas y los consultores españoles viene además acompañada de referencias internacionales de relevancia. En este sentido, desde la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila, se ha observado que las capacidades y los conocimientos técnicos de las empresas y los consultores españoles tienen un nivel más que suficiente (y superior en bastantes casos) como para competir con las empresas británicas, japonesas, australianas, indias, chinas, alemanas, francesas, canadienses, etc, que, según qué casos, pueden llevar más de dos décadas proveyendo de equipos y servicios al BASD.
- Conocimientos administrativos sobre el proceso de licitación en el BASD. De la misma manera que la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila manifiesta que las empresas y consultores españoles que se aproximan al BASD son, por lo general, altamente cualificadas técnicamente, lo cierto es que como norma general, es-

tas mismas empresas y consultores no suelen prestar atención al requisito de formarse en los aspectos administrativos relacionados con la contratación y los procedimientos de contratación del BAsD, y que sin embargo son fundamentales.

- Como resultado de esta situación, se ha observado la aproximación de empresas y consultores españoles altamente cualificados a las oportunidades de negocio que ofrece el BAsD que han fracasado en su intento de convertirse en proveedores habituales. En la gran mayoría de estos fracasos, el eje común ha sido no dominar los procedimientos administrativos, es decir, no dominar la curva de aprendizaje.
- De acuerdo con las valoraciones del Departamento Multilateral de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila en los últimos 7 años, empresas y consultores españoles no han sido adjudicatarios de contratos con el BAsD por:
  - errores administrativos relacionados con el funcionamiento básicos del BAsD,
  - errores muy básicos relacionados con la documentación requerida para el concurso de su interés
  - errores en la presentación de la empresa y sus las características.

Como consecuencia de estos errores, empresas españolas técnicamente muy avanzadas y con referencias importantes en el sector han “abandonado” el mercado de oportunidades de negocio que ofrece el BAsD.

El siguiente diagrama en forma de pirámide, muestra los elementos que se precisan para convertirse en una empresa proveedora de servicios y equipos en el BAsD:



A grandes rasgos, para convertirse en un proveedor habitual es preciso superar los 3 niveles de la pirámide. En caso opuesto, previsiblemente la empresa fracasará en su objetivo de convertirse en un proveedor habitual de servicios y equipos en esta IFI.

En el gráfico, la curva de aprendizaje hace referencia al segundo nivel de la pirámide o “gestión administrativa”. Superar la curva de aprendizaje debería de considerarse por parte de las empresas como un requisito más a la hora de plantearse la aproximación al BAsD, considerando prioritario superar este conocimiento administrativo sobre el BAsD, su funcionamiento y sus procesos de licitación.

### La base de la pirámide o Capacidad Técnica:

- Supone el nivel de más carga de trabajo que se ha desarrollado históricamente en la empresa, la más costosa y la más difícil de conseguir.
- Requisito indispensable para licitar en el BAsD. Hay que ser “bueno” en “algo” que el BAsD demande. Para contratos de bienes y equipos de bajo montante o bien equipos sin componentes tecnológicos, el precio es el elemento diferenciador.



- Para aquellos proveedores de ese “algo” (producto/proceso/modelo/conocimiento) en lo que son “buenos” hay que demostrar nuestra “valía”, con experiencia internacional a ser posible. Precisamente ésto es lo que hacen tus competidores.
- En la experiencia de la OFECOME de Manila, las empresas españolas somos técnicamente muy buenas y estamos muy bien valorados por el BASD

### El nivel medio o “Gestión Administrativa”

- Fase intermedia de la pirámide y la más fácil de los 3 niveles de la pirámide.
- Su coste económico es 0€ y en tiempo, un profesional de la empresa a media jornada durante 4-6 semanas
- Tus competidores en el BASD son EXPERTOS en la gestión administrativa
- Hace referencia al 15% de la pirámide, pero es un nivel que es preciso superar satisfactoriamente.
- Implica DOMINAR la curva de aprendizaje
- Implica ajustarse siempre al 100% a los pliegos, ni más ni menos.



### La cúspide o la “estrategia para venderse” correctamente frente al BASD.

- Nivel superior de la pirámide. Implica participar en visitas, ferias, eventos, contratación de Servicios Personalizados al ICEX, participación en misiones comerciales, seminarios técnicos, etc.
- Esta fase ha de considerarse si la empresa ha superado las fases anteriores.
- Implica disponer de un informe interno del potencial de las oportunidades del BASD como mercado.
- Podría llegar a tener un coste económico elevado si no se han trabajado bien las fases anteriores.
- El éxito de esta fase consiste en “ponerse en los zapatos” de tu cliente (PO y/o AE).
- El enfoque es el de “cómo solucionar problemas” en “tiempo/forma/presupuesto”
- Hay que vender nuestras capacidades desde el punto de vista técnico, nunca comercial.
- Implica estudiar los objetivos del BASD en ese país/sector y aportar soluciones técnicas.
- Implica conocer bien la cartera de proyectos del PO o la AE en los proyectos de nuestro interés y demostrar que sabemos de lo que hablamos.
- Supone prepararse cada reunión de manera específica y concreta.



### 3.3.4. Fases de la curva de aprendizaje.

Listado de fases que componen la *curva de aprendizaje* en el BASD:

- **FASE 1.** Requisitos para licitar contratos en la ventanilla pública.
- **FASE 2.** Estrategia país y estrategia sector.
- **FASE 3.** Registro de empresas y consultores.
- **FASE 4.** Tipos de contratos y cómo remitir expresiones de interés y ofertas.
- **FASE 5.** El proceso de licitación. Oferta técnica/financiera. Evaluación y adjudicación.
- **FASE 6.** La negociación y la revisión de ofertas no ganadoras.
- **FASE 7.** Búsqueda de oportunidades de negocio en el BASD.
- **FASE 8.** Cómo darse a conocer en el BASD
- **FASE 9.** Participación en ferias, eventos, misiones comerciales, etc.
- **FASE 10.** Elaboración de un informe interno. Estrategia de la empresa.

### 3.4. FASE 1: REQUISITOS PARA LICITAR CONTRATOS DE LA VENTANILLA PÚBLICA.

#### 3.4.1. Marco jurídico

La regulación del BAsD sobre licitaciones se aplica a todos los contratos derivados de proyectos financiados, en su totalidad o parte, por el Banco. En operaciones donde el BAsD no sea financiador, pero estén ligadas a proyectos de este, se exigirá que el método de contratación sea acorde con los principios del Banco, como transparencia, diligencia, libre competencia, etc.

La relación legal entre prestatario y BAsD, se rige por el acuerdo financiero o *financing agreement* en el caso de los contratos de bienes y servicios, o por el acuerdo de préstamo, donación o asistencia técnica, en el caso de los contratos de consultoría.

Los derechos y obligaciones del prestatario, del BAsD, y del licitante, quedan establecidos, en el caso del suministro de bienes y servicios, por los pliegos de la licitación, y en el caso del prestador de servicios de consultoría, por la solicitud de propuestas o *Request For Proposal* (RFP), además del contrato firmado por las partes, en ambos casos.

El responsable de la adjudicación, implementación y supervisión del contrato es la entidad administradora de los fondos del proyecto. En el suministro de bienes y servicios, será normalmente la AE. En el caso de la prestación de servicios de consultoría, será la AE, si están asociados a préstamo, o el BAsD, si se trata de una donación.

Por otra parte, el BAsD velará en cualquier caso por que se cumplan los principios y procedimientos generales que rigen la actividad de la Institución, y que aparecen en La Carta de Constitución del BAsD<sup>7</sup>, la Guía de Compras Públicas o *Procurement Guidelines* y la Guía de Contratación de Consultores o *Guidelines on the Use of Consultants*.

Si estos principios o el *financing agreement* no son respetados durante la licitación, el BAsD puede declarar el proceso como nulo (*misprocurement*), y cancelar la financiación asignada a los bienes o servicios afectados. Incluso tras la aprobación final del contrato por parte del BAsD, este puede declarar *misprocurement*, si entiende que dicha aprobación se basó en información incompleta o incorrecta, lo que puede salir a la luz tras los *debriefing* posteriores a la publicación del ganador de la licitación (punto VI.2).

Si se dictamina que alguna de las empresas concurrentes no respetó las regulaciones que rigen la licitación, podría incluirse en la lista negra del BAsD, y resultar excluida de todas las oportunidades con el Banco por el tiempo que se determine (punto II.3).

Tras la declaración de *misprocurement*, el BAsD puede repetir la licitación, o cancelarla definitivamente.

#### 3.4.2. Criterios generales de elegibilidad

El criterio principal establece que cualquier empresa o consultor individual de un país miembro es elegible para ofrecer sus bienes y servicios de construcción, o prestar sus servicios de consultoría, al BAsD. Esto, sin perjuicio de su misión en favor del desarrollo de sus miembros, lo que hace preferibles, en igualdad de condiciones, a los consultores de PMD, o a los bienes pro-

<sup>7</sup> <http://www.adb.org/documents/agreement-establishing-asian-development-bank-adb-charter>

ducidos en los PMD, en el caso de los contratos para adquisición de bienes, llave en mano o servicios de construcción.

En el caso de la consultoría, esta discriminación se lleva a cabo durante la elaboración de la lista corta, y en el caso de adquisición de bienes y servicios de construcción, durante la fase final de evaluación de las ofertas (ver Anexo IV).

No obstante, en los contratos para bienes y servicios de construcción financiados con préstamos y donaciones de Fondos Especiales, la elegibilidad se limita a los miembros desarrollados que hayan contribuido a estos, así como a todos los PMD<sup>8</sup>.

Por su parte, los consultores deben tener en cuenta que es obligatorio su registro en el *Consultant Management System* (CMS), para optar a contratos con el BASD.

Para favorecer la competencia, el BASD prohíbe a la AE denegar la participación en la licitación a un licitador por razones distintas de las de capacidad o recursos insuficientes para llevar a cabo el contrato, cuestión esta que se dirime durante el proceso de calificación correspondiente de la licitación.

### 3.4.3. Excepciones generales

Hay cuatro casos en los que no serán elegibles los consultores ni suministradores de bienes y servicios:

1. Por el cumplimiento por parte del país prestatario de una decisión adoptada por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, bajo el capítulo séptimo de su Carta, que establezca la prohibición de pagos al país de origen de los bienes o servicios, o a empresas o personas específicas.
2. Las empresas o instituciones públicas solo serán elegibles si pueden demostrar que i) son legal y financieramente autónomas, ii) operan por criterios comerciales y iii) no son agencias dependientes de la AE.
3. Los funcionarios de países miembros pueden ser contratados si i) están en excedencia, ii) no resultan adjudicatarios por parte de la AE para la que trabajaban anteriormente, y iii) su contratación no crea una situación de conflicto de interés.
4. Una empresa o persona sancionada por la política de anticorrupción e integridad del BASD<sup>9</sup>, no será elegible para la adjudicación ni se podrá beneficiar indirectamente de los contratos financiados o administrados por el Banco durante el periodo que este determine. A efectos sancionadores, el Banco cuenta con una [lista](#) donde consta el periodo en que es efectiva la exclusión de una empresa de las licitaciones con el BASD. Tampoco se incluirán las empresas sancionadas por cada AE, en el caso de que esta administre la licitación.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> España es contribuyente del Fondo Asiático de Desarrollo y el Fondo Especial de Asistencia Técnica.

<sup>9</sup> Se recomienda consultar el documento [Anticorruption and Integrity: Policies and Strategies](#). La Office of Anticorruption and Integrity (OAI) del Banco investiga todas las alegaciones que suponen el incumplimiento de sus principios.

<sup>10</sup> Además, y en virtud del Acuerdo sobre Suspensiones Cruzadas de 2012 (*Cross Debarment Agreement*), una empresa o individuo sancionado por el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, o el Banco Interamericano de Desarrollo, también será vetado por el BASD, si dichas instituciones lo solicitan.

#### 3.4.4. Excepciones por conflictos de interés

Antes de analizar la elegibilidad de nuestra organización, debemos asegurarnos de que no existe ninguna situación de conflicto de interés que pueda perjudicarnos al final del proceso de licitación. El BASD fija tres situaciones principales de conflicto de interés:

1. Imposibilidad de ser contratado, en un mismo proyecto, como consultor y como suministrador de bienes y servicios. Esta prohibición no se aplica cuando existe un contrato de llave en mano o de diseño y construcción.
2. Conflicto entre diferentes trabajos de consultoría en el mismo proyecto. A título de ejemplo, una firma no será contratada para realizar los servicios de consultoría que detallan los TOR que preparó esta misma empresa. Tampoco será contratada una consultora para realizar el estudio de impacto medioambiental de un proyecto de infraestructura si ya ha sido elegida para el diseño de ingeniería.
3. Empresas o individuos con relaciones económicas o familiares con personal del BASD o de la AE que estén directa o indirectamente relacionados con los TOR, el proceso de contratación o la supervisión de un proyecto, no serán contratados para trabajos de consultoría, salvo excepciones.

#### 3.4.5. *Joint ventures* y socios locales

Dado el interés del Banco en la participación de los PMD, es aconsejable para las empresas españolas presentarse a licitaciones formando una asociación con una empresa local. Esta asociación puede ser permanente o temporal, para un proyecto en concreto. A la hora de asociarse, es fundamental elegir a una empresa líder que sea el interlocutor con el BASD o la AE.

Para los contratos de bienes y servicios de construcción, estas asociaciones toman la forma de *joint ventures*. Para la consultoría, existe además la fórmula de la *subconsultora*.

- *Joint venture*: todos los miembros firman y son responsables de la totalidad del contrato con el BASD o la AE.
- *Subconsultoría*: la relación entre los miembros es menos fuerte, y solo la empresa líder firma el contrato con BASD o AE.

Cualquier tipo de *joint venture* o asociación es elegible, pero el BASD no permite ninguna condición por parte de la AE sobre asociación obligatoria en la licitación.

#### 3.4.6. Atribución de referencias

Es importante destacar que el BASD no reconoce las referencias de proyectos o currículos que otra empresa del mismo grupo societario pueda tener. La consultora debe asociarse con las empresas de su mismo grupo, además de con el consultor del PMD, si quiere que dicho conocimiento sea tenido en cuenta en la licitación.

#### 3.4.7. Adecuación de la empresa al perfil del BASD

Una vez se ha determinado la elegibilidad de la empresa, esta debería analizar sus posibilidades en el mercado de negocios del BASD. Esta institución se caracteriza por el fomento de la competencia entre las empresas licitadoras, con el objetivo de no limitar el número de proyectos de desarrollo entre sus PMD por la existencia de altos márgenes.

El primer paso en el análisis que la empresa debería hacer es evaluar su posición competitiva respecto a los demás actores de su sector en el mercado internacional, para centrarse en las licitaciones donde sus capacidades y experiencia son sobresalientes.

En cualquier caso, debe contar con una fuerte orientación a la exportación, pues uno de los principales baremos para el BAsD es la experiencia en mercados internacionales, más aún si se trata de países en desarrollo, y con otras instituciones multilaterales.

#### **3.4.8. Medios humanos y materiales**

Por otra parte, hay que considerar desde el primer momento que el proceso de acercamiento al Banco exige una dedicación exclusiva de recursos: personal, tiempo, y dinero. Es importante contar con una voluntad firme de la compañía en este sentido. Los resultados no aparecerán de forma fácil ni rápida.

Por último, y dada la alta competitividad introducida por la regulación del BAsD en los procesos de licitación, se recomienda centrar los esfuerzos iniciales en una o dos ramas de la actividad de la empresa, y en uno o dos países con proyectos de desarrollo, ahí donde se encuentren las principales fortalezas de la empresa. De otra forma, se estarán diluyendo los recursos en demasiados campos y difuminando la imagen que se desea crear ante demasiados PO y AE.

#### **3.4.9. Decisión sobre el BAsD**

Una vez analizados la elegibilidad de la empresa, su potencial en el mercado de oportunidades del BAsD, y los recursos específicos que serían necesarios, debería adoptarse una decisión estratégica por parte de la dirección de esta sobre la apuesta por el BAsD.

Como se ha indicado, el proceso de adaptación y acercamiento de la empresa a la forma de hacer negocios con el BAsD no es fácil ni rápido, y consecuentemente, tampoco lo será afrontar con éxito procesos de licitación.

Es necesario, por tanto, adoptar la estrategia de mantener un esfuerzo continuado, que no se guíe a corto ni medio plazo por los resultados cosechados, sino por el conocimiento adquirido por parte de las personas responsables de esta línea de negocio, así como por los cuadros técnicos responsables del producto. Ese conocimiento será el que, a medio y largo plazo, dé lugar a los resultados perseguidos.

La experiencia de esta Oficina Comercial lleva a la conclusión de que cuando el planteamiento es más cortoplacista, los resultados son negativos. La dedicación de recursos no se ha mantenido en el tiempo y forma adecuados para que la experiencia y conocimiento sobre el BAsD den sus frutos, y la imagen de la empresa en la institución queda desdibujada de cara al futuro.

Por estos motivos, no se recomienda dar el paso hacia el BAsD si la apuesta no es clara y firme.

**3.5. FASE 2: ESTRATEGIA PAÍS Y ESTRATEGIA SECTOR.**
**3.5.1. Estrategia sector.**

El BAsD clasifica los proyectos de la ventanilla privada en sectores, que a su vez se clasifican en subsectores. La siguiente tabla muestra la clasificación completa:

<b>Agricultura y recursos naturales (9)</b>	<b>Finanzas (10)</b>
Agricultural Production and Markets	Banking Systems
Agriculture and Natural Resources	Finance
Agriculture and Rural Sector Development	Finance Sector Development
Fishery	Housing Finance
Forestry	Insurance and Contractual Savings
Irrigation, Drainage, and Flood Protection	Investment Funds
Land-Based Natural Resources Management	Microfinance
Livestock	Money and Capital Markets
Water-Based Natural Resources Management	Small and Medium Enterprise Finance and Leasing
	Trade Finance
<b>Energía (8)</b>	<b>Transporte y TICs (8)</b>
Conventional Energy	Air Transport
Electricity Transmission and Distribution	ICT
Energy Efficiency and Conservation	Rail Transport
Energy Sector Development	Road Transport
Energy Utility Services	Transport and ICT
Large Hydropower	Transport Management and Policies
Pipelines	Urban Transport
Renewable Energy	Water Transport
<b>Educación (6)</b>	<b>Gestión del sector público (6)</b>
Education Sector Development	Decentralization
Non/Formal Education	Economic and Public Affairs Management
Pre-Primary and Basic Education	Law and Judiciary
Technical Education and Vocational Skills Training	Public Administration
Tertiary and Higher Education	Public Expenditure and Fiscal Management
Upper Secondary Education	Public Sector Management
<b>Salud y protección social (7)</b>	<b>Sector del agua y otros servicios municipales (5)</b>
Early Childhood Development	Slum Upgrading and Housing
Health and Social Protection	Urban Sector Development
Health Finance	Waste Management
Health Programs	Water and Other Municipal Infras. and Services
Health Systems	Water Supply and Sanitation
Nutrition	<b>Industria y Comercio (4)</b>
Social Protection	Industry and Trade Sector Development
<b>Multisectorial – Otros - (1)</b>	Large and Medium Industries
Multisector	Small and Medium Enterprise Development
	Trade and Services

Paralelamente a esta clasificación sectorial (y subsectorial) de los proyectos, el BAsD cuenta además con una clasificación temática basada en aspectos prioritarios que desea implementar en los PMD mediante los proyectos de desarrollo que financia:

Temáticas (10)
Transferencia de conocimientos
Cambio climático
Sostenibilidad medioambiental
Género y desarrollo
Gobernanza
Reducción de la pobreza
Desarrollo del sector privado
Cooperación e integración regional
Desarrollo social
Desarrollo urbano

Uno de los errores más comunes de las empresas y los consultores españoles que se aproximan al BAsD es presentarse como una firma o un técnico experto en varios sectores y por extensión, varios subsectores, incluyendo en ocasiones un cruce de temáticas.

Si bien es cierto que desde un punto de vista comercial, el hecho de que una empresa o un técnico tenga capacidades técnicas suficientes para abarcar proyectos en varios sectores y/o subsectores, cuando se realiza una aproximación profesional al BAsD, la estrategia sectorial ha de basarse únicamente en 1 ó 2 sectores o subsectores de alta especialización de la empresa, aquellos sectores/subsectores “bandera”, donde la firma cuenta con una amplia experiencia en el mercado internacional, abundantes y relevantes referencias de proyectos, y consecuentemente, con un equipo de trabajo técnico altamente especializado.

Desde el punto de vista del cliente, tanto si éste es el BAsD o una AE, los técnicos a cargo del diseño del proyecto, la gestión, la implementación, el seguimiento y la evaluación son técnicos expertos en el sector o subsector que clasifica el proyecto y por extensión, que clasifica a todos los contratos de consultoría, de obra civil y de adquisición de bienes y equipos que lo componen. Consecuentemente, al PO del BAsD o al responsable de la AE, no le interesará ninguna otra exposición/presentación de nuestras capacidades que no sean aquellas relacionadas con su área de especialización. Desde otro punto de vista, presentarse como experto en varios sectores y subsectores puede dar la impresión de ser una empresa poco especializada en cualquiera de los sectores/subsectores y consecuentemente, motivo para no ser una firma o un consultor que sea incluido, por ejemplo, en una lista corta.

Una vez ya la empresa es contratada para un sector o subsector de alta especialización y contratada por el BAsD o bien la AE, se pueden ampliar los sectores/subsectores y hacer un seguimiento los contratos de consultoría, de bienes y servicios o de obra civil relacionados con los nuevos sectores.

### 3.5.2. Estrategia país.

Tal y como ya se ha comentado, el BAsD lo forman un total de 67 países miembros (son los propietarios del BAsD) de los cuales 48 son Estados de la zona Asia Pacífico. De éstos países

de la zona de Asia-Pacífico, 40 son PMD o países receptores. (diferentes grados de acceso a financiación). El BAsD clasifica a los PMD en 5 grandes áreas geográficas:

- **ASIA CENTRAL Y OESTE (CWRD):** Afganistán, Armenia, Azerbaiyán, Georgia, Kazajistán, República de Kirguistán, Pakistán, Tayikistán, Uzbekistán. 9 PMD
- **ESTE ASIÁTICO (EARD):** China, **Hong Kong, Corea, Taiwán** y Mongolia. 2 PMD
- **PACÍFICO:** Cook Islands, Fiji Islands, Kiribati, Marshall Islands, Federated States of Micronesia, Nauru, Palau, Papua New Guinea, Samoa, Solomon Islands, Timor-Leste, Tonga, Tuvalu, Vanuatu. 14 PMD
- **SUR ASIÁTICO (SARD):** Bangladesh, Bután, India, Maldivas, Nepal, Sri Lanka. 6 PMD
- **SURESTE ASIÁTICO (SERD):** **Brunei Darussalam**, Cambodia, Indonesia, Laos, Malaysia, Myanmar, Philippines, **Singapore**, Thailand, Vietnam. 9 PMD.

*(Nota: Los países en negrita son países miembros en la actualidad no receptores de fondos del BAsD.)*

Dada la extensión del territorio, elevado número de países, diferencias culturales, niveles de desarrollo entre los países receptores, capacidades reales de las AE de los países, fronteras naturales, etc, se recomienda a las empresas interesadas en los contratos que ofrece la ventanilla pública delimitar este mercado mediante las siguientes medidas selectivas:

- Preselección de hasta 8-10 PMD de interés para la empresa, incluso si estos pertenecen a más de 1 departamento geográfico.
- De éstos, únicamente se seleccionarán un total de 2 ó 3 países, que además deberán de pertenecer al mismo departamento geográfico.
- Los países preseleccionados deberán de considerar aspectos tales como
  - los propios intereses de la empresa en el país/países.
  - población y nivel de renta
  - desarrollo de las infraestructuras.
  - proximidad entre sí.
  - intereses cruzados con clientes de la empresa española en la zona,
  - etc.

### 3.5.3. Combinación de la estrategia país y la estrategia sector.

Una vez se tienen claramente definidos aquellos sectores/subsectores de alta especialización de la empresa y predefinidos un total de hasta 8-10 países PMD de interés para la empresa mediante la combinación de las estrategias de sector y de país se va a obtener como resultado un total de 2-3 PMD donde la empresa o el consultor puede comenzar analizar sus oportunidades de negocio y en definitiva, a especializarse.

Es fundamental que la preselección del país/países tenga en consideración las oportunidades de negocio que se esperan. En este sentido, se recomienda que las empresas y los consultores españoles que se descargue de la página de internet del BAsD los documentos COBP y/o CPS<sup>11</sup> para los 8-10 países PMD preseleccionados y conocer con detalle el volumen de financiación (tanto en número de proyectos como en millones de dólares) que se prevé en los países preseleccionados.

El resultado de esta combinación cruzada de las estrategias de sector y de país tiene como resultado identificar un total de 2 ó de 3 países PMD con un mayor volumen de contratos de obra

<sup>11</sup> Para la descarga del COBP y CPS basta con acceder a [www.adb.org](http://www.adb.org) pestaña de "Country" sección de "Country Strategy"

civil (incluyendo llave en mano), contratos de consultoría y contratos de adquisición de bienes y equipos en aquellos sectores de alta especialización de la empresa y, consecuentemente, donde mayores posibilidades se pueden encontrar para convertirse en adjudicatario.

## 3.6. FASE 3. REGISTRO DE EMPRESAS Y CONSULTORES

### 3.6.1. Cuadro-resumen para el registro de empresas en función al tipo de contrato.

En función al tipo de contrato, el BAsD puede exigir a sus proveedores registrarse en cualquiera de las bases de datos de empresas que generalmente utiliza. El siguiente cuadro resumen destaca el tipo de contrato y el registro requerido y si éste o no es obligatorio.

<p><b>Contratos de consultoría</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es OBLIGATORIO, tanto para empresas como para consultores.</li> <li>• Se financian mediante recursos propios del BAsD, fondos de países y/o organismos donantes que gestiona el BAsD y mediante préstamos con garantía soberana.</li> <li>• La base de datos del BAsD donde es obligatorio registrarse se llama CMS (Consulting Management System).</li> </ul>
<p><b>Contratos de adquisición de bienes y equipos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El BAsD no exige registrarse para proveer equipos y bienes. No existe una base de datos.</li> <li>• Se financian mediante préstamos con garantía soberana y donaciones (Ventanilla pública).</li> <li>• Los licitaciones se publican la sección de "procurement notices". Para equipos muy técnicos y especializados se han dado casos de precalificación.</li> </ul>
<p><b>Contratos de obra civil (incluyendo llave en mano).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No requiere de ningún registro de la empresa, aunque con vistas a proporcionar al BAsD una dimensión y capacidades de la empresa, pudiera ser conveniente registrarse en el CMS.</li> <li>• La publicación de la convocatoria de la licitación (procurement notice) determinará si se requiere precalificación para el contrato en cuestión.</li> <li>• No existe una base de datos donde registrarse, únicamente precalificación, y sólo en algunos contratos.</li> </ul>

Como norma general, para los registros de la base de datos de CMS, desde la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila se recomienda a las empresas y a los consultores españoles interesados en registrarse, que tengan presente que no se trata de una base de datos simple y sencilla donde se nos va a requerir incluir información "habitual" para el registro como nombre de la empresa, dirección, persona de contacto, teléfonos etc.

El CMS es en realidad la **CARTA DE PRESENTACIÓN** de la empresa frente al BAsD y a las AE y consecuentemente debe realizarse el registro completo de la misma, aportando el mayor nivel de detalle y de calidad en la información que se suministra.

### 3.6.2. Registro de empresas y consultores requerido para licitar contratos de consultoría, contratos de adquisición de bienes y equipos y contratos de obra civil (incluidos llave en mano)

#### REGISTRO DE EMPRESAS Y CONSULTORES PARA CONTRATOS DE CONSULTORIA.

##### Consideraciones iniciales sobre la base de registro de CMS:

- Es OBLIGATORIO para empresas de consultoría y consultores estar registradas en el CMS.
- Hay que realizar el “Full Registration” (desde 2013 es ya obligatorio)
- Incluir con detalle las experiencias desarrolladas en España y en el exterior.
- Especial atención a proyectos realizados con otras PSD/PVD/IFIS/PMD/BAsD.
- Modelo anglosajón: Problemas encontrados y soluciones aportadas.
- Key Experts: Fundamental incluirlos bien para trabajar para la competencia bien proyectos concretos

##### Qué elementos incluye el CMS una vez de ha procedido al registro:

- Plataforma virtual para el registro completo de la empresa.
- Plataforma para el envío de la Manifestación de Interés ó EOI online.
- Plataforma donde automáticamente, el sistema crea la Lista Larga de empresas.
- Plataforma donde el PO o la AE componen la Lista Corta de empresas.
- Plataforma desde donde se recibe los pliegos para elaborar la oferta (RFP).
- Plataforma donde proporcionaremos la oferta técnica y la oferta económica. (Online).
- Plataforma accesible a consultores (empresas e individuales), AE y PO del BAsD.
- Plataforma donde el PO del BAsD supervisa las evaluaciones de las AE (TA asociada a préstamos)
- Plataforma para las oportunidades en contratos de TA del BAsD y Contratos de TA asociados a préstamos

##### Dónde se puede registrar las empresas y consultores en el CMS:

- CMS (Consulting Management system). Enlace:  
[https://uxdmz06.adb.org/OA\\_HTML/adb/adbpos/jsp/ADBCMSLogin.jsp](https://uxdmz06.adb.org/OA_HTML/adb/adbpos/jsp/ADBCMSLogin.jsp)

##### Periodicidad del registro de la empresa o el consultor en el CMS

- Dada la importancia de la información que proporciona el perfil del CMS, es importante realizar actualizaciones periódicas.
- Implica que conviene actualizar la información, especialmente la sección de referencias de la empresa tan pronto se ha finalizado un contrato, sea con el BAsD o con cualquier otro cliente.
- El CMS exige tanto a empresas como consultores que accedan a su perfil al menos 1 vez al año. En caso de no acceder al perfil en este periodo de tiempo, el sistema del CMS reclasificará el estado de la empresa o consultor en la base de datos de activo a no activo.
- Las empresas y consultores que se encuentran en estado de no activo, no podrán ser visualizados ni por el PO ni por la AE, ni tampoco podrán acceder a las listas cortas.

El registro en el [Consultant Management System \(CMS\)](#) es obligatorio para empresas de consultoría y consultores independientes<sup>12</sup>, pero no para firmas que se presentan a contratos de obra

<sup>12</sup> En el caso de la consultoría asociada a préstamos o donaciones, el registro no es obligatorio, pero se recomienda encarecidamente.

civil y suministro de bienes. Sin embargo, se recomienda que estas también se registren en el sistema, pues aumenta sus posibilidades de éxito en otros procesos de licitación, al potenciar su imagen entre los PO del Banco relacionados con su sector de actividad<sup>13</sup>.

El CMS es un sistema web integral que permite articular las herramientas que el BAsD necesita para contratar consultores. Centraliza gran variedad de funciones que canalizan la relación entre el Banco, los consultores, y las AE, en distintos momentos del ciclo de vida de un proyecto.

Cuando el BAsD es la entidad contratante, como en el caso de las AT y la consultoría institucional, el CMS se utiliza, además, para la gestión de diferentes fases clave de la licitación de los contratos, como el envío de las ofertas, y la evaluación parcial de la oferta financiera.

Hay tres tipos de usuarios que interactúan en el CMS:

- **Consultores:** Crean y actualizan su perfil, buscan oportunidades de negocio en el portal de Avisos de Contratación de Servicios de Consultoría (*Consulting Services Recruitment Notice, CSRN*), envían Expresiones De Interés (*Expression Of Interest, EOI*), responden a Consultas No Vinculantes (*Non-Committal Inquiries, NCI*<sup>14</sup>) y entregan ofertas en respuesta a *Request For Proposal (RFP)*.
- **PO del BAsD:** Publican oportunidades de negocio, envían NCI, difunden RFP, mandan *Notice To Proceed (NTP)*<sup>15</sup> y solicitan peticiones de aprobación (*Approving Requests*).
- **AE:** Acceden al portal del CSRN y publican oportunidades de negocio para proyectos financiados por el BAsD.

El sistema ofrece la posibilidad, tanto para empresas como para consultores individuales, de realizar un registro simplificado o completo, aunque desde el año 2013 es obligatorio realizar el registro completo. El registro en este programa es “la carta de presentación” de una empresa ante los expertos del BAsD, a todos los efectos. La plataforma es una oportunidad, para aquellos que realizan un registro completo, de ofrecer una gran cantidad de información a los PO y AE, por lo que se recomienda siempre este tipo de registro, también para empresas que, inicialmente, solo están interesadas en licitar para contratos de bienes y obra civil. El perfil de la empresa en el CMS solo es visible por esta misma, los expertos del BAsD<sup>16</sup>, y la AE, en los casos en los que es responsable de la contratación.

La información más valiosa para los PO, suele ser el detalle exhaustivo de los currículos de los expertos de la empresa, así como las referencias de anteriores proyectos en países en desarrollo, especialmente si han sido financiados con fondos multilaterales.

El registro en el CMS tiene igualmente la doble utilidad de poner en valor la experiencia previa de la empresa o el consultor, si se ha trabajado antes con el BAsD u otra IFI, en qué tipo de contratos, en qué países, etc, con un nivel de detalle amplio para cada una de las referencias que deseen incluirse.

<sup>13</sup> El Anexo IV detalla cómo realizar cada uno de los diferentes registros posibles.

<sup>14</sup> Los NCI es un excelente ejemplo del importante papel que juega la calidad de un registro en el CMS. Mediante los NCI, el BAsD contacta por propia iniciativa con consultores individuales que, por su experiencia, son idóneos para ser asignados a un proyecto específico.

<sup>15</sup> La NTP es el aviso que inicia oficialmente el trabajo de consultoría, una vez se ha firmado el contrato que vincula AE o el BAsD, con la firma o el consultor.

<sup>16</sup> Se ofrece información detallada sobre el registro en el CMS en el Anexo IV. También pueden consultarse las guías del BAsD para [entidades](#) y [consultores independientes](#), así como “Guía para comprender el nuevo sistema de registro de empresas y consultores en el BAsD – CMS”. OFECOME Manila. 2012.

Paralelamente, en el caso de las empresas interesadas en proceder con el registro, el sistema ofrece la posibilidad de registrar a los empleados de la empresa con un alto grado de especialización y experiencia, lo que se conoce como los *key experts*. Registrar a los empleados de la firma cuya experiencia técnica es más amplia es particularmente interesante para aquellas empresas españolas de ingeniería y consultoría que aún no tiene referencias con el BAsD. De esta forma, al ofrecer al BAsD los empleados de la empresa con más experiencia, se produce una situación de doble beneficio:

- Por un lado, el BAsD puede ponerse en contacto con el experto de la empresa para contrataciones puntuales, donde las características del contrato de consultoría no requieren la contratación de una empresa. Este tipo de contrataciones (contratos de consultoría individual o bien contratos de consultoría de un grupo de expertos), suelen ser para contratos de montantes pequeños (generalmente de 100.000 dólares o menos) o bien contratos de elevado nivel técnico. Dado que el BAsD puede acceder a los *key experts* que ofrecen todas las empresas registradas en el CMS, se puede beneficiar de formar un grupo de expertos de alto nivel sin necesidad de contratar a la empresa.
- Desde el punto de vista de la empresa de consultoría española, el beneficio de ofrecer a los profesionales de la casa como *key experts*, reside esencialmente en el hecho de, una vez finalizado el contrato, recuperar no solo al experto de la casa sino además poder incluir en el CMS como referencia de la empresa el trabajo desarrollado por el experto como *key expert*, con lo cual, la firma española que anteriormente no contaba con ninguna referencia de contratos con el BAsD, mediante este sistema de cesión de expertos, podría mejorar su perfil de referencias en el CMS y consecuentemente disponer de más opciones para acceder a las listas cortas.
- Desde el punto de vista de la empresa española, únicamente es preciso remitir al BAsD la documentación exigida para la cesión. No es necesario dar de baja al trabajador en la Seguridad Social, aunque no podría recibir retribución alguna mientras esté contratado por el BAsD.

Cuando la consultora registra a sus *key experts*, estos reciben una solicitud de confirmación de pertenencia a la empresa, además de una invitación para registrarse como consultor individual. Si este indica su pertenencia a la empresa, tanto ésta como el consultor podrán remitir expresiones de interés para contrataciones de consultores individuales, y el BAsD podría contratarlo a través de la empresa o como consultor independiente.

Esta referencia cruzada entre empresa y *key expert* en sendos perfiles del CMS puede ser muy útil para el Banco como ya se ha detallado, pues puede contratar a los mejores expertos en cierta área sin necesidad de contratar a varias empresas, que además podrían no tener incentivos a licitar en un proyecto de pequeño montante. La empresa también puede encontrar varias ventajas: por un lado, se potencia que el personal adquiera experiencia en el BAsD. Cuando se reincorpore, ésta contará con las experiencias del *key expert*. La valoración del personal, suele tener una ponderación del 70% dentro de la evaluación de la oferta técnica. Además, la empresa se habrá dado a conocer, y contará ahora con una mejor red de contactos de PO y AE.

No obstante, hay que tener en cuenta que el *key expert* debe desvincularse formalmente de la empresa durante su colaboración con el BAsD, (mediante, por ejemplo, una excedencia), y puede terminar separándose completamente de esta y apostar por colaborar de forma permanente con el BAsD, con lo cual, las empresas deberán de evaluar al opción de la inscripción de los *key expert* según sus necesidades e intereses.

**REGISTRO DE EMPRESAS PARA CONTRATOS DE ADQUISICIÓN BIENES Y EQUIPOS.**

Las empresas españolas interesadas en proveer bienes y equipos en el BASD, así como las empresas interesadas en licitar los contratos de obra civil, no precisan registrarse en ninguna base de datos.

No obstante y según qué casos, la empresa española interesada en los contratos de adquisición de bienes y equipos junto a los contratos de obra civil puede, si lo desea, darse de alta en la base de datos del CMS (exigido registro sólo para contratos de consultoría) con vistas a presentar las capacidades de sus equipos o bien para detallar técnicamente las obras realizadas anteriormente, especialmente aquellas de complejidad técnica o bien aquellas realizadas en la zona de Asia-Pacífico y/o con otras IFIs.

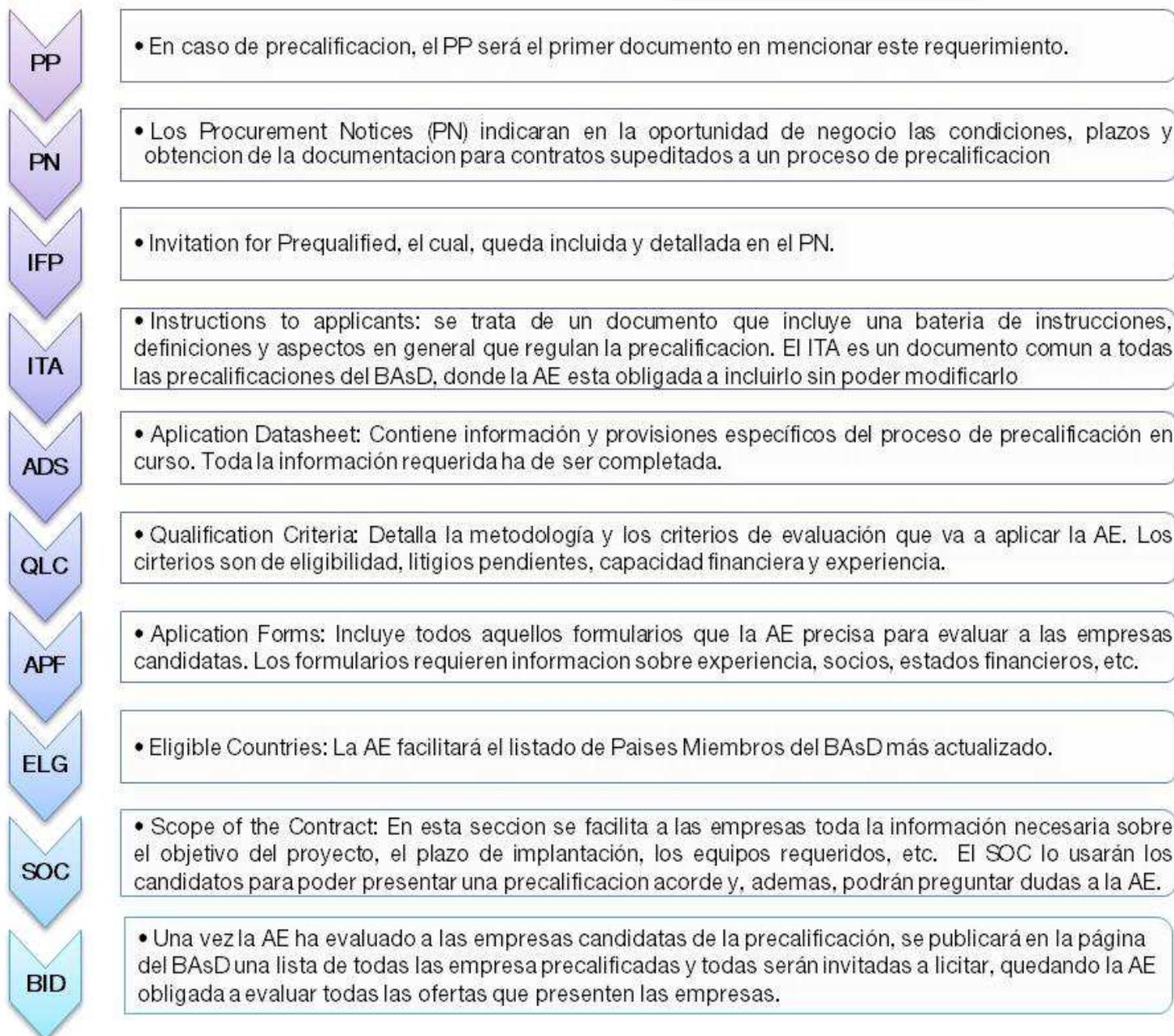
En algunas ocasiones, una licitación para contratos de adquisición de bienes y equipos ó contratos de obra civil (especialmente en contratos de llave en mano) pueden exigir en los pliegos la precalificación de empresas.

Como ya se ha detallado en puntos anteriores, cuando el BASD aprueba un proyecto de desarrollo financiado mediante un préstamo con garantía soberana (o donación), el primer documento que publica las licitaciones que van a componer dicho proyecto es el *"procurement plan"* (<http://www.adb.org/site/business-opportunities/goods-services/procurement-plans>).

El *"procurement plan"* detalla información básica sobre cada una de las licitaciones y uno de los datos que revela sobre los contratos de obra civil y los contratos de adquisición de bienes y equipos es si existe precalificación de empresas. A continuación se detallan las características de los contratos que requieren precalificación en la ventanilla pública del BASD:

- **CUANDO:** La precalificación se utiliza excepcionalmente en contratos complejos y de larga implantación.
- **TIPO:** Contratos de obra civil, de llave en mano y equipos técnicos y/o complejos.
- **METODO.** El método de licitación es siempre internacional ó ICB.
- **ASOCIACIONES:** La precalificación evalúa a una empresa o asociación de empresas.
- **OBJETIVO:** La precalificación tiene por objetivo asegurarse que sólo aquellas empresas con los conocimientos y la experiencia apropiada, facturación y liberadas de cualquier tipo de procedimiento judicial licitan por el contrato.
- **VALOR:** Los contratos han de superar \$10.000.000 USD
- **EVALUADOR:** La Agencia Ejecutora.
- **SUPERVISOR:** El BASD supervisa la evaluación realizada por la AE.
- **DONDE:** Los contratos que requieren precalificación son anunciados en los Procurement Plans y los Procurement Notices correspondientes.
- **PROCEDIMIENTO:** El procedimiento completo de licitación se encuentra en el informe ["User's Guide to prequalification of Bidders"](#)
- **PLAZO:** Como mínimo será de 42 días para preparar la documentación exigida.
- **DOCUMENTACION:** Las empresas interesadas en contratos que requiere precalificación deberán de completar el documento SPQD (Standard Procurement Document for the Pre-qualification of Bidders).

ESQUEMA DE LAS FASES DEL REGISTRO DE EMPRESAS PARA CONTRATOS DE ADQUISICIÓN BIENES Y EQUIPOS.



## GUÍA DE NEGOCIOS CON EL BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO

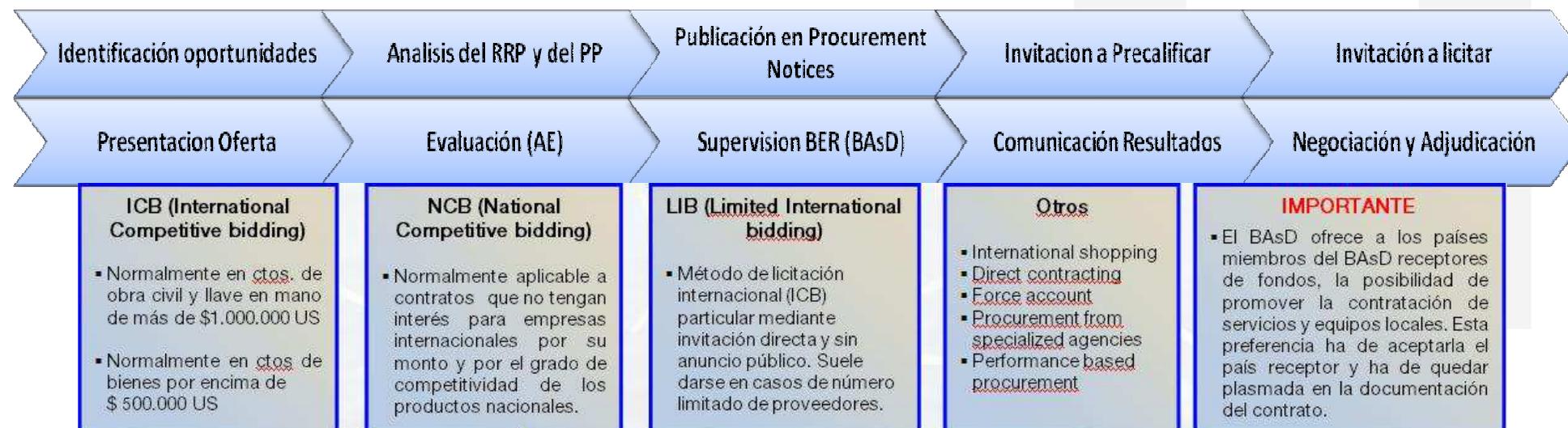
### 3.7. FASE 4: TIPOS DE CONTRATOS Y CÓMO REMITIR EXPRESIONES DE INTERÉS Y OFERTAS.

#### 3.7.1. Cuadro-resumen del proceso de licitación

##### CUADRO-RESUMEN DEL PROCESO DE LICITACION Y LOS TIPOS DE CONTRATOS DE CONSULTORIA.



##### CUADRO-RESUMEN DEL PROCESO DE LICITACION Y LOS TIPOS CONTRATOS DE OBRA CIVIL Y CONTRATOS DE BIENES.



### 3.7.2. Tipos de contratos de consultoría, contratos de adquisición de bienes y equipos y contratos de obra (incluidos llave en mano) en el BAsD.

#### TIPOS DE CONTRATOS: DE CONSULTORIA Y CÓMO MANIFESTAR INTERÉS.

La selección de empresas interesadas como paso previo a la evaluación de sus ofertas tiene dos modalidades, según se trate de contratos de consultoría o de bienes y servicios.

#### 3.7.3. Consultoría<sup>17</sup>

##### 3.7.3.1. La expresión de interés

Una expresión de interés (*Expression Of Interest*, en lo sucesivo EOI), es la acreditación de un candidato ante un proceso de licitación. En la gran mayoría de los casos, se trata de un paso necesario para optar a la adjudicación del contrato. Tiene por finalidad ofrecer a los PO y las AE una visión rápida del perfil de los licitantes. No se trata de ofrecer una información exhaustiva, sino clara y precisa.

El contenido de la EOI varía en función del método de selección de consultores, que consta en el aviso del CSRN. Además el método de selección también determinará qué pasos son necesarios seguir en la licitación<sup>18</sup>.

Hay seis métodos de selección de equipos de consultores. QCBS, QBS y SSS, han sido los más utilizados hasta el momento:

- **Calidad y coste, o *Quality-and Cost-Based Selection (QCBS)***: las empresas que han accedido a la lista corta, envían al mismo tiempo sus ofertas técnicas y financieras. Se evalúan únicamente las ofertas financieras de las que han superado los 750 puntos en la técnica. Se establecen ponderaciones para sumar las notas técnica y financiera, normalmente 80:20, respectivamente. Se negocia el contrato con la empresa de mayor puntuación. Es el método principal, tanto para consultoría asociada a préstamo, como para AT, por ser el más completo.
- **Calidad, o *Quality-Based Selection (QBS)***: el aspecto técnico del trabajo es tan importante, que es contraproducente evaluar propuestas financieras. Solo se remiten ofertas técnicas, y se inician negociaciones financieras con la empresa mejor calificada. El proceso negociador en el QBS es muy largo, por lo que en ocasiones es preferible recurrir al QCBS con una ponderación técnico-financiera de 90:10.
- **Presupuesto fijo, o *Fixed-Budget Selection (FBS)***: se envían las ofertas técnica y financiera, y una vez se han seleccionado las empresas con más de 750 puntos técnicos, se comprueba que sus ofertas financieras no hayan superado un **presupuesto máximo** previamente establecido en la *data sheet*. Es un método muy utilizado en **donaciones para AT**, puesto que tienen un presupuesto aprobado por el *Board of Directors* que no puede ampliarse.
- **Menor coste, o *Least-Cost Selection (LCS)***: se envía oferta técnica y financiera, y se selecciona a la empresa con la oferta financiera más baja de todas las que han conseguido al menos 750 puntos en la técnica. Se utiliza para proyectos simples, como auditorías o encuestas.

<sup>17</sup> Las secciones 2.02 a 2.05 de Project Administration Instructions (PAI) del BAsD, describen minuciosamente todos los pasos del proceso de contratación de servicios de consultoría, incluyendo todas las particularidades y excepciones.

<sup>18</sup> Esta información consta en el Procurement Plan, en el caso de consultoría asociada a préstamo (el BAsD y la AE lo acuerdan cuando están preparando el PP), y en el RRP o *TA paper*, en el caso de las AT (el método es elegido por el PO junto con OSFMD).

- **Cualificaciones de consultores, o *Consultant's Qualifications Selection (CQS)***: se identifica a las tres consultoras mejor posicionadas en anteriores EOI que respondan a un cometido muy concreto. La mejor posicionada envía sus ofertas técnica (con especial énfasis en los CV de sus expertos), y financiera. Es invitada a negociar si el equipo técnico es evaluado como apropiado para el trabajo. Es un proceso rápido, puesto que normalmente solo se evalúa una propuesta.
- **Fuente única, o *single-source selection (SSS)***: se selecciona una empresa por sus capacidades específicas, y se inicia directamente una negociación con la entidad contratante. Este método elimina cualquier tipo de competencia, por lo que solo se utiliza en casos de emergencia, como desastres naturales, o para desarrollar trabajos que son la continuación natural de otro contrato que ya fue licitado.

Por consiguiente, todos los métodos, salvo CQS y SSS, requieren la EOI por parte de las empresas.

Los principales apartados de una EOI están relacionados con las competencias técnicas, la experiencia geográfica, y las referencias de proyectos anteriores, que, evidentemente, deberían constar en el perfil del CMS.

En el caso de firmas de consultoría, son áreas importantes los datos de los *key experts*, y los de la asociación de consultores, si existe.

Es interesante destacar que el BASD considerará toda la experiencia y competencias de las empresas de la asociación en su conjunto, y no solo de la empresa líder. Esta última será la interlocutora con BASD y AE, y la que aportará la nacionalidad al consorcio que será tenida en cuenta en la lista corta. En el momento de la expresión de interés, la empresa líder no puede formar parte de otro tipo de asociación en la misma licitación. La decisión sobre formar una asociación puede posponerse hasta el siguiente paso, en la solicitud de ofertas (*Request For Proposal, o RFP*).

El procedimiento de envío de la EOI depende de cuál sea la entidad contratante. En las AT y la consultoría institucional, donde el BASD gestiona todo el proceso, las EOI deben enviarse en formato digital a través del portal del CSRN de cualquier aviso de consultoría<sup>19</sup>. Basta con seleccionar el proyecto en el CSRN, y pulsar el botón "*Express Interest*". Aparecerá entonces el documento telemático de la EOI<sup>20</sup>.

En la consultoría asociada a préstamo y donación, o en las AT delegadas, se puede enviar por correo postal. En este caso, se puede seleccionar "*printable page*" en la EOI telemática, o cumplimentar el documento estandarizado [disponible en la web](#) que corresponda a cada tipo de proyecto. Los datos de contacto de la AE están disponibles en el CSRN, en la pestaña "*Profile*", campo "*View details*". No obstante, el envío a través del CSRN es la práctica más habitual, rápida, y segura.

La EOI es recibida por el BASD o la AE, en función de quién esté a cargo de la contratación, salvo en el caso de las donaciones, donde en cualquier caso se remiten al Banco. El *Operations*

<sup>19</sup> En casos muy específicos, donde el OSFMD considera que la tramitación de la licitación a través del CMS puede perjudicar la competencia en el proceso, se pueden autorizar vías alternativas a este sistema. Un ejemplo es cuando una consultora de un PMD que ha sido seleccionada en la lista corta no tiene acceso a internet.

<sup>20</sup> El punto 7.3 explica detalladamente cómo acceder, buscar información, y expresar interés, en el CSRN.

## GUÍA DE NEGOCIOS CON EL BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO

*Services and Financial Management Department* (OSFMD), es el encargado de la tramitación de las EOI por parte del Banco.

En el caso de que un fallo del sistema informático impida el envío de la EOI en el tiempo y forma requeridos, debe comunicarse esta circunstancia mediante un correo electrónico que contenga una captura de pantalla. Debe enviarse al servicio de asistencia técnica del CMS ([cmshelp@adb.org](mailto:cmshelp@adb.org)), al PO, y a la AE, en el caso de que esta sea responsable de la contratación.

Tras la fecha límite para la recepción de EOI, se abre un plazo de revisión y evaluación, que se extiende por un periodo de unos 7 días. Dentro de este plazo se debería informar del eventual fallo informático antes descrito.

El siguiente paso, es la elaboración de listas largas por parte del BAsD o la AE. La lista larga es la primera selección de todas las empresas o consultores individuales que han remitido la EOI en tiempo y forma. De forma excepcional, en procesos en los que se han recibido muy pocas EOI o en áreas muy específicas, los responsables pueden incluir a firmas o consultores registrados en el CMS que no hayan expresado interés. En dicha selección, son fundamentales la experiencia previa y referencias de proyectos que consten en el registro del CMS, así como las evaluaciones de estos. No se incluirán empresas que consten en las listas de sanciones del BAsD, ni en otras listas que pudiera tener la AE, en su caso.

La lista larga suele contar con unos 15-50 interesados, que son agrupados por zonas geográficas. Una de ellas será para consultoras provenientes de PMD.

### 3.7.3.2. La lista corta

El siguiente paso en el proceso de selección es la elaboración de la lista corta a partir de la lista larga. Se trata de un filtro más exhaustivo de los proponentes, basado en numerosos criterios considerados por el PO del BAsD, o la AE. Entre los más habituales están:

- Experiencia en actividades de consultoría, áreas geográficas, y AE, similares a las del proyecto que se propone.
- Experiencia en proyectos del BAsD (especialmente importante en el caso de PPTA).
- Características de la empresa: tamaño, especialización, procedimientos y estándares internos de la empresa (existencia de un código ético, requerimientos ISO, etc).
- Historial de la firma: tiempo durante el que ha desempeñado negocios en la rama de actividad y área geográfica requeridos, así como los resultados cosechados.

Basándose en estos parámetros, se elabora la lista corta. Cuando la responsabilidad es de la AE, el OSFMD debe dar su aprobación a la misma, tras lo cual, no se pueden añadir ni eliminar licitantes.

Cuando la selección la realiza un PO del BAsD, debe conseguirse igualmente el visto bueno del país receptor. El objetivo es que no se incluyan empresas que el PMD haya excluido de sus procesos de licitación. El PMD cuenta con diez días hábiles para presentar sus objeciones, bien documentadas. El BAsD no acepta modificaciones de la lista más allá de la eliminación de las empresas rechazadas por el PMD (ni nuevas inclusiones ni sustituciones).

En cualquier caso, el PO responsable debe mantener un registro de todo el proceso de elaboración de la lista corta, que contenga, específicamente, las valoraciones de cada parte de las EOI recibidas, y, de esta forma, ser capaz de argumentar el resultado de la selección. De cara a futuros procesos, es interesante el estudio de esta información por parte de empresas desestimadas para la lista corta, una vez la licitación ha terminado.

Generalmente, una lista corta contiene 6 empresas o asociaciones, o consultores individuales<sup>21</sup>. Debe ser una lista de referencias con una amplia cobertura geográfica, e incluir al menos una empresa local del PMD del proyecto (salvo que no haya ninguna con la capacidad suficiente). Por lo tanto, suele haber 1-2 empresas asiáticas, 1-2 empresas europeas y australianas, 1 empresa de EEUU o Canadá, y una empresa del PMD. La inclusión de más de una empresa de un estado miembro necesita una amplia justificación y la aprobación del OSFMD.

Considerando la preferencia del Banco por las empresas o asociaciones de PMD, resulta evidente el atractivo de llegar a acuerdos para conseguir situar a una empresa local como líder de la asociación.

Tras aparecer en la lista corta, una *joint venture* o subconsultoría puede ampliar sus apoyos incorporando a más miembros. Esta posibilidad es muy recomendable para empresas que han sido desestimadas en su candidatura a la lista corta, o que simplemente no se han presentado antes.

### TIPOS DE CONTRATOS: DE BIENES Y EQUIPOS Y PARA CONTRATOS DE OBRA CIVIL (INCLUYENDO LLAVE EN MANO) Y COMO MANIFESTAR INTERÉS.

#### 3.7.4. Adquisición de bienes y servicios asociados

La primera información disponible sobre un proceso de licitación para bienes y servicios, es el aviso de licitación, o *General Procurement Notice* (GPN). Se publica en la web del BAsD, sección *Businesses*<sup>22</sup>.

Entre la información clave que ofrece este breve documento, están las principales características del proyecto y la naturaleza de la licitación, que elige la AE en función de la adecuación al proyecto, y que puede ser:

- **Limited International Bidding (LIB).** Sigue el mismo procedimiento que ICB, pero solo se invita a la licitación a determinadas empresas. Normalmente se trata de productos ofrecidos por un número limitado de empresas, o de contratos de pequeño tamaño que no despiertan el interés de empresas internacionales. La AE debe elaborar un listado de empresas lo suficientemente amplio para asegurar un proceso competitivo.
- **National Competitive Bidding (NCB).** El anuncio de licitación se limita geográficamente al país prestatario, y los pliegos no se traducen al inglés. La moneda local suele utilizarse para evaluar las ofertas y proceder a los pagos. En cualquier caso, ninguna empresa extranjera que quiera licitar puede ser excluida.
- **Otros:** shopping, contratación directa, *force account*, y contratación con agencias especializadas.
- **International Competitive Bidding (ICB).** Es la modalidad más común, por ser la que da lugar al mayor grado de competencia, sin perjuicio por la preferencia del BAsD por bienes y servicios locales.

Por ser el más habitual, y al que generalmente se enfrentarán las empresas españolas, se desarrolla a continuación el procedimiento ICB, hasta el punto VI, inclusive.

<sup>21</sup> La lista puede ser menor, si, debido a las características del proyecto, (geográficas, técnicas, etc.) se presentan pocas empresas con la capacitación para llevarlo a cabo.

<sup>22</sup> El punto VIII.3 explica cómo acceder a esta información.

El GPN también ofrece los datos de la AE, a la que se puede contactar para pedir más información, así como la fecha indicativa en que se espera que estén disponibles los pliegos para elaborar las ofertas. Asimismo, informará, en su caso, de la necesidad de precalificación.

### 3.7.4.1. La precalificación

En contratos complejos de construcción, ingeniería, y proyectos llave en mano, puede ser necesaria la precalificación. Se trata especialmente de casos en los que el alto coste de elaborar las ofertas reduce la competencia.

La precalificación es un procedimiento por el que la AE decide sobre la aptitud o no de una empresa para llevar a cabo un contrato específico con anterioridad al envío de invitaciones para presentar ofertas de licitación. La AE tiene en cuenta la experiencia e historial en contratos parecidos, las capacidades en servicios de construcción o producción de bienes, y la situación financiera.

Los criterios de precalificación aparecen en el documento de precalificación que reciben las empresas interesadas. Cualquier empresa que supere estos criterios, será invitada a presentar ofertas, por lo que no se trata de limitar la competencia.

La precalificación se plantea para asegurar que solo las empresas o asociaciones de empresas que tengan la capacidad y experiencia necesarias para llevar adelante un proyecto, reciben la invitación a licitar. El objetivo es reducir la complejidad del proceso y el tiempo necesario para las evaluaciones. Por otra parte, la AE puede realizar ajustes del proceso de la licitación si detecta potenciales problemas con la información recibida de la precalificación, como escaso número de interesados, o problemas técnicos adicionales.

Los principales inconvenientes de la precalificación es la extensión del proceso de licitación, y la mayor posibilidad de realizar prácticas colusorias, al haber un limitado número de licitantes. La capacidad y experiencia de la AE para superar estos obstáculos será clave.

### **Contratos múltiples**

Habitualmente, como se ha explicado, los proyectos se dividen en varios contratos. Si se desea licitar para varios de ellos, o incluso la totalidad, se puede recurrir a un proceso único de precalificación por dos vías:

- Para un **montante máximo**, cuando hay varios contratos de similares características. La empresa podrá presentar ofertas a todos los contratos dentro de su capacidad de licitación, o *bidding capacity*, que es fijada en un proceso de precalificación único. Sin embargo, no podrá ser adjudicataria de contratos que superen su capacidad de contratación, o *award capacity*. Este dato se fijará durante la evaluación de sus ofertas.
- Para **varios contratos específicos**, cuando las habilidades técnicas difieren pero se refieren al desarrollo de un mismo elemento, como una planta de tratamiento de aguas, un embalse, y un sistema de tuberías, en un proyecto de suministro de agua.

### **Subcontratistas**

La experiencia de los subcontratistas no será tomada en cuenta en la precalificación del licitante, excepto cuando haya trabajos altamente especializados. En ese caso, la AE puede permitir la presentación de subcontratistas especializados, siempre que se detalle por escrito la intención de asociación entre empresa y subcontrata.

Sí podrá considerarse, sin embargo, la experiencia ganada por el licitante en proyectos en los que actuó como subcontratista.

### Aviso y preparación de la solicitud de precalificación

La AE es responsable de la publicación de la invitación de precalificación, o *Invitation for Prequalification* (IFP), con posterioridad a la GPN. La IFP debe publicarse en la web del BAsD, sección *Businesses*, previa aprobación de este, así como en un periódico o website en inglés. La IFP informa del procedimiento para adquirir el *Prequalification Document* (PD), y del plazo para entregar este debidamente cumplimentado.

Las empresas interesadas, pueden comprar el PD y entrar formalmente en el proceso.

El BAsD exige que el PD se base en el *Standard Procurement Document for the Prequalification of Bidders* (SPQD), preparado por el propio Banco. Su contenido es el siguiente:

- La Sección 1 (*Instructions To Applicants*, ITA) no es modificable, y es común a todas las precalificaciones del BAsD.
- La Sección 2 es la *Application Data Sheet*, que resume las condiciones específicas de cada precalificación.
- Las Secciones 3 y 4 contienen los criterios de calificación, y los formularios del proceso para su cumplimentación, respectivamente.
- La Sección 5 especifica los países elegibles. Como se explica en el punto II.2, en los préstamos o donaciones con cargo a Fondos Especiales, solo son elegibles los países donantes y los PMD. Todos los miembros son elegibles en el caso de financiación con recursos propios. Esta Sección se aplica tanto a la nacionalidad de la empresa como al origen de los materiales y servicios utilizados por esta. Sin embargo, el *Board of Directors* puede aprobar permisos especiales o *waivers*, según el caso.
- La Sección 6 detalla el ámbito del contrato que se licita.

El plazo mínimo con que cuentan las empresas para enviar el PD es de 42 días. En este periodo, los interesados pueden dirigir sus dudas a la AE, y esta puede modificar, si lo considera necesario, y tras la aprobación del BAsD, el PD.

### Evaluación de la solicitud

La AE es responsable de la apertura y evaluación de las solicitudes de precalificación. Este proceso debe realizarse por personal experto, para evitar errores que fueren la repetición del proceso.

La evaluación es estrictamente confidencial, y considerará únicamente todos los criterios especificados en el PD. Al finalizar, todos los solicitantes recibirán la lista de empresas que han sido precalificadas. Por el contrario, solo estas reciben la invitación a licitar o *Invitation for Bids* (también conocida como *Procurement Notice*, o PN).

Por último, se solicitará, al mismo tiempo del envío de las ofertas, información adicional de calificación: recursos financieros, actuales compromisos contractuales, y equipo y personal asignados al contrato para el que se licita.

#### 3.7.4.2. La poscalificación

Si la capacidad de las empresas para ejecutar el proyecto se estudia durante la evaluación de las ofertas, el procedimiento se denomina poscalificación, o simplemente calificación. Se utiliza en contratos de ejecución más sencilla. La AE solicita a las empresas, al mismo tiempo del envío de las ofertas, información sobre su capacidad técnica y financiera para llevar a cabo el proyecto.

Este procedimiento es anunciado en el *Invitation for Bid* o PN, documento que informa de los criterios que serán considerados, así como de la fecha y lugar donde se podrán adquirir los pliegos de la licitación (*bidding documents*), que son la base para la presentación de ofertas. En este caso, es clave que tanto la PN como los pliegos, describan de forma clara y precisa los criterios de calificación. Esto ayudará a las empresas a valorar mejor la decisión de presentarse, y no asumir con un alto riesgo el coste de preparación de las ofertas.

Generalmente, las licitaciones son más breves que en la precalificación, pues **únicamente** se revisa las capacidades de la empresa que ha presentado la **oferta más económica**.

### 3.8. FASE 5: EL PROCESO DE LICITACIÓN. OFERTA TÉCNICA/FINANCIERA. EVALUACIÓN/ADJUDICACIÓN.

#### EL PROCESO DE LICITACIÓN. ELABORACIÓN DE LAS OFERTAS TÉCNICA Y FINANCIERA. EVALUACIÓN Y ADJUDICACIÓN DE CONTRATOS DE CONSULTORIA

##### 3.8.1. El proceso de licitación. Consideraciones para la elaboración de ofertas para contratos de consultoría

La solicitud de oferta (*Request for Proposal*, o RFP), se envía a las empresas y consultores seleccionados en la lista corta. Existen tres tipos de RFP, según unos rangos de presupuestos del proyecto aproximados:

- Oferta completa, o *Full Technical Proposal* (FTP). Se utiliza normalmente para proyectos de más de un millón de USD.
- Oferta simplificada, o *Simplified Technical Proposal* (STP), entre 600.000 y un millón de USD.
- Oferta por bio datos, o *Biodata Technical Proposal* (BTP). Generalmente, por debajo de los 600.000 USD.

La RFP es el equivalente a los pliegos en una licitación de *Procurement* (es decir, los pliegos de los contratos de obra civil y los contratos de adquisición de bienes y equipos), y consta de:

- Carta de invitación.
- Instrucciones para preparar las ofertas técnica y financiera.
- Hoja resumen del proceso, o *data sheet*. Indicará el método de selección de consultores, el tipo de oferta técnica que se solicitará, el tipo de presupuesto (estimado o máximo), y su montante indicativo, la fecha límite de recepción de las ofertas, y el contacto y dirección adonde deben enviarse. Si existen discrepancias entre varios documentos de las licitaciones, siempre prevalece la información de la data sheet.
- Criterios de evaluación de ofertas. Incluye la hoja de personal y la hoja resumen de la evaluación técnica. Los criterios de evaluación son un elemento crítico del proceso de selección, y su contenido dependerá del tipo de oferta que se pida en el mismo.
- Términos de referencia<sup>23</sup> (TOR) del trabajo de consultoría licitado.
- Formularios estándar de las ofertas, de currículos del personal asignado al proyecto, así como los modelos estándares de contratos del Banco.
- Listado de los países miembros del BAsD.

<sup>23</sup> Los TOR están disponibles en el portal del CSRN antes del paso de expresar interés, con el objetivo de que esta evalúe bien la oportunidad o no de presentarse al proceso de licitación.

Adicionalmente, en los trabajos de consultoría asociados a un préstamo de un proyecto, se envía también el documento *Report and Recommendation of the President* o RRP, con todos los antecedentes y desarrollo futuro del proyecto, para clarificar el encaje de los servicios de consultoría dentro del mismo.

### 3.8.1.1. Envío de las ofertas

#### **Preguntas, aclaraciones y consultas sobre los pliegos:**

Durante el plazo concedido para el envío de las ofertas, las consultoras preseleccionadas pueden enviar consultas al organismo responsable<sup>24</sup>. Las clarificaciones de la AE o BAsD deben ser enviadas a todas las empresas o consultores de la lista corta, pero sin informar sobre qué empresa solicitó la información. La fecha límite para el envío de las ofertas consta en la lista corta.

#### **Procedimiento de envío de la oferta técnica y la oferta financiera:**

El procedimiento de envío de las ofertas técnica y financiera depende nuevamente de la entidad contratante. En el caso del BAsD, se envían telemáticamente por el CMS. Si la gestión la realiza la AE, el procedimiento constará en el RFP (generalmente, por el CMS o por correo postal certificado).

En cualquier caso, ambas ofertas se envían al mismo tiempo mediante el procedimiento de “una fase, dos sobres”. La oferta financiera queda codificada automáticamente por el sistema CMS. Únicamente el sistema descodificará el valor de la oferta financiera una vez se haya resuelto la evaluación de la oferta técnica y solamente para las ofertas técnicas que superan la puntuación mínima de 750 puntos .

### 3.8.1.2. Evaluación

La responsabilidad de la evaluación corresponde a la entidad contratante (AE o BAsD). En el caso del BAsD, si la licitación supera los 600.000 USD, la evaluación se realizará por un Comité de Selección de Consultores (*Consultant Selection Committee*, o CSC), convocado por el Banco, en lugar de la división que requiera la consultoría. Cuando la entidad contratante sea la AE, esta también constituirá, con carácter general, un CSC. El objetivo es que haya más de un evaluador independiente.

La evaluación de las ofertas tiene tres fases. A continuación se presentan sus principales características.

**Tabla 2. Fases de evaluación de las ofertas**

HITO	CARACTERÍSTICAS
1. Evaluación oferta técnica	Puntuación de 0 a 1.000 puntos
2. Evaluación oferta financiera	A partir de ofertas técnicas con más de 750 puntos
3. Listado de empresas con puntuaciones	Incluye carta de invitación a negociar a empresa ganadora

Fuente: *Consulting Services Operations Manual. BAsD.*

<sup>24</sup> Cuando la entidad contratante es el BAsD, estas consultas deben enviarse exclusivamente a través del CMS al menos 5 días antes del plazo límite para la entrega de ofertas.

### **Evaluación de la oferta técnica**

La descripción de esta evaluación corresponde a los métodos de selección QCBS, QBS, FBS y LCS. En los CQS, se estudia con procedimientos *ad hoc* qué equipo técnico de los presentados es el más adecuado para el trabajo ofertado, y se pasa directamente a negociar el contrato. La evaluación de la oferta técnica se inicia con el establecimiento de unos criterios y sub criterios a puntuar. A cada sub criterio se le asigna una puntuación, en función de la siguiente tabla:

**Tabla 3. Tabla de puntuaciones para la valoración de ofertas técnicas**

<b>TABLA DE PUNTUACIONES</b>		
<b>Excelente</b>	100%	La oferta sobrepasa sustancialmente los requerimientos para el aspecto evaluado
<b>Muy bueno</b>	90%	La oferta sobrepasa los requerimientos para el aspecto evaluado
<b>Por encima de la media</b>	80%	La oferta cumple los requerimientos del aspecto evaluado
<b>Normal</b>	70%	La oferta cumple los requerimientos del aspecto evaluado aunque existen deficiencias menores
<b>Por debajo de la media</b>	50%	La oferta contiene deficiencias importantes en función a los requerimientos del aspecto evaluado
<b>No puntuable</b>	0%	La oferta no responde a los requerimientos del aspecto evaluado o no provee la suficiente información para valorarlo

*Fuente: Consulting Services Operations Manual. BAsD.*

Esta tabla de puntuaciones es común a todos los procesos de evaluación, y está diseñada para aumentar su transparencia, así como a hacerlos más comparables y homogéneos.

A cada sub criterio se le asigna una ponderación, de forma que la puntuación máxima global de la oferta técnica se sitúa en 1.000 puntos.

Es importante, de nuevo, diferenciar entre los tipos de ofertas técnicas, puesto que tanto criterios de evaluación como ponderaciones difieren, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 4. Tipos de ofertas técnicas: criterios de evaluación y ponderaciones**

<b>Tipo RFP</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>SUB CRITERIOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>FTP</b>	Cualificaciones del proponente	Experiencia en proyectos similares Experiencia en áreas similares Otros	100-200
	Enfoque y metodología	Calidad de la metodología Programa de trabajo Desarrollo propuesto de los TOR	200-400
	Personal	Evaluación de expertos asignados	500-700
<b>STP</b>	Enfoque y metodología	Programa de trabajo Calendario Presentación	300
	Personal	Evaluación de expertos asignados	700
<b>BTP</b>	Calendario y plan de trabajo	Calendario y plan de trabajo	100
	Personal	Evaluación de expertos asignados	900

*Fuente: Consulting Services Operations Manual. BAsD.*

Se observa que la FTP es el tipo de oferta que más información demanda, y la única donde las ponderaciones son variables, en función de cada proyecto. Esto se debe a que se corresponde, como se ha señalado, a los trabajos de consultoría de mayor volumen (por encima de un millón de dólares), por lo que su evaluación es la más complicada y exhaustiva.

## GUÍA DE NEGOCIOS CON EL BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO

La nota asignada a cada sub criterio resulta de multiplicar la puntuación por la ponderación de cada elemento.

De la anterior información, se deduce que las notas obtenidas en el apartado de Personal son claves. De hecho, para clarificar su evaluación, las notas de cada experto que la empresa asigne al proyecto son divididas en tres partes, cada una de ellas con su peso en la nota individual.

CRITERIO	VALORACIÓN
Experiencia relacionada con el proyecto	60-70%
Experiencia en proyectos en el exterior / país receptor	10-20%
Cualificaciones generales	10-20%

Fuente: *Consulting Services Operations Manual. BASD.*

La elección del experto líder del proyecto será muy relevante, puesto que ese candidato será evaluado dos veces: como experto técnico, y como líder del grupo de consultores. Por esta razón, y dada la información anterior, es muy importante que el experto líder sea el de mayor experiencia relacionada con el proyecto. Todas las calificaciones del personal asignado quedan reflejadas en la hoja de personal de la evaluación técnica.

Para la evaluación individual de cada experto, el BASD exige la inclusión del currículum de cada uno de ellos. Es recomendable incluir la mayor cantidad de información posible sobre su experiencia, en especial la relacionada con el proyecto, así como sus cualificaciones como formación de grado y posgrado, idiomas, competencias y actitudes, etc.

Por otra parte, en los TOR aparece cada uno de los perfiles de consultor solicitados para la licitación. Estos perfiles especifican las competencias principales así como la condición de consultor internacional o nacional (del PMD receptor). Es muy habitual que las empresas no cuenten entre sus cuadros con todos los perfiles requeridos, por lo que pueden contactar a consultores registrados en el CMS para incluirlos en su proyecto. También pueden recurrir al apoyo de la OFECOME en Manila para realizar esta búsqueda.

En este caso, es imprescindible desarrollar una intensa actividad de coordinación y comunicación previa a la presentación de la oferta, con el objetivo de conseguir una propuesta coherente y utilizar a fondo la experiencia del consultor local. Esto será especialmente relevante si se especifica que el consultor líder debe ser local, aunque generalmente no es así.

En el momento de realizar sus ofertas técnicas, los proponentes cuentan con toda la información referente a los sub criterios de evaluación y sus ponderaciones, pues se les remite en la documentación de la RFP, cuando se publica la lista corta. Estos criterios de evaluación han sido previamente aprobados por el CSC o el OSFMD, según se los remitió la AE o el PO del BASD, respectivamente. Este proceso es paralelo a la elaboración de la lista corta. De esta forma, se asegura la continuidad del proceso.

Tras asignar a cada sub criterio una puntuación, cada evaluador del CSC suma las notas en los dos o tres grupos de criterios principales, y se obtiene la calificación global. La información se presenta en una hoja resumen de la evaluación técnica para cada empresa, y en otra que presenta las calificaciones de todas las firmas de la lista corta.

Por último, los evaluadores del CSC se reúnen para alcanzar un consenso sobre las evaluaciones. Se registra en un acta las diferencias que pueda haber en las distintas evaluaciones, y se argumenta cómo se ha alcanzado el consenso. Las empresas, AE y Departamentos involucrados del BASD, pueden solicitar tener acceso a esta información.

Las empresas cuyas ofertas técnicas no han alcanzado los 750 puntos, son informadas de su eliminación, y su oferta financiera es borrada del CMS y devuelta por correo sin abrir por la AE, en su caso.

Si se ha utilizado el método de selección QBS, el proceso termina en este punto, y se pasa a la negociación sobre los términos financieros con la empresa con mayor puntuación técnica.

La AE o el BASD informan a los concurrentes que han conseguido al menos 750 puntos sobre su puntuación y la de sus competidores.

Los métodos de selección QCBS, FBS y LCS exigen la apertura en público de las ofertas financieras. En las licitaciones que gestionan las ofertas por CMS, el propio sistema envía automáticamente un correo electrónico a las empresas que han superado los 750 puntos, con la fecha y el lugar de dicha ceremonia. Cuando la entidad contratante es la AE, esta debe organizar la ceremonia de apertura de los sobres.

En cualquiera caso, los concurrentes son informados del precio total presentado por cada empresa.

### **Evaluación de la oferta financiera**

La oferta financiera, tal y como es remitida, se denomina propuesta financiera inicial, o *Gross Financial Proposal* (GFP). Esta es sometida a una doble revisión por parte de la entidad contratante. Primero, se comprueba que esté conforme con todos los requisitos establecidos en la *data sheet* (periodo de validez de la oferta, presupuestos provisionales, contingencias, etc). Posteriormente, se comprueba que no haya incongruencias entre los elementos de coste detallados y la oferta técnica. De lo contrario, el BASD o la AE realizan los cambios oportunos en la oferta financiera.

El sistema de corrección de estas incongruencias suele perjudicar al remitente de la oferta. Por ejemplo, si no se incluye un experto en la propuesta financiera, pero sí en la técnica, se incluirá su coste en la oferta financiera al mayor de los propuestos para esa posición por cualquiera de los concurrentes. En el caso del BASD, y si el CMS se está utilizando en la administración de la licitación, el sistema realiza de forma automática estas correcciones.

Tras los ajustes descritos, se obtiene la propuesta evaluada, o *Gross Evaluated Financial Proposal* (GEFP).

La selección acaba en este punto cuando se utilizan los métodos FBS y LCS. En FBS, la empresa con la mayor puntuación técnica y una GEFP dentro del presupuesto máximo, es invitada a negociar el contrato. En LCS, la empresa con el menor GEFP, pasa a la negociación.

Por tanto, los siguientes pasos solo se aplican con las selecciones tipo QCBS, donde puede solicitarse una oferta financiera bien con un presupuesto máximo, o bien estimado. La decisión vinculante a efectos de la licitación se adopta con la preparación de la RFP, y aparece en la *data sheet*.

Si la *data sheet* establece un presupuesto máximo, las empresas con un GEFP que lo superen, obtendrán un nota financiera de 0, y sus ofertas no serán consideradas. Es importante destacar que, dada la información anterior, puede ocurrir que el GEFP no se corresponda por la oferta financiera original, si el GFP contenía omisiones a juicio de AE o BASD.

Si la *data sheet* pide un presupuesto estimado, no se penalizará a las empresas cuyo GEFP lo supere.

El siguiente paso es el cálculo de la oferta financiera neta, o *Net Evaluated Financial Proposal* (NEFP), que solo incluye elementos variables, como remuneraciones y otros gastos. Los elementos de coste fijo o “no competitivos” de la oferta<sup>25</sup>, como provisiones y contingencias, son eliminados.

La menor NEFP obtendrá la máxima puntuación, es decir, 1.000 puntos. Las demás ofertas, se calificarán en referencia a la mejor NEFP, utilizando la siguiente expresión:

Puntuación oferta financiera:  $\frac{\text{NEFP menor}}{\text{NEFP empresa}} \times 1.000$

### 3.8.1.3. Clasificación final de las ofertas

Una vez se han evaluado las ofertas técnica y financiera, se aplica la ponderación que corresponda. Generalmente, la oferta técnica tiene una ponderación del 80%, y la financiera del 20%. Sin embargo, también pueden darse las proporciones 70:30, o 90:10. Estas ponderaciones, quedan fijadas en el *Procurement Plan*, por lo que es información disponible antes de la expresión de interés. Sumando el componente técnico y financiero, se obtiene la nota final.

Las empresas son clasificadas según su nota global. Si coincide la nota de dos o más empresas, se da prioridad a la de mayor nota técnica. La empresa con mayor nota global es invitada a la negociación del contrato<sup>26</sup>.

Todos los concurrentes reciben por el CMS la siguiente información:

- La puntuación de todas las ofertas técnicas y financieras de las empresas que llegaron a la valoración financiera. Los detalles de las ofertas financieras, queda como información confidencial, sólo accesible para AE y BASD.
- El cambio de divisa dólar-varias monedas utilizado para equiparar las ofertas financieras.
- Fecha estimada para el comienzo de las negociaciones con la empresa ganadora.

## EL PROCESO DE LICITACIÓN. ELABORACIÓN DE LAS OFERTAS TÉCNICA Y FINANCIERA. EVALUACIÓN Y ADJUDICACIÓN DE CONTRATOS DE ADQUISIÓN DE BIENES Y EQUIPOS Y CONTRATOS DE OBRA CIVIL.

### 3.8.2. Adquisición de bienes y servicios asociados

Una vez las empresas han superado, en su caso, la precalificación, pueden adquirir los pliegos, y enfrentarse a la elaboración de las ofertas.

Los pliegos contienen la siguiente información:

- Número y contenido específico de cada contrato de la batería que contiene el proyecto.
- Tipo de cada contrato: time based, lump sum, llave en mano, etc<sup>27</sup>. En ocasiones, se permite optar entre varios tipos de contrato al licitante, con el objetivo de fomentar la competencia.
- Plazo para la entrega de ofertas, y fecha y lugar en que se abrirán.
- Procedimiento de presentación de ofertas:
  - **Una fase, un sobre.** Las ofertas técnica y financiera se envían juntas, en el mismo sobre. Se abren y evalúan al mismo tiempo, y se adjudica el contrato al lici-

<sup>25</sup> Estos elementos se establecen en el *data sheet*, por eso los proponentes no pueden competir en estos elementos.

<sup>26</sup> En algunos casos en los que la AE es la parte contratante, el BASD debe autorizar el inicio de las negociaciones con la primera clasificada.

<sup>27</sup> Ver 5.1

- tante que presenta la oferta técnica “apta” de menor precio. Es el método más utilizado por el BAsD.
- **Una fase, dos sobres.** Ambas ofertas se envían a la vez, pero en sobres separados. Se evalúa la oferta técnica, que no puede ser modificada, y solo continuarán las que se juzguen “aptas” respecto a los criterios de calificación. Se adjudica el contrato a la oferta técnica “apta” de menor precio. Se recurre a este proceso cuando el análisis técnico es vital en la primera etapa.
  - **Dos fases, dos sobres.** Al contrario que en el anterior proceso, se realizan correcciones en la oferta técnica, por lo que existen dos ofertas financieras: la que se corresponde con la oferta técnica inicial, y la posterior. Entre las ofertas técnicas revisadas “aptas”, se adjudica el contrato a la empresa con oferta financiera inicial y revisada más bajas. Este proceso se utiliza cuando son posibles varias soluciones técnicas alternativas.
  - **Dos fases.** Inicialmente, solo se envía la oferta técnica. Posteriormente, hay un proceso de diálogo con la AE para mejorar las ofertas, donde puede desestimarse definitivamente el concurso de alguna empresa. Finalmente, se envían la oferta técnica revisada y su precio, y se otorga la adjudicación a la oferta técnica “apta” de menor precio. Suele ser un proceso oportuno en contratos complejos de alta cuantía.

A continuación, se describe el procedimiento de “una fase, un sobre”, ampliamente mayoritario en el *Procurement* con el BAsD, para el caso de la adquisición de bienes, salvo que se especifique lo contrario.

Como se advertirá, la secuencia del proceso “una fase, un sobre”, es diferente que en la evaluación de ofertas de consultoría. Tiene cuatro etapas:

### 3.8.2.1. Recopilación de información

En primer lugar, se elabora una hoja resumen de todo el proceso anterior a la apertura de las ofertas en la llamada *basic data sheet*. Esta presenta las principales características del contrato y de la licitación, así como el número de pujas recibidas, las fechas de expiración de las ofertas y sus garantías, y el tipo de cambio aplicable para la evaluación.

Todos los representantes de las empresas que presentaron ofertas dentro del plazo son invitados a la sesión de apertura de los sobres, conforme a la fecha y lugar especificados en los pliegos. Se les solicita que firmen una hoja de asistencia.

Tras la apertura de los sobres, se elabora un registro de apertura de ofertas, o *Record of Bid Opening*, y se lee en alto a los asistentes. Contendrá la identificación de todos los licitantes, los precios ofertados, las garantías presentadas o certificados, y cualquier detalle significativo, como descuentos o retiradas de ofertas. Este registro debe ser firmado por todos los responsables de la apertura de ofertas, y se recomienda que también lo hagan todos los representantes de los licitantes, para que se aseguren que la información es correcta.

Antes de un análisis profundo sobre su adecuación, las ofertas son sometidas a un examen preliminar para determinar que cumplen con los elementos básicos de los pliegos: presentación de las garantías exigidas, poderes necesarios para el representante, acuerdos de *joint venture* o cartas de intención, documentos de elegibilidad de licitantes y bienes, etc.

Si la licitación incluye un proceso de poscalificación (punto IV 2.2), puede llevarse a cabo en este punto, o bien al final de la evaluación. Si se realiza ahora, la AE analiza la información técnica y financiera que considera crítica para el desempeño satisfactorio del contrato. Enumera todos

los criterios de calificación que constan en los pliegos en una tabla (*Table of Bidder's Qualifications*), y comprueba que las empresas que han superado el examen preliminar cumplan con todos los requisitos. De lo contrario, sus ofertas son descartadas.

### 3.8.2.2. Determinación de la adecuación de las ofertas

Primero, se elabora la tabla de licitantes y precios, o *Table of Bidders and Bid Prices*. Este documento es una comparación de los precios ofrecidos por cada licitante. Dichos precios están desagregados según los diferentes lotes y elementos del contrato. Se convierten a la moneda referencia de la licitación, y se realizan, en su caso, correcciones de fallos aritméticos, según lo especificado en los pliegos.

Si el licitante rechaza las correcciones anteriores, su oferta es descartada, y se ejecutan sus garantías.

Posteriormente, se determina que las ofertas se adecúan a los pliegos. Una oferta es considerada “sustancialmente adecuada” (*substantially responsive*), si no tiene desviaciones importantes (*major deviations*), respecto a los pliegos, que no puedan ser evaluadas monetariamente para su corrección en el precio de la oferta. Hay dos tipos de *major deviations*:

#### **1. Condiciones y términos comerciales de los pliegos**

- Elementos que afectan negativamente a la validez de la oferta: faltan las firmas de los representantes en los documentos de presentación de ofertas, no se cumplen los criterios de elegibilidad, faltan las garantías o avales necesarios, o no se cumplen sus periodos de validez, se presentan ofertas condicionadas (por ejemplo, que se requiera la aprobación del gobierno del país licitante para exportar un bien).
- Circunstancias que constan en los pliegos como motivo de rechazo: incapacidad para cumplir con el programa de entregas de material, carencia de la experiencia requerida, ausencia de algún documento exigido en los pliegos.

#### **2. Requerimientos técnicos de los pliegos**

- Desviaciones de los términos comerciales y técnicos de los pliegos que inciden sustancialmente en el precio de la oferta pero que no pueden cuantificarse: cuando no se presente oferta por un elemento del contrato calificado como sustancial, haya incapacidad para cumplir los requerimientos técnicos, exista incumplimiento de las condiciones para presentar ensayos de laboratorio sobre material crítico para el proyecto (*type-test*), etc.

Si los pliegos permiten la presentación de ofertas alternativas por parte de las empresas, estos determinarán el procedimiento específico de evaluación. Si, por el contrario, no especifican nada sobre ofertas alternativas, solo se considerarán las ofertas principales, así como la alternativa de la empresa cuya oferta principal tenga el menor precio. No obstante, toda oferta alternativa que cuente con una garantía específica, será considerada también como oferta principal.

Tras el análisis de estos elementos, se preparan las tablas de adecuación a los términos comerciales y requerimientos técnicos: *Table of Substantive Responsiveness to Commercial Terms* y *Table of Substantive Responsiveness to Technical Requirements*. Las tablas enumeran todos los elementos que deben cumplir las ofertas para ser consideradas “aptas”, y se comprueba, de forma comparativa, el grado de cumplimiento de cada licitante: conforme, conformidad parcial, o incumplimiento. Cualquier oferta con un solo incumplimiento o conformidad parcial será rechazada.

Durante este proceso, la AE puede solicitar aclaraciones a la empresa. Estas puntualizaciones deben estar por escrito y ser custodiadas por la AE. En ningún caso se permite, en este punto, que la empresa cambie en sustancia o precio su oferta.

### 3.8.2.3. Evaluación detallada de las ofertas

No necesariamente todas las ofertas que pasan el filtro anterior siguen adelante. Cuando el número de ofertas que llegan a esta fase es elevado, la AE realizará, generalmente, un análisis de la dispersión de los precios ofertados. Si las ofertas se concentran en torno a un valor, se elige un límite de dispersión, y se seleccionan las ofertas de menor precio dentro de ese rango. Si no se observa una alta concentración del precio, el BASD recomienda seleccionar las tres ofertas de menor precio.

A continuación, se realiza un ejercicio similar a la fase anterior. Se comparan, elemento a elemento, todos los detalles comerciales y técnicos de las diferentes ofertas en sendas tablas (*Table for Commercial Terms* y *Table of Technical Requirements*). Se enumera toda desviación respecto de lo especificado en los pliegos, y se considera la necesidad o no de fijar una corrección financiera *ad hoc* en el precio de la oferta. Si se considera que la desviación es muy relevante, la oferta puede ser eliminada.

Esta fase es la más crítica de toda la evaluación. Es importante considerar que los criterios del ajuste financiero deben constar en los pliegos, y no pueden introducirse nuevas consideraciones durante la evaluación. Los ajustes sobre el precio penalizan a las ofertas más alejadas de los términos planteados en los pliegos, sumando cierta cantidad al precio ofertado por cada desviación, y por tanto, haciéndolas menos competitivas.

Hay dos tipos de correcciones financieras de la oferta: por aspectos comerciales, y por aspectos técnicos.

Entre los ajustes por desviaciones de los aspectos comerciales, destacan:

- **Términos de pago.** Solicitar un pago anterior o mayor a los plazos o importes indicados en los pliegos suele implicar un ajuste que utiliza un tipo de interés apropiado para la situación.
- **Calendario de entrega o finalización.** Tanto los calendarios atrasados como adelantados respecto a lo establecido pueden generar perjuicios a la AE. Generalmente, si el ajuste resultante es más del 10% del total del precio, la oferta será descalificada. No obstante, el calendario adelantado no es penalizado en todas las ocasiones.
- **Pago de tasas e impuestos.** Para no distorsionar la competitividad de las ofertas, no se permite imputar el coste de las tasas e impuestos derivados de la importación de equipos en contratos de suministro e instalación. Por el contrario, sí deben imputarse en los contratos de obra civil, toda vez que el licitante será libre de utilizar equipos locales o importados.

Las desviaciones sobre aspectos técnicos pueden o no generar ajustes financieros, dependiendo de si inciden en el coste o calidad del servicio o bien ofertado. Entre los principales elementos destacan:

- **Ámbito del suministro.** Si se omiten bienes o servicios requeridos en los pliegos, pero no justifican la descalificación de la empresa, se añade su coste, utilizando, si es preciso, una media de los precios presentados para esos elementos por los demás licitadores.
- **Adecuación técnica.** En el caso del suministro de bienes, incluye especificaciones técnicas diferentes de las solicitadas, que no constituyan una modificación importante.

También se incluye el coste de reemplazar pequeños componentes que no son elegibles para el BAsD (por ejemplo, de países no miembros), por otros que sí lo son.

- **Factores de evaluación técnica.** Un ejemplo son los equipos que consumen electricidad. Un nivel de eficiencia energética menor o mayor del especificado puede generar un ajuste positivo o negativo del precio, respectivamente.
- **Repuestos.** Solo dan origen a ajustes si así lo establecen los pliegos.
- **Coste del transporte en el país prestatario.** Puede añadirse al precio final, si así lo establecen los pliegos, o estimarse y compararse entre ofertas, para dilucidar qué bienes son los de transporte más asequible.

En ocasiones, la existencia de un gran número de pequeñas desviaciones, puede justificar la descalificación de una oferta. Otras veces, una o dos desviaciones elevadas justifican la eliminación. Generalmente, las ofertas con desviaciones que impliquen ajustes por más del 15% del precio, serán descalificadas. Para acelerar el proceso de evaluación, la AE puede descalificar una oferta antes de proceder a su análisis detallado, si detecta que existe una desviación que justificará claramente un ajuste relevante.

La evaluación de ofertas en contratos de servicios de construcción, sigue el mismo esquema que en el caso de suministro de bienes, pero entre los aspectos que suelen justificar ajustes financieros, suelen constar, además de los presentados, los planes de movilización de recursos y métodos de construcción, así como desequilibrios en la cantidad y tipo de elementos de trabajo asignados.

### 3.8.2.4. Determinación de la oferta “apta” de menor precio y adjudicación

Tras determinar las ofertas “aptas” y los ajustes financieros procedentes, se procede a la poscalificación, si así lo contemplan los pliegos.

Por último, se determina la oferta de menor precio que haya superado todos los criterios, y se le adjudica el contrato. En la comparación final de precios, habrá que tener en cuenta, en su caso, la metodología para aplicar la preferencia doméstica en la comparación de ofertas. Esta metodología se explica en el Anexo V.

El ganador de una licitación no puede ser requerido a aceptar responsabilidades adicionales a las estipuladas en los pliegos, o a cambiar sus ofertas como condición previa a la adjudicación.

La AE debe remitir al BAsD un Informe de Evaluación de Ofertas, o *Bid Evaluation Report*, no más tarde de 30 días antes de que termine el periodo de validez de las ofertas. Este informe debe contener toda la documentación relevante elaborada por la AE, especialmente todos los cuadros que se elaboraron en cada fase de la evaluación, y una sección que explique la evolución de todo el proceso y ofrezca todas las aclaraciones necesarias. Este informe es fundamental para la aprobación formal de la adjudicación por parte del BAsD.

## 3.9. FASE 6: LA NEGOCIACIÓN Y REVISIÓN DE LAS OFERTAS NO GANADORAS.

### NEGOCIACION Y REVISION DE LAS OFERTAS DE CUALQUIER TIPO DE CONTRATO.

#### 3.9.1. Negociación de contratos

Dadas las características de los trabajos de bienes y obra civil, que se pueden abordar con tecnologías y procedimientos bien distintos, los contratos propuestos inicialmente por el BAsD

constituyen un marco de referencia general. Por ello, en la fase de adjudicación del contrato, deben aclararse multitud de detalles sobre cómo se implementará el proyecto. Dependiendo de las características de este, habrá elementos que adquirirán una mayor o menor relevancia. Si esto puede ser considerado o no una negociación, es una cuestión subjetiva. En cualquier caso, se trata de procesos mucho más heterogéneos que en el caso de la consultoría, donde sí se da esta negociación como tal, que sigue un proceso homogeneizado.

En la consultoría, el procedimiento de negociación se aplica a cualquiera de los seis métodos de selección ya explicados.

La negociación se realiza con la AE en el caso de consultoría asociada a préstamos y donaciones delegadas, y con el BASD para el resto de los casos (normalmente con OSFMD).

El ganador de la evaluación recibe una carta de invitación a negociar por parte de la AE o OSFMD. Esta carta le insta a enviar un representante debidamente autorizado (pues será el que en último término firme el contrato), propone una agenda y calendario de negociación, pide confirmar a la empresa la disponibilidad de todo el equipo asignado en la oferta, y resume todos los elementos de la misma que requerirán ser clarificados.

El calendario propuesto debería estar dentro del periodo de validez de la oferta, para evitar ambigüedades legales. Sin embargo, si las negociaciones solo pueden iniciarse tras la expiración del periodo de validez, se pedirá al licitante que prorrogue dicho periodo.

La mayoría de los contratos asociados a préstamo se negocian en persona, en las oficinas de la AE. Los gastos de viaje deben ser cubiertos por el licitante. Para proyectos de AT de pequeño volumen, el OSFMD puede decantarse por negociaciones vía telemática.

Por parte de las entidades contratantes, los equipos negociadores se componen por:

- AE: expertos relacionados con el proyecto, y al menos un evaluador del CSC. También puede haber un observador del BASD.
- BASD: miembros del OSFMD, y un PO del Departamento vertical u horizontal involucrado. Puede invitarse a un observador de la AE.

Debe levantarse acta de cada reunión, y, según se vayan alcanzando acuerdos concretos, ser ratificados mediante la firma de los negociadores y el observador.

Los tres puntos principales de la negociación son:

- Revisión de los elementos de la oferta técnica y financiera.
- Elección del tipo de contrato.
- Modificación de las secciones “Condiciones especiales” y “Anexos”.

Teniendo en cuenta los ámbitos de la negociación, se recomienda que el equipo negociador de la empresa esté compuesto por al menos un técnico involucrado en la confección de las ofertas, y por el líder del equipo de consultores.

Dentro del contenido de las ofertas, el punto primordial suele ser la comprobación del equipo de trabajo: su calendario, las tareas específicas de cada miembro, su movilidad y asignaciones, etc. Estos detalles se consideran relevantes a la hora de una exitosa implementación de la consultoría licitada. Por otra parte, también se aclaran todos los detalles técnicos y financieros que suscitaron dudas durante la evaluación.

La profundidad de la revisión de cada elemento del contrato depende en gran medida del método de selección. Por ejemplo, en QBS, CQS y SSS, la oferta financiera se revisa exhaustivamente, puesto que no fue evaluada en su momento.

Hay dos tipos de contratos mayoritariamente utilizados:

- **Time based.** los costes y honorarios se satisfacen según el principio de caja, normalmente de forma mensual. Es recomendable con proyectos complicados, donde el ámbito de la consultoría puede cambiar durante la implementación.
- **Lump sum.** los pagos se realizan según un esquema temporal acordado, o conforme a la finalización de etapas concretas del proyecto. Los resultados de la consultoría deben ser claramente medibles y cuantificables. Su supervisión es más sencilla que la modalidad *time based*.

La negociación sobre qué tipo de contrato utilizar se centrará en el análisis de la adecuación de estos al trabajo de consultoría requerido. Los contratos modelo se incluyen en la documentación entregada con la RFP. En el caso de la consultoría asociada a préstamo, hay dos modelos diferentes, en función de si el presupuesto supera o no los 200.000 USD.

Otros contratos son *Retainer and/or contingency fee*, *Indefinite delivery*, y *Performance based*. No se usan habitualmente, y no tienen un modelo estándar, sino que se elaboran caso por caso.

Las partes negociables del contrato son las “Condiciones Especiales” y los “Anexos”. No son negociables las “Condiciones Generales”.

Una vez las partes han revisado conjuntamente, y párrafo a párrafo, la parte no negociable de “Condiciones Generales”, se procede a negociar los “Anexos”. Se trata básicamente de reflejar todos los detalles técnicos y financieros del proyecto, por lo que habrá poca información nueva.

La negociación sobre “Condiciones Especiales” parte de un borrador previamente elaborado por la entidad contratante. Sus puntos clave son los impuestos a pagar, la efectividad del contrato, la consideración de la inflación (en contratos de más de 18 meses), el esquema de pagos, el tipo de interés para pagos diferidos, y el mecanismo de solución de disputas.

Una vez abordados los tres puntos de la negociación, y en el caso de consultoría asociada a préstamo y donaciones delegadas, el contrato debe ser aprobado por la autoridad correspondiente del prestatario, y, normalmente, también por el BAsD. Es entonces cuando el equipo negociador puede firmar formalmente el contrato. Una vez firmado, debe someterse nuevamente al BAsD, que revisa cómo se han incluido sus últimos comentarios, si los hubiere. Tras este visto bueno, se cumplen todas las formalidades para que el contrato entre en vigor.

Por el contrario, en las AT, los negociadores pueden firmarlo directamente, y se envían copias a la División que requiere la consultoría.

Tras la firma del contrato, se requiere a la AE, en su caso, el envío de cierta información, que incluye: consultoras que entregaron ofertas tras ser incluidas en la lista corta, puntuación de sus ofertas técnicas, montante de la oferta financiera, clasificación global, consultora seleccionada, versión final del contrato y cuantía del mismo. Esta información será publicada en la página web del BAsD.

En el caso de que la negociación fracase en cualquiera de sus puntos, se invitará a la empresa con la segunda mejor clasificación. El BAsD debe autorizar este paso en el caso de la consultoría asociada a préstamo.

### 3.9.2. Revisión de ofertas no ganadoras

Esta posibilidad existe tanto en los contratos de consultoría, como de bienes y obra civil.

Los procedimientos del BASD indican que, en el mismo documento donde se anuncia el ganador del contrato, la entidad contratante debe ofrecer la posibilidad de acudir a una reunión, por separado, con las restantes empresas de la lista corta, para revisar las causas por las que no han obtenido la licitación. A esta reunión se la conoce como *debriefing*.

Puede solicitarse en cualquier momento tras la publicación del ganador.

Si la empresa no queda satisfecha tras el *debriefing*, tiene la posibilidad, cuando la entidad contratante sea la AE, de contactar directamente al PO del BASD, y solicitar una reunión con el personal del Banco involucrado en la licitación.

Es posible que, si durante el *debriefing*, se ponen de manifiesto circunstancias contrarias a los procedimientos de licitación establecidos en la regulación del BASD, se anule la adjudicación, y se declare *misprocurement*, en cuyo caso, podría repetirse la licitación (punto II.1).

Solicitar un *debriefing* no es solo recomendable para empresas que no han alcanzado sus expectativas durante la licitación, sino también para empresas con poca experiencia en el BASD que no esperaban ser adjudicatarias. En primer lugar, acudir a estas reuniones es práctica habitual en el Banco, y no supone empeorar la imagen de la empresa en la institución, sino que, al contrario, se interpreta como una muestra de interés. En segundo lugar, se trata de reuniones muy valiosas para aprender sobre los métodos de evaluación del Banco, por lo que resultarán muy provechosas a la hora de elaborar la RFP en licitaciones posteriores.

Se recomienda, no obstante, acudir a estas sesiones con espíritu constructivo, y centrar las consultas en algún aspecto concreto de la evaluación, en lugar de proponer cuestiones de carácter genérico sobre todo el proceso.

### 3.10. FASE 7: BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO DEL BASD.

Puesto que las fuentes de información sobre las oportunidades de negocio del BASD están diseñadas para ser útiles en diferentes escalas temporales, esta búsqueda debe enfocarse de distinta manera en función de la disponibilidad de la empresa para realizar proyectos con el Banco. Se debe considerar, de nuevo, el esquema programa-proyecto-licitación explicado en la Introducción, punto 2.4, y por tanto, si la búsqueda debe realizarse para el largo, medio, o corto plazo<sup>28</sup>.

#### 3.10.1. Búsquedas en el largo plazo

En el largo plazo, las empresas que buscan proyectos que se adecúan a sus capacidades técnicas y geográficas para los próximos años, pueden utilizar el *Country Operations Business Plan*, o COBP. Como se ha indicado, identifica el calendario de los proyectos aprobados y propuestos por sectores en un PMD, y les asigna financiación. Por lo tanto, es una herramienta muy específica, que le puede servir a la empresa para hacer un análisis concreto del mercado potencial para su sector en los próximos años, y prepararse para estar atenta a la publicación de información más precisa sobre la licitación.

<sup>28</sup> En el apartado 4.1. *Cómo informarse sobre las oportunidades de negocio del BASD* de este documento se encuentran las instrucciones prácticas para la localización de estas oportunidades en la página del BASD y en los documentos disponibles.

Este debe ser el documento de referencia para una empresa que haya decidido apostar por primera vez en el BAsD, pues ofrece la suficiente información y tiempo de reacción como para que esta pueda adquirir un conocimiento razonable sobre la institución y la forma de presentar ofertas. La filosofía del COBP se plasma en el *Country Partnership Strategy* o CPS, que plantea la estrategia genérica que seguirán los proyectos, aún no identificados, en un país.

Se puede acceder fácilmente a los COBP a través de la web del Banco, en la sección *Countries, Countries Planning Documents*. Utilizando el submenú desplegable, es posible, además, anticipar las nuevas estrategias del Banco que darán como resultado nuevos COBP. Los CPS que están siendo elaborados están disponibles en el enlace *Country Partnership and Regional Cooperation Strategies Under Preparation*.

### 3.10.2. Búsquedas en el medio plazo

En el medio plazo, el *Procurement Plan* (PP), es un documento muy útil, pues establece de forma precisa los bienes y servicios de cada uno de los contratos de un proyecto, asignándoles un presupuesto estimado y calendario de desarrollo de la licitación. También especifica las reglas generales que tendrá la licitación. El PP inicial de un proyecto planifica todo el desarrollo de los primeros 18 meses, publicándose después sucesivos PP anuales.

Se puede acceder a todos los PP de licitaciones activas a través de la sección *Businesses* de la web. Acto seguido, hay que seleccionar el tipo de *Operational Procurement* deseado: consultoría, o bienes y servicios de construcción. Cada uno cuenta con un submenú de PP.

Mientras el CPS y el COBP se elaboran por el BAsD en colaboración con las autoridades del PMD, el PP es elaborado por la AE pertinente, el verdadero cliente de la empresa licitante.

Otra fuente de información menos específica es la lista de proyectos aprobados o propuestos. Los proyectos aprobados son aquéllos que constan en el COBP y que han sido ratificados por el *Board* del BAsD. Se espera que su licitación se inicie en los próximos meses, por lo que la empresa puede hacerse una idea de la cartera potencial en su sector en el futuro próximo.

Los proyectos propuestos aún no han sido ratificados por el *Board*, pero en un alto porcentaje de los casos, obtendrán esa aprobación definitiva.

La información sobre proyectos aprobados y propuestos es fácilmente accesible a través de la web, en el menú *Projects*, en la parte superior. Existen múltiples filtros y posibilidades de búsqueda, pero pueden destacarse dos aproximaciones principales:

- Pulsar directamente sobre el título del menú *Projects*, y filtrar por país, sector o temática. También se puede introducir texto en el motor de búsqueda, o pinchar sobre el enlace de Excel para descargar un archivo con todos los proyectos aprobados y propuestos de la línea de financiación pública.
- Seleccionar del desplegable la opción *Advanced Search*, y filtrar según los criterios que aparecen a la izquierda, siendo posible combinarlos con texto en el motor de búsqueda. Además, aparece un enlace para consultar las respuestas a dudas habituales en este tipo de búsquedas (*Project FAQs*). Su lectura es muy recomendable.

En la pantalla de búsqueda de proyectos, siempre que se utilice cualquier filtro, aparecerá un enlace para descargar en un archivo Excel la selección de proyectos que obedece a los criterios introducidos.

Por último, se puede prever la fecha en que un proyecto será aprobado, consultando el calendario de trabajo del *Board of Directors* a 3 semanas vista. Está disponible en la siguiente selección: *About ADB, Board of Directors, Board Calendar*.

### 3.10.3. Búsquedas en el corto plazo

En el corto plazo, la empresa que esté preparada para afrontar de forma inmediata procesos de licitación, puede buscar invitaciones a iniciar el proceso, que de una u otra manera implican una manifestación de interés.

Para los contratos de bienes y servicios de construcción, los *General Procurement Notice* (GPN) o *Invitation For Bids*, son los primeros documentos que dan a conocer la licitación a las empresas.

Los GPN solo aparecen, generalmente, en procesos complejos, de voluminosos contratos, y que en ocasiones requieren precalificación. Informan del contenido general del proyecto, cuándo se espera que estén disponibles los pliegos, y los datos de contacto de la AE.

El *Invitation For Bids*, anteriormente denominado simplemente *Procurement Notice*, invita formalmente a comprar los pliegos y presentar ofertas dentro de un plazo límite. Detalla el contenido de uno o varios de los contratos de un proyecto para los que se abre la licitación, y determina el tipo de licitación que se llevará a cabo.

Se accede fácilmente a ambos documentos en la web, en la sección *Businesses*.

En los contratos de consultoría, los avisos del inicio de las licitaciones son los Avisos de Contratación de Servicios de Consultoría, o *Consultant Services Recruitment Notice (CSRN)*.

Este tipo de avisos, contienen toda la información necesaria para que, sin necesidad de comprometerse aún con la preparación de ofertas, la empresa analice si el contrato se adecúa a sus capacidades, y, por tanto, si es oportuno enviar la expresión de interés.

La información se distribuye en tres pestañas: *Profile*, *Terms of Reference*, y *Cost Estimate*. Hay un encabezado común a todas ellas donde aparece el proyecto al que está asociado el trabajo de consultoría, incluyendo el tipo de financiación (préstamo o donación), y el plazo límite (*deadline*) para la expresión de interés. Se puede enviar la *Expression Of Interest* desde cualquier pestaña, pulsando el botón correspondiente, en la zona superior o inferior del CSRN ("*Express Interest*").

En la pestaña *Profile*, aparece la información básica de la licitación, como tipo y origen de la consultoría, presupuesto, periodo de asignación de consultores, tipo de ofertas requeridas (FTP, STP o BTP), y datos de contacto de la AE.

En *Terms of Reference*, se puede descargar el archivo con los términos de referencia de los trabajos licitados, así como consultar un listado del número y tipo de consultores nacionales e internacionales necesarios, con su zona geográfica asignada.

En *Cost Estimate*, se puede obtener un desglose del presupuesto del contrato. Evidentemente, este presupuesto es siempre estimado, puesto que la licitación aún no se ha llevado a cabo, y no se ha adjudicado a ninguna oferta financiera específica. No obstante, cuando en *Profile* se especifique que el presupuesto es máximo (*Budget Type: Maximum*), debemos considerar que no podrá superarse el coste estimado del contrato a la hora de elaborar la oferta financiera. Sin embargo, en el momento de realizar esta oferta, hay que tener en cuenta que es la información

de la *data sheet*, que como se ha explicado, forma parte del RFP y no del CSRN, la que prevalece, en caso de existir cualquier discrepancia.

A los CSRN se accede a través de un portal específico del CMS (punto III). Se puede acceder a este portal a través de la web, en la sección *Operational Procurement: Consulting Services*, del menú *Businesses*. Después, debajo de la parte central *Overview*, hay un enlace al CMS, y a partir de este, se puede acceder al CSRN, (se provee un vínculo en la parte central que reza “*click here to view the list of advertisements of consulting opportunities*”).

Una vez en el portal CSRN, debe realizarse la selección oportuna de países, sectores, origen y tipo del servicio, duración del contrato, y presupuesto. A partir de aquí, aparece la selección de contratos de consultoría que obedece a los criterios introducidos, y que están dentro del plazo de la manifestación de interés (punto IV.1). En la columna de la derecha (*View CSRN*) se puede consultar la información de un CSRN específico. En la columna de la izquierda (*Project*), se puede acceder a la página principal del proyecto, en la web general del BASD, donde, utilizando el menú de la izquierda, se pueden consultar las diferentes oportunidades que ofrece el proyecto y su presupuesto, así como todos los documentos asociados.

### 3.10.4. Fuentes de información pasivas

La empresa puede además recibir información que complementa sus búsquedas:

#### 3.10.4.1. Servicio de alerta de oportunidades de negocio de la Ofecome en Manila

Para solicitar este servicio gratuito, debe enviarse un correo electrónico a la dirección [manila@comercio.mineco.es](mailto:manila@comercio.mineco.es). La OFECOME se pondrá en contacto con la empresa, y le solicitará la información básica para realizar filtros. En cualquier caso, se debe ofrecer el contacto de una o varias personas responsables para proyectos de financiación multilateral. No se admiten contactos de buzones departamentales.

#### 3.10.4.2. Servicio de alerta de oportunidades de negocio de ICEX

ICEX ofrece un servicio de alerta específico de oportunidades de negocio con financiación multilateral. Informa de la aprobación de los programas, proyectos, y licitaciones. Se accede a través del portal de ICEX, en *Todos Nuestros Servicios, Oportunidades de Negocio Internacionales, Oportunidades de negocio con financiación multilateral*.

#### 3.10.4.3. Servicio de alerta de Procurement Notices del BASD

El BASD ofrece la posibilidad de suscripción a este servicio que alerta de los *Procurement Notices* más recientes. Se accede a él en la sección *Businesses*, realizando la suscripción a través del icono RSS (*Really Simple Syndication*), en el menú de la izquierda.

#### 3.10.4.4. Servicio de alerta por correo electrónico del BASD

Es posible realizar una suscripción por correo electrónico en la web del BASD, eligiendo la opción *E-mail Alerts*, que se encuentra debajo del icono RSS anterior. En este caso, hay que abrir una cuenta de suscripción con el Banco, introduciendo los criterios de búsqueda. No solo es posible recibir alertas de licitaciones, sino también sobre publicaciones del organismo, eventos, datos económicos, documentos del *Board*, etc.

### 3.10.5. Búsqueda de información sobre la competencia y posibles socios

El desarrollo local, como se ha explicado, es una de las razones de ser del Banco Asiático. Por tanto, se favorece la adjudicación a empresas locales o consorcios que cuenten con socios locales. En el caso de la consultoría, el criterio geográfico es clave a la hora de la elaboración de la lista corta. En las licitaciones para contratos de bienes y obra civil, existe una metodología

para aplicar la preferencia doméstica en la comparación de ofertas, que se explica en el Anexo IV.

Sea cual sea el caso, es recomendable, con carácter general, y especialmente en las primeras licitaciones con el BAsD, buscar información sobre posibles socios locales.

En los contratos de bienes y servicios de construcción, es interesante consultar la información de la sección *Contracts Awarded*, en la sección *Businesses, Operational Procurement: Goods, Works, and Related Services*. Ofrece los datos de las empresas adjudicatarias de los contratos licitados, junto con las referencias del contrato y el proyecto. De esta forma, puede contactarse a las empresas ganadoras de los proyectos con el perfil más interesante para la empresa española.

También puede consultarse, en el mismo submenú, la identificación de las empresas que han sido precalificadas en todas las licitaciones con este procedimiento, en la opción *Prequalified Contractors*.

Para los contratos de consultoría, la información disponible es muy similar: las empresas que han superado el proceso de selección inicial (*Shortlisted Firms*) y las que han sido adjudicatarias (*Contracts Awarded*).

### 3.11. FASE 8: CÓMO DARSE A CONOCER EN EL BASD.

Una vez la empresa domine los procedimientos del BAsD, se recomienda que dé a conocer sus capacidades en esta institución, por cuanto aumentará sus posibilidades de afrontar con éxito los procesos de licitación a que se presente. Dependiendo de quién sea el cliente final, debe dirigirse al Banco, la AE, o ambos.

El BAsD es una IFI fuertemente centralizada, por lo que, generalmente, las empresas deben acudir a la sede central de Manila para interesarse por el diseño de futuros proyectos o de asistencias técnicas de pre viabilidad.

En el caso de proyectos ya diseñados que vayan a derivar en contratos de obra civil y/o adquisición de bienes y servicios, es práctica común visitar las AE de los PMD. Hay que considerar que será la AE la que elabore los pliegos y el *Procurement Plan*, que son los ejes principales de la licitación.

En la sección 5 “Aspectos prácticos para trabajar con el BAsD”, se incluyen recomendaciones sobre cómo abordar la presentación de las capacidades, conocimientos, referencias, know how, etc desde el punto de vista de la empresa o el consultor interesado en licitar las oportunidades de negocio del BAsD, prestando especial interés a cómo obtener una relación fluida con los responsables de proyectos en el BAsD (bien sea en las oficinas centralizadas de Manila o en la Oficina Residente), cómo prepararse una reunión con un responsable de proyectos (enfocándose la recomendación en la importa de centrarse sobre el sector/subsector y proyectos concretos objeto de la reunión), y finalmente cómo preparar un seminario técnico o brownbag.

### 3.12. FASE 9: PARTICIPACIÓN EN FERIAS, EVENTOS, MISIONES COMERCIALES, ETC.

Tal y como se ha explicado en la fase anterior, conviene ya no sólo conocer cuáles son las estrategias que pueden proporcionar a empresas y consultores españoles presentarse correctamente y afianzar la relación con un responsable de proyecto, sino además participar en ferias y eventos que organiza el BASD, en actividades que organiza el ICEX (tanto en España como en los PMD y Manila en particular) y en visitas regulares al BASD.

A modo de ejemplo, se describen a continuación algunas de las actividades y eventos de mayor relevancia que sirve precisamente para poner en la práctica la imperiosa necesidad de darse a conocer en el BASD (y las AE) y consecuentemente contar con una mejor percepción frente al cliente.

Conviene además que, las empresas y consultores españoles interesados en licitar las oportunidades de negocio que ofrece el BASD se centren en 1 o 2 actividades concretas de alto interés para participar, siendo las fechas en las que tengan lugar la actividad el plazo máximo para superar la curva de aprendizaje. De acuerdo con la valoración de la Oficina económica y Comercial de la Embajada de España en Manila, este plazo no podrá ser inferior a 12 semanas, ya que éste periodo de tiempo es considerado lo suficientemente amplio como para superar con garantías la curva de aprendizaje.

#### Actividades organizadas por el ICEX y otras Instituciones Españolas.

- Misión Comercial al BASD. Organizada por el ICEX y la Cámara de Comercio de Madrid). La edición de 2014 tuvo lugar los días 26y 27 de junio 2014.
- Partenariados multilaterales: 1 ó 2 al año.
  - 2010: Georgia y Vietnam
  - 2011: Kazajstán e Indonesia
  - 2012: Brasil, India.
  - 2013: Kazajstán, Colombia.
  - 2014: Mongolia.
- Asociaciones Sectoriales (Tecniberia BM-BID-CE-BASD).
- Cámaras de Comercio. (CC de Barcelona. BM-BID-BASD).
- Individuales (Servicios Personalizados).
- Otros.

#### Organizadas por el al BASD.

- Eventos y ferias en Manila: Business Opportunities Fair, Water Week, Transport Week, Urban Week, Irrigation Forum, Asia Solar Energy Forum, etc.
- Asamblea anual (2012 Manila, 2013 Delhi, 2014 Astana, etc.)
- Sectoriales (Foro de Energía Solar, Semana del Agua, Semana del Transporte, Semana de las ciudades, etc.)

### 3.13. FASE 10: ELABORACIÓN DE UN INFORME INTERNO. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.

El hecho de haber superado las fases 1 a 9 de la curva de aprendizaje proporciona a las empresas y los consultores españoles conocer en profundidad la mecánica de trabajo del BASD y sus procedimientos de licitación. En este punto, empresas y consultores españoles van a ser capaces de:

- Saber con claridad que son programas, que son proyectos, que son licitaciones (contratos).
- Identificar PMD con una cartera de proyecto densa para nuestros sectores de especialización. También determinar los que no.
- Implica conocer muy bien los procedimientos de licitación.
- Supone conocer quién financia qué y consecuentemente quién tu cliente final.
- Supone identificar con claridad a tus competidores.
- Facilita el acceso a socios con experiencia en PMD, en IFIS y en el BAsD en particular.
- Supone estar registrados perfectamente en el CMS (Consultores).
- Supone identificar con claridad a los responsables en las AE y PO en el BAsD
- Supone conocer de primera mano las líneas generales de actuación en los PMD, en sectores y en temáticas de nuestro interés.
- Implica “llegar a tiempo” a todos los contratos de nuestro interés.
- Implica presentar EOI, RFP y Ofertas en general COMPETITIVAS.
- Conocer eventos, actividades y otro tipo de acciones donde empresas y los consultores pueden presentarse y dar a conocer sus capacidades e intereses en las oportunidades de negocio que ofrece el BAsD.
- Facilita la creación de un “calendario” con los pasos a seguir, de tal forma que empresas y los consultores puedan cuantificar y calificar el grado de cumplimiento de información recolectada y calidad de la misma.

Dado el volumen de información que en este punto las empresas y los consultores han recolectado durante la “*curva de aprendizaje*”, desde la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila se recomienda que éstas mismas empresas y los consultores elaboren su propio informe interno sobre el BAsD.

Esté informe interno que se recomienda es, en realidad, la estrategia de aproximación de las empresas y los consultores al BAsD y va a determinar si la empresa o el consultor está capacitado y cualificado para las oportunidades de negocio que ofrece el BAsD.

## 4. LA VENTANILLA DE OPERACIONES PRIVADAS.

### 4.1. INTRODUCCIÓN A LA VENTANILLA DE OPERACIONES PRIVADAS DEL BASD Ó PSOD.

#### 4.1.1. ¿Qué es PSOD y cómo forma parte del BASD?

El BASD cuenta con un departamento de operaciones privadas similar a la Corporación Financiera Internacional (IFC) del Banco Mundial. Este departamento de operaciones privadas recibe el nombre de “Private Sector Operations Department” ó PSOD y, a diferencia de la IFC, no es un organismo independiente, sino que es un departamento del BASD y consecuentemente forma parte de la estructura de esta Institución.

El PSOD (*Private Sector Operations Department*) es el Departamento de Operaciones del Sector Privado del BASD. Es el departamento encargado de la gestión, supervisión y autorización de la cesión de fondos para todas las operaciones del sector privado, es decir, de la cofinanciación de proyectos liderados por empresas privadas que no requieren de garantía soberana del Estado receptor para su devolución (Ventanilla Privada).

Se trata un departamento horizontal del Banco. No está adscrito a ninguna área geográfica determinada de ahí que su labor sea horizontal y de apoyo a las operaciones públicas (Ventanilla pública) que desarrolla el BASD. El departamento tiene por finalidad aplicar la estrategia marco del BASD en las operaciones que cofinancia, lo que implica que a la hora de la aprobación de los fondos para proyecto presentado por la iniciativa privada, es preciso realizar una evaluación del impacto en la reducción de la pobreza y la mejora de las condiciones de vida en los PMD, junto a un análisis de las medidas de salvaguarda correspondientes.

Alrededor de 150 profesionales trabajan en este departamento. La mayoría desarrolla su labor en la sede central de Manila y unos pocos en las delegaciones del Banco en los PMDs, llamadas *Resident Missions*.

#### 4.1.2. Áreas generales de apoyo a la iniciativa privada.

PSOD apoya la cofinanciación privada mediante productos financieros en dos áreas generales:

- Finanzas: proyectos que tienen por objetivo proveer soluciones, programas, productos, etc financieros para mejorar las condiciones de acceso a crédito para microempresas y PYMES, generalmente mediante la cofinanciación y el apoyo directo de la banca comercial local del país receptor.
- Infraestructuras: proyectos relacionados con la financiación de infraestructuras y equipos propuestos por empresas privadas o propuestos mediante concursos públicos interna-

cionales, en cualquier PMD y en cualquier sector donde el BAsD cofinancia proyectos mediante su línea de financiación pública.

Esta guía práctica centra su contenido en la actividad del PSOD en el área de Infraestructuras, proporcionando una visión práctica del funcionamiento de este departamento, estableciendo los límites del apoyo que el BAsD puede facilitar mediante la ventanilla privada a los proyectos, valorando el producto financiero solicitado por la empresa, el tramo de la financiación, el ratio de exposición del BAsD en ese país, el riesgo de la operación, etc. PSOD nunca financia el 100% de la operación. A pesar de la existencia de límites que han de aplicarse a la hora de autorizar los desembolsos, bien sea mediante productos financieros que se aprueban, bien sea una cuantía de inversión y/o préstamo o bien sea mediante el análisis del ratio de exposición del BAsD en el PMD (límites que detallan más adelante en este informe), en la práctica, el BAsD analiza cada solicitud caso a caso.

### 4.1.3. Modalidades de estructuras financieras de apoyo a la iniciativa privada

El apoyo en la cofinanciación a proyectos presentados por la iniciativa privada en la ventanilla privada del BAsD en infraestructuras, ofrece una amplia gama de productos financieros tales como préstamos, préstamos sindicados, garantías, donaciones, aportaciones en moneda local, participación en la sociedad –equity–, financiación de asistencias técnicas, etc.

Las empresas solicitantes podrán optar a solicitar uno o más productos financieros, aunque en la práctica, la batería completa de productos financieros que cofinancian un proyecto de infraestructuras determinado quedan constituidos en una estructura financiera determinada. Se distinguen 2 tipos de estructuras financieras de apoyo en la cofinanciación de proyectos presentados por la iniciativa privada:

#### 4.1.3.1. Estructura financiera del tipo “Project Finance”

Hace referencia a operaciones financieras del tipo BOT, BOO, PPP etc. En la práctica, en un proyecto cofinanciado mediante una estructura de Project Finance, las empresas implicadas se asocian mediante la creación de una nueva empresa vehículo para ese proyecto específico o SPV (Special Purpose Vehicle), que suele ser liderada por la empresa constructora.

En este tipo de estructuras financieras el marco regulatorio es amplio y permite la presentación de propuestas donde el origen proyecto puede residir en el interés de una empresa en desarrollar ésta o aquella infraestructura, de un grupo de empresas, de un gobierno local, de un gobierno estatal, de una operadora pública o semipública, etc. Es decir, los límites establecidos para la presentación de propuestas en operaciones financieras del tipo BOT, BOO, PPP son muy amplios y ambiguos.

En la práctica, el departamento de operaciones privadas del BAsD impone limitaciones muy estrictas a la hora de preseleccionar proyectos presentados por la iniciativa privada para operaciones financieras del tipo BOT, BOO, PPP, etc. De esta forma, a la hora de preseleccionar un proyecto, para PSOD es muy importante conocer si la iniciativa del proyecto es de un ente público o de la empresa privada, ya que da lugar a dos categorías:

- “Solicited BOT/BOO/PPP”: hace referencia a proyectos cuya iniciativa corre a cargo de un ente público de un PMD, quien además presenta la iniciativa mediante un concurso internacional. Las empresas interesadas en dicho concurso pueden manifestar al PSOD su interés en la cofinanciación la operación junto al BAsD y de esta forma presentar sus ofertas. La aproximación al BAsD de las empresas interesadas puede llegar a producirse

incluso antes de la publicación de los términos de referencia de la iniciativa por parte del ente público e incluso sin contar con una sociedad vehículo para la operación.

- “Unsolicited BOT/BOO/PPP”: hace referencia a iniciativa propuestas por empresa privadas que cuentan con el apoyo del gobierno nacional, local, ente público, etc. En este tipo de iniciativas, existen experiencias anteriores de casos de corrupción o poca transparencia, por lo que el PSOD suele rechazar el proyecto. Sin embargo, una forma de garantizar la transparencia es sacar el proyecto a subasta pública y, si al final resulta adjudicataria una empresa diferente a la que presentó la propuesta en primera instancia, la adjudicataria deberá cubrir los costes en los que incurrió la primera para la consolidación de la iniciativa y propuesta en subasta pública. De esta forma, la ventanilla privada del BAsD garantiza que la infraestructura objeto del proyecto iniciado a expensas de una empresa privada se cofinancia a precio justo. Este tipo de actuaciones recibe el nombre de “market testing”.

#### 4.1.3.2. Estructura financiera del tipo “Corporate Finance”.

Son operaciones de cofinanciación mediante la aprobación de préstamos (y otros productos financieros) directamente a empresas privadas. En este tipo de operaciones, la empresa receptora de los fondos podrá destinar el uso de los mismos exclusivamente al área de desarrollo de negocio acordado con PSOD y no en otras áreas de negocio de la empresa.

En las estructuras financieras del tipo “Corporate Finance” o préstamos corporativos, lo habitual es que la empresa privada sea la promotora. En ocasiones es la empresa privada quien realiza la primera aproximación al PSOD, aunque también es cierto que los expertos del BAsD suelen acercarse a las empresas privadas para ofrecerle sus productos financieros en este tipo de estructuras. Como es habitual, la ventanilla privada del BAsD actúa como cualquier otro banco comercial posicionando sus productos financieros, llegando a vender a una firma francesa para la renovación de sus instalaciones en un PMD la financiación asociada a los gastos del capital - Capital Expenditure (Capex).

Finalmente destacar que en ocasiones, la ventanilla privada del BAsD facilita créditos concesionales a estructuras financieras del tipo “Corporate Finance” presentadas por la iniciativa de empresas privadas para la cofinanciación de infraestructuras con un alto contenido de eficiencia energética. Esta financiación concesional se realiza mediante el CTF (Clean Technology Fund) cuyas condiciones son más favorables.

#### 4.1.4. ¿Quién suele ser el promotor de la propuesta de la iniciativa privada?

No existen restricciones en el marco de la presentación de propuestas desde el punto de vista del perfil específico del promotor de un proyecto de la iniciativa privada al departamento de PSOD, es decir, las propuestas podrán ser presentadas por empresas constructoras de obra civil, empresas fabricantes de productos, empresas especializadas en servicios de ingeniería y/o consultoría, o bien empresas privadas/publicas/semipúblicas operadoras de infraestructuras.

En la práctica, las propuestas de la iniciativa privada que manifiestan interés en obtener el apoyo del departamento de operaciones privadas del BAsD son consorcios y/o grupo de empresas, pudiendo ser un banco comercial, la operadora de infraestructura, la empresa constructora de la infraestructura, o incluso la empresa encargada de la ingeniería y/o supervisión de la obra quien lidere el grupo de empresas o el propio consorcio. En este sentido, lo habitual es que las empresas implicadas en el consorcio o grupo de empresas constituyen una nueva sociedad para el proyecto específico que recibe el nombre de “Special Purpose Vehicle” –SPV-.

El promotor, por tanto, puede ser cualquiera de las empresas del proyecto mediante la recién creada sociedad SPV, aunque lo habitual es que sea la empresa constructora quien lidere la SPV.

### 4.1.5. ¿Qué ventajas tiene cofinanciar proyectos mediante la ventanilla privada del BAsD?

Las empresas españolas que soliciten la financiación del BAsD para realizar proyectos de iniciativa privada en un PMD podrán beneficiarse de algunas ventajas que ofrece la ventanilla privada de esta IFM; descritas a continuación:

- **Prestamista y/o Socio financiero**  
El BAsD financia proyectos de desarrollo de empresas privadas en los PMD. De esta manera, el Banco pasa a ser también prestamista o socio capitalista del proyecto sin entrometerse en la administración ni gestión del proyecto en ningún momento.
- **Búsqueda de socios financieros**  
Paralelamente, en aquellos proyectos que requieren más financiación de la que el BAsD puede ofrecer, el Banco gestiona la búsqueda de capitales y/o socios capitalistas para formar parte de la cartera de prestamistas/socios del proyecto.
- **Mercado de capitales**  
El BAsD ofrece servicios financieros en condiciones similares a los de países con un sistema financiero desarrollado. Sin embargo, el BAsD aplica estas condiciones de financiación y servicios financieros a los PMD; países que a menudo cuentan con un sistema financiero corrupto, ineficaz o poco competitivo.
- **Garantías**  
El BAsD es una Institución Financiera Multilateral con una calificación triple A. Como ha quedado detallado, el BAsD ofrece una serie de garantías y coberturas que pueden cubrir total o parcialmente varios riesgos que muchas instituciones financieras de los PMD no cubren y que pueden ampliarse con otras garantías y coberturas disponibles en los mercados español y europeo. Los riesgos cubiertos son de muy variada naturaleza, y pueden incluir tanto la corrupción política como la devaluación de la divisa local.
- **Seguros**  
En los proyectos de inversión que realizan las empresas privadas españolas en los PMD existe un coste adicional en seguros para la correcta viabilidad del proyecto, desde su diseño a su implantación y funcionamiento. Si el proyecto presentado por la empresa española cuenta además con el apoyo del BAsD como garante, prestamista parcial, asesor de servicios, etc., los costes derivados de los seguros de la inversión se reducen.
- **Búsqueda de apoyos en las Administraciones Públicas de los PMD**  
El BAsD no sólo financia parcialmente el proyecto y/o facilita garantías para su financiación e implantación sino que consigue el apoyo de instituciones locales. En ocasiones, estas instituciones locales son las propias Agencias Ejecutoras con las que se colabora en la financiación soberana del proyecto. Las Administraciones Públicas de Asia-Pacífico suelen conocer y/o haber trabajado con el BAsD, de modo que las empresas españolas que ejecuten un proyecto bajo el paraguas del BAsD se benefician de la reputación del Banco.
- **Buenas relaciones con los PMD**  
El BAsD mantiene buenas relaciones políticas con los PMD, a quienes ha prestado grandes cantidades de dinero para la realización de proyectos de desarrollo. Al Banco se le supone

habilidad de negociación y capacidad de influencia suficientes para mitigar riesgos políticos y solventar ciertos contratiempos que pueden aparecer durante la ejecución de un proyecto.

- **Credibilidad del proyecto**

Un proyecto de una empresa privada española cofinanciado con el BAsD tendrá credibilidad frente al gobierno del país receptor de la inversión, frente a otros inversores privados (locales o internacionales) y frente a otras instituciones financieras.

- **Forma de introducción en los mercados de los PMD**

El BAsD es una de las formas de entrada a los mercados de Asia-Pacífico más seguras. El Banco financia por ventanilla pública y gestiona multitud de proyectos de infraestructuras en la región, normalmente con *loans* (préstamos). A la hora de adjudicar los contratos, el Banco valora positivamente que los candidatos hayan trabajado previamente en la región y especialmente con el Banco. De esta manera, el hecho de que la empresa española haya solicitado y obtenido apoyo para un proyecto privado con el BAsD va a suponer una mejor percepción de la candidatura de la empresa en futuros proyectos de desarrollo de infraestructuras gestionados por el BAsD.

- **Mitigación de riesgo**

En algunos PMD, la intervención gubernamental local puede suponer un riesgo para el desarrollo de un proyecto de inversión privada extranjera. La intervención del BAsD en la operación, en tanto que representante de la comunidad internacional, puede ejercer una influencia positiva que condicione la actuación de los agentes involucrados.

- **Desarrollo del sector privado**

La participación del BAsD como agente involucrado en una operación mejora el entorno regulatorio de las transacciones del proyecto y de otras parecidas; lo cual allana el camino para futuras operaciones del sector privado en el país y/o sector.

- **Capacitación**

Transferencia de conocimiento para dotar los mercados de Asia-Pacífico de las más modernas técnicas financieras y auditorías externas para mejorar el nivel de sofisticación de las transacciones mercantiles en la región.

En conclusión, y puesto que el departamento de operaciones privadas del BAsD realiza su actividad como si se tratara de un banco comercial (con las salvedades oportunas), lo cierto es que apenas existen diferencias entre la cofinanciación de un proyecto privado mediante PSOD o con otro tipo de entidades financieras.

En la práctica, las empresas que acuden al departamento de operaciones privadas del BAsD solicitando productos financieros para la cofinanciación de su proyecto, se benefician de una serie de ventajas que tal vez la banca comercial no pueda proporcionar.

En primer lugar, la participación en la cofinanciación del departamento de PSOD implica cierto grado de mitigación del riesgo. Por ejemplo, en el caso de una infraestructura desarrollada por el sector privado, el hecho de contar con el BAsD entre los cofinanciadores de la operación no implica que la infraestructura no pueda ser expropiada por el gobierno, aunque lo cierto sería indicar que, en el caso de que se produjera una situación de estas características, el BAsD podría ejercer presión al gobierno mediante su programa de desarrollo cofinanciado por la línea pública, exigiendo como mínimo, que la expropiación se realizara sobre el valor real de la infraestructura en el momento del traspaso.

Paralelamente, el BAsD ofrece una serie de productos financieros que en ocasiones no es posible obtener mediante otros proveedores de productos financieros, como es el caso de las garantías sobre riesgos políticos, riesgos sobre el tipo de cambio, etc. Este tipo de productos hace que, en la práctica, contar con la cofinanciación de PSOD suponga que se pueda dar una mejor consolidación a la estructura financiera del proyecto y, por otro lado, se pueda acceder a otros productos financieros que requiere la operación en otras entidades financieras que de otra forma sería muy complicado de obtener. Es decir, se produce un doble efecto de obtención de ciertos productos que no ofrece el mercado y de acceso a productos financieros de otras entidades financieras que de otra forma no sería posible.

En cualquier caso, los productos financieros que ofrece el BAsD se autorizan mediante el análisis de cada operación, es decir, caso a caso. En este sentido, el BAsD no ofrece precios por debajo de mercado, aunque sí puede respaldar su coparticipación con su calificación crediticia triple A. Cuando cofinancia su participación con capital, en la práctica, raramente será el mayor inversor en solitario de una empresa y no asumirá responsabilidades de gestión de la empresa. Estas cuotas mínimas y máximas de participación quedan reflejadas en unas tablas internas que incluyen variables del tipo riesgo país, máximo y mínimo aceptable en la operación, tipo de producto financiero, tipo de estructura financiera, etc.

En la práctica, PSOD considera proyectos a partir de 8-10 millones de dólares, aunque ha cofinanciado proyectos en el pasado por un montante total inferior. Para proyectos con un coste total superior a 25 M USD, lo habitual es una participación máxima del 25% del valor y, para valores inferiores a 25 M USD, el BAsD puede participar hasta en un 50%. Cada operación se estudiará caso a caso.

### 4.1.6. Sectores y subsectores

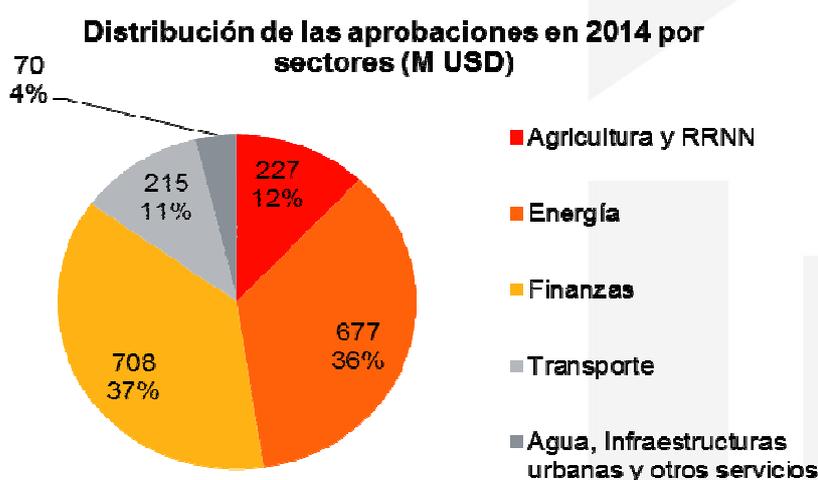
En cuanto a las preferencias de los sectores susceptibles de recibir cofinanciación por parte de la ventanilla privada a instancias de proyectos presentados por las empresas, no existen ni preferencias sectoriales, ni cuotas ó límites determinados para éste o aquél sector. Si bien es cierto que la normativa aplicable exige que exista un alineamiento sectorial entre la cofinanciación de proyectos de la ventanilla privada y los proyectos que cofinancia el BAsD con fondos públicos, esta exigencia proporciona un marco muy amplio que no facilita una interpretación clara sobre cuáles son las preferencias sectoriales de PSOD.

Bajo este marco basado en unas restricciones sectoriales tan amplias y ambiguas, el análisis realizado por esta Oficina Comercial ha revelado que, en la práctica, PSOD apoya en su mayoría proyectos en el sector de energía y, más en particular, en el subsector de energías renovables. Sin embargo, la ventanilla privada quiere aumentar su actividad en eficiencia energética, transporte y telecomunicaciones, sectores donde ya ha cofinanciado proyectos, puesto que considera que su cartera debería de ser más amplia para estos sectores. Algo similar sucede con el sector del agua (y sus subsectores).

De cara al futuro (corto y medio plazo), el sector de desarrollo social se postula absolutamente prioritario para el departamento de operaciones privadas del BAsD y, en particular, el subsector de educación. En la práctica, al departamento de PSOD le resulta especialmente complicado la cofinanciación de proyectos presentados por la iniciativa privada en este subsector, debido ya no sólo a escasez de propuestas recibidas, sino también a la complejidad de las operaciones desde el punto de vista del análisis metodológico requerido para la aprobación y desembolso de los fondos para operaciones en el subsector de educación.

Otro subsector de relevancia en el área de desarrollo social es el de la salud, en el que no se han cofinanciado proyectos desde hace tiempo, aunque poco a poco se están incluyendo en la cartera proyectos operaciones en este subsector susceptibles de recibir apoyo por parte de la ventanilla de operaciones privadas.

En 2014 el sector que más financiación recibió por parte de PSOD fue el sector de las finanzas, que concentró un 37% de los recursos, debido principalmente a los proyectos desarrollados en India. El segundo sector receptor fue el de la energía con el 36% de los recursos.



#### 4.1.7. Países receptores de cofinanciación de la ventanilla privada.

En referencia a los PMD en los que el departamento de PSOD puede proveer su apoyo, el marco regulatorio que delimita cuáles pueden ser los países receptores de cofinanciación en proyectos presentados por la iniciativa privada es, como sucedía en el caso de los sectores, amplio y ambiguo. A priori, no existen limitaciones ni geográficas ni específicas para ningún Estado. De hecho, países como Tailandia (que es un país miembro del BASD pero no un PMD) han sido receptores de cofinanciación de PSOD.

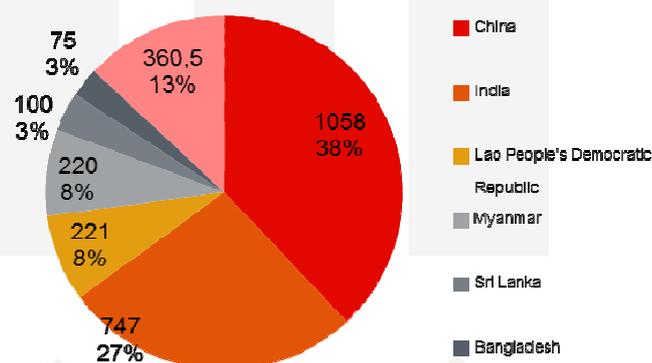
En la práctica, la metodología de trabajo de PSOD y el filtro para la preselección y posterior selección de proyectos susceptibles de recibir apoyo está claramente estructurado y delimitado. Es decir, por un lado el marco regulatorio es muy amplio y ambiguo, pero en la práctica, la preselección de proyectos es un proceso estructurado y delimitado. Esta situación no es el resultado de una contradicción o cambio en el marco regulatorio sino, más bien una posible "solución diplomática" para que, desde el punto de vista regulatorio, todos los PMD puedan acceder a la mismo abanico de productos financieros que ofrece PSOD, aunque en la práctica, únicamente se puedan considerar aquellos que superen el filtro para la preselección y posterior selección de proyectos. Lo que, a la postre, son los límites sobre en qué países PSOD va a cofinanciar proyectos.

Una vez detallado que el marco regulatorio es amplio y aplicable tanto a países miembros (de la zona de Asia-Pacífico) como a PMD, en la práctica, PSOD cofinancia proyectos en los siguientes países/zonas geográficas:

- Departamentos geográficos de SERD y PACIFICO (y sus PMD) y los PMD India y Pakistán (por SARD y CWRD): PSOD considera que se cumplen los requerimientos mínimos para cofinanciar 2 tipos de estructuras financieras:

- Operaciones de BOT, BOO, PPP etc. Este tipo de cofinanciación de proyectos presentados por la iniciativa privada se conocen como “Project Finance”
  - Operaciones de cofinanciación mediante la aprobación de préstamos (y otros productos financieros) directamente a empresas privadas.
- Departamento geográfico de CWRD, (y sus PMD): se trata de PMD donde el clima de inversión, la normativa nacional para la cofinanciación (de Instituciones Financieras y/o Organismos no nacionales), los requisitos de entrada de capitales, el grado de desarrollo y/o experiencia en grandes operaciones financieras y, en definitiva, el riesgo país, proporcionan un marco para la cofinanciación con un riesgo demasiado alto para el departamento de operaciones privadas del BAsD. Por este motivo, el PSOD únicamente considera apoyar estructuras financieras del tipo “Corporate Finance”, mediante la aprobación de productos financieros directamente a empresas, como si se tratase de un banco comercial local. Este tipo de apoyo limita la exposición y el riesgo del BAsD en el país y en la operación concreta, y además facilita retornos de la inversión más rápidos y un periodo de aprobación de la operación mucho más corto (en torno a 3-4 meses).
  - Departamento geográfico de EARD (y sus PMD): el principal PMD susceptible de recibir apoyo por parte del departamento de PSOD en EARD es China. Se trata de un mercado especialmente difícil para el BAsD para procesar solicitudes de la iniciativa privada dada la elevada liquidez de la banca comercial local y el coste de la financiación local. A pesar de ello, este país ha computado el 38% del montante total autorizado por PSOD en 2014 con 1.058 millones de dólares.

**Principales países receptores en 2014 (M USD)**



No obstante, PSOD estima que, en aproximadamente 5 años, China dejará de ser un PMD del BAsD para convertirse en un país miembro, con lo cual una estrategia de posicionamiento y apoyo a proyectos de la iniciativa privada en China tendría un horizonte temporal de 5 años, compitiendo además con una banca comercial local con mucha liquidez, fácil acceso al crédito, y costes inferiores. En cuanto a Mongolia, a priori, el BAsD podría plantearse ambos tipos de estructuras financieras.

#### 4.1.8. Oferta y demanda de cofinanciación privada del BAsD

En lo referido al tamaño del mercado, el acceso a productos financieros de la ventanilla privada del BAsD, en el sentido la demanda, representada en términos de millones de dólares solicitados por la iniciativa privada para la cofinanciación de productos financieros de los proyectos presentados, supera ampliamente a la oferta, representada en términos de millones de dólares disponibles para dotar éstos productos financieros.

Dada esta situación, en la práctica, los expertos financieros de PSOD seleccionan aquellas operaciones con mayores ratios de beneficio en función al riesgo asumido, eligiendo además los productos financieros que prefieren proveer en la operación y los “mejores tramos” del préstamo (en el caso de que el apoyo de PSOD se defina mediante un préstamo financiero).

En la práctica, los proyectos presentados por la iniciativa privada compiten entre sí en términos de rentabilidad, nivel de riesgo asumido, plazo de retorno de la inversión/préstamo, país donde se realiza la inversión, etc, como sucedería en cualquier banco comercial, aunque conviene recordar que la ventanilla privada del BASD incluye en su proceso de aprobación de las operaciones, el impacto sobre la reducción de la pobreza, el impacto en el desarrollo social, la superación de las medidas de salvaguarda (es decir restricciones medioambientales, restricciones posibles por el reasentamiento de comunidades, restricciones relacionadas con las comunidades indígenas) etc.

En cuanto al volumen total de la oferta, es decir, el volumen anual total en millones de dólares que el departamento de PSOD pone a disposición de proyectos presentados por la iniciativa privada, indicar que el 100% de los fondos que el BASD asigna a este departamento son utilizados, no pudiendo cofinanciar muchas iniciativas presentadas cuyo perfil del proyecto es susceptible de ser aprobado.

El PSOD tiene marcados objetivos anuales de financiación. En 2015, fueron aproximadamente 2.600 millones de dólares y que finalmente consiguió ejecutar. La ventanilla privada del BASD es, junto al departamento de tesorería, uno de los dos departamentos eminentemente rentables del BASD y que han sido capaces de posicionar todos los fondos asignados por el BASD bien en productos financieros constituidos en estructuras financieras de “Project Finance” o “Corporate Finance” (para el primero), o bien en la inversión en fondos y otros productos financieros en el mercado de capitales internacional (por el segundo).

Finalmente conviene recordar que en la estrategia del BASD hasta el 2020, el objetivo del BASD es que se destinen el 50% de sus recursos del Banco para la temática de desarrollo del sector privado ó “Private Sector Development”. Esta temática hace referencia a proyectos de desarrollo (con indiferencia del sector o subsector) que incluyan elementos y componentes cuyo objetivo sea el desarrollo del sector privado.

La temática de desarrollo del sector privado deberá computar en el ejercicio de 2020, el 50% de los fondos asignados por el BASD en todas sus operaciones. Para alcanzar este objetivo, se espera que de este 50%, la mitad sea proveída por el departamento de operaciones privadas, y la otra mitad sea proveída por proyectos de desarrollo cofinanciados mediante fondos públicos del BASD. Es decir, en el año 2020, la mitad de los proyectos del BASD van a estar orientados al desarrollo del sector privado y estos proyectos van a ser cofinanciados por la ventanilla pública y por la ventanilla privada a partes iguales.

En la práctica, implica que la ventanilla pública del BASD cofinancie más proyectos de desarrollo en los sectores de industria y comercio (así como cualquier otro sector siempre que incluya elementos y componentes cuantificables para la temática de desarrollo del sector privado), mientras que en la ventanilla privada, se prevé que PSOD continúe o incluso incremente la cofinanciación de proyectos de acceso a crédito mediante la banca comercial local (área de finanzas) o bien cofinancie proyectos en el área de infraestructuras, siempre que los proyectos cofinanciados incluyan elementos y componentes cuantificables para la temática de desarrollo del sector privado.

#### 4.1.9. ¿Qué hay que hacer para presentar una propuesta en PSOD?.

A lo largo de este resumen ejecutivo, se ha detallado que si bien es cierto que los requisitos que delimitan el marco básico para la presentación de propuestas de la iniciativa privada al BASD es relativamente amplio y ambiguo, en la práctica, estos límites están claramente determinados.

En este sentido, la ventanilla privada del BAsD únicamente va a considerar propuestas presentadas mediante la iniciativa privada si dichas propuestas contienen “elementos básicos” para precalificar como una propuesta real y financiable por PSOD. Al margen del proceso oficial para la presentación de propuestas en la ventanilla privada, en un primer filtro de preselección de proyectos, el BAsD va a prestar especial atención a los siguientes “elementos básicos”:

### ***FILTRO BÁSICO DE PROPUESTAS***

- Cada operación se estudia caso a caso.
- El formato requerido para la presentación de una propuesta a la ventanilla privada es sencillo y conceptual, de 2 hojas de extensión, presentando el tipo de operación, las empresas implicadas, la cofinanciación requerida (productos financieros requeridos), la inversión esperada de las empresas implicadas, bancos comerciales y otros financiadores dispuestos a cofinanciar la operación, el tipo de infraestructura, mención especial al impacto sobre el desarrollo y reducción de la pobreza, etc.
- La propuesta la presenta la empresa interesada (Corporate Loans) o bien la empresa líder de la SPV (Special Purpose Vehicle).
- Tipo de operación: Si se trata de un “Corporate loan” o bien de un “Project Finance”.
- En caso de “Corporate Loan”, si se dan las condiciones necesarias para la cofinanciación versus las condiciones de acceso al mercado financiero en el país receptor.
- Si se trata de una operación de PPP, BOT, BOO, etc, es decir, de una operación financiada mediante un “Project Finance”, se prestará especial atención al origen de la operación, desestimando (en la práctica) las propuestas con perfil “unsolicited”.
- País/Zona Geográfica: Países como China, a priori, son descartados. Otros países quedan supeditados a un primer filtro de exposición del BAsD en el país, riesgo país, etc.
- Inversión estimada de la empresa, grupo de empresas, SPV (Special Purpose Vehicle) en el proyecto.
- Inversión estimada de otras entidades financieras (bancos locales, internacionales otras IFIS, etc).

Las empresas (o grupo de empresas) cuya propuesta supere estos requisitos mínimos en este FILTRO BÁSICO, serán invitadas por PSOD a ampliar la información, dado que es a partir de esta segunda fase donde se comienza estudiar los argumentos financieros para una posible futura aprobación de fondos para la cofinanciación del proyecto.

#### **4.1.10. Ejemplos recientes de proyectos cofinanciados por PSOD.**

- Tailandia: Project Finance para plantas de energía solar.
- Laos: Project Finance para plantas de energía hidroeléctrica.
- Filipinas: varios proyectos de infraestructuras a través de PPPs -Project Finance-.
- Países del Pacífico: Corporate Finance. Concesiones para tender cables submarinos.
- China: Corporate Finance. Varios sectores.
- Asia Central y del Oeste: préstamos corporativos. Varios sectores.

#### **4.1.11. La actividad de la Ventanilla Privada en las operaciones del Banco.**

El marco estratégico del Departamento persigue enfatizar los siguientes puntos:<sup>29</sup>

- Participación del sector privado en desarrollar infraestructuras y mercados de capital.
- Ampliación gradual del alcance geográfico y sectorial de las operaciones.
- Popularización del uso de créditos y de otros instrumentos financieros.
- Alianzas estratégicas con otras agencias de desarrollo.

<sup>29</sup> <http://www.adb.org/site/private-sector-financing/core-sectors>

## GUÍA DE NEGOCIOS CON EL BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO

El BAsD es conocedor de que uno de los mayores problemas para el desarrollo de sus PMD es precisamente la inestabilidad de sus mercados y el acceso al crédito. Junto a esta inestabilidad se alinean otras muchas dificultades que afronta habitualmente la iniciativa privada en los PMD del BAsD (especialmente la iniciativa privada no local).

Algunos de los motivos que explican el fracaso de la inversión privada en los PMD son los siguientes: la corrupción política, las guerras, la falta de transparencia, la falta de financiación local, las dificultades administrativas, las políticas de desarrollo equivocadas, los cambios bruscos en la cotización de las monedas y la falta de protección comercial. El BAsD trata de mitigar riesgos, facilitar un diálogo regulador y proveer, tanto a los PMD como a sus clientes (empresas privadas), la asistencia técnica y de los recursos financieros necesarios para el desarrollo de proyectos. Para ello, mediante la ventanilla privada se ofrece productos financieros para fortalecer la confianza del inversor privado y facilitar la ejecución de sus proyectos en los PMD.

En cuanto a las operaciones de la ventanilla privada u operaciones sin garantía soberana (*nonsovereign operations*), la nomenclatura generalmente utilizada pueden dividirse de distintas maneras en función del parámetro usado. Conviene tener claras las distintas nomenclaturas, agrupadas en la siguiente tabla:

CLASIFICACIONES Y NOMENCLATURAS DE OPERACIONES NO SOBERANAS	
Clasificación	“Operaciones no soberanas” =
Por sector	= “Infraestructuras (PSIF)” + “Finanzas (PSFI/PSIS)”
Por departamento	= “PSOD” + “Departamentos regionales (CWRD, SARD, SERD, EARD y PARD <sup>30</sup> )”
Por cliente	= “Públicos (instituciones y empresas públicas)” + “Privados (empresas y banca comercial)”
Por producto	= “Préstamos ( <i>loans</i> )” + “Inversiones en capital ( <i>equity</i> )” + “Garantías parciales de crédito ( <i>partial credit guarantee</i> )” + “Garantías de riesgo político ( <i>political risk guarantee</i> )” + “Donaciones ( <i>grants</i> )” + “Préstamos sindicados ( <i>B-Loan</i> )” + “TFP ( <i>Trade Finance Program</i> )”

### 4.1.11.1. La Estrategia 2020 y el papel de la ventanilla privada de PSOD

El PSOD tiene un importante compromiso con la Estrategia 2020 del Banco. La tabla siguiente muestra la correspondencia entre los objetivos a largo plazo de la Institución y las políticas que rigen las operaciones con el sector privado:<sup>31</sup>

ALINEACIÓN DE OBJETIVOS BASD Y PSOD	
Estrategia 2020 BAsD	Contribución PSOD
Crecimiento inclusivo	Creación de puestos de trabajo para las clases baja y media.
Crecimiento medioambientalmente sostenible	Apoyo a proyectos energéticamente limpios que cumplan los estándares de desarrollo medioambientalmente sostenible.
Integración regional	Apoyo a proyectos e inversiones con impacto transnacional, a programas regionales y al comercio internacional.

1

La Estrategia 2020 del Banco establece que, para ese año, el 50% de los recursos financieros que el BAsD destinen a la cofinanciación de los proyectos sean clasificados dentro de la temática de ***Desarrollo del Sector Privado***. Esta temática (que no sector), está formada por elementos y componentes en proyectos de desarrollo cofinanciados por el BAsD en cualquiera de los 10 sectores establecidos. De este porcentaje, que representa la mitad de los fondos que aporta el

<sup>30</sup> CWRD (*Central West Asia Regional Department*), SARD (*South Asia Regional Department*), SERD (*South East Asia Regional Department*), EARD (*East Asia Regional Department*), PARD (*Pacific Regional Department*).

<sup>31</sup> <http://beta.adb.org/sites/default/files/defr-2010-psod.pdf>

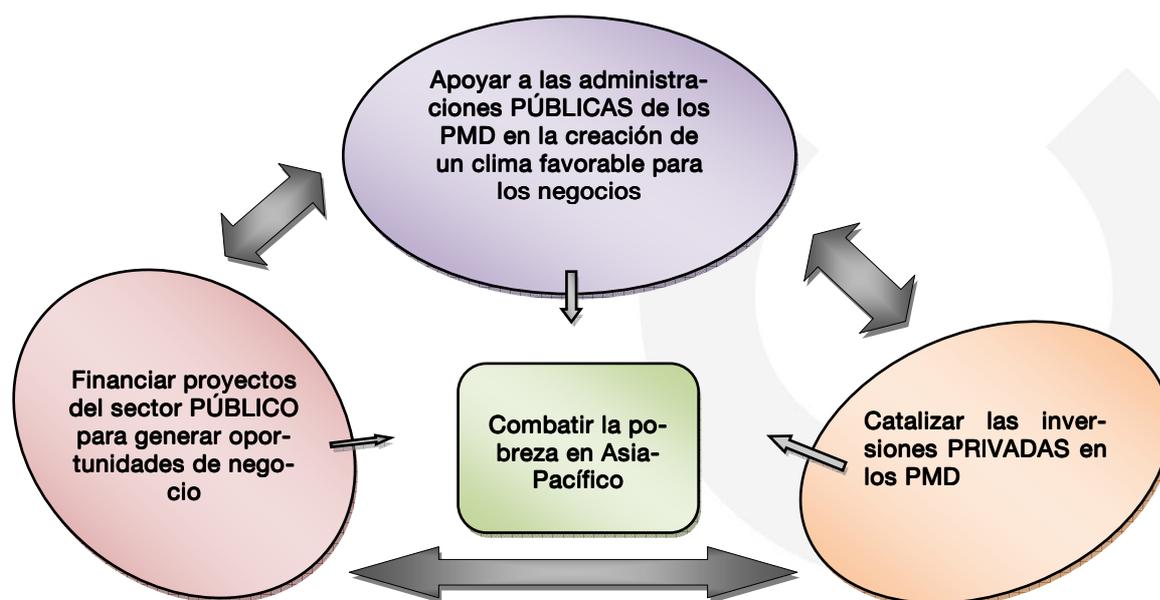
## GUÍA DE NEGOCIOS CON EL BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO

BAsD para la cofinanciación de proyectos de desarrollo, la mitad han de ser gestionados y aprobados mediante la línea de cofinanciación pública del BAsD (con garantía soberana) y, la otra mitad, mediante la línea de cofinanciación privada, o departamento de PSOD.

En la práctica, esta directriz estratégica implica que con mayor frecuencia se van a licitar proyectos de desarrollo en el BAsD relacionados con el desarrollo del sector privado:

- En la línea de cofinanciación pública, lo más probable es que los documentos estratégicos de COBP<sup>32</sup> para los PMD receptores de proyectos de desarrollo que requieren de una garantía soberana de devolución del préstamo, cuenten con una cartera de proyecto más nutrida en los sectores de Finanzas, Gestión del Sector Público, Industria y Comercio y, finalmente Educación, dado que son sectores que tradicionalmente pueden albergar un mayor número de elementos y contenidos relacionados con la temática de Desarrollo del Sector Privado.
- Una situación similar se espera en la cofinanciación de proyectos gestionados por la ventanilla privada del BAsD. La tendencia esperada prevé una menor proyección hacia la cofinanciación de proyectos en el sector de la energía (y energías renovables) y una mayor polarización de proyectos relacionados con el desarrollo social (especialmente en los sectores de educación y salud) puesto que resulta fácilmente alineable el desarrollo social como la base del desarrollo del sector privado. Finalmente, lo más previsible será una ampliación de la cartera de operaciones (tanto en número como en valor total) en el área de Finanzas del departamento de PSOD.

La coordinación entre las líneas de cofinanciación públicas y privadas del BAsD constituye un elemento básico en la Estrategia 2020. El siguiente gráfico muestra la interacción entre ambas líneas de cofinanciación:



<sup>32</sup> COBP: Country Operations Business Plan. Se trata de un documento estratégico que se utiliza para detallar las acciones que se prevé realizar el BAsD en los PMD.

### 4.1.11.2. Volumen de fondos gestionados por la ventanilla privada

El presupuesto anual del departamento de PSOD varía anualmente. Esta variación anual viene determinada en función a los fondos asignados al departamento de PSOD por el BASD.

La asignación presupuestaria que anualmente se aprueba a favor del departamento de operaciones privadas, queda supeditada principalmente a 3 factores:

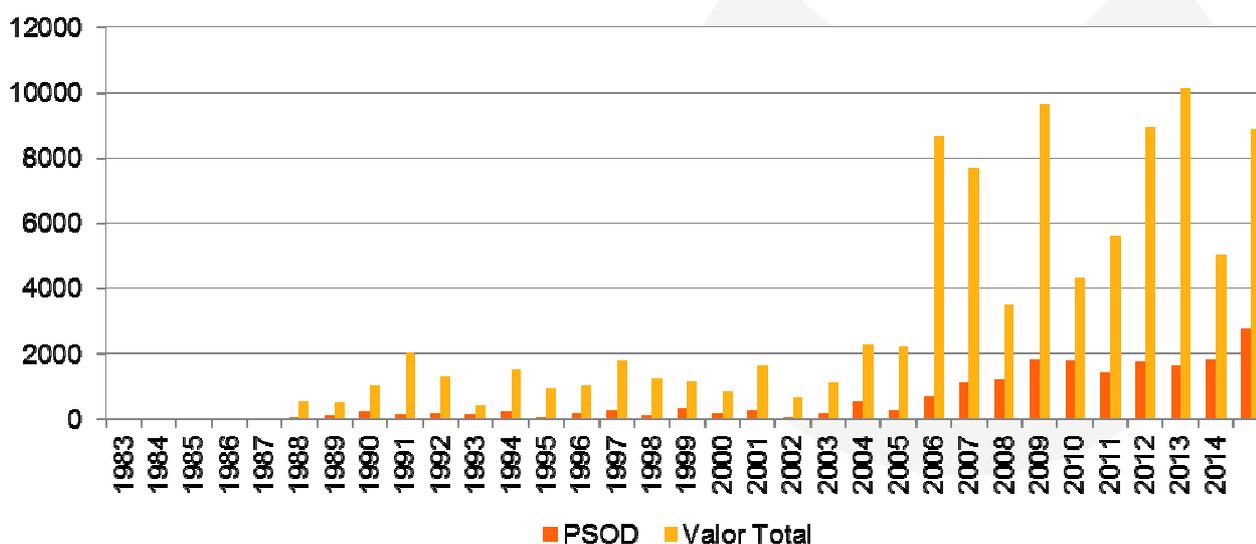
- los compromisos adquiridos por el BASD en la cofinanciación de proyectos de la línea pública (con garantía soberana) con los PMD
- la cofinanciación realizada por otros donantes, IFIS, Gobiernos etc, en todos los proyectos de desarrollo, bien sean públicos o privados.
- y, finalmente, a los presupuestos asignados a otros departamentos del BASD.

En la práctica, el departamento de PSOD recibe en torno a un 15% de los fondos totales que el BASD destina para el desarrollo de proyectos.

En la tabla que se muestra a continuación, se detallan las operaciones aprobadas por la ventanilla privada del BASD desde el ejercicio de 2004 al ejercicio de 2015. El valor de las operaciones soberanas hace referencia a todas las operaciones cofinanciadas por el departamento de PSOD en las áreas de Finanzas e Infraestructuras, mientras que los valores relacionados con el epígrafe de "total proyectos asociados", hace referencia al valor total del proyecto, es decir al valor de las operaciones incluyendo la cofinanciación de PSOD y de otros cofinanciadores (empresas, bancos, otras IFIS, etc)<sup>33</sup>:

Año	Operaciones no soberanas	Total proyectos asociados
2004	266,87	2227,70
2005	706,92	8676,42
2006	1135,30	7678,34
2007	1181,02	3494,54
2008	1824,66	9667,49
2009	1784,07	4333,52
2010	1441,73	5622,42
2011	1780,61	9084,76
2012	1940,84	10414,90
2013	1822,30	5048,83
2014	1.900	
2015	2.600	n.d

*Datos en millones de dólares*



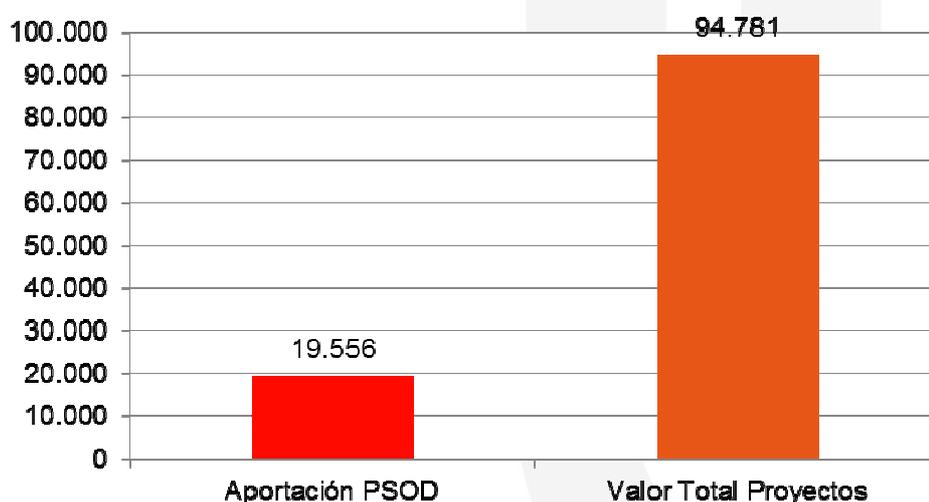
<sup>33</sup> <http://www.adb.org/sites/default/files/pub/2012/summary-ADB-nonsovereign-operations.pdf>

**4.1.11.3.El “Efecto Arrastre” de la Cofinanciación Privada de PSOD**

En la práctica, el efecto arrastre de la cofinanciación obtenido por la ventanilla privada es muy superior a aquél obtenido por la línea de financiación pública. En la tabla que se detalla a continuación se muestra el efecto arrastre calculado tomando como referencia la cantidad total aportada por otros cofinanciadores en función al apoyo del BAsD, obtenido el ratio (columna Ratio) como dólares aportados por otros cofinanciadores (bancos comerciales gobiernos, empresas publicas, empresas privadas, otras IFIS, etc):

Año	COFINANCIACIÓN PÚBLICA			COFINANCIACIÓN PRIVADA		
	Cofinanciación Pública	Otros Cofinanciadores	Ratio	Cofinanciación Privada	Otros Cofinanciadores	Ratio
2008	9.498	846	0,09	1.401	426	0,30
2009	13.892	3.019	0,21	1.520	1.957	1,28
2010	11.722	3.081	0,26	1.772	2.350	1,32
2011	11.907	3.489	0,29	2.117	4.205	1,93
2012	11.600	2.009	0,17	1.575	6.117	3,88
2013	12.617	3.438	0,27	1.602	2.931	1,82
2014	11.610	4.089	0,35	1.918	5.003	2,60

2,6Datos en millones de dólares.

**Efecto arrastre periodo 1983-2014 (M USD)**


**4.1.12. Operaciones habituales de PSOD y su integración en la cofinanciación pública.**

El siguiente cuadro detalla cuáles son las operaciones que forman parte de la financiación de proyectos sin garantía soberana y sus departamentos involucrados:

OPERACIONES DEL BASD CARENTES DE GARANTÍA SOBERANA DE DEVOLUCIÓN		
Departamento	Tipo de Departamento	Beneficiario/cliente
Regional (CWRD, SARD, SERD, EARD, PARD)	Vertical	Instituciones y empresas nacionales que reciben financiación del BASD sin necesidad de facilitar garantía soberana por el producto financiero recibido. Los proyectos financiados son, bien proyectos completos alineados con las prioridades de los departamentos regionales, bien elementos de apoyo a otros proyectos de los departamentos regionales.
PSOD ( <i>Finance Division 1</i> y <i>Finance Division 2</i> o <i>PSIF 1 y 2</i> )	Horizontal (Infraestructuras)	Empresas privadas locales e internacionales. Reciben préstamos, garantías, inversiones en capital, préstamos sindicados y asistencias técnicas para la cofinanciación de proyectos privados.
PSOD ( <i>Financial Institutions Division</i> o <i>PSFI</i> , e <i>Investment Funds and Special Initiatives Division</i> o <i>PSIS</i> )	Horizontal (Finanzas)	Banca comercial local. Recibe productos financieros, bien para la cofinanciación comercial, bien para facilitar préstamos y garantías ( <i>Trade Finance</i> ) que apoyen operaciones comerciales.

Así, la financiación que aporta PSOD a los proyectos que financia puede dedicarse, bien a la iniciativa privada, bien a la iniciativa pública (empresas o instituciones públicas de cualquiera de los PMD del BASD con indiferencia del porcentaje de capital social público).

**Apoyo a la iniciativa Pública:** empresas, instituciones o entidades públicas para proyectos de desarrollo en las áreas de infraestructuras y de finanzas. Todas las operaciones son sin garantía soberana.

**Apoyo a la iniciativa Privada (Infraestructuras/Empresas y Banca):** banca comercial (local e internacional) y empresas privadas (locales e internacionales). El BASD realiza operaciones financieras con la iniciativa privada en las siguientes dos áreas:

- **Infraestructuras - empresas privadas (PSIF):** la *Infrastructure Finance Division 1* (División de Financiación de Infraestructuras 1) y la *Infrastructure Finance Division 2* (División de Financiación de Infraestructuras 2) dan apoyo financiero y no financiero a proyectos de infraestructuras que cumplan los siguientes requisitos: impacto en la reducción de la pobreza, impacto medioambiental, alineamiento con los objetivos del BASD en ese PMD y específicamente en el sector de aplicación.
- **Finanzas - banca comercial privada (PSFI y PSIS):** la *Financial Institutions Division* del PSOD apoya programas y productos financieros que faciliten el acceso al crédito a empresas del PMD receptor, ya sean pymes, micropymes, grandes empresas o profesionales autónomos. Para ello, el BASD ha desarrollado una serie de instrumentos financieros que facilitan las operaciones. La *Investment Funds and Special Initiatives Division* o *PSIS* tiene el mismo cometido, pero con fondos de inversión y otros elementos financieros más sofisticados. Tales fondos podrán a su vez financiar proyectos de desarrollo de infraestructuras, y otros relacionados con el cambio climático.

### 4.1.13. Suministro de bienes en operaciones no soberanas

#### 4.1.13.1. Suministro de bienes en concesiones

En concesiones del tipo BOO (*Build, Operate and Own* o Construir, Operar y Poseer), BOT (*Build, Operate and Transfer* o Construir, Operar y Traspasar), BOOT (*Build, Own, Operate and Transfer* o Construir, Poseer, Operar y Traspasar) o similar, el promotor se elegirá mediante una licitación transparente aceptable para el BAsD. En el proceso de valoración de las propuestas, se suelen tener en cuenta los siguientes elementos: la tarifa del servicio para los usuarios finales, el plan de amortización, el coste, la eficiencia y la viabilidad financiera.

#### 4.1.13.2. Suministro de bienes bajo préstamos garantizados por el BAsD

El BAsD no obliga a que se apliquen los procedimientos estándares de ICB (*International Competitive Bidding* o Licitación Competitiva Internacional), pero sí que exige al prestatario que las licitaciones sean transparentes y que los proveedores sean de países miembros elegibles.

### 4.1.14. Servicios de consultoría en operaciones no soberanas

Todo servicio de consultoría financiado por el BAsD seguirá la normativa de licitación de contratos de consultoría del BAsD, ya sea un servicio para una operación soberana o para una no soberana. Esta normativa se resume en la publicación del BAsD *Guidelines on the Use of Consultants by Asian Development Bank and Its Borrowers*.<sup>34</sup>

Es decir, el BAsD, con anterioridad a invertir en un proyecto de la ventanilla pública, suele financiar un estudio de viabilidad que tienen por objetivo definir si la inversión solicitada por la iniciativa privada está justificada en términos de tecnologías usadas, coste de la infraestructura, consistencia del proyecto, hitos y objetivos marcados, rentabilidad, etc.

Este tipo de contratos de consultoría se financian mediante la ventanilla pública siendo el cliente final la empresa o grupo de empresas que van a desarrollar la infraestructura y el financiador del contrato el BAsD mediante un contrato de consultoría de la ventanilla pública.

## 4.2. CARTERA DE PRODUCTOS FINANCIEROS/TIPOS DE FINANCIACIÓN

El BAsD apoya el desarrollo del sector privado de distintas maneras. Por un lado ofrece apoyo financiero directo a empresas privadas, instituciones financieras y fondos de capital privado, así como moviliza capital internacional para compañías privadas. Por otro lado, ofrece apoyo financiero indirecto involucrando a gobiernos en debates regulatorios para evitar comportamientos arbitrarios por parte de la administración pública.

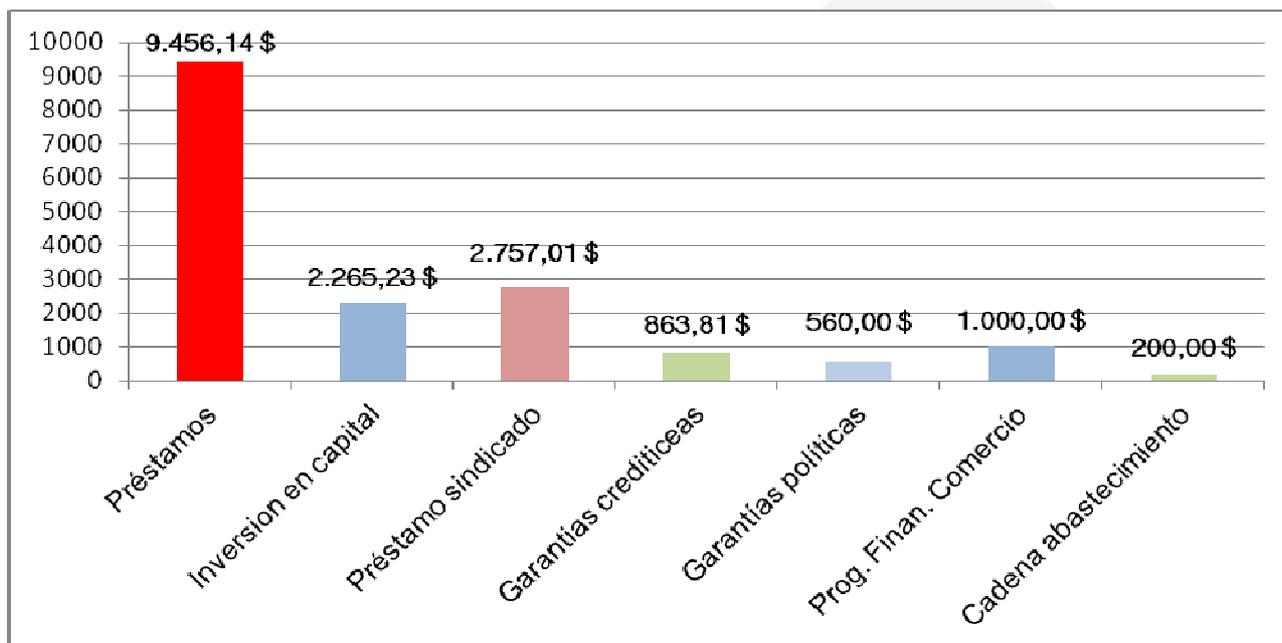
El BAsD diseña soluciones financieras para gestionar los riesgos de inversiones en los PMDs; a menudo combinando fuentes de financiación privadas y oficiales. Las garantías del BAsD cubren riesgos que el sector privado no puede absorber, como por ejemplo el riesgo político.

Además, cuando es necesario, el BAsD puede ayudar a movilizar préstamos adicionales de otras entidades financieras en forma de financiación paralela o sindicada; siendo el BAsD el prestamista principal y siendo los bancos comerciales participantes del préstamo.

<sup>34</sup> <http://www.adb.org/documents/guidelines-use-consultants-asian-development-bank-and-its-borrowers>

## GUÍA DE NEGOCIOS CON EL BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO

El siguiente gráfico permite comparar la frecuencia con que se usa cada tipo de herramienta financiera para proyectos del sector privado. Los datos hacen referencia a financiación no soberana, ya sea otorgada por el PSOD como por Departamentos Regionales. La figura muestra la cantidad de millones de USD aprobados en 2011, por sector y por herramienta financiera: <sup>35</sup>



### 4.2.1. Rol del BASD

El BASD no busca competir con fuentes financieras locales/extranjeras sino catalizar la inversión en los PMD. Las principales características del rol del BASD en las operaciones no soberanas son las siguientes:

- El BASD no ofrece precios por debajo de mercado.
- El BASD respalda los proyectos con su calificación crediticia triple A, avalada por las principales agencias: Moody's Investors Service, (Aaa) Standard & Poor's Sovereign Ratings (AAA) y Fitch (AAA).<sup>36</sup>
- En *equity*, el BASD raramente será el mayor inversor en solitario de una empresa.
- En *equity*, el BASD no asumirá responsabilidades de gestión de la empresa; observará.
- El BASD dispone internamente de tablas de compromiso máximo por proyecto; las tablas varían cada año y cada caso se trata por separado.
- En proyectos de coste total superior a 25 M USD, el BASD puede participar hasta el 25%.
- En proyectos de coste total inferior a 25 M USD, el BASD puede participar hasta el 50%.
- No hay un porcentaje mínimo de participación local, depende de la legislación del PMD.
- El coste total de un proyecto suele oscilar entre 40 y 100 M USD.
- El coste total mínimo de un proyecto es de alrededor de 8 M USD.
- Los proyectos deben cumplir los siguientes criterios:
  - Estar alineados con la estrategia del PMD.
  - Aportar un valor añadido para el desarrollo del PMD.
  - Ser replicables y rentables, es decir, sostenibles económicamente.
    - Mínimo retorno económico: 10%. Mínimo retorno financiero: 12%

<sup>35</sup> <http://www.adb.org/sites/default/files/pub/2012/summary-adb-nonsovereign-operations.pdf>

<sup>36</sup> <http://www.adb.org/site/investors/credit-fundamentals>

- Para retornos menores puede proponerse a la ventanilla pública del BAsD.
- ➔ En 2015 el 40% de la actividad de PSOD se hará en países elegibles para el ADF (*Asian Development Fund*), que actualmente son los 28 siguientes:<sup>37</sup>
  - Oeste y Centro de Asia: Afganistán, Armenia, Georgia, Kirguistán, Pakistán, Tayikistán y Uzbekistán.
  - Este de Asia: Mongolia.
  - Sur de Asia: Bangladesh, Bután, Maldivas, Nepal y Sri Lanka.
  - Sureste de Asia: Camboya, Laos y Vietnam.
  - Pacífico: Kiribati, Islas Marshall, Micronesia, Nauru, Palao, Papúa Nueva Guinea, Samoa, Islas Salomón, Timor Oriental, Tonga, Tuvalu y Vanuatu.

#### 4.2.2. Productos financieros

La tabla siguiente describe los productos financieros que el BAsD pone a disposición de las empresas que quieren llevar a cabo proyectos propios, así como su sector de aplicación:

<sup>37</sup> <http://www.adb.org/site/adf/adf-partners/adf-countries>

## GUÍA DE NEGOCIOS CON EL BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO

PRODUCTO FINANCIERO	DESCRIPCIÓN	SECTOR	CLIENTE
<b>Loan</b> (Préstamo)		Infraestructuras	Público / Privado (empresas)
<b>Direct loan</b> (Préstamo directo)	Gastos convencionales, interés (fijo o variable sobre Libor o Euribor) según riesgo y con divisa local o internacional.		
<b>B-Loan/Lender of record</b> (Préstamos sindicados)	Transferencia total o parcial del riesgo del préstamo o de la garantía a otras entidades financieras.		
<b>Unfunded risk participation</b> (Participaciones de riesgo sin financiación)	Negociaciones con bancos comerciales y/o Instituciones Financieras Internacionales.		
<b>Grant</b> (Donación)	Como complemento a otro producto financiero de PSOD.	Infraestructuras	Público / Privado (empresas)
<b>Guarantee</b> (Garantía)		Infraestructuras	Público / Privado (empresas)
<b>Political risk guarantee</b> (Garantía de riesgo político o PRG)	Cubre expropiación, restricciones en comercio internacional, violencia política y disputa contractual. Hasta el 40% del coste del proyecto ó 400 M USD netos.		
<b>Partial credit guarantee</b> (Garantía parcial de crédito o PCG)	Cubre impago del gobierno prestatario tanto de principal como de los intereses. Cubre riesgo político y comercial. Hasta el 25% del coste del proyecto ó 250 M USD netos.		
<b>Equity investment</b> (Inversión en capital)	Participación en acciones y préstamos subordinados. El BAsD puede nombrar un observador sin capacidad de gestión.	Infraestructuras	Público / Privado (empresas)
<b>Investment into enterprises</b> (Inversión en empresas)	Acciones comunes, acciones preferentes y/o convertibles.		
<b>Investment into financial institutions</b> (Inversión en instituciones financieras)	Acciones comunes, acciones preferentes y/o convertibles.		
<b>Investment into funds</b> (Inversión en fondos)	No hay intervención en la gestión y/o el control del fondo. Se aportan más de 850 M USD en más de 40 fondos.		
<b>Technical Assistance</b> (Asistencia Técnica)	10-12 M USD/año. Solo se paga si el proyecto se aprueba.	Infraestructuras	Público / Privado (empresas)
<b>PPTA</b>	<i>Project Preparatory Technical Assistance</i> (Asistencia Técnica de Preparación de Proyecto )		
<b>PATA</b>	<i>Policy &amp; Advisory Technical Assistance</i> (Asistencia Técnica en Políticas y Asesoramiento)		
<b>CDTA</b>	<i>Capacity Development Technical Assistance</i> (Asistencia Técnica en Desarrollo de Capacidades)		
<b>RDTA</b>	<i>Research &amp; Development Technical Assistance</i> (Asistencia Técnica en Desarrollo e Investigación)		
<b>Commercial Cofinancing</b> (Cofinanciación Comercial) <sup>38</sup>	Garantías, sindicación de préstamos, reaseguros y participaciones de riesgo que apoyen otros instrumentos del BAsD.	Financiero	Privado: Banca
<b>Trade Finance Program</b> (TFP o Programa de Financiación Comercial) <sup>39</sup>	Préstamos, garantías y letras de cambio con bancos de PMDs para apoyar transacciones comerciales internacionales con la calificación crediticia AAA del BAsD. Admite cofinanciación.	Financiero	Privado: Banca
<b>Moneda local</b> <sup>40</sup>	Posibilidad de financiarse con la moneda local.	Infraestructuras / Financiero	Público / Privado (empresas y banca)

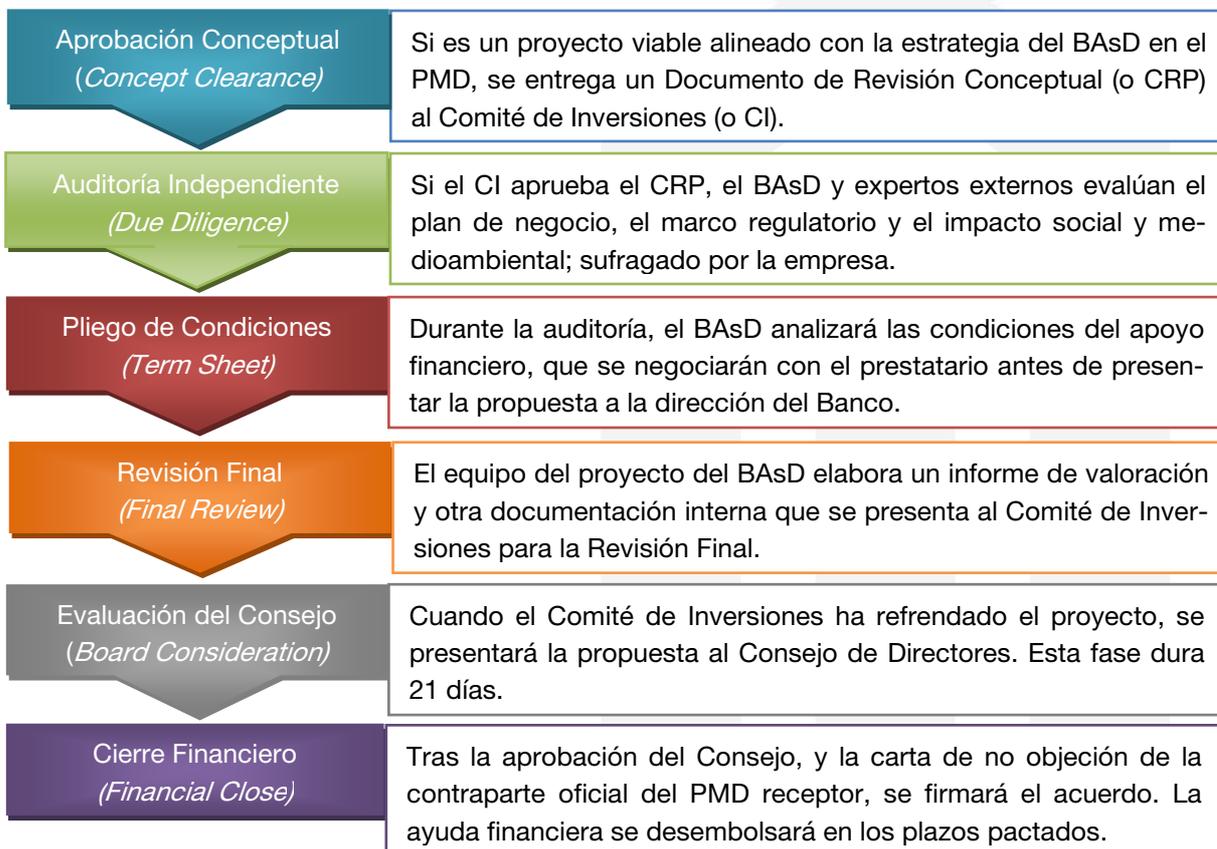
<sup>38</sup> <http://beta.adb.org/site/private-sector-financing/commercial-cofinancing>

<sup>39</sup> <http://beta.adb.org/site/private-sector-financing/trade-finance-program>

<sup>40</sup> <http://beta.adb.org/site/private-sector-financing/core-sectors>

**4.3. PROCESO PARA PRESENTAR UNA PROPUESTA DE PROYECTO EN LA VENTANILLA PRIVADA O PSOD.**

Una propuesta de colaboración de la iniciativa privada con el PSOD suele seguir las siguientes seis fases hasta ser aprobada: <sup>41</sup>

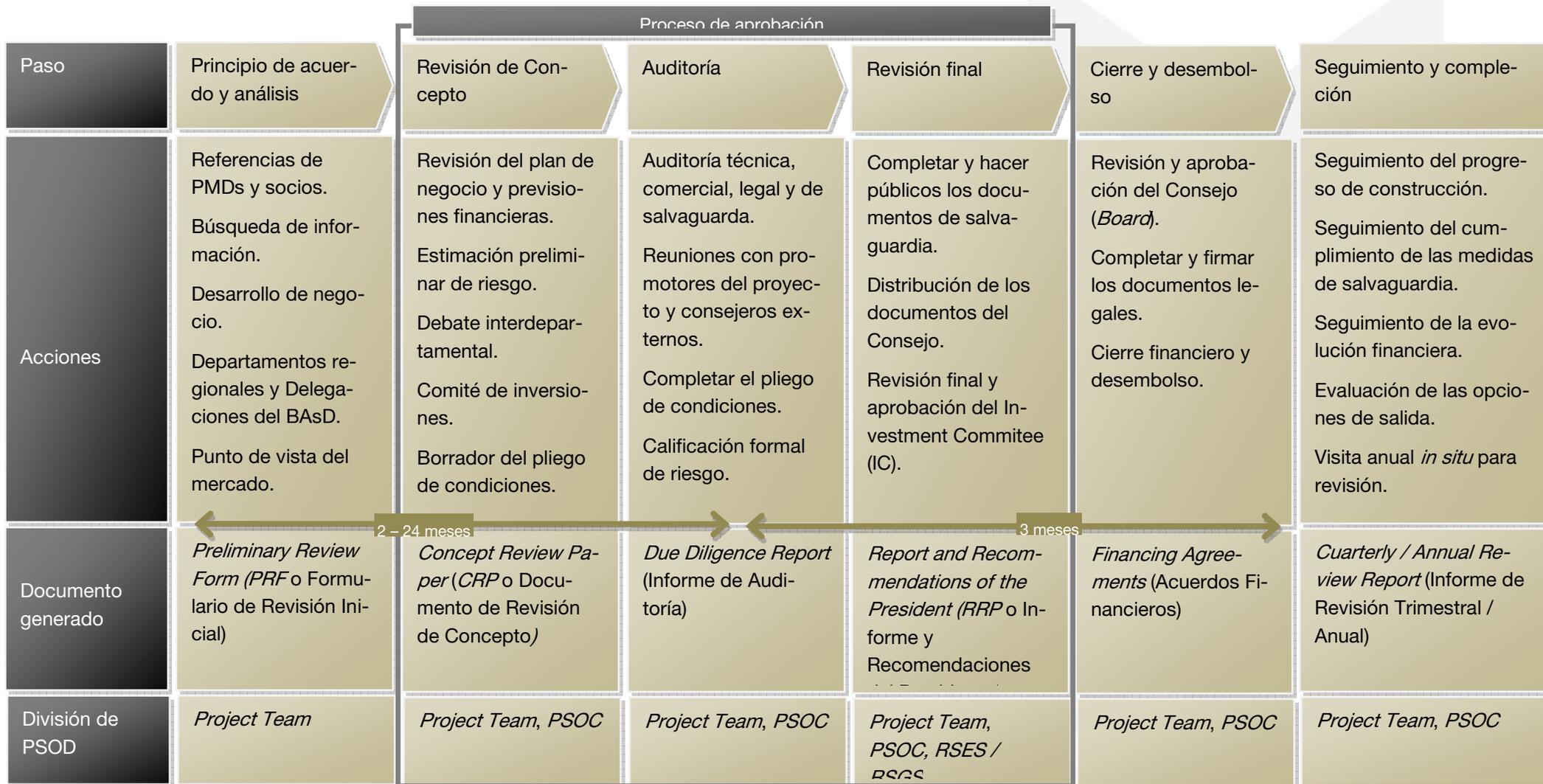


A continuación se desglosa el proceso de aprobación de transacciones de PSOD con mayor detalle:

<sup>41</sup> <http://beta.adb.org/site/private-sector-financing/project-approval-process>



## GUÍA DE NEGOCIOS CON EL BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO



#### 4.3.1. Perfil de empresa

Antes que nada, la empresa interesada debe cumplir los siguientes requisitos: <sup>42</sup>

- La empresa opera o está establecida en un PMD.
- Más del 50% del capital de la empresa tiene que pertenecer:
  - Al sector privado (o bien)
  - Al sector público
    - Siendo de un gobierno municipal o de otra entidad pública sub-soberana (o bien)
    - Siendo una empresa estatal que pueda contraer préstamos independientemente, que pueda poner una demanda y que pueda ser demandada.
- No haber sido incluido en la lista negra de ningún *Multilateral Development Bank* (MDBs o Banco Multilateral de Desarrollo). Los MDBs tienen un pacto de comunicación de listas negras (*Cross-debarment Agreement*) de empresas e individuos apartados por corrupción, fraude, colusión o coerción. Los MDBs firmantes del acuerdo son los siguientes: African Development Bank (AfDB), European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), Inter-American Development Bank (IDB) y World Bank Group (WB).<sup>43</sup>

#### 4.3.2. Resumen Ejecutivo o *Concept Paper*

En el proceso de formulación del proyecto, conviene que la empresa contraste el enfoque del proyecto con la estrategia que el BASD ha planificado para el país y para el sector en cuestión. Esta información se puede encontrar en el *Country Operational Business Plan* (Plan de Operaciones de Negocio en el País o COBP), que recoge el plan de actuaciones del BASD en un PMD a corto plazo (2-3 años). Este documento puede encontrarse en la web del BASD a través del buscador de documentos de la base de datos interna.<sup>44</sup>

Esta información puede ser de útil a la hora de preparar un primer documento que servirá al BASD para realizar un análisis preliminar del proyecto; este documento será el siguiente:

##### **Resumen Ejecutivo (*Concept Paper*)**

Documento que sintetiza en pocas hojas los puntos más importantes del proyecto. Destaca la importancia del proyecto para el país receptor y explica cómo el BASD puede ayudar a su compleción.

En concreto, el resumen ejecutivo contendrá la siguiente información: dimensiones de la empresa, experiencia en proyectos similares, experiencia en el sector, experiencia en el país, experiencia con el BASD, experiencia con otras Instituciones Financieras Multilaterales, modelo económico, financiación disponible y financiación requerida (*project finance*).

Por otro lado, conviene tener presente que el Departamento Multilateral de la Oficina Económica y Comercial de Manila ofrece apoyo a las empresas españolas en la presentación del proyecto al Banco.

Este paso concluye con la aceptación del BASD a tomar en consideración la propuesta del proyecto. Tras esta primera respuesta positiva del Banco al perfil de la iniciativa, en el siguiente paso, la empresa deberá pormenorizar las características y la planificación del proyecto.

<sup>42</sup> <http://beta.adb.org/site/private-sector-financing/overview>

<sup>43</sup> <http://www.adb.org/site/integrity/after-cross-debarment-agreement>

<sup>44</sup> <http://beta.adb.org/countries/documents/%281317%29%2C1210>

### 4.3.3. Otra documentación requerida

Si bien es cierto que no existe un sistema absolutamente estandarizado para solicitar apoyo financiero al BAsD, para que el Banco pueda evaluar convenientemente la solicitud, es conveniente tener preparada e ir entregando la siguiente documentación:<sup>45</sup>

- **Descripción del proyecto** (*Project description*)  
Descripción detallada del proyecto destacando su relevancia y especificando los apoyos recibidos por parte del gobierno, instituciones financieras y otros inversores.
- **Estudio de viabilidad** (*Feasibility study*)  
Análisis de viabilidad financiera, económica, medioambiental y social del proyecto llevado a cabo por un reputado consultor o consultoría; cuando sea necesario.
- **Experiencia de la empresa privada** (*Background on sponsors*)  
Detalles de la estructura de propiedad y de gestión del proyecto; de la experiencia de la empresa en el sector, en el PMD y/o en otros países en desarrollo; del historial financiero, de las auditorías de los estados financieros de los últimos tres años, de planes financieros, etc.
- **Estructura de propiedad del proyecto** (*Project ownership structure*)  
Explicación de las ventajas fiscales y legales, entre otras, de la estructura de propiedad y de gestión propuesta. Descripción de los costes e incentivos reflejados en los acuerdos contractuales con cualquier otra empresa que participe en la gestión del proyecto.
- **Plan de implementación del proyecto** (*Project's implementation arrangements*)  
Descripción de las metodologías de construcción y supervisión previstas; de los borradores de los contratos de construcción; de los diagramas de barras que muestran la planificación temporal de las tareas principales y los hitos; de las provisiones por daños y de los estándares de calidad fijados.
- **Operaciones del proyecto** (*Project operations*)  
Detalle de los planes operacionales y de los acuerdos contractuales; de la disponibilidad y formación del personal; de los niveles de eficiencia esperados; de los incentivos y penalizaciones estipulados; de los planes de mantenimiento y de los sistemas de informes.
- **Mercado** (*The market*)  
Informe de los planes mercantiles y de marketing; de los acuerdos de compraventa o concesión; de la sensibilidad al precio de los clientes; de los riesgos del mercado; de la evolución prevista del mercado; de la solvencia de los clientes, etc.
- **Aspectos sociales y medioambientales** (*Environmental and social aspects*)  
En proyectos de infraestructuras, análisis de impacto social y medioambiental, llevado a cabo por un consultor o consultoría reputado, que destaque las medidas mitigatorias. En proyectos de mercados de capital, propuesta de un sistema de gestión social y medioambiental que asegure que las inversiones cumplen los requisitos del BAsD.
- **Estimación de costes** (*Cost estimates*)  
Cálculo aproximado de partidas principales, gastos operacionales, cambio de divisas, tasas, impuestos, capital de trabajo, intereses, etc.
- **Plan financiero** (*Financing plan*)  
Lista de las fuentes financieras del proyecto, cantidades aportadas y/o pactadas, condiciones de préstamos y de inversiones en capital; fuentes financieras para contingencias y excesos presupuestarios; políticas en reservas, retenciones, dividendos, métodos de pago; propuesta de actuación para el BAsD (garantía, inversión en capital, préstamo, cofinanciación, etc.).
- **Modelo financiero** (*Financial model*)

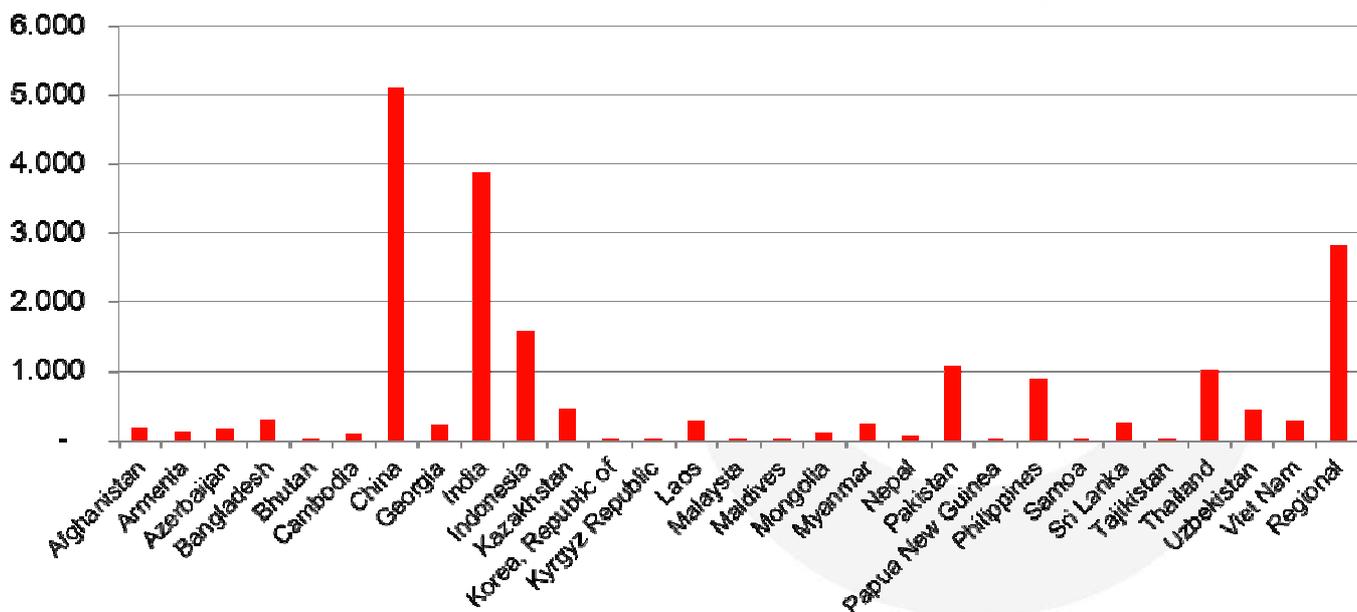
<sup>45</sup> <http://beta.adb.org/site/private-sector-financing/applying-assistance>

Copia en papel y copia digital de las proyecciones temporales de los estados financieros en todas las fases del proyecto, haciendo especial hincapié en lo referente a la parte financiada por el BASD. Informe del balance, de la cuenta de pérdidas y ganancias, del flujo de caja, de las tasas de rendimiento económicas, financieras y de la inversión.

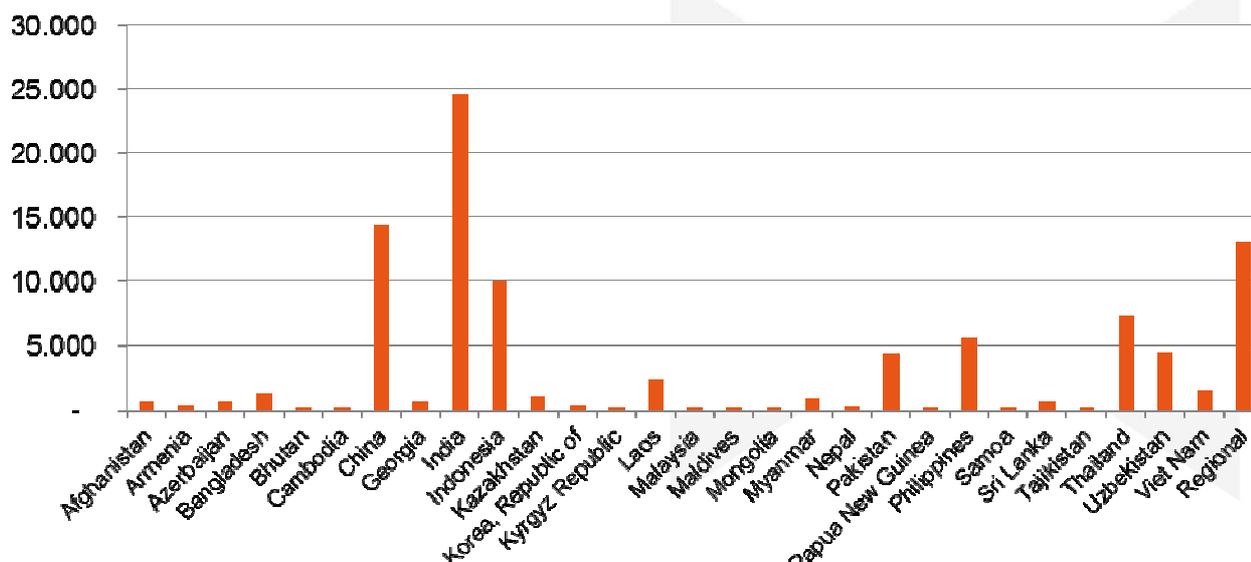
- **Análisis de riesgos** (*Risk analysis*)  
Análisis de los riesgos operativos y de implementación; propuesta de medidas mitigatorias y de los agentes responsables de llevarlas a cabo y de asumir su coste.
- **Licencias y permisos** (*Permits and Licenses*)  
Lista de los permisos y autorizaciones necesarios, la autoridad competente para expedirlos y la fecha de emisión esperada.
- **Informe de auditoría independiente** (*Due Diligence Report*)  
Si se hallaran indicios de corrupción, blanqueo de dinero o financiación de terrorismo podrían ser considerados motivos para romper el acuerdo. Es necesario para cualquier operación no soberana. Es responsabilidad del responsable de inversiones, supervisada por el Director del Departamento, revisada por el *Investment Committee* (CI o Comité de Inversiones) y cuenta con el consejo de la *Office of Anti-Corruption and Integrity* (Oficina Anti-corrupción e Integridad).

#### 4.4. PAÍSES DE DESTINO DE LA INVERSIÓN DE LA VENTANILLA PRIVADA.

Los proyectos financiados por el BASD buscan promover el desarrollo de los PMD. El siguiente gráfico ilustra los principales países receptores de cofinanciación del departamento de PSOD para el periodo de 1983-2014<sup>46</sup> (primer gráfico) y, en esos mismos países, el valor total de los proyectos donde existió cofinanciación de PSOD (segundo gráfico):



<sup>46</sup> Los datos se encuentran expresados en millones de dólares para ambas tablas.



Varios tipos de clientes se benefician de los productos ofrecidos por PSOD: empresas locales, multinacionales, bancos, fondos de inversión y empresas estatales. La siguiente tabla recoge algunos clientes de PSOD en el periodo 2002-2012, ordenados por país de ejecución del proyecto:

CLIENTES PSOD 2002-2012	
País	Clientes
Afganistán	Af. International Bank, Roshan.
Armenia	Acba Credit Agricole, Ameriabank, Ardshinvestbank, Inecobank, Aria Airports.
Azerbaiján	Bank Of Baku, Bank Respublika, Intl Bank Of Azerbaijan, Garadagh Cement.
Bangladesh	Central Depository, Indus & Infra Devt Finance, Grameenphone.
Camboya	Cam. Power Trans Lines.
China	CECIC HKE Wind Power, China WindPower, Datang Sino-Japan, Sanchuan Clean Energy Devt., China Gas Holdings, Dalkia Asia, China Everbright, China Water Affairs, HNA Airports, Lonjiang Env. Protection, Sino-Green Climate Fund.
Filipinas	LGU Guarantee Corp., Emerald Energy Corp., Kepco SPC Power, Masinloc Power, Alternegy (APHC).
Georgia	Bank Of Georgia.
India	India Mort. Guar. Co., Small Indus. Devt Bank, CLP Wind, Dahanu Solar, Gujarat Paguthan Energy (GPEC), ICIC, Rajasthan Sun Tech. Energy, Solar Power Generation, Tata Power, Coastal Gujarat Power (Mundra), Powergrid, Rural Electrification Corp., Bangalore Metro, GTL Infrastructure, Soma Isolux, Ventureast Life.
Indonesia	Bank Mandiri, Housing Finance Program, PGN, Tangguh LNG, Pam Lyonnaise Jaya, Semen Andalas Indo.
Kazajistán	Bank Centercredit, Kazkommertsbank.
Kirguistán	Kyrgyz Invest. & Credit Bank.
Laos	Nam Ngum 3, Nam Theun 2.
Maldivas	Housing Devt & Fin Corp, Maldives Fin. Leasing Co.
Mongolia	Khan Bank, Trade & Devt Bank.
Pakistán	SME PCG, Foundation Wind, Laraib Energy, Star Hydro, Zorlu Enerji, Foundation Power Co., Karachi Elec. Supply Corp., Uch II.
Papúa Nueva Guinea	Digicel (PNG).
Sri Lanka	Commercial Leasing Co., Lanka Orix Leasing, NDB Housing Bank, People's Leasing Co.
Tailandia	Lombard Thai Fund, Bangchark Petroleum, Natural Energy Devt., BLCP Power, Gulf JP NS Co. (Nong Saeng).
Uzbekistán	Lukoil (Kandym), Uz-Kor Gas Chemical (Surgil).
Vietnam	Sacombank, Techombank, Phu My 2.2 Power, Phu My 3 Power, Far East Medical, RMIT Intl University.



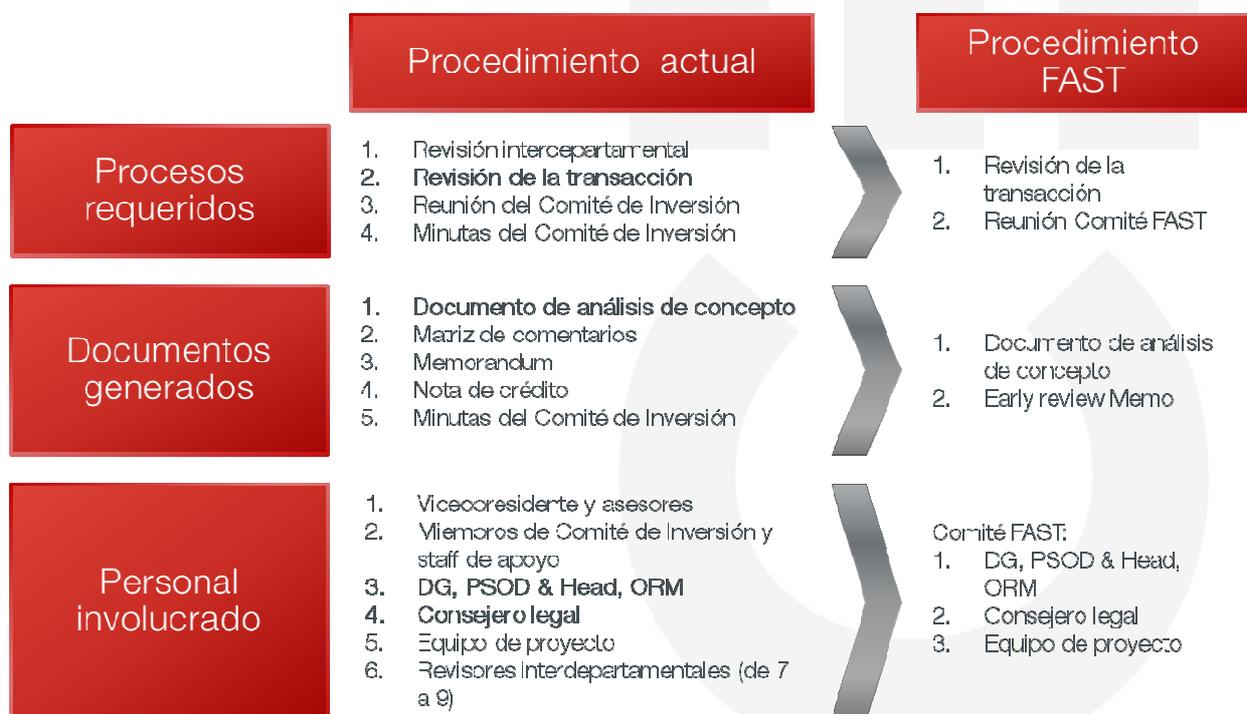
#### 4.5. NUEVO PROCEDIMIENTO DE GESTION DE SOLICITUDES DE FINANCIACION DE PROYECTOS DE MONTANTE REDUCIDO EN PSOD (OPERACIONES FAST).

Con el objetivo de incrementar la eficiencia en los procesos de aprobación de transacciones por parte del PSOD, el plan de acción del Midterm Review de la Estrategia 2020 del BASD prevé la aceleración de la aprobación de aquellas transacciones que sean de reducido montante (inferiores a 20 millones de dólares) mediante la implementación de un nuevo procedimiento.

Este procedimiento recibe el nombre de FAST (Faster Approach to Small (NSO) Transactions) e implica un aumento de la eficiencia del 45% al reducirse el tiempo de aprobación de las transacciones de 91 a 41 días.

Mediante este nuevo procedimiento –FAST–, los proyectos deben pasar 4 fases para su aprobación en lugar de 5. Hasta ahora eran necesarias las siguientes aprobaciones: una del departamento PSOD, dos por parte del Comité de Inversión (de concepto y de la propuesta final), una del presidente y una última del Board. Con el nuevo procedimiento FAST las dos aprobaciones del Comité de Inversión se sustituyen por una única que le corresponde emitir al Comité FAST.

A continuación se detallan las modificaciones introducidas por nuevo procedimiento FAST.



#### 4.6. DIVISIONES Y DATOS DE CONTACTO.

##### 4.6.1. Estructura interna del PSOD. Divisiones del departamento

DIVISIONES DE PSOD	
SIGLAS	NOMBRE
PSFI	<i>Financial Institutions Division</i> (División de Instituciones Financieras)
PSIS	<i>Investment Funds and Special Initiatives Division</i> (División de Fondos de Inversión e Iniciativas Especiales)
PSIF	<i>Infrastructure Finance Division</i> (División de Financiación de Infraestructuras)
PSOC	<i>Private Sector Operations Coordination Division</i> (División de Coordinación de Operaciones del Sector Privado)
	GSU   <i>Guarantees and Syndications Unit</i> (Unidad de Garantías y Sindicaciones)
OTRAS UNIDADES RELACIONADAS (no pertenecientes a PSOD)	
RSES	<i>Environment and Social Safeguard Division</i> (División de Salvaguardias Medioambientales y Sociales)
RSGS	<i>Gender, Social Development and Civil Society Division</i> (División de Salvaguardias de Género, Desarrollo Social y Sociedad Civil)

##### 4.6.2. Principales expertos del departamento de PSOD.

CONTACTOS PSOD <sup>47</sup>					
Dirección OPSD					
OPSD			OPSD		
Director General: Todd C. Freeland (+6326326315)			Deputy Director General: Michael Barrow (+6326326660)		
PSFI	PSIS	PSIF-1	PSIF-2	PSTS	PSPM
Director Christine Engstrom +632 6326675	Officer in Charge Janette Hall +6326321867	Officer in Charge Michael Barrow +632 6326660	Director Christopher Thieme +632 6326920	Director Shantunu Chakraborty +6326326979	Director Craig Roberts +6326324133
PSOC					
Director Philippe Leclercq Tel: +632 6326979	GSU: Guarantees & Syndications Specialists		Christophe Bellinger	Tel: +632 6325704	
	GSU: B-Loans		Bart Raemaekers	Tel: +632 6326852	
	Guarantees & Syndications Specialists		Lauren Hauck	Tel: +632 6326304	
	Operations Coordination Specialists		DC Song	Tel: +632 6326115	
			Shahid Zahid	Tel: +632 6325576	
		Elise Louise Araneta	Tel: +632 6325905		
<i>PSOD Representatives in Resident Missions (Representantes de PSOD en Delegaciones)</i>					
Hisaka Kimura		Delegación en China	Tel: +86 1085730909 (ext. 0820) Tel: +86 1085730909		
Siddhartha Shah		Delegación en India	Tel: +91 1124194383		
Amit Kumar					
Apurva Kumar					
Lazeena Rahman		Delegación en Indonesia	Tel: +62 212512721		
Thomas Minnich		Delegación en Kazajstán	Tel: +7 7273201901		
Arman Seissebayev					
Thusita Molligoda		Delegación de Sri. Lanka	Tel: +94 114455455		
Krittayamon Paocharoen		Delegación en Tailandia	Tel: +66 2263 5336		
Ninh Le Do		Delegación en Vietnam	Tel: +84 439331374		
<i>Trade Finance Program (TFP o Programa de Financiación Comercial)</i>					
Trade Finance Unit o Unidad de Financiación Comercial			Tel: +632 6324444		

<sup>47</sup> <http://beta.adb.org/site/private-sector-financing/contacts>

# 5. EL DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO EN EL BASD.

## 5.1. POTENCIAL DEL DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO EN EL BASD.

Durante la Asamblea Anual de 2008 realizada en Madrid, el Consejo del BASD aprobó la implantación de la Estrategia 2020 (Strategy 2020). Esta estrategia de coordinación de acciones en el seno del BASD está orientada a la reducción de la pobreza y la mejora de las condiciones de vida de los más desfavorecidos y considera como uno de los ejes prioritarios el desarrollo del sector privado.

La Estrategia 2020 pretende aportar una cartera de actuaciones más nutrida en materia de desarrollo del sector privado en los países donde opera el BASD. Para financiar estas actuaciones, la estrategia 2020 establece que los fondos designados para la financiación de programas y proyectos orientados a la temática del desarrollo del sector privado alcancen el 50% del valor de las operaciones anuales en el año 2020.

Valor operaciones anuales del BASD	2011	2012	2013	2014	2015
Ventanilla Publica	11.481,0	11.277,2	12.767,0	11.758,0	14.094,0
Ventanilla Privada	1.589,0	1.745,1	1.608,0	1.929,0	2.630,0
<b>TOTAL OPERACIONES PÚBLICAS.</b>	<b>13.070,00</b>	<b>13.022,30</b>	<b>14.375,00</b>	<b>13.687,00</b>	<b>16.724,00</b>

Paralelamente, la fusión del OCR (Recursos de Capital Ordinario) y el ADF (Fondos Asiático de Desarrollo) mediante el Programa Galaxy de reciente aprobación, supuso que los fondos asignados a la ventanilla blanda puedan incorporarse a la capacidad de endeudamiento del BASD para la financiación de proyectos y, de esta forma, incrementar el valor de las operaciones anuales del BASD.

En este sentido, se estima que en el año 2020<sup>48</sup>, la capacidad de endeudamiento anual del BASD (y por extensión el valor de las operaciones anuales) ronde los 20.000 millones de dólares, jugando un papel prioritario el desarrollo del sector privado como destino de ese presupuesto anual. Se espera que la temática del desarrollo del sector privado pueda recibir fondos por valor de 10.000 millones de dólares.

<sup>48</sup> Estimaciones propias de la Oficina Económica y comercial de España en Manila.

A la hora de elaborar proyectos para el desarrollo en el sector privado, el BAsD dispone de 2 mecanismos:

- **Ventanilla pública:** por un lado, potenciar sustancialmente la cartera de proyectos del sector de Industria y Comercio de la ventanilla pública del BAsD, o bien incluir elementos alineados con la temática del desarrollo del sector privado en proyectos de otros sectores (por ejemplo agua). En el ejercicio del 2014, los proyectos aprobados por el BAsD en el sector de Industria y Comercio tuvieron un valor de 480 millones de dólares (incluyendo la cofinanciación), es decir, apenas un 2% del valor total de todos los proyectos aprobados en ese año (excluyendo la cofinanciación).
- **Ventanilla privada:** por otro lado, el BAsD mediante la ventanilla de operaciones privada, puede apoyar proyectos de la iniciativa privada. En el ejercicio de 2015, el BAsD aprobó diferentes productos financieros para apoyar la iniciativa privada (y por extensión el desarrollo del sector privado) por un valor de 2.630 millones es decir, el 15,72% del valor de las operaciones anuales del Banco año (excluyendo la cofinanciación).

En el ejercicio de 2014, el valor total de las operaciones del desarrollo del sector privado (operaciones financiadas por las ventanillas pública y privada sin incluir la cofinanciación) ascendió al 17,60% del valor de las operaciones anuales. En 2015, en el momento de la elaboración de este informe no se dispone de los datos necesarios para determinar el porcentaje de operaciones totales financiadas por el BAsD en materia de desarrollo del sector privado, siendo las estimaciones de la Oficina Comercial superior al año anterior aunque por debajo del 20% del valor anual de las operaciones para ese ejercicio (excluyendo la cofinanciación).

En su conjunto, el apoyo del BAsD al desarrollo del sector privado se encuentra en la actualidad muy por debajo del objetivo de alcanzar el 50% del valor anual de las operaciones del Banco para el ejercicio de 2020.

Con vistas a poder incrementar la cartera de operaciones relacionadas con el desarrollo del sector privado, el BAsD creó en el ejercicio de 2014, un nuevo departamento el cual recibe el nombre de Oficina de Operaciones Público-Privadas (OPPP). Dispone de 2 unidades:

- Por un lado la identificación de proyectos susceptibles de ser financiados mediante estructuras financieras basada en PPP. (*PPP Knowledge Unit*)
- Por otro lado, una unidad especializada en el análisis de propuestas de proyectos susceptibles de ser financiados mediante mecanismos de PPP. Estas propuestas son presentados por empresas privadas y gobiernos de PMD (*TAS Unit*)
- Finalmente, en enero de 2016 se cierra el círculo desde el punto de vista del BAsD en materia de dotación de los elementos necesarios para el desarrollo de la OPPP. El BAsD, junto con otros donantes, creó el fondo multidonante *Asia Pacific Project Preparatory Facility (AP3F)*, con el objetivo de disponer de los recursos financieros necesarios para financiar asistencias técnicas orientadas a desarrollar el conocimiento y la presencia de programas PPP entre los países miembros donde el BAsD desarrolla su actividad (no exclusivamente a los PMD). De esta forma, la facilidad de AP3F establece en sus normativa de uso que el uso de los fondos se alinee precisamente con la actividad que desarrolla las 2 unidades de la OPPP.

## 5.2. LA OFICINA DE OPERACIONES PÚBLICO-PRIVADAS DEL BASD.

Creada en septiembre de 2014 por el BASD, tiene por objetivo es promover las asociaciones público-privadas (en adelante PPP) en los países donde opera el Banco (no es exclusivo a los PMD), quedándole asignado a partir del 1 de enero de 2015 una ubicación física en las Oficinas Centrales del BASD en Manila, siendo a todos los efectos, un departamento más del Banco.

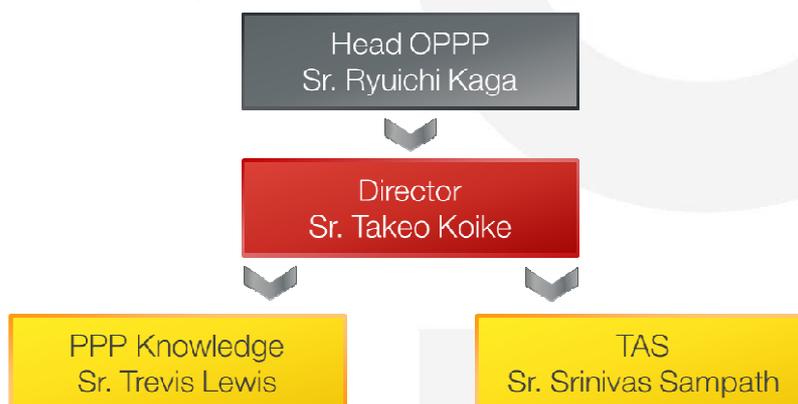
### 5.2.1. Dónde se ubica la oficina OPPP en la estructura del BASD.

A pesar de ser una oficina que trata de fomentar las PPP en los PMD, se encuentra desligada de los productos financieros de las ventanillas pública y privada del BASD. La OPPP depende directamente del *Managing Director General*, quien a su vez depende de la Presidencia del BASD. A todos los efectos de gestión interna del BASD, este departamento ofrece servicios de apoyo a las ventanillas pública y privada, sin pertenecer a éstas, tal y como realizan labores de apoyo otros departamentos del Banco como OCO (Oficina de Cofinanciación) o OSFMD (Operational Service Finance Management Department).



### 5.2.2. Estructura de la OPPP.

A pesar de la reciente creación, la estructura de esta Oficina de PPP se encuentra totalmente diseñada para acometer sus objetivos. Cuenta con 2 unidades: *TAS ó Transactional Advisory Services* cuya finalidad está orientada a asesorar sobre la estructuración financiera proyecto a proyecto y *PPP Knowledge*, cuya actividad está asociada a la identificación de proyectos PPP y a la transferencia de conocimiento sobre PPP interna y externamente. Se le conoce también como el equipo de coordinación y apoyo.





**Ryuichi Kaga**  
Head  
rkaga@adb.org



**Takeo Koike**  
Director  
tkoike@adb.org



**Srinivas Sampath**  
Principal Public-Private Partnership Specialist  
ssampath@adb.org



**Trevor Lewis**  
Principal Public-Private Partnership Specialist  
tlewis@adb.org

### 5.2.3. Unidades de la oficina OPPP, funciones y objetivos.

#### Transactional Advisory Services

La unidad de TAS tiene la función de facilitar asesoramiento sobre propuestas de proyectos susceptibles de ser estructurados financieramente mediante una PPP y que se han originado en cualquiera de los países donde el Banco opera y, consecuentemente, no es exclusivo a los PMD. Los proyectos pueden ser presentados por el propio gobierno o por empresas. TAS no tiene la intención de competir con expertos y/o empresas especializadas en la integración de proyectos basados en un modelo de financiación PPP.

El objetivo de la unidad de TAS es aportar servicios de asesoría técnica en materia de integración de proyectos donde pueda verse repercutido un claro valor añadido por parte del BASD, pudiendo estructurar la financiación tanto para la banca comercial, como para las empresas privadas y el gobierno.

Los proyectos han de contar en su naturaleza con “factores de excepcionalidad”, de tal forma que ésta “excepcionalidad” no sea cubierta por los proveedores habituales en éste tipo de servicios, como por ejemplo, consultoras especializadas o banca comercial local.

El asesoramiento que facilita la unidad de TAS es completamente independiente de cualquier tipo de apoyo que el BASD pueda aportar al proyecto (ventanillas pública y privada). El coste de los servicios que facilita la unidad de TAS son abonados íntegramente por el cliente, aunque a partir de enero de 2016, se espera que AP3F, según qué casos y en qué condiciones, aporte fondos para la financiación total o parcial de los servicios de la unidad de TAS.

Cuenta con un total de 17 países prioritarios en los que desarrollar las labores comerciales iniciales para la identificación de proyectos basados en estructuras de PPP donde aportar sus servicios de asesoría técnica. A pesar de estos 17 países prioritarios, TAS aceptaría propuestas de cualquier otro país en donde opera el Banco.

En principio, los sectores prioritarios son los sectores de energía y de transportes, aunque se están estudiando otros sectores y la receptividad del Banco es muy positiva incluso para sectores inicialmente no considerados (siempre que éstos sean sectores donde el BASD puede aportar apoyo. Por ejemplo, el Banco no puede cofinanciar operaciones en materia de energía nuclear). Existe un procedimiento de para empresas y consultores interesados en los servicios TAS de la OPPP disponible en la página de internet del BASD.

**PPP Knowledge**

La unidad de PPP Knowledge tiene por finalidad trabajar conjuntamente con los departamentos geográficos del BASD desde las fases iniciales de la estrategia del BASD en los PMD es decir, desde el propio CPS (Country Partnership and Strategy).

Los departamentos geográficos nombrarán/cederán a un experto familiarizado con modelos de financiación de PPP para conjuntamente:

- Identificar proyectos susceptibles de financiarse mediante PPP en los PMD.
- Proporcionar apoyo para diseminar y transferir conocimiento sobre las estructuras financieras de PPP.
- Apoyar y colaborar con la ventanilla privada del BASD o PSOD.
- Apoyar la creación de PPP Center en los PMD.
- Formación y capacitación local en los PMD.
- Transferencia de conocimiento interna y externa, ya que la oficina OPPP va liderar la CoP (Community of Practice) de PPP en el BASD.

Los expertos “cedidos” en cada uno de los departamentos geográficos responsables de la coordinación con el equipo de OPPP son:

Departamento	Persona responsable	Cargo
CWRD	Chin Choon Fong	Senior Advisor (PPP)
EARD	Amy Leung	Deputy Director General
PARD	Noriko Ogawa	Deputy Director General
SARD	Ajay Sagar	Senior Advisor (Infrastructure Finance)
SERD	Ramesh Subramaniam	Deputy Director General

**5.2.4. Operativa y costes.**

**TAS ó Transactional Advisory Services:** Inicialmente el BASD financia la comercialización de los servicios de TAS entre los PMD mediante la visita a los países prioritarios, presentación del servicio, etc. Tanto para aquellos proyectos identificados por el PMD o bien escalados directamente por las empresas al departamento TAS de la OPPP, el BASD cobra por los servicios de asesoramiento a sus empresas mediante 2 cuotas diferentes:

- Cuota 1: Cuota fija basada en la evaluación y estructuración financiera de la operación.
- Cuota 2: Variable, basada en la consecución del proyecto, que se abonaría una vez se haya procedido con la consolidación de la operación, siendo la empresa o grupo de empresas que forman la PPP quienes abone este coste.

**PPP Knowledge:** todos los costes relacionados con la formación y capacitación interna de los profesionales del BASD junto a la diseminación de información entre las oficinas regionales corre a cargo del presupuesto de la oficina de OPPP. Sin embargo, cuando la identificación de áreas de desarrollo de operaciones basadas en estructuras financieras del tipo PPP junto con información, la formación y la capacitación local se dé en algún PMD como consecuencia de la interacción del equipo de PPP Knowledge y los profesionales asignados por cada uno de los departamentos regionales, los gastos asociados a los traslados y presencia en el PMD se facturarán “internamente” al departamento geográfico correspondiente, siendo el experto de OPPP quien se desplace.

**5.2.5. Países y sectores.**

Los principales países/sectores de actuación considerados inicialmente por la nueva oficina de OP3P para los servicios de TAS son los que se muestran en la tabla. Sin embargo, esta priorización se espera que sea similar en los servicios de *PPP Knowledge*. Esta prioridad inicialmente marcada no impide que OP3P se platee operar en otros sectores/países.

PAIS	ENERGIA	TRANSPORTE	AGUA	SOCIAL
<b>SERD</b>				
Indonesia				
Myanmar				
Filipinas				
Tailandia				
Vietnam				
<b>EARD</b>				
Mongolia				
China				
<b>SARD</b>				
Bangladesh				
Bután				
India				
Srilanka				
<b>PACIFICO</b>				
Fiji				
P.N.G.				
Timor este				
<b>CWRD</b>				
Armenia				
Georgia				
Pakistán				

Donde el grado de prioridad en la matriz sector/país viene representado en 3 grados diferentes:

1º Prioridad	2º Prioridad	3º prioridad
--------------	--------------	--------------

**5.2.6. El Fondo “ASIA PACIFIC PROJECT PREPARATION FACILITY” o AP3F**

El fondo de **Asia Pacific Project Preparation Facility (AP3F)** es un fondo multidonante que está diseñado para financiar o cofinanciar los gastos asociados con los servicios de consultoría asociados a la preparación, estructuración, formación, capacitación y cierre de proyectos co de infraestructuras financiados mediante mecanismos de PPP en los países donde opera el BASD, no siendo exclusivo a los PMD.

Específicamente, el fondo dará asistencia financiera a los gobiernos y agencias de los países en desarrollo, para cubrir los servicios de asesoramiento técnico, legal y financiero que sean necesarios a la hora de estructurar las transacciones. Asimismo, se podrá apoyar otras reformas y la formación de capacidades si éstas se encuentran vinculadas a transacciones actuales o potenciales.

El fondo AP3F pretende ayudar a los gobiernos de los países donde opera el Banco a preparar proyectos de infraestructura que puedan atraer la inversión privada, mediante la adopción de un enfoque consistente y de calidad. Aunque en principio el Banco no se compromete a financiar los proyectos que se hayan estructurado con el apoyo del fondo, si de manera independiente se aprueba por el Management, el BASD podría considerar su financiación.

Los **contribuyentes** actuales de esta facilidad son Japón, Canadá y Australia, con unas aportaciones de 40, 20 y 10 millones de dólares respectivamente. El BASD también contribuirá con 10 millones de dólares y se espera que otros donantes se unan a esta iniciativa en el futuro. La oficina de OCO (Office of Cofinancing Operations) es la encargada de la recaudación de los donantes y el cauce oficial de comunicación sobre el uso del fondo entre los donantes y el BASD.

Por lo que se refiere al **funcionamiento** del AP3F, la gestión está en manos de la OPPP. Existe un comité de gobierno interdepartamental que incluye a los departamentos de operaciones y que está liderado por el Director de OPPP. Este comité aprueba las actividades que serán presentadas a OCO para que éste, a su vez, solicite a los donantes la autorización del uso de los recursos disponibles en AP3F. el comité también realiza otras tareas relacionadas con las líneas de implementación y diseño de la estrategia del fondo. También existe un grupo de trabajo formado por representantes de los departamentos de operaciones y liderado por el Director de OPPP que revisa las operaciones y las evalúa, facilitando a la conclusión de esas evaluaciones una batería de recomendaciones o *lesson learned*. Finalmente, se espera que el uso de los fondos de AP3F se materialice en contratos de Asistencia Técnica financiados mediante donaciones.

## 6. ASPECTOS PRÁCTICOS PARA TRABAJAR CON EL BASD.

### 6.1. CÓMO INFORMARSE SOBRE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL BASD.

#### 6.1.1. Proyectos que darán lugar a oportunidades a medio/largo plazo:

- En los documentos estratégicos más recientes de los países de interés para la empresa, los Country Operational Business Plan o COBP se recogen los proyectos previstos por el BASD en dicho país para un periodo de 2 o 3 años (ya sea en firme o de forma tentativa). Aunque muchos de estos proyectos se encuentren en un estado anterior a ser propuestos o no tengan fecha en firme de implementación, es posible mantener reuniones sobre ellos. (<http://www.adb.org/countries/documents/main>),

#### 6.1.2. Proyectos que darán lugar a oportunidades a medio y corto plazo:

- Descargar el **archivo de Excel** de proyectos soberanos del BASD (<http://www.adb.org/projects>). En el momento de la elaboración de este documento, el BASD se encuentra actualizando esta sección de la página de Internet y el fichero Excel no se encuentra disponible. En su defecto, el BASD facilita la búsqueda de proyectos mediante 2 enlaces que facilitan la visualización de los proyectos propuestos los proyectos aprobados.
- Filtrar los proyectos por sectores y países de acuerdo con la estrategia de la empresa.
- Filtrar los proyectos por estado: *proposed* y *approved* con una fecha inferior a 18 o 12 meses (si son anteriores, hay muy pocas posibilidades de que todavía haya contratos pendientes de licitación en ese proyecto).
- Determinar los proyectos de interés para la empresa y localizar al Project Officer. Para consultar toda la documentación disponible sobre un proyecto es posible localizar el proyecto en la página del BASD utilizando el número de referencia. El **Procurement Plan** de los proyectos contiene la previsión de licitación de los contratos que componen el proyecto para los próximos 18 meses, por lo que se recomienda su consulta. El PO está indicado en la página principal del proyecto, indicando su correo de contacto.

#### 6.1.3. Licitaciones ABIERTAS en proyectos activos:

- Para oportunidades en **CONSULTORÍA**:
  - Para acceder a las licitaciones de consultoría, es imprescindible estar registrado en el CMS (registro completo).

- Las licitaciones de consultoría abiertas se publican en el CSRN. Desde CSRN es posible conocer todos los servicios de Consultoría del BAsD cuyo plazo para presentar la Manifestación de Interés o EOI se encuentra abierto y donde además podremos conocer los TOR específicos para el contrato de consultoría. Enlace:  
[https://uxdmz06.adb.org/OA\\_HTML/OA.jsp?OAFunc=XXCRS\\_CSRN\\_HOME\\_PAGE](https://uxdmz06.adb.org/OA_HTML/OA.jsp?OAFunc=XXCRS_CSRN_HOME_PAGE)
- Para oportunidades en OBRA CIVIL Y EQUIPOS:
  - Las oportunidades abiertas se publican en la sección de *Procurement Notices* (<http://www.adb.org/site/business-opportunities/operational-procurement/goods-services/notices-current>) de la página del BAsD.

#### 6.1.4. Enlaces de interés

- Página del BAsD: <http://www.adb.org/>
- Documentos estratégicos-país del BAsD (COBPs): <http://www.adb.org/countries/documents/main>
- Descarga de proyectos soberanos del BAsD (archivo Excel): <http://www.adb.org/projects>
- Consulting Management System (CMS) (para consultores): <http://cms.adb.org/>
- Localización de licitaciones de consultoría abiertas: CSRN: [https://uxdmz06.adb.org/OA\\_HTML/OA.jsp?OAFunc=XXCRS\\_CSRN\\_HOME\\_PAGE](https://uxdmz06.adb.org/OA_HTML/OA.jsp?OAFunc=XXCRS_CSRN_HOME_PAGE)
- Localización de licitaciones de obra civil y equipos abiertas (PN): <http://www.adb.org/site/business-opportunities/operational-procurement/goods-services/notices-current>

	REFERENCIA	PROYECTO	PAÍS	SECTOR	LOCALIZACIÓN <sup>49</sup>	ESTADO <sup>50</sup>	FECHA DE APROBACIÓN	PROJECT OFFICER
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								

<sup>49</sup> Archivo de Excel de Sovereign Projects/COBP.

<sup>50</sup> Proposed/Approved.

## 6.2. RECOMENDACIONES PARA OBTENER UNA RELACIÓN FLUIDA CON LOS RESPONSABLES DE PROYECTOS EN EL BASD.

A la hora de dar a conocer la empresa entre los profesionales del BASD, es fundamental localizar a los Project Officer de los proyectos o sectores que más nos interesan y tratar de mantener una reunión con ellos para dar a conocer las capacidades técnicas de nuestra empresa e incrementar la probabilidad de ser tenidos en cuenta para entrar en la lista corta (en el caso de las empresas especializadas en servicio de consultoría y consultores) o bien posicionarse entre las empresas candidatas con mejores conocimientos y referencias frente a las agencias ejecutoras.

Antes de abordar la preparación de estas reuniones hay que tener en consideración los siguientes puntos:

- El tiempo disponible de los Project Officer es limitado, por lo que es necesario **centrar el contenido de la entrevista** en el proyecto o la razón concreta de la visita. 45 minutos deberían ser suficientes para abordar los puntos clave de la reunión, aunque como norma general, las reuniones suelen durar entre 20 y 30 minutos.
- Se ha de evitar todo enfoque comercial y centrarse en las **capacidades técnicas de la empresa, su experiencia previa y especialmente su capacidad de solucionar problemas**, tratando de aplicar todo esto al proyecto concreto que ha motivado la reunión. Es muy recomendable concentrar toda esta información clave en una breve **nota conceptual** (dos caras) para que el Project Officer lo conserve como referencia (esta Oficina Comercial pone a disposición de las empresas una plantilla orientativa para facilitar la elaboración de esta nota).
- Es conveniente aportar un enfoque de “seguridad” al responsable del proyecto que se visita. Es decir, conviene hacer hincapié en proyectos similares que la empresa ha realizado y como pese a los problemas habituales relacionados con la implantación y el cierre del proyecto, la empresa ha sabido reaccionar y finalizar el mismo.
- **Aunque no está prohibido hacer regalos, se desaconseja.** Los Project Officer han de declarar cualquier regalo superior a 50 dólares. De nuevo, es importante no tratar de vender la empresa de forma meramente comercial, ya que el objetivo del Project Officer es sacar adelante el proyecto en tiempo, forma y presupuesto, y por tanto la mejor forma de promocionar la empresa es destacando sus capacidades técnicas y su experiencia.
- Aunque es posible que los Project Officer españoles se muestren más accesibles con las empresas españolas que deseen visitarlos, no se ha de caer en el error de pensar que van a favorecerlas en el momento de la adjudicación por el hecho de ser españolas. **Los funcionarios del BASD se comprometen por escrito en su contrato con esta Institución a no favorecer a las empresas de su país por delante de las firmas de otras nacionalidades.** Por tanto, aunque el ambiente pueda ser más distendido, no hay que perder de vista el carácter técnico y profesional de la reunión, ni hay que dejar de destacar los puntos clave de la experiencia de la empresa.
- **No está mal visto invitar a un Project Officer a comer**, y puede ser habitual durante la celebración de foros o eventos que ocupen la gran mayoría de su tiempo. Sin embargo, durante la comida **no hay que caer en los errores arriba mencionados** ni perder de vista el carácter profesional de la reunión.

### 6.3. CÓMO PREPARAR UNA REUNIÓN EN EL BASD.

Para realizar una correcta labor de promoción dentro del BASD es necesario, en primer lugar, identificar los contactos que pueden resultar de interés de acuerdo con la estrategia geográfica y sectorial de la empresa (2-3 países, 1-2 sectores de alta especialización).

Las reuniones con estos responsables han de estar cuidadosamente preparadas y enfocadas a lograr una presentación de las capacidades técnicas y de la experiencia de la empresa, y no limitarse a ser una presentación comercial.

En primer lugar, es necesario consultar los documentos estratégicos del BASD para el país sobre el que se mantendrá la reunión, así como los documentos estratégicos sectoriales (políticas sectoriales, programas de financiación, planes operacionales). Es importante profundizar en el subsector de interés específico para la empresa.

En la fase de preparación de estas reuniones es imprescindible elaborar una **breve nota conceptual** en inglés (una o dos caras de folio) que explique de forma concisa quién es la empresa, a qué se dedica, cuál es su sector de especialización, sus capacidades y su experiencia, etc.

El diseño, el lenguaje utilizado y una cuidada presentación son también aspectos fundamentales. Es muy recomendable incluir, además, una segunda parte adaptada específicamente a la reunión, al proyecto y al profesional con quien tendrá lugar el encuentro. Para facilitar la elaboración de la nota conceptual, se han elaborado unas pautas que se recomienda seguir rigurosamente.

#### 6.3.1. Primera cara: presentación de la empresa y de sus capacidades técnicas

La primera cara es la presentación general de la empresa dentro del sector correspondiente. Esta primera cara será **igual para todas las reuniones que se lleven a cabo**.

Elemento	Descripción
<b>Empresa</b>	Breve mención de la empresa, filiales, dimensión de la empresa (nº empleados, facturación, etc). Incluir logo y datos de contacto de la persona que asistirá a la reunión.
<b>Experiencia</b>	Muy breve mención a la experiencia en el mercado español y europeo, más relevancia a la experiencia en países en vías de desarrollo, en especial en países asiáticos o con Instituciones Financieras Multilaterales. Incluir los logos de Agencias Ejecutoras de países subdesarrollados o en vías de desarrollo y de Instituciones Multilaterales con los que se haya trabajado.
<b>Especialidad</b>	Determinar claramente cuál es el área de especialización de la empresa. No debe ser un listado de todas las áreas de trabajo o productos de la empresa, y se debe evitar el enfoque comercial.
<b>Ventajas tecnológicas</b>	La Nota Conceptual debe reflejar la tecnología actual disponible y el enmarque de la tecnología de la empresa dentro de la tecnología actual (si es estándar, si es novedosa, qué diferencias tiene). Indicar en qué casos es conveniente utilizar un tipo de solución sobre otras, es decir, en qué casos es mejor emplear la tecnología de la empresa. Los Project Officers no conocen bien las últimas novedades del mercado, necesitan saber no sólo la tecnología de la empresas, sino con qué la están comparando.

### 6.3.2. Segunda cara: información específica para la reunión

La segunda cara se centrará en el motivo específico de la reunión, que se deberá especificar claramente. La información aquí contenida ha de explicar el interés de la empresa por ese proyecto o contrato en particular, su propuesta y su estrategia. **Esta cara será única para cada reunión, y habrá de ser preparada cuidadosamente.**

Elemento	Descripción
<b>Motivo específico</b>	Proyecto específico que ha motivado la reunión / licitación concreta en la que la empresa está interesada / motivo general de la reunión (dar a conocer la empresa dentro del sector del BASD de cara a posibles futuras licitaciones).
<b>Información relevante en relación al proyecto o licitación</b>	Información que se considere relevante en relación con el motivo de la reunión: por qué ese proyecto o contrato, solución planteada por la empresa a la necesidad que el proyecto quiere cubrir, estrategia para presentarse a la licitación, posibles socios con los que cuenta la empresa en relación con un proyecto, etc. Se trata de demostrar que el interés de la empresa por esa oportunidad se sustenta en sus capacidades y en una estrategia sólida.
<b>Experiencia relacionada</b>	Proyectos con otras IFIs relacionados directamente con la especialidad y con el área geográfica de interés: funciones de la empresa, aportaciones esenciales, resolución de problemas, etc.

6.3.3. Ejemplo de un diseño de breve nota conceptual para una reunión con un profesio-

**GENERAL COMPANY OVERVIEW**

**NOMBRE DE LA EMPRESA, LOGO.**

**DESCRIPCIÓN GENERAL** (Actividad, sector, empleados, facturación, presencia internacional, etc).

Nombre y datos de contacto de la persona que asistirá a las reuniones. Si es posible, incluir foto.

**ÁREA/S DE ESPECIALIZACIÓN** con las que la empresa quiera realizar su acercamiento a BAsD.

Indicar también los PAÍSES donde está interesado en buscar oportunidades de negocio.

**TECNOLOGÍA/METODOLOGÍA DIFERENCIAL.** Comparación con el mercado y la competencia. Características, aplicaciones, ventajas.

**EXPERIENCIA**

Especial énfasis en la experiencia con otras Instituciones Financieras Multilaterales.

Logos de Instituciones y Agencias Ejecutoras con quien haya trabajado.

## SPECIFIC INFORMATION

### MOTIVO ESPECÍFICO DE LA REUNIÓN

Proyecto, licitación o interés que ha motivado la reunión.

### INFORMACIÓN RELEVANTE EN RELACIÓN CON EL MOTIVO DE LA REUNIÓN.

Por qué ese proyecto o contrato en particular, cuál es la solución planteada por la empresa, enfoque tecnológico o metodológico, estrategia para presentarse a la licitación, posibles socios locales con los que cuenta, etc.

### EXPERIENCIA ESPECÍFICA RELACIONADA.

Proyectos con otras IFIs relacionados directamente con la especialidad y área geográfica del proyecto en concreto. Es importante incluir una pequeña descripción de las aportaciones específicas de la empresa, resolución de problemas, etc.

## 6.4. CÓMO PREPARAR UN SEMINARIO TÉCNICO O “BROWNBAG” EN EL BASD.

### 6.4.1. ¿Qué es un Brownbag?

Una de las posibilidades más efectivas para informar al personal del Banco de las capacidades de la empresa son los seminarios técnicos o *brownbags*<sup>51</sup>.

Estos seminarios son una práctica muy extendida por parte de las empresas que buscan mejorar su reconocimiento técnico entre los profesionales del BASD. A los *brownbags* asisten PO del sector de actividad del seminario. Entre estos PO, es importante que acudan miembros de la denominada *community of practice*, que es un grupo *ad hoc* de profesionales del Banco constituido para cada sector de actividad, y que es muy influyente a la hora de marcar las tendencias de los proyectos en el mismo. En ocasiones, también pueden acudir potenciales socios locales.

Estos seminarios se organizan en la sede central de Manila, y en la gran mayoría de los casos, bajo el patrocinio de la Silla del país de la empresa convocante. Por lo tanto, es muy recomendable contactar con esta Oficina Comercial en el caso de existir interés por realizar esta actividad. De hecho, el aumento de la demanda por parte de las empresas ha motivado el diseño por parte de ICEX de un Servicio Personalizado específico para *brownbags* en el BASD. Incluye no solamente la supervisión y control de calidad de los documentos necesarios, sino también la búsqueda y gestión de los PO y empresas invitadas, la elaboración de una agenda de reuniones que aproveche al máximo la celebración del seminario por parte de la empresa, y la redacción de una pequeña nota del sector a tratar.

### 6.4.2. ¿Cuál es el objetivo de un Brownbag?

Los objetivos de un *brownbag* pueden ser diversos, pero generalmente, se trata de transmitir a los profesionales del Banco las altas capacidades de la empresa en un campo en particular, una característica que justifique, al menos, tener más posibilidades de entrar en la lista corta.

Por lo tanto, debe evitarse toda presentación meramente comercial sobre el tamaño o las capacidades financieras de la empresa. De lo contrario, se generará una mala impresión entre los profesionales del Banco, y la actividad habrá sido contraproducente.

En ocasiones, las soluciones presentadas pueden ser muy novedosas, y tener muchas ventajas frente a la tecnología que hasta ese momento planteaba la *community of practice* para afrontar un problema técnico. En estos casos, los pliegos pueden adaptarse, en proyectos futuros, a las especificaciones técnicas de la nueva solución. Las ventajas, a la hora de afrontar el proceso de licitación, parecen claras. La presentación puede ser más persuasiva en este sentido si se utiliza un proyecto del Banco que actualmente esté en marcha, y se introduce la nueva propuesta con un modelo económico.

<sup>51</sup> Cuando la temática está orientada a los sectores de eficiencia energética, energías renovables, medioambiente, etc., se le denomina *greenbag*, y para los sectores de tratamiento de aguas, potabilización, acceso a recursos hídricos, irrigación, etc., recibe el nombre de *bluebag*.

### 6.4.3. ¿Qué documentación hay que preparar?

Se requieren dos documentos:

- un CONCEPT PAPER o breve resumen de lo que se va a tratar
- una PRESENTACIÓN TÉCNICA en formato de Power Point.

Los documentos exigidos para el BAsD<sup>52</sup> para esta actividad son una nota conceptual del seminario, o *concept paper*, que será distribuido con carácter previo para que los especialistas del Banco evalúe su interés en asistir, y la presentación en sí, para ser proyectada en una pequeña sala el día del seminario.

Dada la alta cualificación del personal, y el recurso habitual del *brownbag* que hacen algunas de las mejores empresas internacionales de cada sector, es preciso que este material sea de la máxima calidad, y preparado específicamente para el *brownbag*. Se recomienda que la empresa constituya un equipo de coordinación entre el personal dedicado a la financiación multilateral, y el personal técnico que conoce las soluciones a presentar.

El contenido de este material debe centrarse en presentar una o dos soluciones técnicas para proyectos de un sector de actividad específico. Las referencias de proyectos en países en desarrollo, y con financiación multilateral, serán mucho más apreciadas que las de países desarrollados.

### 6.4.4. ¿Con cuánta antelación hay que iniciar la preparación?

Dependerá de la capacidad de la empresa para presentar la documentación exigida en tiempo y forma. El seminario técnico podrá realizarse 4 semanas después de que la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila realice al BAsD la solicitud oficial. Dicha solicitud únicamente podrá realizarse una vez que se disponga de la versión definitiva de la Presentación Técnica, es decir, la versión final cuyos criterios de calidad y contenidos han sido verificados por esta Oficina Comercial.

### 6.4.5. ¿A quién hay que expresar el interés de la empresa en organizar un Brown Bag en el BAsD?

Las solicitudes deberán remitirse a la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila ([manila@comercio.mineco.es](mailto:manila@comercio.mineco.es)).

### 6.4.6. CONCEPT PAPER: ¿Cómo prepararlo?

- PLAZO: dependerá de la capacidad de la empresa para presentar la documentación exigida en tiempo y forma. (véase la descripción del servicio de apoyo logístico).
- EXTENSION: Máximo de 2 hojas
- CONTENIDO: Se solicita RIGUROSIDAD a la hora de seguir las siguientes recomendaciones sobre el contenido a incluir en el CONCEPT PAPER:

<sup>52</sup> Se recomienda consultar el documento “BAsD-Guía de consideraciones para elaborar un *brownbag*”. OFECOME Manila. 2013.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
<b>Empresa</b>	Breve mención de la empresa, filiales, dimensión de la empresa (nº empleados, facturación, etc). Incluir logo y datos de contacto en la empresa.
<b>Experiencia</b>	Muy breve mención a la experiencia en el mercado español y europeo, más relevancia a la experiencia en países en vías de desarrollo, en especial en países asiáticos o con Instituciones Financieras Multilaterales.
<b>Especialidad</b>	El Concept Paper tiene que determinar claramente qué especialidad o especialidades van a desarrollarse en la presentación técnica, y no debe ser un listado de todas las áreas de trabajo o productos de la empresa. Evitar a toda costa el enfoque comercial, es un seminario técnico
<b>Ventajas tecnológicas</b>	Un Concept Paper debe reflejar la tecnología actual disponible y el enmarque de la tecnología de la empresa dentro de la tecnología actual (si es estándar, si es novedosa, qué diferencias tiene). Los Project Officers no conocen bien las últimas novedades del mercado, necesitan saber no sólo la tecnología de la empresas, sino con qué la están comparando.
<b>Usos</b>	Indicar en qué casos es conveniente utilizar un tipo de solución sobre otras, es decir, en qué casos es mejor emplear la tecnología de la empresa.
<b>Tiempo</b>	Periodo de tiempo que precisa la empresa producir ese bien o servicio de alta especialización que se desea presentar
<b>Logos</b>	Incluir sólo los logos de clientes tipo I (Agencias Ejecutoras de países subdesarrollados o en vías de desarrollo) y II (Instituciones Multilaterales)
<b>Utilidad</b>	Recaltar por qué es útil o provechoso para un responsable de proyectos del BASD acudir a la presentación
<b>Ejemplos</b>	Destacar uno o dos ejemplos que se van a detallar en la presentación relacionados con las áreas, productos, capacidades, etc. de alta especialización de la empresa objeto del seminario.
<b>Conocimiento</b>	Destacar qué van a aprender los asistentes invitados al seminario.

#### 6.4.7. PRESENTACIÓN TÉCNICA: ¿Cómo prepararla?

- **EXTENSION:** máximo de 15-16 diapositivas.
- **FORMATO:** presentación en formato de Power Point de Microsoft Windows.
- **CARÁCTER PROFESIONAL:** el nivel de la presentación deberá de ser técnico o muy técnico desde la diapositiva 3, dado que la audiencia es profesional.
- **OBJETIVO:** presentar 1 ó 2 áreas productos, capacidades, etc. de alta especialización de la empresa en 6-7 diapositivas máximo cada uno de ellos.
- **EJEMPLOS:** cada área, producto, capacidad presentado deberá de ir acompañado de un ejemplo real y práctico realizado por la empresa, valorándose más aquellos en países en vías de desarrollo.
- **MODELO ECONÓMICO:** cada área, producto o capacidad presentada deberá de incluir 1 diapositiva con el modelo económico asociado.
- **IDIOMA:** inglés.
- **ORADOR:** es imprescindible que el orador tenga un excelente nivel de inglés y, en la medida de lo posible, que sea un técnico de la empresa (o esté acompañado de uno), dado que suelen realizarse preguntas técnicas durante y con posterioridad al seminario.
- **TIEMPO:** Máximo de 20-25 minutos para cubrir la totalidad de la presentación. En caso de generar interés, el tiempo de preguntas puede alargarse después hasta 30 minutos más.
- **CONTENIDO:** coincidiendo con la recomendación sobre el contenido del Concept Paper, para la PRESENTACION TECNICA se requiere la misma RIGUROSIDAD a el contenido a incluir:

DIAPOSITIVA	DESCRIPCIÓN DE LA DIAPOSITIVA
Diapositiva 1	Breve mención de la empresa, filiales, dimensión de la empresa (nº empleados, facturación, etc).
Diapositiva 2	Muy breve mención a la experiencia en el mercado español y europeo, más relevancia a la experiencia en países subdesarrollados o en vías de desarrollo y, finalmente, mayor nivel de detalle a las experiencias en países asiáticos o con Instituciones Financieras Multilaterales.
Diapositiva 3 a 9	Grupo de diapositivas que van a detallar 1 área de alta especialización de la empresa (productos, servicios, conocimiento, metodología, etc)
Diapositivas 3 a 7	<p>Es muy recomendable detallar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ el área, producto, capacidad, conocimiento, ventaja competitiva, etc. de alta especialización de la empresa.</li> <li>▪ cuáles son los principales problemas que puede haber en un proyecto del sector del servicio, producto, capacidad, etc. que se presenta.</li> <li>▪ conviene explicar con claridad y técnicamente, mostrando la tecnología actual disponible y el enmarque de la tecnología de la empresa dentro de la tecnología actual.</li> <li>▪ qué soluciones hay en el mercado y cuál es la que aportamos con nuestra empresa; en qué situaciones es más aconsejable aplicarla y por qué.</li> <li>▪ tiempo requerido para la empresa para producir el servicio o equipo objeto de la presentación</li> <li>▪ identificar proyectos que va a financiar el BASD en el corto/medio plazo donde el servicio o equipo objeto de la presentación pudiera tener cabida.</li> <li>▪ Implicación de la empresa en fases posteriores, es decir, se trata de un servicio específico de alta especialización o bien de un servicio o producto específico de alta especialización donde además la empresa puede implementar y supervisar en fases posteriores.</li> </ul>
Diapositiva 8	Ejemplo concreto de un proyecto o equipo que ha desarrollado la empresa satisfactoriamente y en qué proyectos del BASD podría ser de utilidad. Conviene identificar qué problemas surgieron y cómo la empresa fue capaz de solucionar esos problemas en tiempo, forma y presupuesto.
Diapositiva 9	Modelo económico, es decir, cual es el coste de nuestro producto o servicio de alta especialización en comparación al de la competencia o tecnologías más antiguas y cual sería en el medio (5 años) y/o largo plazo (10 años) los beneficios generados por el uso de nuestro producto o servicio en términos de ahorro, eficiencia, contratación, modernización, acceso, etc.
Diapositivas 10-16	Ídem al grupo de diapositivas 3 a 9 pero para la 2ª área de alta especialización (producto/servicio) que se desea presentar
<b>IMPORTANTE</b>	La Oficina Económica y Comercial Española se reserva declinar este servicio para aquellas presentaciones que no superan los criterios de calidad y de contenidos exigidos.

#### 6.4.8. Procedimiento administrativo para solicitar realizar un seminario técnico en el BASD.

Este servicio se enmarca en el denominado “**Servicio de Apoyo Logístico**” del ICEX. La solicitud para realizar este tipo de presentaciones técnicas en el BASD lo realiza la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Manila a petición de las empresas interesadas. El apoyo de esta Oficina para consiste en:

1. Facilitar a la empresa la información básica sobre cómo hacer un brownbag, que incluye, entre otros detalles, las instrucciones específicas sobre cómo elaborar una nota conceptual o CONCEPT PAPER y una Presentación Técnica.

2. Revisión (junto con la empresa) de:

- La nota conceptual o CONCEPT PAPER.
- La Presentación Técnica.

La empresa ha de elaborar ambos documentos de acuerdo con las instrucciones suministradas por esta Oficina Comercial. Posteriormente la Oficina Comercial realiza una revisión y una supervisión con recomendación de cambios, enfoques, eliminación de contenidos, etc, de las versiones preliminares del CONCEPT PAPER y de la Presentación Técnica elaboradas por la empresa para ajustarlas a las exigencias y requerimientos del BAsD.

3. Tanto la nota conceptual como la presentación técnica han de superar los criterios de calidad y de contenidos de esta OFICINA COMERCIAL para poder realizar la presentación.

4. Calendario de acciones a desarrollar:

- **Elaboración de la nota conceptual:** La empresa elabora una nota conceptual o **CONCEPT PAPER** de acuerdo con las instrucciones sobre cómo elaborar esta documentación. Si la empresa lo desea, también podrá avanzar trabajo y preparar la **Presentación Técnica**.
- **Contratación del servicio:** Una vez la nota conceptual o **CONCEPT PAPER** ha superado los criterios de calidad de esta Oficina Comercial, se procederá a la contratación del Servicio de Apoyo Logístico y consecuente pago por parte de la empresa
- **Elaboración de la presentación técnica:** Una vez contratado y abonado el servicio, la empresa dispone de un mes para realizar la entrega de la versión preliminar de la **Presentación Técnica**. La empresa deberá seguir las instrucciones sobre cómo elaborar esta documentación.
- **Evaluación y control de calidad de la presentación técnica:** Durante los siguientes 15 días, esta Oficina Comercial trabajará junto con la empresa en realizar aquellos cambios y modificaciones de contenidos, formato, etc de la versión preliminar de **Presentación Técnica**, obteniendo como resultado la versión definitiva, es decir, la versión final cuyos criterios de calidad y contenidos han sido verificados por esta Oficina Comercial.
- **Solicitud para desarrollar un seminario técnico en el BAsD:** La Oficina Comercial procederá a realizar la solicitud del seminario técnico en el BAsD **únicamente cuando se disponga de la versión definitiva de la Presentación Técnica**, contando con el apoyo de la Silla para la organización y la difusión del seminario técnico entre los diferentes departamentos regionales y sectoriales más alineados con la temática del seminario, incluyendo CoP correspondiente (Community of Practice).
- **Realización de la presentación:** La presentación podrá realizarse 4 semanas después de la solicitud, aunque la fecha final será coordinada en función a la agenda de trabajo de la propia Silla y la COP (Community of Practice) correspondiente.

5. La OFICINA COMERCIAL incluirá en este servicio de apoyo logístico una pequeña nota sectorial sobre la temática/sector de la presentación técnica:

- Informe básico sobre el sector en el BAsD.
- Identificación de proyectos del BAsD relacionados con la temática de la presentación.
- Identificaciones de empresas filipinas susceptibles de estar interesadas en participar (por confirmar y valorar, caso a caso y según la predisposición del propio BAsD a permitir a estos invitados externos participar).

6. Preselección e invitación de **profesionales del BAsD al brownbag**, mediante el trabajo conjunto con Silla y de la CoP (Community of Practice) del BAsD acorde con la temática
7. Preselección e invitación de los **posible invitados externos al brownbag** (empresas y/o instituciones filipinas) junto con el apoyo de la Silla y de la CoP (Community of Practice) del BAsD acorde con la temática
8. Organización de una **pequeña agenda de visitas** posterior al Seminario Técnico entre profesionales del BAsD. (entre 4 y 5 visitas)
9. Presencia y acompañamiento de un miembro de esta Oficina Comercial durante el seminario técnico.
10. El **coste final** de este Servicio de Apoyo Logístico varía en función al número de unidades de trabajo. Está estimado en 3 o más unidades de trabajo, dependiendo del tipo de sector y del volumen de trabajo que se espera vaya a realizar esta Oficina Comercial.

**Importante.** La Oficina económica y Comercial de la Embajada de España en Manila se reserva el derecho de posponer, cancelar, modificar/eliminar contenidos en la propuesta del seminario técnico de las empresas españolas interesadas si los contenidos presentados no se ajustan a las instrucciones y/o la empresa no respeta el calendario de actividades de intercambio de información y actualización de los documentos. En estas situaciones, la Oficina Comercial podrá optar por posponer el servicio o bien cancelarlo y, en algunos casos, sin devolución del importe a la empresa interesada.

La Oficina Comercial recomienda encarecidamente que las empresas españolas interesadas en realizar un seminario técnico en el BAsD contraten el “**Servicio de Apoyo Logístico**” del ICEX. No obstante, las empresas españolas interesadas en la elaboración de un seminario técnico en el BAsD podrán solicitar directamente a la Silla la realización de esta actividad.

Para las empresas que opten por esta vía, el apoyo que desde la Oficina Comercial se brinda a las empresas españolas es el siguiente:

1. Facilitar a la empresa la información básica sobre cómo hacer un brownbag, que incluye, entre otros detalles, las instrucciones específicas sobre cómo elaborar una nota conceptual o **CONCEPT PAPER** y una **Presentación Técnica**.
2. Facilitar a la empresa la persona y los datos de contacto de la Silla en el BAsD.
3. Si la empresa lo cree conveniente, de manera gratuita esta Oficina Comercial se ofrece a realizar una valoración general de la nota conceptual o **CONCEPT PAPER**, aportando sugerencias y comentarios que aseguren la calidad de la nota.
4. No se prevé la participación de miembros de esta Oficina Comercial en aquellos seminarios técnicos solicitados directamente por las empresas españolas a la Silla y cuyos documentos y contenidos no han sido elaborados con el apoyo de esta Oficina Comercial.

En cualquier caso, para aquellas empresas que deseen realizar esta actividad con sus propios medios y contactando directamente a la Silla, deberán de informar a esta Oficina Comercial de su intención de realizar esta actividad y las fechas orientativas, ya que es preciso realizar una coordinación entre las agendas de trabajo de la Oficina Comercial, de la Silla (que incluye la representación de España y 5 países más) y la CoP (Community of Practice) correspondiente (quienes reciben solicitudes de todas las Sillas del BAsD).

## 6.5. SERVICIOS DE APOYO DEL DEPARTAMENTO MULTILATERAL DE LA OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL EN MANILA.

Realizar una aproximación adecuada al BAsD es imprescindible para lograr el éxito posterior sin malgastar recursos. Por este motivo, el Departamento Multilateral de la Oficina Comercial de Manila proporciona a las empresas españolas asesoramiento adaptado a sus conocimientos previos, y ofrece servicios personalizados de acuerdo con sus necesidades. Desde la formación básica sobre procedimientos y funcionamiento del BAsD hasta la elaboración de agendas de reuniones, la Oficina Comercial de Manila presta su apoyo a las empresas españolas de diversas formas en todas las fases del proceso:

**INFORMACIÓN:** Mediante la publicación de materiales, participación en seminarios y eventos informativos, la Ofecome de Manila informa a empresa y consultores sobre los procedimientos de licitación, oportunidades de negocio, países de interés, sectores de interés, normativa interna, iniciativas del Banco, prioridades temáticas, etc. Esta información se facilita en parámetros amplios y generalistas, así como en detalle, mediante el análisis en profundidad de aspectos específicos de interés.

**FORMACIÓN:** Desde la OFECOME de Manila se forma a las empresas y a los consultores españoles en función a su grado de conocimiento sobre el BAsD y sus sectores de alta especialización. La formación se realiza mediante el envío de documentación clave para superar “la curva de aprendizaje” en el BAsD y posterior seguimiento hasta completar los conocimientos mínimos que la empresa ha de dominar para poder empezar a competir en licitaciones del BAsD en condiciones similares a empresas competidoras veteranas y adjudicatarias.

**ACOMPañAMIENTO:** Mediante las misiones comerciales y los servicios personalizados, se acompaña a las empresas españolas en sus visitas a las oficinas centrales del BAsD facilitando especialmente la primera visita. Igualmente con participantes que visitan eventos organizados por el BAsD en sus oficinas centrales o bien de otras IFIS en Manila.

**ASESORAMIENTO:** La Ofecome de Manila ofrece el servicio de asesoramiento a las empresas y a los consultores españoles en todo el proceso formativo para superar la “curva de aprendizaje”, presentación de manifestaciones de interés y de ofertas, reclamaciones, etc.

**DEFENSA DE INTERESES:** La defensa de los intereses de las empresas españolas es otro de los servicios que se facilitan desde la Ofecome de Manila. En esencia, tiene el objetivo de defender los intereses de las empresas españolas frente al BAsD, bien desde el punto de vista de reconocimiento de una empresa/sector específico hasta el aseguramiento de la más estricta implementación de los procesos de licitación y transparencia en adjudicaciones “conflictivas”.

**PARTICIPACIÓN EN EVENTOS:** Tanto en Manila en eventos y actividades organizadas por el BAsD y otras IFIS, como en España, mediante la asistencia de técnicos a programas formativos (Jornadas Técnicas en Mercados Internacionales), online (CONNECTA – Máster CECO Multilaterales), Partenariados, etc.

**ELABORACIÓN DE DOCUMENTACIÓN:** La Ofecome de Manila cuenta con una importante colección de documentos, guías, mini guías, instrucciones, etc que detallan el funcionamiento del BAsD. Esta documentación es de especial interés para las empresas y consultores dado que facilita la comprensión sobre cómo trabaja el BAsD y qué hacer y qué evitar para convertirse en un proveedor habitual en contratos de obra civil, adquisición de bienes y equipos y servicios.

**SERVICIO DE APOYO PARA LA PREPARACIÓN DE UN BROWNBAG:** La Ofecome de Manila ofrece un servicio específico de apoyo y asesoramiento a las empresas interesadas en preparar un *brownbag* en el BAsD<sup>53</sup>.

### 6.5.1. Otras actividades organizadas por la OFECOME en Manila

Entre las actividades habituales, destacan las misiones comerciales al BAsD, bien de empresas individuales, bien agrupadas en Cámaras de Comercio. Estas misiones son especialmente útiles una vez se ha finalizado el proceso de acercamiento de la empresa al BAsD, es decir, una vez se han superado las diferentes fases de la curva de aprendizaje y la firma cuenta con su informe inter. De esta manera, desde la Ofecome de Manila, se ofrece una primera aproximación hacia los PO responsables del sector de actividad de la empresa, así como al personal de la Silla que representa a España.

Por otra parte, la Antena Multilateral de la Ofecome en Manila ofrece asistencia continua a las empresas que requieren ayuda o información en su proceso de acercamiento al Banco, valorando, en su caso, la oportunidad de ofrecer la elaboración de un Servicio Personalizado.

### 6.5.2. Actividades organizadas por ICEX

Uno de los principales son los Parteneriados Multilaterales. Se trata de encuentros que desarrollan una agenda de reuniones y seminarios para empresas españolas e instituciones públicas de PMD (por tanto, potenciales AE de futuros proyectos con financiación del BAsD u otras IFIs), para fomentar su conocimiento mutuo y explorar diferentes formas de colaboración. Se celebran de forma anual o bianual.

- 2010: Georgia y Vietnam
- 2011: Kazajstán e Indonesia
- 2012: India.
- 2013: Kazajstán.
- 2014: Mongolia.
- 2015: Bangladesh.

También hay que señalar los seminarios sobre financiación multilateral que imparte el Centro de Estudios Económicos y Comerciales (CECO), en Madrid. Se centran en mejorar el conocimiento de las empresas sobre las instituciones financieras internacionales. En 2013, se celebró la “Sexta Semana de Formación Multilateral”.

### 6.5.3. Actividades organizadas por el BAsD

El *Business Opportunities Fair (BOF)*, es un evento anual que presenta a las empresas las principales orientaciones de los proyectos que van a ser aprobados en un breve espacio de tiempo por parte del *Board*. Se trata de la única actividad del Banco diseñada específicamente para las empresas, posibilitando además la creación de contactos con AE y PO.

El BAsD organiza, además, eventos anuales sobre sectores específicos. En los últimos años, se han consolidado los eventos *Water Week* y *Transport Forum*, de los sectores Agua y Transporte, respectivamente. Se trata de varias jornadas de seminarios y ponencias relacionados con la implicación que los proyectos de estos sectores tienen en el desarrollo de Asia. Las conferen-

<sup>53</sup> El contenido de este servicio está descrito con detalle en el apartado 4.4. de este documento.

cias abarcan desde los últimos desarrollos tecnológicos, las necesidades planteadas por las AE, o la evolución de proyectos financiados por el BAsD u otros organismos multilaterales.

Debe tenerse en cuenta que estos foros, al contrario del BOF, no tienen un carácter eminentemente empresarial. Sin embargo, puede resultar muy interesante para realizar *networking* con AE, instituciones, y socios potenciales, así como para contactar a los PO más especializados en la materia.

Por último, la Asamblea anual del Banco (que en 2013 se celebró en Delhi), es una buena ocasión para conocer la institución, aunque no es un evento diseñado para que las empresas creen contactos.

## 6.6. LISTADO DE DOCUMENTOS SECTORIALES Y DE DOCUMENTOS PAIS ELABORADOS POR LA OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL EN MANILA.

### 6.6.1. Documentos generales

Documentos destinados a familiarizar a las empresas españolas con el marco institucional y el funcionamiento del Banco Asiático de Desarrollo.

- El Banco Asiático de Desarrollo. Guía práctica para las empresas españolas (Asia).
- Manual para licitar Oportunidades de Negocio del BAsD.
- BAsD. Miniguía para los contratos de obra civil, adquisición de bienes y servicios en el Banco Asiático.
- El Banco Asiático de Desarrollo. Guía para comprender el nuevo sistema de registro de empresas y consultores en el BAsD –CMS.
- Consideraciones para elaborar un seminario técnico “brownbag”.
- BAsD-Miniguía sobre cómo hacer negocios en el BAsD.
- BAsD. Recomendaciones para la búsqueda de proyectos y responsables de proyectos.
- Recomendaciones para la adjudicación de Contratos en el BAsD.
- PSOD. Guía práctica para conocer el apoyo del BAsD a la inversión privada (Asia).
- BAsD-Miniguía para las empresas españolas sobre las consideraciones principales para trabajar con el BAsD 2011.
- BAsD - Miniguía para las empresas españolas sobre las consideraciones principales en contratos de consultoría 2011.
- BAsD - Miniguía para las empresas españolas sobre las consideraciones principales en contratos de Bienes y servicios 2011.
- BAsD – Guía práctica de documentos oficiales del BAsD. Seguimiento a oportunidades de negocio 2011.
- BAsD-Análisis de las empresas extranjeras más activas en Contratos de Consultoría 2008-2011.
- BAsD - Análisis de las empresas extranjeras más activas en contratos de Bienes y Servicios en el BAsD 2006 a 2011.

### 6.6.2. Documentos sectoriales

Documentos centrados en sectores específicos dentro del BAsD, con indiferencia del país.

- BAsD y Clean Energy: Oportunidades de negocio en energías renovables y en Eficiencia Energética. 2014.
- BAsD Oportunidades de negocio en proyectos del sector del agua 2009 a 2012.
- BAsD, El sector ferroviario. Perspectivas y oportunidades.
- BAsD. Oportunidades de Negocio en el sector de la Energía 2009 a 2012.

- BAsD. Oportunidades de negocio para proyectos de desarrollo urbano 2009 a 2012.
- BAsD. Oportunidades de negocio para proyectos de infraestructuras viarias 2009 a 2012.
- El sector de la energía en el Banco Asiático de Desarrollo.
- Manila. El sector del medioambiente en el Banco Asiático de Desarrollo.
- Manila. Oportunidades para el sector turismo en el Banco Asiático de Desarrollo.
- Oportunidades en los proyectos de desarrollo urbano del Banco Asiático de Desarrollo.
- Estudio de mercado. El sector transportes en el Banco Asiático de Desarrollo.
- La gestión de residuos sólidos y del agua en el BAsD (Banco Asiático de Desarrollo).

### 6.6.3. Documentos país

Documentos que resumen las relaciones entre un país y el BAsD. A lo largo de este tipo de informes, se determinan las perspectivas que tiene el BAsD en el país, las estrategias a largo plazo, las oportunidades de negocio etc.

- BAsD-Mongolia. Oportunidades de negocio con el BAsD 2014.
- BAsD- Oportunidades de negocio de instituciones multilaterales y otros organismos internacionales en Filipinas 2014.
- BAsD-Kazajstán. Oportunidades de negocio con el BAsD 2013-2014.
- BAsD- India. Oportunidades de negocio con el BAsD 2012-2014.
- BAsD- Uzbekistán. Oportunidades de negocio con el BAsD 2010-2011.
- BAsD- Filipinas. Oportunidades de negocio con el BAsD 2010-2012.
- BAsD- Vietnam. Oportunidades de negocio con el BAsD 2010-2012.
- BAsD- Georgia. Oportunidades de negocio con el BAsD 2010-2012.
- BAsD- Camboya y Laos. Oportunidades de negocio con el BAsD 2010-2011.
- BAsD- Indonesia. Oportunidades de Negocio con el BAsD 2011-2013.

### 6.6.4. Otros documentos

Documentos sobre eventos que promueve el BAsD y que dan información sobre generalidades del BAsD, determinados sectores etc. Por lo general, dichos eventos, suelen contar con la participación de alguna empresa española.

- BAsD-Regional Energy Trade Workshop 2014.
- BAsD-Transport Forum 2014.
- BAsD-Asia Clean Energy Forum 2013.
- BAsD-Asian Irrigation Forum 2012 y 2016
- BAsD-Foro de Oportunidades de Negocio BOF 2012-2013-2014-2015.
- BAsD- Semana de las Energías Limpias 2009.
- BAsD- Foro de Energía Solar Asiática ASEF-2010.
- BAsD- Semana del agua en el BAsD 2010.
- BAsD- Foro de Oportunidades de Negocio BOF 2011.
- Water Learning Week 2011. BAsD (Asia-Pacífico).
- Informe de feria. Asian Urban Forum 2011- BAsD.

# 7 ■ FUENTES DE INFORMACIÓN.

## 7.1. FUENTES DE INFORMACIÓN RELACIONADAS CON EL BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO

- **“Agreement Establishing the Asian Development Bank”**. Diciembre 1965.  
Carta fundacional del BASD, donde se plasman los principios fundamentales de la institución.
- **“Anticorruption and Integrity: Policies and Strategies”**. Octubre 2010.  
Expone los principios que guían los procedimientos del BASD, como integridad, competencia, transparencia, etc, a la vez que prohíbe las prácticas colusivas, coercitivas y fraudulentas. Describe cómo es el proceso de investigación de la OAI así como las posibles sanciones.
- **“Consultant Management System: Consulting Entity Registration. User Guide”**. Septiembre 2009.  
Guía elaborada por el BASD para la correcta utilización por parte de las empresas de su plataforma electrónica de oportunidades de negocio de consultoría. La Guía se actualiza periódicamente, en esta ocasión se ha utilizado la versión 3.0.
- **“Consulting Services Operations Manual”**. Diciembre 2008.  
Documento que actualiza el “Handbook for Users of Consulting Services”, de 2002. Se trata de una guía mucho más exhaustiva que el “Guidelines” de 2007, que abarca todo el procedimiento para la contratación de consultores por parte del BASD y de las AE. Tiene un enfoque eminentemente práctico.
- **“Glossary of Terms: Sovereign and Non-Sovereign Operations”**. Abril 2012.  
Documento aclaratorio sobre los diferentes conceptos que son frecuentemente utilizados en las operaciones con y sin garantía soberana del BASD.
- **“Guide on Bid Evaluation”**. Octubre 2010.  
Establece los principios y procesos que deben contemplar las Agencias Ejecutoras a la hora de evaluar las ofertas técnicas y financieras en las licitaciones de contratos de bienes y servicios de construcción. Se trata por tanto de un documento de gran importancia para las empresas, pues proporciona orientaciones importantes sobre cómo presentar las ofertas de forma más atractiva. Presenta ejemplos concretos de evaluación para un contrato de suministro, construcción, y llave en mano.
- **“Guidelines on the Use of Consultants by ADB and Its Borrowers”**. BASD. Marzo 2013.  
Normativa de aplicación para proyectos de consultoría asociada a préstamos o donaciones, así como AT. Se actualiza periódicamente.

- **“Procurement Guidelines”**. Marzo 2013.  
Normativa general del BASD para licitaciones de bienes y obra civil. Se actualiza periódicamente.
- **“Project Administration Instructions (PAI)”**. Diciembre 2001 - Julio 2013.  
Procedimientos del BASD en cada una de las fases de licitación de servicios de consultoría y *procurement*. Explica, de forma pormenorizada, cómo se aplica la normativa general contenida en las *Guidelines* de consultoría y *procurement*, por lo que su lectura es altamente recomendable. Está dividido en secciones, según cada fase del proceso, que se van actualizando individualmente.
- **“Strategy 2020”**. Abril 2008.  
Este documento ofrece la estrategia general del BASD desde el ejercicio del 2008 al ejercicio de 2020.
- **“User’s Guide to Prequalification of Bidders”**. Enero 2013.  
Documento dirigido a licitantes para contratos de bienes y servicios de construcción que se enfrenten a procesos de precalificación. Contiene orientaciones sobre cómo cumplir la documentación necesaria.
- **Development Effectiveness Report 2012 – Private Sector Operations** . Julio 2013  
Informe que resume las operaciones con el sector privado a lo largo del año y analiza su adecuación a las políticas del Banco.  
<http://www.adb.org/sites/default/files/defr-2012-psod.pdf>
- **Public-Private Partnership Operational Plan 2012-2020** . Septiembre 2012  
Recoge las propuestas planteadas para alcanzar los objetivos de cofinanciación de operaciones publico-privadas alineándose con la Estrategia 2020.  
<http://www.adb.org/sites/default/files/ppp-operational-plan-2012-2020.pdf>
- **Summary of ADB’s Nonsovereign Operations 2011** . Agosto 2012  
Informe anual que repasa las operaciones con entidades no gubernamentales financiadas por Banco.  
<http://www.adb.org/sites/default/files/pub/2012/summary-ADB-nonsovereign-operations.pdf>
- **Development Effectiveness Report 2010 – Private Sector Operations** . Septiembre 2011  
Informe que resume las operaciones con el sector privado a lo largo del año y analiza su adecuación a las políticas del Banco.  
<http://beta.adb.org/sites/default/files/defr-2010-psod.pdf>
- **Guidelines on the Use of Consultants by Asian Development Bank and Its Borrowers**. Abril 2010  
<http://www.adb.org/documents/guidelines-use-consultants-asian-development-bank-and-its-borrowers>
- **ADB Private Sector Operations: Innovation, Impact, Integrity**. Enero 2010  
Folleto que recoge los principios, los objetivos, los productos, algunos casos de éxito y estadísticas del BASD para el sector privado hasta 2009.  
[http://www.adb.org/documents/brochures/private\\_sector/2009/psod-brochure-2009.pdf](http://www.adb.org/documents/brochures/private_sector/2009/psod-brochure-2009.pdf)
- **Private Sector Operations – Asian Development Bank**. Enero 2005  
Documento que relata las principales estrategias y valores del PSOD.  
<http://www.adb.org/Documents/Brochures/PSOD/prelims.pdf>

## 7.2. FUENTES DE INFORMACIÓN DE LA OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN MANILA

- **“Banco Asiático de Desarrollo. Guía práctica para empresas españolas”**. Enero 2012. Explica detalladamente el BAsD como institución y como mercado de oportunidades de negocio. Desgrana los tipos de contratos y las diferentes tipos de actividades y herramientas de apoyo a los que pueden recurrir las empresas para facilitar su acercamiento al Banco.
- **“Guía de consideraciones para elaborar un brownbag”**. Noviembre 2012. Enumera de forma esquemática y práctica las recomendaciones más importantes para elaborar un seminario técnico por parte de empresas que desean dar a conocer sus capacidades en el BAsD. Los seminarios se consiguen a través de las gestiones con el Banco de la Ofecomes de Manila, por lo que es una compilación de la experiencia acumulada por la misma.
- **“Guía para comprender el nuevo sistema de registro de empresas y consultores en el BAsD-CMS”**. Septiembre 2012. Instrucciones sobre cómo realizar los diferentes tipos de registro, así como para realizar búsquedas en el portal CSRN y manifestar interés por licitaciones de consultoría.
- **“PSOD. Guía práctica para conocer el apoyo del BAsD a la inversión privada”**. Junio 2013. Principales características de la financiación de las operaciones del sector privado por parte del BAsD. Productos financieros y perfil de las empresas.
- **BAsD - Guía para comprender el sistema de registro de empresas y consultores en el BAsD** Septiembre 2012  
[http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394\\_5693441\\_5589197\\_0\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394_5693441_5589197_0_0_-1,00.html)
- **Reuniones, entrevistas y visitas mantenidas con profesionales y expertos destacados en diferentes puestos de relevancia en el BAsD.**

# 8. ANEXOS

## 8.1. ANEXOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD DEL BASD EN LA VENTANILLA PÚBLICA.

### 8.1.1. ANEXO I. Departamentos del BASD

DEPARTAMENTOS FUNCIONALES / HORIZONTALES			
Siglas	Nombre completo	Siglas	Nombre completo
<i>BPMSD</i>	Budget, Personnel and Management Systems Department	<i>OIST</i>	Office of Information Systems and Technology
<i>CTL</i>	Controller's Department	<i>OSFMD</i>	Operation Services and Financial Management Department
<i>DER</i>	Department of External Relations	<i>OREI</i>	Office of Regional Economic Integration
<i>ERD</i>	Economics and Research Department	<i>ORM</i>	Office of Risk Management
<i>IED</i>	Independent Evaluation Department	<i>SEC</i>	Office of the Secretary
<i>OAG</i>	Office of the Auditor General	<i>OSPF</i>	Office of the Special Project Facilitator
<i>OAI</i>	Office of Anticorruption and Integrity	<i>PSOD</i>	Private Sector Operations Department
<i>OAS</i>	Office of Administrative Services	<i>RSDD</i>	Regional and Sustainable Development Department
<i>OCO</i>	Office of Cofinancing Operations	<i>SPD</i>	Strategy and Policy Department
<i>OCRP</i>	Office of the Compliance Review	<i>TD</i>	Treasury Department
<i>OGC</i>	Office of the General Counsel	<i>OPPP</i>	Office Public-Private Partnerships

DEPARTAMENTOS GEOGRÁFICOS / VERTICALES		
Siglas	Nombre completo	Países representados
<i>CWRD</i>	Central and West Asia Department	Afganistán, Armenia, Azerbaiyán, Georgia, Kazajistán, Kirguizistán, Pakistán, Tayikistán, Turkmenistán, Uzbekistán.
<i>EARD</i>	East Asia Department	China, Mongolia.
<i>SARD</i>	South Asia Department	Bangladesh, Bután, India, Maldivas, Nepal, Sri Lanka.
<i>SERD</i>	Southeast Asia Department	Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Tailandia, Vietnam.
<i>PARD</i>	Pacific Department	Islas Cook, Fidji, Kiribati, Islas Marshall, Micronesia, Nauru, Palau, Papúa Nueva Guinea, Samoa, Salomón, Timor Oriental, Tonga, Tuvalu, Vanuatu.

Fuente: BASD

## ANEXO II. El registro en el CMS

Este Anexo enumera los principales pasos a seguir para el registro de consultores individuales y empresas, en su modalidad de registro simplificado y completo. El registro simple se realiza a través de dos pantallas que deben ser completadas antes de 30 minutos. Se recomienda, por tanto, consultar los tutoriales de la web para conocer previamente toda la información y documentación necesaria. Si se rellenan las tres pantallas siguientes, se estará realizando el registro completo, que permite guardar la información periódicamente.

Información práctica de la aplicación informática	
Registro de empresas consultoras:	<a href="#">Tutorial de ayuda para empresas</a>
Registro de consultores individuales:	<a href="#">Tutorial de ayuda para consultores independientes</a>
Creación del perfil:	Se recibe un correo de confirmación
Actualización de datos del perfil:	Se pueden realizar en todo momento
Desactivación de la cuenta:	Tras 1 año de inactividad de la cuenta
Reactivación de la cuenta:	Volver a entrar al perfil, actualizarlo y guardarlo
Pérdida temporal de conexión a Internet:	Causa la pérdida de los datos no guardados
Parada técnica por mantenimiento:	Sábado_23h00 – Domingo_8h00 (hora de Filipinas)
Servicio de atención al usuario:	<a href="mailto:cmshelp@adb.org">cmshelp@adb.org</a>

### 8.1.1.1. Registro individual de consultores

Consultor Individual	Registro Simple	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rellenar la página de información básica.</li> <li>2. Aceptar el uso que hará el BASD de la información.</li> <li>3. Verificar que se cumplen los requisitos.</li> <li>4. Rellenar la información básica del consultor individual.</li> <li>5. Indicar si se tiene relación de consanguinidad o matrimonio con un profesional del BASD.</li> <li>6. Indicar si se ha sido profesional del BASD.</li> <li>7. Indicar si se ha pertenecido a un organismo gubernamental.</li> <li>8. Rellenar los campos de especialización y experiencia.</li> <li>9. Introducir los datos de cuenta de usuario de CMS y de email.</li> <li>10. Introducir referencias de profesionales del BASD.</li> <li>11. Adjuntar archivos.</li> <li>12. Realizar comentarios sobre el proceso de registro.</li> <li>13. Acabar el Registro Simple y esperar el email de confirmación.</li> </ol>
	Registro Completo	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Introducir la experiencia laboral.</li> <li>15. Añadir experiencia en consultoría e indicar si es con el BASD.</li> <li>16. Indicar la especialización de la experiencia en consultoría.</li> <li>17. Si la experiencia es con el BASD, indicar en qué sector y tema.</li> <li>18. Indicar los idiomas que se dominan y en qué grado.</li> <li>19. Añadir otras experiencias laborales y/o formativas.</li> <li>20. Indicar títulos y certificaciones profesionales.</li> <li>21. Indicar organizaciones a las que se está afiliado.</li> <li>22. Acabar el Registro Completo.</li> </ol>

A continuación, se presentan las dos pantallas iniciales del registro: *Basic Information*, y *Attachments and Certification*. Recogen la información requerida para el **registro simplificado**, y deben cumplimentarse **antes de 30 minutos**.



**ADB Consultant Management System**

---

Basic Information
Attachments and Certification

---

**Simplified Registration**  
 \* Indicates required field  
 NOTE: Complete the registration within 30 minutes to avoid losing data. Please review this form and assemble needed information prior to filling in the registration. [Cancel] Basic Information [Continue]

**Important**  
 By providing your details, you are agreeing to the ADB's use of your information stated in the CMS Guidance and Instructions. You are also certifying that the information is accurate and true to the best of your knowledge. To learn more on how to register, download [Individual Consultant Registration User Guide](#).

To know more about the qualifications click on this icon: [?](#)

\* Title   
 \* Last Name   
 \* First Name   
 Middle Name

---

**Personal Information**

\* Date of Birth  (example: 21-Jul-2013)   
 \* Country of Birth   
 Gender  Female  Male  
 \* Citizenship   
You must be a citizen of an ADB member country (see list). You can enter other citizenships, if applicable, at a later step.  
 \* Government-issued ID No.   
(e.g., passport, national identification card, etc.)

---

**Consultant Information**

\* How many years of work and/or consulting experience do you have?   
You must have at least three (3) years of work/consulting experience.

\* Consulting Category

\* Do you have any **close relatives** (except for spouse) presently working at ADB?  Yes  No  
To know more about Relatives by Consanguinity/Marriage click on this icon: [?](#)

\* Are you an ADB Staff Member Spouse?  Yes  No  
If yes, please enter Name of Spouse.  
 Name of Spouse

\* Are you an ADB registered domestic partner?  Yes  No  
If yes, please enter Name of ADB staff domestic partner.  
 Name of ADB staff domestic partner

\* Have you ever been an ADB staff employee?  Yes  No  
To see notice for former ADB employees click on this icon: [?](#)  
 If yes, please enter Employment End Date.  
 Employment End Date    
If exact date is not available, then choose the first day of the month.

\* Have you ever been on a consulting assignment with ADB?  Yes  No

\* Have you been or are you currently a government employee?  Yes  No  
To see notice for government employees click on this icon: [?](#)  
 If yes, please enter Government Agency Name and Country.  
 Government Agency Name   
 Country   
 Employment End Date (if applicable)    
(example: 21-Jul-2013)

---

**Fields of Specialization**

Provide at least one expertise.

*Expertise	*Experience (IN PERSON-MONTHS)	Primary	Delete
No results found.			

ADB Themes	Subtheme	Delete
No results found.		

---

**Contact Details**

Enter your preferred contact details at which ADB can contact you.

\* Country   
 \* Street Address   
 \* Telephone Number   
 \* Email Address   
Your email address will be your UserID for the system.  
 \* Retype Email Address

\* City/Town/Locality   
 Country   
 State/Region   
 Province   
 Postal Code

Alternative Email Address

[Cancel] Basic Information [Continue]



**ADB Consultant Management System**

Basic Information Attachments and Certification

**Simplified Registration**  
 \* Indicates required field  
 NOTE: Complete the registration within 30 minutes to avoid losing data. Please review this form and assemble needed information prior to filling in the registration.

**References**

Include ADB staff who know you professionally.

Name (Last Name, First Name)	Current Position	Organization	Contact Details ( e.g., email, tel no.)	Delete
No results found.				

**Supporting Documents**

You may include any documents or links that provide more information about yourself, such as:

- website/homepage
- references
- resume
- self-employment document
- certification of incorporation/registration
- commendations/awards
- ISO/quality assurance certification

Note: Please limit the size of your file attachments to 5 MB. ADB reserves the right to delete large or redundant attachments.

**Attachments**

Title	Type	Description	Category	Last Updated By	Last Updated	Usage	Update	Delete
No results found.								

**Registration**

**Registration Comments**  
 You have reached the end of the simplified registration procedure.  
 We would appreciate receiving your comments regarding our registration procedure.

8.1.1.2. 6.1.4.2. Registro de empresas

Empresa Consultora	Registro Simple	1. Rellenar la página de información básica. 2. Aceptar el uso que hará el BAsD de la información. 3. Aceptar los requisitos. 4. Rellenar la información básica de la empresa consultora. 5. Indicar a cuál de los Países Miembros del BAsD pertenece. 6. Indicar si el ámbito de actuación es nacional o internacional. 7. Indicar de cuántos empleados a tiempo completo se dispone. 8. Indicar si se trata de un organismo gubernamental. 9. Rellenar los campos de especialización y experiencia. 10. Introducir los datos de cuenta de usuario de CMS y el email. 11. Adjuntar archivos. 12. Realizar comentarios sobre el proceso de registro. 13. Acabar el Registro Simple y esperar el email de confirmación.
	Registro Completo	14. Introducir datos de la empresa. 15. Indicar la facturación anual media de los últimos 5 años. 16. Indicar si se tiene algún litigio pendiente. 17. Listar las sucursales de la empresa. 18. Indicar organizaciones a las que se está afiliado. 19. Añadir experiencia en consultoría e indicar si es con el BAsD. 20. Indicar qué <i>Key Experts</i> trabajaron en los proyectos. 21. Indicar la especialización de la experiencia en consultoría. 22. Introducir los empleados a tiempo completo, y los temporales. 23. Introducir detalles sobre los <i>Key Experts</i> de la empresa. 24. Verificar que los <i>Key Experts</i> cumplen los requisitos. 25. Introducir a los <i>Key Experts</i> afiliados, que recibirán una invitación para registrarse como consultores individuales. 26. Acabar el Registro Completo.



A continuación, se presentan las dos pantallas iniciales del registro: *Basic Information*, y *Attachments and Certification*. Recogen la información requerida para el registro simplificado, y deben cumplimentarse antes de 30 minutos. Sin embargo, el BASD exige el registro completo.

**ADB Consultant Management System**

Basic Information
Attachments and Certification

**Simplified Registration**

\* Indicates required field

**NOTE:** Complete the registration within 30 minutes to avoid losing data. Please review this form and assemble needed information prior to filling in the registration.

**Important**

By providing your consulting entity's details, you are agreeing to ADB's use of your information stated in the CMS Guidance and Instructions. You are also certifying that the information is accurate and true to the best of your knowledge. To learn more on how to register, download [Consulting Entity Registration User Guide](#).

To know more about the eligibility criteria click on this icon: [?](#)

\* Firm/Organization Name

Acronym

\* Overall Narrative Description of the Firm/Organization

Please limit to 500 words.

**Firm/Organization Information**

By providing the incorporation/registration details below, you are agreeing to submit copies of your registration documents, at ADB's request. ADB cannot accept your registration if your consulting entity's country of incorporation is not among the [list of member countries](#).

\* Country of Incorporation/Registration

If your organization is incorporated in one country and registered to do business in one or more countries, the information ADB requires is the country of incorporation.

\* Year of Incorporation/Registration

Input a year between 1800 and current year.

Incorporation Document or Registration Number

Number of projects completed from year of incorporation/registration

\* Type of Organization   National  International

\* Number of permanent full-time professional staff

\* Has your organization ever been engaged by ADB?  Yes  No

To see notice for government-owned institution click on this icon: [?](#)

\* Is your organization a government-owned enterprise or institution?  Yes  No

If yes, please enter details below.

Is your organization legally and financially autonomous?  Yes  No

Does your organization operate under commercial law?  Yes  No

**Sector Expertise**

Sector	Subsector	Delete
No results found.		

**Address Details**

\* Country

\* Street Address

\* Telephone Number

Fax Number

\* City/Town/Locality

Country

State/Region

Province

Postal Code

PO Box

**User Account Details**

\* Email Address

Your email address will be your UserID for the system.

\* Retype Email Address

Alternative Email Address

Telephone Number

\* Title

\* Last Name

\* First Name

\* Job Title / Position

**Simplified Registration**

\* Indicates required field  
 NOTE: Complete the registration within 30 minutes to avoid losing data. Please review this form and assemble needed information prior to filling in the registration.

**Supporting Documents**

You may include any documents or links that provide more information about your organization such as:

- website/homepage
- references
- certification of incorporation/registration
- commendations/awards
- resumes / CV's of your key experts
- ISO/quality assurance certification

Note: Please limit the size of your file attachments to 5 MB. ADB reserves the right to delete large or redundant attachments.

**Attachments**

Title	Type	Description	Category	Last Updated By	Last Updated	Usage	Update	Delete
No results found.								

**Registration Comments**

You have reached the end of the simplified registration procedure. We would appreciate receiving your comments regarding our registration procedure.

**CERTIFICATION**  
 The information provided in this registration is accurate and true to the best of my knowledge.

\* Name:   
 \* Position in the Organization:

### 8.1.2. ANEXO IV. Metodología para aplicar la preferencia doméstica en las licitaciones del BASD

Esta Metodología fue aprobada en 1986 y solo se aplica en los procesos *International Competitive Bidding*. Su justificación reside en el objetivo del BASD de fomentar el desarrollo de sus PMD.

Consiste en la aplicación de un margen adicional al precio de las ofertas que no cuentan con cierta proporción de bienes o servicios originarios del país prestatario, siempre que en la misma licitación haya ofertas que sí tienen dicho contenido.

La aplicación o no de la preferencia doméstica es decisión de la AE, pues depende de que esta la incluya o no en la redacción de los pliegos. Estos deben contener toda la información de cómo se aplicará la preferencia cuando se comparen las ofertas. Estas condiciones deben asimismo constar en el *Loan Agreement*.

Los licitantes interesados en la aplicación de la preferencia deberán solicitarlo previamente a la evaluación, y deberán aportar ante la AE y el BASD toda la documentación que justifica su elegibilidad, según el caso.

Las reglas de la preferencia doméstica dependen del tipo de contrato:

#### i) Suministro de bienes

Tras la evaluación detallada de las ofertas “aptas” y la poscalificación, según los puntos V.2.3 y V.2.4, se realiza una clasificación en tres categorías.

En el Grupo A, se incluyen las ofertas que incluyan bienes con un valor añadido local que suponga al menos el 30% del total del precio EXW (precio de todos los bienes de la oferta), y que ofrezcan productos fabricados en instalaciones locales que ya tengan esa línea de negocio antes de la entrega de las ofertas.

En el Grupo B se incluyen todas las demás ofertas con bienes locales.

En el Grupo C se incluyen ofertas que contengan material importado.

Posteriormente, se determina la oferta con menor precio de cada grupo, sin tener en cuenta cualquier impuesto derivado de la importación. Después, se comparan las mejores ofertas de cada grupo. Si la oferta de menor precio proviene de los Grupos A o B, resulta adjudicataria. Si resulta ser del Grupo C, se le añade a esta un 15% adicional del precio CIF o CIP de sus bienes (solo a efectos comparativos), y se vuelve a comparar únicamente con la mejor propuesta del Grupo A. La propuesta de menor precio resultará, entonces, ganadora.

## ii) Servicios de construcción

La preferencia doméstica en este caso se aplica solo a los países que forman parte del primer grupo de graduación de los PMD, enumerados en el Anexo III.

Las ofertas “aptas” que se incluyan en el Grupo A deben cumplir con los siguientes criterios: la empresa está constituida en el PMD de la AE, la propiedad es mayoritariamente doméstica, y no se subcontratará más del 50% del valor del contrato a empresas extranjeras. Una *joint venture* con un socio extranjero es elegible si el socio local cumple con las condiciones anteriores, va a llevar a cabo al menos el 50% del valor del contrato, y si necesita al socio extranjero para superar los criterios de cualificación técnica o financiera.

En el Grupo B se clasifican las restantes ofertas.

Tras la determinación de las ofertas con menor precio de cada grupo, si la primera está clasificada en A, resulta ganadora. Si forma parte del Grupo B, se le añade a esta un 7,5% adicional del precio ofertado (solo a efectos comparativos), y se vuelven a comparar. La propuesta de menor precio resultará, entonces, ganadora.

## iii) Contratos llave en mano y de suministro e instalación

El margen de preferencia se aplica únicamente a bienes separables, producidos en el PMD, e identificados en un contrato o en varios que sean objeto de una sola licitación, y no a servicios o trabajos relacionados incluidos en la misma.

Los precios ofertados para bienes producidos en el extranjero serán CIF o CIP, y los precios de bienes locales serán EXW. A los primeros se les añade un recargo del 15% (solo a efectos comparativos), pero no se realiza clasificación alguna en grupos de las ofertas. La oferta de menor precio resulta ganadora.