

Alicia Montalvo Santamaría*
Rafael Hoyuela López**

ACCIONES PARA REFORZAR LA PRESENCIA EMPRESARIAL ESPAÑOLA EN EL ÁMBITO MULTILATERAL. PLAN LICITA DEL ICEX

Los Organismos Multilaterales de Desarrollo generan un importante número de oportunidades de negocio para las empresas españolas por el volumen de financiación que movilizan, la envergadura y naturaleza de buena parte de los proyectos que se financian, y el marco de publicidad, competencia y transparencia en el que se licitan los contratos en el ámbito del ciclo de proyecto. Por otro lado, es un mercado muy exigente, que presenta barreras de entrada que requieren de una apuesta decidida y una estrategia de acceso en cada institución. El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) presta sus servicios en este ámbito con un doble objetivo: reforzar e incrementar la presencia empresarial española en este mercado, generando además un efecto arrastre, e identificar nuevas oportunidades de negocio.

Palabras clave: empresa, multilateral, proyectos, licitaciones, promoción, internacionalización, tecnología, España, cooperación al desarrollo, oportunidades de negocio, ICEX.

Clasificación JEL: F30, F35, O19.

1. Introducción

La actuación pública de apoyo a la internacionalización de la empresa española tiene en el ICEX su prin-

cipal herramienta. El proceso de renovación del Instituto, que tuvo como primer hito el cambio de su personalidad jurídica, pasando de ser una entidad pública administrativa a ser una entidad pública empresarial a partir de abril de 2011, y que continúa en marcha en 2012 en el marco de la remodelación del sector público empresarial, ha dado lugar a una profunda reflexión estratégica que debe culminar en una organización más ágil y flexible y con una mayor orientación a la empresa.

* Técnico Comercial y Economista del Estado. Directora de la División de Productos Industriales y Tecnología del Instituto Español de Comercio Exterior - ICEX.

** Jefe del Departamento de Financiación Multilateral del Instituto Español de Comercio Exterior - ICEX.

El nuevo ICEX presta sus servicios atendiendo a dos prioridades: en primer lugar, con una orientación de corto y medio plazo, maximizar el impacto positivo de los recursos públicos que gestiona para apoyar a las empresas españolas en sus estrategias de internacionalización; y, en segundo lugar, ofrecer a las empresas los mejores servicios, tanto en el ámbito de la información, con un énfasis especial en la identificación de oportunidades de negocio, como de la promoción, contribuyendo a la apertura de nuevos mercados. Con este fin, el ICEX está realizando un ejercicio sistemático de evaluación de todos sus servicios y ha creado una unidad de evaluación.

El objetivo es centrar la actuación en los ámbitos donde mayor sea el valor añadido del ICEX. Cabe señalar la importancia que en esta nueva etapa va a seguir teniendo el binomio internacionalización-innovación, desde la convicción de que las empresas innovadoras, ya sea en el propio producto o en los procesos, son las de mayor potencial de internacionalización.

En este nuevo escenario, el ICEX tiene entre sus principales líneas estratégicas seguir impulsando la colaboración público-privada. En primer lugar, primando la colaboración institucional, fundamentalmente en el marco del Consejo Interterritorial de Internacionalización, que reúne a todas las instituciones oficiales que trabajan en este ámbito y en el seno del cual se coordina la acción de los distintos niveles de la Administración, con el fin de evitar duplicidades y facilitar la puesta en marcha de proyectos comunes. Y, en segundo lugar, potenciando el trabajo conjunto con los diferentes departamentos ministeriales, que tienen cada vez una mayor vocación internacional, con el objetivo de unir esfuerzos y de que el ICEX pueda poner a su disposición sus servicios y experiencia en los mercados exteriores. Hay que destacar que son numerosos los ámbitos (sanitario, tributario, energético, seguridad, etcétera) en los que los diferentes organismos públicos pueden desempeñar un importante papel prescriptor en terceros países, haciendo posible que los casos de éxito en España puedan replicarse y que haya un efecto arrastre para nuestras em-

presas. Esta coordinación se realiza a través del recientemente creado Grupo Interministerial de Internacionalización, que preside el Secretario de Estado de Comercio. Precisamente dentro de este Grupo se ha creado un grupo de trabajo centrado específicamente en licitaciones internacionales.

Por último, hay que destacar que la cooperación con el sector privado se refuerza, además, con la entrada de un grupo importante de grandes empresas en el Consejo de Orientación Estratégica del ICEX, lo que se une a la ya asentada y estrecha colaboración con las asociaciones sectoriales.

Sobre estas bases se está consolidando un modelo de respaldo a la internacionalización de las empresas españolas, que tiene por objetivo potenciar su presencia en terceros países, abriendo nuevos mercados, consolidando su presencia en aquellos en los que ya están presentes y facilitando su acceso a las oportunidades de negocio que surgen en terceros países, tanto a través de su identificación por parte del propio ICEX, como ayudando a las empresas que las han identificado a acceder de forma exitosa a las mismas.

2. El «mercado multilateral»

La cooperación al desarrollo gestionada a través de las Instituciones Financieras Multilaterales (IFM) y de otros organismos internacionales de naturaleza no financiera, genera anualmente un importante volumen de oportunidades de negocio para la ejecución de proyectos en países receptores de la ayuda, que se materializan en contratos para suministro de bienes y realización de obras asociados a préstamos y donaciones, trabajos de asistencia técnica y servicios de consultoría, y acceso a financiación de proyectos a través de operaciones con el sector privado.

Todas estas oportunidades asociadas a los programas, proyectos y licitaciones financiados por las instituciones multilaterales en apoyo a las estrategias de los países en desarrollo, es lo que se conoce como «mercado multilateral». Este mercado ha evolucionado de ma-

nera muy importante en los últimos años, reforzando lo que se conoce como la «apropiación» por parte de los países en desarrollo de sus propias estrategias, más allá de la tutela que se ejerce desde las instituciones internacionales financiadoras. Es decir, el mercado multilateral es cada vez más un mercado descentralizado, lo que obliga a revisar las estrategias de las empresas que quieren acceder a proyectos financiados con fondos multilaterales.

Por otra parte, las fórmulas de financiación son cada vez más complejas y exigen cofinanciación por parte de los presupuestos locales o de otras agencias, lo que hace que en último término el «mercado multilateral» se ubique en los propios países donde los proyectos se ejecutan, más que en los departamentos de contratación de las organizaciones internacionales. En definitiva, se trata en su mayor parte de licitaciones gestionadas por las agencias ejecutoras locales que, debido al origen de la financiación total o parcial del proyecto por parte de las instituciones multilaterales, aplican unas reglas adaptadas a su marco regulatorio particular, tanto en la identificación de la oportunidad, por parte de la empresa, como en la ejecución, pago y seguimiento del proyecto.

En este mercado multilateral los requisitos de experiencia y especialización técnica suponen «barreras de entrada». Se trata de un mercado fuertemente competitivo y muy marcado por el predominio de proveedores de bienes y servicios de países beneficiarios. Hay que tener en cuenta, además, que en las instituciones multilaterales se están produciendo cambios en la forma de gestionar los recursos hacia un sistema armonizado entre las distintas organizaciones. Para hacer frente a estos cambios, y por todos los motivos señalados anteriormente, desde el Ministerio de Economía y Competitividad se está trabajando coordinadamente para abordar las oportunidades que ofrecen las licitaciones internacionales. Así, la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa, la Secretaría de Estado de Comercio y el ICEX vienen colaborando en el desarrollo y ejecución de una estrategia específica que tiene como ob-

jetivo una mayor presencia de las empresas españolas en el mercado multilateral. En esta estrategia se han incluido las instituciones que generan mayor volumen de negocio, que permiten el seguimiento de los resultados facilitando el acceso a los datos y en las que España cuenta con una representación significativa en sus órganos de decisión. Estas instituciones son: grupo Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Asiático de Desarrollo (BAD), Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD), Banco Africano de Desarrollo (BAfD), Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), Fondos de Cooperación de la UE en terceros países (FED) y, por último, el sistema de Naciones Unidas (NN UU).

En líneas generales puede afirmarse que en los últimos años la presencia de empresas españolas en el mercado multilateral se ha incrementado de manera significativa, especialmente en algunas instituciones. La mayor participación se da en proyectos financiados por el Banco Mundial y el BID, así como en licitaciones de la política de ayuda externa de la UE en los países donde España tiene más presencia y cuenta con mayor experiencia empresarial. También se ha incrementado la presencia de nuestras empresas en el BAD y en el BERD, pero todavía hay un potencial importante para aumentarla. Las instituciones en cuyos proyectos participan en menor medida empresas españolas y que por tanto requieren de actuaciones reforzadas son el BAfD y el sistema de NN UU.

Sin duda la incorporación relativamente tardía de España a estas instituciones en comparación con otros socios de la Unión Europea, el desconocimiento por parte de las empresas de este mercado y la presencia internacional de las empresas españolas demasiado concentrada en un grupo muy concreto de países (UE y Latinoamérica), han sido factores determinantes de esta heterogénea participación española en el mercado multilateral.

Asimismo, muchas empresas de los principales sectores objeto de financiación, por parte de estas instituciones, han estado centradas en los últimos años en un mercado

nacional donde existían importantes oportunidades de negocio, lo que ha hecho que no hayan tenido que plantearse la salida al exterior. Sin embargo, estos años de gran actividad nacional han servido para que las empresas españolas hayan desarrollado una elevada especialización técnica en sectores clave como: infraestructuras, transportes, energía, agua, edificación, medio ambiente, gestión y equipamientos municipales, etcétera, que les permitirá acceder a las licitaciones internacionales con propuestas técnicas de altísimo nivel y elevado contenido tecnológico, al tiempo que serán capaces de trabajar con fórmulas integrales de financiación. No obstante, el acceso al mercado multilateral no suele ser ni rápido ni sencillo, como ocurre en otros mercados de similar relevancia, exige una estrategia de penetración de medio plazo, y requiere de una decisión y apuesta firme por el mismo.

Para incrementar la participación de las empresas españolas en las oportunidades derivadas de proyectos financiados por las instituciones multilaterales, la Administración cuenta en la actualidad con diversos instrumentos entre los que cabe destacar:

- La política de personal (en las sillas, en el propio *staff* de las instituciones y becas).
- Los fondos de consultoría.
- El apoyo directo a las empresas.
- Cofinanciación con instrumentos financieros gestionados desde la Secretaría de Estado de Comercio.
- Servicios de información y apoyo en destino.

Estos instrumentos están gestionados por diferentes unidades de la Administración, tanto desde la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa como desde la Secretaría de Estado de Comercio, que coordina además la actuación de la red de cerca de 100 Oficinas Económicas y Comerciales de las Embajadas de España en el exterior, y el ICEX, que cuenta con departamentos de financiación multilateral en las oficinas de Washington, Bruselas y Manila, donde se encuentran las sedes de las organizaciones más importantes que gestionan financiación multilateral. Otras empresas públicas como CESCE, COFIDES, P4R o el propio Instituto de Crédito Oficial (ICO) prestan igualmente servicios

en materia de comercio e inversión en el exterior, gestionando diferentes instrumentos de apoyo financiero a la internacionalización desde sus respectivas responsabilidades, lo que incrementa las posibilidades de cofinanciación en proyectos de organismos multilaterales.

Paralelamente, el Ministerio de Asuntos Exteriores tutela también los flujos de financiación que se canalizan a un buen número de organizaciones, principalmente en el ámbito de Naciones Unidas, especialmente a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID). Como parte de la estrategia orientada a maximizar las posibilidades de participación de las empresas españolas en los proyectos financiados por los organismos internacionales, el ICEX y la AECID están trabajando conjuntamente potenciando fórmulas de colaboración entre las empresas y las entidades sin ánimo de lucro para acceder a los fondos disponibles.

Por otro lado, las asociaciones empresariales de los principales sectores implicados incluyen en los planes sectoriales que diseñan con el ICEX acciones dirigidas a apoyar a las empresas en el acceso a estas oportunidades, y los organismos de promoción de las CC AA y Cámaras de Comercio han venido incrementando también las acciones dirigidas a este mercado.

En definitiva, el apoyo a la empresa en el acceso a las oportunidades de negocio, que se derivan de la financiación multilateral, se ha incrementado de manera creciente en los últimos años, en paralelo al volumen de recursos movilizados y, más aún, como consecuencia de la disminución de posibilidades de actuación en el ámbito nacional. Por ello, la coordinación entre todos los agentes públicos y privados implicados en este ejercicio es clave, tanto en lo que se refiere a potenciar la imagen de las empresas españolas en sectores estratégicos, como en lo que afecta a las actuaciones individuales.

3. Actuaciones concretas desde el ICEX: el Plan Licita

El mercado multilateral plantea una serie de dificultades a las empresas que se acercan a las oportunidades

derivadas de los proyectos financiados por estas instituciones, pero también lo hacen especialmente atractivo por regirse por principios de publicidad, competencia y transparencia.

El eje de actuación es el llamado «ciclo del proyecto», que se enmarca dentro de unos objetivos y políticas generales de la institución y del país beneficiario, a partir de los cuales las instituciones abordan las estrategias dirigidas a cada país. A su vez, éstas se articulan en forma de programas y proyectos. Para trabajar en este mercado las empresas requieren unas necesidades distintas en cada una de las fases del ciclo: información sobre las oportunidades concretas de interés, que además sea una información de calidad y recibida con antelación suficiente para preparar y valorar su participación; conocimiento por parte de las instituciones, pero sobre todo de las agencias ejecutoras de la oferta empresarial española del sector correspondiente; personal cualificado técnicamente y formado específicamente en los procedimientos de licitación, apoyo concreto en la preparación de ofertas o seguimiento de contratos, etcétera.

El ICEX ha venido desarrollando, en los últimos años, una serie de instrumentos de apoyo para acceder y mejorar la presencia de las empresas españolas en el mercado multilateral a través del Plan Licita, cuyo objetivo es ayudar a la empresa a superar las barreras de entrada que se le plantean en su acercamiento a estas oportunidades de negocio, y, en consecuencia, aumentar su presencia en las licitaciones generadas por las instituciones multilaterales de desarrollo y, en su caso, por determinadas agencias y fondos que actúen de manera desligada.

El Plan Licita actúa en cuatro áreas de trabajo:

Información

En el mercado multilateral la información es la clave para identificar y presentar ofertas ganadoras. Hay un nivel básico de información que incluye la mera difusión de la existencia de este mercado multilateral y que sigue siendo muy desconocido por muchas empresas españolas, y un segundo nivel centrado en la información es-

pecífica sobre programas, proyectos y licitaciones de las instituciones. El sistema de información de oportunidades de negocio actúa a través del portal ICEX en estos dos niveles:

- Portal ICEX www.icex.es: contiene la información de base necesaria para aquellas empresas interesadas en el mercado multilateral. A través del canal «Financiación multilateral» (dentro del epígrafe «canal exportador») es posible acceder a los siguientes subcanales:
 - Plan Licita.
 - Programas de cooperación de la Unión Europea.
 - Programas de cooperación de los bancos de desarrollo.
 - Sistema de las Naciones Unidas.
 - Departamentos multilaterales en oficinas comerciales.
 - Documentación sobre financiación multilateral.
 - Otros organismos e instituciones.

A partir de las páginas a las que conducen estos subcanales se accede a las páginas de las IFM, a explicaciones simplificadas del ciclo del proyecto y al portal del Ministerio de Economía y Competitividad.

- Oportunidades de negocio: es un servicio dirigido a empresas a través del cual se les proporciona y se difunde información sobre programas, proyectos y licitaciones internacionales, financiados por organismos multilaterales o por otras corporaciones que disponen de fondos desligados para la financiación de proyectos en distintos países.

Igualmente se incluyen las licitaciones convocadas en países beneficiarios por organismos, instituciones y empresas privadas, que no son receptoras de financiación multilateral.

Como se desprende de las cifras recogidas en el Cuadro 1, se ha producido un incremento significativo en la difusión de programas, proyectos y licitaciones en los tres últimos años.

Ha ocurrido lo mismo con las altas de suscriptores, siendo los organismos que despiertan más interés la ayuda de la Unión Europea, el sistema de NN UU, el BEI, el Banco Mundial y el BID.

CUADRO 1
DIFUSIÓN DE OPORTUNIDADES

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------|-------|-------|--------|
| Programas. | 134 | 221 | 240 |
| Proyectos | 749 | 1.225 | 2.644 |
| Licitaciones | 8.582 | 9.986 | 15.248 |

FUENTE: Servicio de Oportunidades de Negocio de ICEX.

Este servicio se complementa gratuitamente con el de compra de pliegos y documentación de licitaciones a través de la red de oficinas económicas y comerciales. En 2010, se realizaron 181 compras de pliegos de condiciones para participar en licitaciones internacionales, tramitadas en 83 países por 35 oficinas comerciales y destinadas a 152 empresas españolas. En 2011 se incrementó en un 21 por 100 esta cifra con la compra de 229 pliegos.

Con el objetivo de ofrecer unos servicios más adaptados a las necesidades de las empresas, se está llevando a cabo una revisión del sistema de información sobre oportunidades de negocio - licitaciones con financiación multilateral para hacerlo más claro, accesible y eficaz, incorporando un sistema, tanto de gestión interna de la información, como de difusión y acceso externo a la misma, más moderno y que aproveche y ponga en valor la información de más interés para las empresas españolas en estos mercados.

Promoción

Una labor crucial para facilitar el acceso a las oportunidades derivadas de la financiación multilateral es proporcionar a todos los agentes implicados en la gestión de proyectos el conocimiento de la oferta empresarial española en los principales sectores donde se concentra el mayor volumen de oportunidades: infraestructuras, transportes, energía, medio ambiente, etcétera. En este sentido, el Plan de Internacionalización de sectores

con alto contenido tecnológico del ICEX, lanzado en los últimos años, ha supuesto un importante refuerzo de muchas de estas actividades y la puesta en marcha de nuevas iniciativas promovidas directamente por el Instituto.

Por otra parte, las acciones de promoción directa desarrolladas por ICEX para incrementar el conocimiento de la oferta española, van dirigidas tanto a las sedes de las instituciones como a las agencias ejecutoras en los países destino de la financiación de los proyectos.

Los principales instrumentos que pone a disposición de las empresas son:

- Actividades de promoción comercial incluidas en los planes sectoriales con contenido «multilateral». Se trata principalmente de misiones comerciales directas e inversas dirigidas a las agencias ejecutoras de proyectos en destino, decisores de obra, prescriptores, etcétera. Dentro de los planes sectoriales se incluyen un número considerable de actividades relacionadas con la financiación multilateral, en especial en los sectores ya mencionados de infraestructuras de transporte, energía y medio ambiente. Se trata de sectores en los que la demanda se estructura fundamentalmente en torno a proyectos que generalmente dependen del sector público y que, en muchas ocasiones, cuentan con financiación multilateral. Una situación similar se plantea en muchos casos en sectores de suministros esenciales, como equipamiento médico, riego o maquinaria agrícola, telecomunicaciones, etcétera.

La estrategia e iniciativas promovidas por el Instituto en estos casos van dirigidas a la aproximación de las empresas españolas a los decisores públicos o privados en los mercados de destino, sin que influya el origen de la financiación de los proyectos o suministros.

- **Partenariados multilaterales.** Se trata de una actividad de promoción que se convoca en mercados de difícil acceso, pero con gran volumen de financiación multilateral, con el fin de profundizar en los programas y proyectos financiados por las instituciones financieras multilaterales que operan en cada país y de propiciar el encuentro con socios y expertos locales. Los sectores a los que normalmente están dirigidos los partenariados son: energía, medio ambiente e infraestructuras de transporte.

El objetivo de estos encuentros es dar a conocer a las empresas participantes los proyectos que las distintas instituciones tienen previsto financiar en un futuro próximo, conocer a las agencias ejecutoras, y poner en contacto a empresas españolas y locales para facilitar la presencia de las primeras en el país objeto del partenariado. Para ello, se organizan mesas sectoriales en las que las instituciones presentes en el país y distintas agencias ejecutoras involucradas exponen a los asistentes a las jornadas los proyectos que tienen previsto acometer en un futuro más inmediato.

Asimismo, a cada empresa española que acude a estas jornadas se le prepara una agenda de entrevistas bilaterales con empresas locales de su sector, para examinar oportunidades concretas de colaboración.

Desde el año 2009 hasta la fecha se han organizado Partenariados multilaterales en Kazajstán, Turquía (2010 y 2011), Indonesia, Georgia, Vietnam, Rusia e India para los sectores de infraestructuras, energía y medioambiente. En 2012 se van a celebrar un Partenariado en Brasil, Sao Paulo, del 11 al 13 de junio, y otro en India, Nueva Delhi, en noviembre.

- **Misiones directas e inversas:** en colaboración con las Comunidades Autónomas y las Cámaras de Comercio se organizan misiones directas e inversas dirigidas a incrementar el conocimiento de la oferta empresarial española y de sus soluciones técnicas y proyectos. Estas

acciones van dirigidas tanto a representantes de las instituciones multilaterales como a agencias ejecutoras que, debido a la gestión cada vez más descentralizada de los proyectos, son una herramienta muy eficaz de acceso a los decisores de proyectos.

- **Planes de empresa:** tradicionalmente se ha apoyado a las empresas españolas a través de planes que fomentaban su participación en las licitaciones internacionales, así como su establecimiento en el exterior y la formación de consorcios en origen. El programa de «Participación en licitaciones internacionales» presta apoyo a empresas de ingeniería, consultoría y contratistas de proyectos civiles e industriales para fomentar su participación en concursos o licitaciones internacionales oficialmente convocadas y fuera de la UE. Establece el compromiso de devolución de la ayuda en caso de resultar adjudicatario del proyecto. Las licitaciones con financiación multilateral se valoran de forma prioritaria, así como los proyectos en los que están involucradas pequeñas y medianas empresas españolas. Adicionalmente, se está aplicando un refuerzo del porcentaje de apoyo aplicable en algunos instrumentos, cuando la financiación de los proyectos es de origen multilateral y los países objeto de la licitación tienen carácter prioritario.

- **Acciones dirigidas al sistema de Naciones Unidas:** a la vista del volumen de negocio que generan las distintas agencias dependientes de las Naciones Unidas y la creciente, aunque aún escasa, presencia de empresas españolas en los contratos generados por ellas, desde el ICEX se realizan diversas acciones para mejorar el conocimiento de sus sistemas de compras y facilitar el acceso a sus licitaciones internacionales. En este sentido, hay que destacar dos importantes actividades:

- **Día de Naciones Unidas en España:** la celebración de este encuentro de carácter bienal responde a la sugerencia de las agencias de NN UU de concentrar en una actividad, como ya hacían otros países, todas las entrevistas entre empresas españolas y los oficiales de compras de las agencias. Las agencias que participan son: UNOPS, UNDP, UNICEF, UNOG, UNOV, UNRWA, UNCHR y UNEP.

— Seminarios de registro en el sistema de proveedores de las NN UU: a través de estos seminarios se pretende incrementar el número de empresas españolas registradas correctamente como proveedores en el portal de compras de las NN UU, requisito indispensable para poder suministrar bienes y servicios a las distintas agencias que componen el sistema de las NN UU.

Formación

Para acceder a las oportunidades de negocio en este mercado hace falta personal con formación específica que le permita desenvolverse en los procedimientos de estas instituciones, la identificación de oportunidades, etcétera. Las acciones ejecutadas por ICEX en colaboración con el Centro de Estudios Comerciales (CECO) y otras instituciones se articulan en dos niveles: un nivel básico, que pretende conseguir el conocimiento elemental de las instituciones, sus programas y proyectos, así como los correspondientes procedimientos de licitación; y un nivel avanzado, que busca la profundización en las mejores prácticas ganadoras de licitaciones, con la colaboración de expertos específicos.

Las propuestas de formación multilateral que el ICEX promueve se centran en acciones de valor añadido, incorporando expertos de los organismos multilaterales capaces de transmitir, de primera mano, el funcionamiento de estas instituciones y de las implicaciones prácticas para los concursos y licitaciones a los que se presentan las empresas.

Otro componente esencial es la posibilidad de incorporar asesoramiento a las empresas que participan en estas acciones. De esta manera se da un paso más permitiendo la creación de productos que respondan a las necesidades concretas de nuestras empresas.

En definitiva, la estrategia del ICEX en materia de formación multilateral ha tomado la vía de la especialización en cursos que implican la participación de especia-

listas sectoriales; de mayor coste, de carácter fundamentalmente práctico y de pago. Con la puesta en marcha del Plan Licita, las actividades de formación especializada en esta materia se han concentrado en la «Semana de formación multilateral», que ha celebrado en 2012 su quinta edición. Con ella se pretende ofrecer a las empresas un enfoque eminentemente práctico sobre las instituciones y los procedimientos de licitación que, a pesar de recaer sobre las agencias ejecutoras de los proyectos, han de cumplir con la normativa que las instituciones prevén al respecto. Se trata de ofrecer las pautas prácticas a seguir para conseguir «ofertas ganadoras» con la participación de consultores y expertos en la preparación/evaluación de ofertas en distintas instituciones multilaterales.

Asimismo, en colaboración con el CECO se desarrollan otras actividades:

— MBA internacional y de gestión de proyectos multilaterales: el objetivo es formar profesionales destinados, bien a integrar los equipos de empresas con una marcada vocación de internacionalización en los mercados multilaterales, bien a formar parte del *staff* de estas instituciones.

— Curso *on-line*: con el objetivo de ayudar a las empresas en su proceso de acercamiento al mercado multilateral, el CECO, con el apoyo del ICEX, ha puesto en marcha en 2011 un nuevo programa de formación *on-line* con un curso sobre mercados e instituciones multilaterales y organismos internacionales, cuya duración es de 120 horas.

— CONECTA sobre mercado multilateral con la participación de los departamentos de financiación multilateral en las Oficinas de Washington, Bruselas y Manila, y las oficinas con especialización en Naciones Unidas.

— Becarios multilaterales: en el año 2002 se creó el programa de becas multilaterales con el objetivo preciso de formar a jóvenes profesionales en el conocimiento de las oportunidades para las empresas españolas del mercado multilateral y, al mismo tiempo, facilitar su potencial inserción en el *staff* de estos organismos.

Apoyo individual a empresas

Desde ICEX y los departamentos de financiación multilateral en Washington, Bruselas y Manila, con el apoyo fundamental de las Oficinas Comerciales de los países donde actúan estas instituciones y la participación de P4R, se presta una serie de servicios individuales a aquellas empresas españolas que tengan un planteamiento estratégico específico en el mercado multilateral, que requieren un conocimiento especial tanto de las instituciones en sus servicios centrales como de sus delegaciones en destino y de las agencias ejecutoras.

4. Los departamentos multilaterales del ICEX

Los departamentos multilaterales del ICEX tienen como objetivo actuar sobre el terreno, obteniendo información de primera mano y en etapas tempranas de los programas a desarrollar por las instituciones multilaterales. Esta información se canaliza a través de la página web de oportunidades de negocio del ICEX. De la misma manera, estos departamentos prestan sus servicios directamente a las empresas analizando las oportunidades existentes en un sector, país o región determinados, asesorando sobre procedimientos de contratación y estrategias para la obtención de contratos, resolviendo consultas sobre la normativa aplicable en la fase anterior y posterior a la adjudicación del contrato, e identificando socios potenciales.

El primer departamento que se creó fue el de Washington en 1987, con el objetivo de dar seguimiento a las instituciones con sede en dicha ciudad. Además, desde este departamento multilateral en Washington se siguen las oportunidades con la *United States Agency for International Development* para aquellas empresas españolas establecidas en Estados Unidos que pueden participar en dichas oportunidades.

El departamento multilateral del ICEX en Bruselas se creó en 1991, con el objetivo de aumentar el volumen de contratos obtenidos por las empresas españolas en proyectos financiados por la Unión Europea en terceros países.

Respecto al departamento multilateral en Manila, se constituyó en 2005, para dar seguimiento a las oportunidades de negocio derivadas de la actividad del Banco Asiático de Desarrollo, y responde a la creciente actividad de las empresas españolas en este continente.

Todos ellos son una herramienta fundamental para el apoyo a las empresas en el acceso a las oportunidades de negocio de estas instituciones. Además de prestar apoyo directo a empresas, participan activamente en la mayoría de las actividades dirigidas a este mercado multilateral que se desarrollan en las áreas de información, formación y promoción.

5. Nuevos retos y conclusiones

El mercado multilateral es un mercado muy heterogéneo en el que participan instituciones cuyos objetivos, prioridades, tipos de operaciones y procedimientos no siempre coinciden, y cuyos proyectos responden también a las particularidades de cada país o región. Todo ello conforma un entramado de difícil acceso para las empresas, especialmente para las más pequeñas. Además es un mercado muy competitivo, donde la experiencia y la especialización suponen una barrera más a tener en cuenta.

La tarea de apoyo a las empresas por parte del ICEX requiere, por tanto, de una estrategia que no solamente recoja un número relevante de actuaciones, sino que se engarce con iniciativas de carácter institucional, tanto con las propias organizaciones como con los países más activos en este ámbito, principalmente las economías emergentes.

La actividad de las empresas españolas en el mercado multilateral ha aumentado mucho en los últimos años, pero todavía se concentra en un número limitado de empresas y países. Sin embargo, la movilización creciente de financiación a través de las instituciones multilaterales junto a la contracción de actividad en el ámbito nacional está haciendo que sean muchas las empresas que ahora buscan oportunidades de negocio en este mercado. El objetivo del ICEX es doble: por una parte,

contribuir a que las empresas que están empezando a operar en este terreno superen las barreras de entrada que encuentran y, por otra, trabajar con las instituciones y con los países beneficiarios en la identificación de nuevas oportunidades de negocio donde nuestras empresas presentan ventajas competitivas.

La especialización en sectores de alto contenido tecnológico y de innovación como las infraestructuras, la energía, el transporte, la biotecnología, el agua, la gestión de residuos, entre otros, donde las empresas españolas ya ocupan un lugar relevante en el contexto internacional, es el eje neurálgico de la estrategia del ICEX de cara al futuro. Tanto la imagen que proyectan estos sectores de la capacidad productiva de España, como las posibilidades de arrastre y configuración de un tejido industrial y tecnológico moderno son piezas fundamentales de dicha estrategia. Al mismo tiempo, es clave ayudar a que sean cada vez más las empresas que puedan desarrollar proyectos financiados con fondos multilaterales, lo que exige multiplicar los esfuerzos en materia de información y formación en este

ámbito, que tiene un enorme potencial de crecimiento. Por último, resulta capital una mayor atención a fórmulas de financiación más complejas, principalmente las relacionadas con las asociaciones público privadas, donde también nuestras empresas han adquirido una importante experiencia en la preparación de soluciones integrales. En definitiva, reconocer la naturaleza dinámica del mercado multilateral con fórmulas personalizadas, y adelantarse a las necesidades de los países beneficiarios reforzando las actuaciones en las propias instituciones, sobre todo a nivel local, es el principal servicio que desde el ICEX se proporciona a las empresas españolas y, en consecuencia, a la economía española.

Referencias bibliográficas

- [1] ICEX (2012): «Portal ICEX». En www.icex.es.
- [2] ICEX (2012): «Canal Financiación multilateral». Dentro del epígrafe «Canal Exportador».
- [3] ICEX (2012): «Plan LICITA del ICEX. Apoyo a la empresa españolas en el mercado multilateral». www.icex.es.