



www.corpsolutions.net y www.licita.org

**Breve Diagnóstico de Oportunidades y Acciones Prioritarias de
xxxxx en el Mercado de Licitaciones Internacionales**

**Julio Fuster, Director
Corporate Solutions S.A.**

Introducción

Las diferentes Unidades de Negocio de la empresa xxxx pueden...

Se ha....Con esta información, se ha desarrollado este “breve diagnóstico”, por la rapidez y corto tiempo dedicado, y algunas Acciones prioritarias recomendadas.

Este Breve Diagnóstico y Acciones recomendadas pretenden generar discusión interna y una toma de decisiones por parte de xxx

Breve Análisis del Mercado de Licitaciones Internacionales para xxxx

En este documento se denominan genéricamente “licitaciones Internacionales” o “proyectos internacionales” a los proyectos que se adjudican por concurso o licitación internacional o local con fondos de cooperación internacional. Si bien la mayoría son concursos (licitaciones o “tenders”), el mercado también incluye una pequeña proporción de subvenciones (“grants”), a los que una entidad sin ánimo de lucro puede acceder. Estos últimos son generalmente cofinanciaciones de actividades, ya que las subvenciones rarisísimamente financian el 100% de los costes de un proyecto, y todos los costes cargados se tienen que “justificar” generalmente con facturas y pruebas documentales. Sin embargo, en las licitaciones, los organismos y agencias contratantes pagan al contratista el 100% de los costes de la oferta, de acuerdo con los precios y condiciones del contrato adjudicado, y los pagos están generalmente basados en el tiempo trabajado en cada periodo (“fee based contracts”), o mediante facturas parciales según los productos o servicios aprobados (“fixed price” o “lump-sum contracts”).

En este documento denominaremos “proyectos Europeos o Comunitarios” aquellos no financiados por los fondos de Ayuda Externa de la UE, sino por otros conceptos o programas del Presupuesto de la UE. En general, el trabajo de estos proyectos Europeos se desarrolla dentro de los países de la UE, si bien a veces incluyen a socios de fuera de la UE, e incluyen numerosos viajes o estancias largas en el extranjero. En general, los proyectos “Europeos” son subvenciones, y se convocan en fechas fijas o en periodos abiertos de presentación de ofertas (“calls for proposals”); mientras que en las licitaciones de servicios se anuncia primero el concurso y se pide precalificar si se está interesado para ser invitado a presentar una oferta. Las instituciones, consorcios y empresas interesadas en acudir a la licitación preparan su precalificación o expresión de interés, y el contratista selecciona a varios de ellos en una “lista corta” a varias (generalmente de 5 a 8 según instituciones) de entre las que han expresado interés, y solo a ellas se les envían los pliegos de la licitación (“tender dossier”), incluyendo el trabajo a desarrollar- o “términos de referencia”. A estos concursos se les denomina “restringidos”, y supone casi el 100% de los concursos de servicios de la cooperación internacional, sin embargo los concursos de obras y suministros son generalmente “abiertos”, o sea sin precalificación previa.

Así pues, el mercado potencial de las Licitaciones internacionales para xxxx será de...

Como es sabido, las empresas e instituciones españolas están muy retrasadas en la consecución de contratos de estas instituciones y fondos, si bien se ha avanzado mucho gracias a esfuerzos de las Administraciones y de algunas empresas líderes (como algunas empresas españolas de ingeniería, consultoría y empresas de comercio exterior especializadas en suministros de salud, educación, etc.). Empresas líderes de servicios y asistencia técnica internacional pueden facturar anualmente entre 20 y 40 millones EUR en este tipo de proyectos multilaterales y de cooperación internacionales, y muchas otras empresas españolas facturan entre 5 y 10 millones EUR anuales en esta actividad. Sin embargo, estas cifras quedan lejos de las grandes consultoras, ingenierías, agencias o instituciones alemanas, francesas, italianas, británicas y de otros países del norte y centro Europa, cuyos líderes están en facturaciones de entre 50 y 120 millones EUR anuales (empresas como GOPA, GFA, ICON, Transtec, HTSPE, Ecorys, Halcrow, Mott Macdonald, etc.).

Caso aparte como adjudicatarios de proyectos de cooperación internacional son las ramas de ejecución de cooperación al desarrollo y reforzamiento/formación institucional de algunos gobiernos centrales y regionales europeos (generalmente con forma de sociedad anónima, fundación o agencia autónoma). Estas instituciones facturan hasta cientos de millones de EUR anuales (la GTZ- Agencia de Cooperación Técnica alemana esá cerca de los 1,000 millones EUR de cooperación alemana y europea, Crown Agents, la antigua agencia de suministros de la Corona británica ahora privatizada, factura varios centenares de millones de EUR anuales, el British Council igual, etc.). En España el único ente autónomo- no Agencia Oficial de Cooperación al Desarrollo (la AECID a nivel nacional, y otras pequeñas a nivel regional), es la Fundación para Iberoamérica e Internacional de las Administraciones Públicas (FIIAPP), que está cercana a los 30 millones EUR de facturación anual, la mayor parte de la cooperación española y europea (es líder entre otros del proyecto EuroSocial, a implementar en todos los países en desarrollo).

Es difícil estimar el potencial de facturación de este mercado de licitaciones y cooperación internacional para xxx pero se puede estimar, comparándolo con empresas similares europeas de su tamaño en, EUR /año..

Breve Diagnóstico de xxxx de Oportunidades en este Mercado

La iniciativa de desarrollar una actividad sistemática de Licitaciones internacionales para obtener ingresos y una participación relevante y sostenible en este tipo de proyectos de organismos de cooperación internacional y nacional en el extranjero:

ASPECTOS GENERALES DE xxxx

- Facturación: aproximadamente xxx M EUR, de los cuales aproximadamente un xx% de actividad internacional..

www.corpsolutions.net y www.licita.org

- Países de mayor experiencia internacional: Cuba, Ecuador, Marruecos, Brasil y Uruguay, y entre los más desarrollados, USA, Holanda y Gran Bretaña.
- Agencias o instituciones internacionales con las que han trabajado:
- Certificaciones Internacionales de calidad:
- Principales fortalezas de xxx en tipos de servicios a ofrecer potencialmente en licitaciones internacionales:
- Respecto a sectores o áreas específicas en las que se tiene una experiencia destacable, éstas son:
 -

ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y RECURSOS DISPONIBLES

- La estructura y personal de xxx es de...
- Las actuales Unidades de Negocio de xxx son....
- El personal de xxx es , y en general está poco acostumbrado a viajar a países no europeos, y por ello.....
- Las Unidades de Negocio están integradas frecuentemente por....
- Probablemente es preferible lanzar inicialmente la actividad sistemática de proyectos licitaciones internacionales como...

ASPECTOS DE LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL A LA FECHA:

- Si bien la mayoría de la actividad “internacional” de
- Algunas unidades de xxx...
- Xxxx han ejecutado algún proyecto internacional financiados por ...
- La subcontratación o acudir solo cuando otros socios invitan a una empresa o institución ya en la fase de oferta o incluso en la de precalificación (pero entonces no comparten el margen del proyecto) no suele ser rentable, pues el líder el consorcio suele quedarse con un elevado margen (entre 25 a 40%) de los honorarios diarios de los expertos en la oferta y los gastos generales, etc..
- Esta imagen de xxx como...

OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD DE LICITACIONES INTERNACIONALES:

- Según las entrevistas efectuadas, los posibles objetivos a corto plazo es de iniciar en ,,,,
 -

www.corpsolutions.net y www.licita.org

- Se intentará acudir a las licitaciones en un principio solamente como socio de consorcio, y no como líder del mismo; pero socio con un rol de gestión real, participando en los beneficios y margen del contrato, no como subcontratista o espectador de la propuesta y de la ejecución. Ello puede exigir el tener que compartir el aval bancario del avance del contrato conjuntamente con el líder del consorcio, pasar tiempo en la gestión del contrato, y sobre todo participar activamente en la elaboración de la propuesta.
- El objetivo de la actividad de cooperación o proyectos internacionales sería de comenzar inmediatamente con

ANÁLISIS “DAFO” SOBRELICITACIONES INTERNACIONALES:

Fuerzas

- Gran ...
-

Debilidades

- Pocos ...

Oportunidades

- Conocimientos ...

Amenazas

- Falta de

Acciones Prioritarias Recomendadas

Tras este breve análisis y diagnóstico, se recomiendan las siguientes acciones prioritarias para posicionarse en este mercado de licitaciones internacionales:

- 1) Establecer....
- 2) Formar ...
- 3) Comenzar de inmediato a precalificar en....
- 4) Apuntarse a varias alertas gratuitas; tal como las existentes en EuropeAid, BID Adquisiciones (RSS), BID e-sourcing, MDB, Devex, Intermedia.com, ICEX (si es permitido a un Centro tecnológico, sino como individuos con el NIF), etc., y crear un sistema de consultas periódicas (semanales al menos) de otras webs, por parte de,,, En paralelo pero más adelante, se debe ir registrando al Centro licitado entidad licitadora en el Registro UN GM de las Naciones Unidas, los DACON del Banco Mundial, del Banco Asiático, etc.
- 5) Hacer una presentación en breve a los Directores



www.corpsolutions.net y www.licita.org

- 6) Presentar a posibles socios,,,
- 7) Presentar brevemente el nuevo enfoque y plan de ,,,,a ...
- 8) Formar un grupo de interés- físico y virtual - dentro de ...
- 9) Ser persistente en la búsqueda, precalificación, presentación de propuestas, y seguimiento de contactos con socios potenciales, sin desanimarse por la lentitud de los procesos, la competencia intensa, el no entrar en precalificaciones esperadas, etc. Es necesario generalmente de un año a año y medio para ver resultados tangibles en grandes licitaciones. Sin embargo, antes de este periodo se pueden ganar y ejecutar pequeños contratos (tipo “e-sourcing” del BID, licitaciones locales de las Delegaciones o Representaciones de Europeas y otros organismos internacionales en los países, o de cooperación bilateral español, para ir acumulando experiencia y referencias.
- 10) Es evidente que se tendrá que centrar la Actividad de licitaciones internacionales en algunas regiones prioritarias...Por ello.,,...

Autor:
Fecha:
