

Licitaciones internacionales.

Caso práctico

Pedro ha leído en una publicación de la Asociación de Empresarios a la que pertenece Eurasia las posibilidades de expansión derivadas de participar en licitaciones internacionales.



Le parece que Eurasia debería diseñar una estrategia para introducirse en este mercado, pero tiene muchas dudas al respecto.

Lo mejor será preguntarle a **María Dolores** para tener claro qué diferencias existen con un contrato de un cliente privado y cómo acceder a a estas nuevas oportunidades de negocio.

Para saber más

Como introducción a la unidad, consulta estas noticias de adjudicaciones de obras públicas a empresas españolas.

[Sacyr y el Canal de Panamá.](#)

[Las grandes obras españolas en el mundo.](#)



Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

[Aviso Legal](#)

1.- La licitación internacional.

Caso práctico

La primera duda que tiene **Pedro** para adentrarse en el mercado de licitaciones es el propio concepto de licitación y a qué organismo dirigirse. Le ha pedido a **María Dolores** que le ayude a informarse sobre estas cuestiones.



Observa las dudas de **Pedro**:

— **María Dolores**, ¿Una licitación es una subasta? Es que he entrado en el diccionario de la Real Academia de la Lengua y dice que licitación es “Acción y efecto de licitar”. Después he buscado licitar y me sale “Ofrecer precio por algo en una subasta o almoneda”. Entonces he buscado almoneda y ya me he perdido.

— ¿Por qué no miras aquí, **Pedro**?

Debes conocer

Te recomendamos que visites los siguientes enlaces que te explican lo que significan los términos de licitación y adjudicación provisional y definitiva que son conceptos imprescindibles en los contratos públicos:

[Definición de licitación.](#)

[Adjudicación provisional y definitiva.](#)

Caso práctico

—Mira, **Pedro**, es muy importante **dominar el vocabulario técnico**.

Puedes ver que aparecen los sustantivos contrato y servicio, pero en el ejemplo que viene en esa página hace referencia a la construcción de una carretera. Está claro que construir



una carretera es un contrato, pero un contrato muy distinto de, por ejemplo, suministrar gasoil a los camiones del Ministerio de Fomento encargados del mantenimiento de esa carretera o del contrato para estudiar el mejor trazado para una nueva carretera que se vaya a construir.

—Ahora sí que estoy confundido ¿**Licitación es contratar**?

—No, el contrato es el resultado de la licitación. La **licitación es el procedimiento** previo mediante el que se va a **seleccionar** a la **empresa** con la que se va a **contratar**.

—Un ejemplo, **María Dolores**, por favor.

—Nosotros nos suministramos de HanLogic. ¿Por qué?

—Lo encontramos por su web, contactamos y nos pareció un proveedor de razonable calidad / precio.

—Podríamos haber hecho otra cosa, ten en cuenta que somos los clientes. Podríamos solicitar a los fabricantes del hardware (componentes físicos de los equipos) que necesitamos una relación de materiales, calidades y precios máximos que estamos dispuestos a pagar. Por ejemplo, fuentes de alimentación de 500 vatios, con homologación de seguridad según norma técnica aplicable y precio máximo por lote de 100 unidades de 2.000 € CIF (Cost, Insurance and Freight, Coste, seguro y flete) Valencia.

—Buena idea, **María Dolores**, con eso pondríamos a competir a los posibles proveedores.

—Claro, únicamente haría falta establecer un canal de comunicación adecuado para que esa oferta de compra llegue a los posibles proveedores. Desde nuestra página en la red, si somos lo bastante conocidos, hasta un mailing a una relación de proveedores si somos una PYME que empieza.

—Pero algo más habrá que incluir, el plazo de pago, por ejemplo.

—Y más cosas, como el plazo para presentar ofertas, requisitos técnicos adicionales a la norma técnica...

—Y, al final, elegimos al más barato, firmamos el contrato y ahí

termina la licitación.

—En el ejemplo sí, porque el precio es el elemento determinante, pero no siempre es así. Hay **casos** en que la **calidad del servicio** prestado, la **garantía** postventa, los **plazos** de entrega u otras cuestiones **pueden pesar más que el precio**. Entonces **no hablamos de subasta, sino de concurso**.

En resumen:

- ✓ **Licitación** es un **procedimiento** para encontrar la **mejor oferta**.
- ✓ **Licitación** es **participar** en este procedimiento.
- ✓ En la **subasta**, el **precio** es el elemento determinante.
- ✓ En el **concurso** se aplica un **baremo** puntuando diversos parámetros.

1.1.- La licitación pública.

Ya sabes que es una licitación y una adjudicación. Vamos ahora con la licitación pública. Eso es lo que quiere saber **Pedro**:

Caso práctico

—Bueno, **María Dolores**, ya tengo clara la diferencia entre concurso y subasta y también que la licitación es el proceso de selección de la empresa que va a contratar. Lo que no veo claro es qué tiene de especial este procedimiento, pues nosotros ya hemos competido con otras empresas para ofrecer nuestros productos.



—Efectivamente, **Pedro**, de alguna forma se puede decir que hemos participado en licitaciones, pero el artículo que has leído en la revista se refería a licitaciones públicas.

—¿Y qué tiene de especial la licitación pública?

—La **procedencia de los fondos** con que se va a pagar la obra o el servicio. Si Eurasia desea seleccionar a sus proveedores, lo hace para contratar con ellos con fondos que proceden de su capital social o de sus beneficios. El que el procedimiento de selección sea mejor o peor, o incluso que no haya procedimiento de licitación es una cuestión que únicamente afecta a Eurasia. En el peor caso posible, habrá que darle explicaciones a los accionistas.

—En cambio, si el que a pagar la obra o el servicio es el Estado, hablamos de dinero público.

—Efectivamente, dinero obtenido de los **tributos** que se le cobran a los ciudadanos, por lo que hay que ser especialmente **riguroso** en el **control** de estos contratos. Todos los países del mundo tienen leyes para intentar conseguir la máxima objetividad en estos procedimientos al objeto de **evitar fraudes** con el dinero público.

—¿Sólo si contratamos con el Estado?

—Con el Estado, las Comunidades Autónomas, Ayuntamientos, Diputaciones, Universidades públicas..., con la Administración Pública

en general. En España está regulado por la **Ley 30/2007**, de 30 de octubre, de **Contratos del Sector Público**, actualizada recientemente por la Ley 2/2011, de 4 de marzo.

— ¿Qué **tipos de contratos** son los que existen?

— La Ley, **Pedro**, menciona, entre otros, los contratos de:

- ✓ **Obras**, como construir un embalse.
- ✓ **Concesión de obras públicas**, como construir una autopista para explotarla mediante peaje.
- ✓ **Suministros**, como el avituallamiento de buques de la Armada, el arrendamiento de equipos informáticos o facilitar los consumibles de éstos.
- ✓ **Servicios**, como una consultoría técnica para medir el impacto medioambiental de una línea de metro.

— ¿Y cómo debe actuar la Administración Pública?

— Debe regirse por los principios de:

- ✓ **Libertad de acceso** a las licitaciones.
- ✓ **Publicidad y transparencia** de los procedimientos.
- ✓ No discriminación e **igualdad** de trato entre los candidatos.
- ✓ **Selección** de la **oferta** económicamente **más ventajosa**.

Pasa el ratón por la animación para reforzar estos conceptos.

Para saber más

Una breve introducción a este campo:

[Ley de Contratos del Estado.](#)

1.2.- La licitación pública española.

Como ves, vamos poco a poco. Ahora veremos que hace falta para licitar en España.

Caso práctico

—Entonces, **María Dolores**, ¿podemos participar ya en cualquier licitación de una administración española?

—No tan rápido, **Pedro**. En principio, sí, pero lo mejor es estar clasificado.

—¿Qué es **estar clasificado**?

—Haber **acreditado** ciertos **requisitos** que se exigirán para contratos de determinada cuantía. En la práctica, para contratos importantes, hay que estarlo y, en ocasiones, esa clasificación obtenida en España puede ser extensible a toda la Unión Europea.

—¿Y cómo nos enteramos de las licitaciones? Habrá que estar leyendo boletines oficiales todo el día.

—Eso era antes, **Pedro**. Hoy todo está en la red.



Para saber más

Te sugiero visitar este enlace para tener una idea aproximada de los grupos de clasificación.

[Clasificación de empresas.](#)

Aquí tienes un enlace para conocer los registros de empresas que contratan con el sector público en la Unión Europea.

[Clasificación en la Unión Europea.](#)

Y aquí la página que debes consultar para conocer las contrataciones públicas.

[Plataforma de contratación del Estado.](#)

Y aquí la página que debes consultar para conocer las contrataciones públicas de la Junta de Castilla y León.

[Plataforma de contratación de la Junta de Castilla y León.](#)

Y aquí la página que debes consultar para conocer las contrataciones públicas de, por ejemplo, el Ayuntamiento de Valladolid, también existen en las Diputaciones provinciales y en otras entidades.

[Plataforma de contratación del Ayuntamiento de Valladolid.](#)

Autoevaluación

Indica la respuesta correcta.

- La calificación es obligatoria para poder contratar con un ente público.
- Una entidad pública puede seleccionar libremente a las empresas con las que contrate.
- La construcción de una carretera por el Ministerio de Fomento es un contrato de asistencia técnica.
- El principio de libertad es uno de los que rigen la contratación pública.

No para contratos de reducida cuantía.

No, existen procedimientos previstos en la Ley.

No, es un contrato de obra, si bien es posible que haya que realizar estudios técnicos, que pudieran contratarse aparte.

Efectivamente, pero debes tener claro que es libertad para que las empresas accedan al procedimiento, no libertad para que la Administración elija a quien desee.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

1.3.- La licitación pública internacional.

Un paso más. Vamos a salir al exterior.

Caso práctico

—Ya tengo claro, **María Dolores**, lo anterior, pero ¿qué tiene de especial la licitación pública internacional?

—Para empezar una mayor **complejidad** y **variedad de procedimientos**. De todas formas, hay muchas empresas españolas que participan en estos concursos.

Para saber más

Aquí puedes comprobar la participación de empresas españolas en licitaciones internacionales.

[Oportunidades de negocio con Naciones Unidas.](#)

Además conviene distinguir entre las licitaciones promovidas por:

- ✓ Entes públicos estatales, regionales.
- ✓ Organismos y las Instituciones Multilaterales de Desarrollo.

En el segundo caso, hablamos de entes que gestionan fondos procedentes de países desarrollados a través de sus diversas agencias al objeto de desarrollar proyectos en países menos desarrollados cuya finalidad es promover el desarrollo de éstos.

Normalmente encontramos **principios de actuación similares** a los que ya hemos visto, en concreto:

- ✓ **Transparencia**, cuya principal manifestación es la **publicidad** de los procedimientos.
- ✓ **Libre concurrencia** para presentar ofertas, lo que implica mayor



competitividad.

- ✓ Actuaciones en contra de posibles **prácticas fraudulentas**.
- ✓ **Preferencias**. Suele favorecerse a las ofertas de empresas del país destinatario o empresas que efectúen consumos o inversiones en éste, al objeto de favorecer a los países menos desarrollados.

Muy sintéticamente, podemos esquematizar estos organismos en forma territorial:

- ✓ **Internacionales**.
 - Naciones Unidas.
 - Instituciones Financieras Internacionales de Ayuda al Desarrollo.
 - Bancos Regionales de Desarrollo.
 - Entidades dependientes de la Unión Europea.
- ✓ **Españoles**.
 - Estatales.
 - Autonómicos.

En general, los instrumentos utilizados, además de **préstamos** o **donaciones** a países poco desarrollados, incluyen los denominados fondos fiduciarios, en los que un país aporta recursos destinados a un fin concreto, en ese caso la realización de servicios de consultoría o asistencia técnica. La tendencia en este supuesto es a desligar el origen de los fondos de las empresas del país aportante.

En ocasiones se acude a otros mecanismos de licitación:

- ✓ **Licitaciones restringidas**.
 - Se invita a presentar ofertas a una selección de empresas elegidas por el órgano convocante.
 - Se utilizan los datos de precalificaciones o bases de datos previas.
 - Puede estar motivado por ser contratos de pequeña cuantía, por razones de urgencia o ser bienes que produzcan o suministren un número limitado de empresas.
- ✓ **Contratación directa**.
 - Se negocia directamente con una empresa seleccionada por el licitador.
 - Puede acudir a esta modalidad por razones de urgencia, por afectar a un contrato previamente realizado por la misma empresa, por razones de seguridad o confidencialidad o por ser bienes o suministros bajo patente no licenciada.

1.4.- Naciones Unidas.

Seguro que conoces a Naciones Unidas, más conocida por las siglas ONU. La Organización de Naciones Unidas desarrolla un ambicioso programa de medidas de desarrollo a través de ayudas no ligadas. Para gestionarlo dispone de numerosas agencias especializadas.



De las varias agencias especializadas y que pueden ser fuente de ofertas, algunas muy conocidas en el campo de la ayuda humanitaria como UNICEF (The United Nations Children's Fund. Fondo de Naciones Unidas para la Infancia) o ACNUR, hay dos de especial interés:

UNDP (United Nations Development Programme. Programa para el Desarrollo de Naciones Unidas PNUD en castellano)

UNOPS (United Nations Office for Project Services. Oficina de Servicios para Proyectos de Naciones Unidas).

Para saber más

Explora estas webs para determinar los campos de actuación de estas agencias y las posibilidades de licitación.

[Actividad del PNUD.](#)

[Actividad de la Oficina de Servicios para Proyectos de Naciones Unidas.](#)

1.5.- El grupo del Banco Mundial.

En la unidad 1 ya tomaste contacto con el Banco Mundial.

Realmente el Banco Mundial es un conglomerado de varias instituciones, de las que vamos a destacar a los efectos de esta unidad las dos siguientes:

- ✓ Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. (BIRF)
- ✓ Asociación Internacional de Fomento (AIF).

Ambas instituciones ofrecen financiación en condiciones preferentes, la AIF para los países más pobres y el BIRF para países medianos y pobres, pero con capacidad de devolución.



Para saber más

En esta página tienes los países miembros de los distintos organismos del grupo del Banco Mundial.

[Países miembros de los diversos organismos del Banco Mundial.](#)

Como puedes observar en esa página, la adhesión al FMI (casi todos los países del mundo) permite solicitar la adhesión al BIRF y la adhesión a éste permite, a su vez, la adhesión a:

- ✓ AIF. Asociación Internacional de Fomento.
- ✓ IFC (Internaaional Finance Corporation. Corporación Financiera Internacional).
- ✓ MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency. Agencia Internacional de Garantía de Inversiones).

Para saber más

Para hacer negocios con el Banco Mundial, éste ofrece una guía de preguntas frecuentes:

[Preguntas frecuentes del grupo Banco Mundial.](#)

A su vez, esa página remite a la siguiente, con información general sobre adquisiciones.

[Adquisiciones del grupo del Banco Mundial.](#)

Autoevaluación

Señala la respuesta correcta:

- Un fondo fiduciario puede destinarse al objetivo que decida el organismo gestor.
- En una licitación restringida no existe competencia entre empresas.
- Un país pobre con capacidad de devolución de ayudas financieras debe solicitarlas a la AIF.
- Los organismos licitadores tienen previstos procedimientos para evitar la corrupción.

No, los fondos fiduciarios tienen un destino predeterminado por el aportante.

Falso, existe competencia pero limitada.

No es correcto, debe solicitarlo al BIRF.

Efectivamente, lo tienes en el pdf anterior, apartado "Acusaciones de fraude y corrupción".

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

1.6.- Bancos Regionales de Desarrollo.

Como puedes deducir de su propia denominación, desarrollan su actividad en una determinada área geográfica.



España es miembro de las siguientes entidades:

- ✓ Banco Interamericano de Desarrollo.
- ✓ Banco Asiático de Desarrollo.
- ✓ Banco Africano de Desarrollo.
- ✓ Corporación Andina de Fomento.
- ✓ Banco Centroamericano de Integración Económica

Existen otras, como el Banco Islámico de Desarrollo o el Banco de Desarrollo del Caribe.

Vamos a centrar nuestra atención en el **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**, creado en 1.959. Su objetivo es el desarrollo en Latinoamérica, indicando en su carta constitutiva como misión "**contribuir a acelerar el proceso de desarrollo económico y social, individual y colectivo, de los países miembros regionales en vías de desarrollo**".

Actualmente es el de mayor dimensión de los citados.

El BID **otorga préstamos a los países latinoamericanos** en función de las estrategias aprobadas. Con esos fondos se diseñan proyectos que se desarrollan mediante las oportunas licitaciones. También presta apoyo financiero a proyectos de inversión privada.

Como ya sabes pues es aplicable a todos estos organismos, el BID utiliza el procedimiento de **licitación** pública para todas sus adquisiciones **a partir de ciertos límites**, dando la debida publicidad y procurando la máxima concurrencia de ofertas. Igualmente se exige la **calificación** previa de las empresas a partir de cierto importe.

España es país miembro no prestatario del BID, es decir, aporta capital pero no puede recibir préstamos, y participa igualmente en la Corporación Interamericana de Inversiones y el Fondo Multilateral de Inversiones.

Para saber más

Aquí puedes conocer las iniciativas prioritarias del BID.

[Iniciativas prioritarias del BID.](#)

Y aquí un resumen de sus procedimientos:

[Políticas operativas generales del BID.](#)

Aquí tienes un vídeo explicativo de la actuación del BID.

[Resumen textual alternativo](#)

1.7.- Organismos dependientes de la Unión Europea.

Desde la unidad 1 debes tener claro que la Unión Europea no es un organismo monolítico, sino que dispone de numerosos órganos (algunos de los cuales ya conoces como el ECOFIN) y agencias especializadas.



En el ámbito que nos ocupan, son de interés:

- ✓ El EIB (European Investment Bank. Banco Europeo de Inversiones).
- ✓ El EBRD (European Bank for Reconstruction and Development. Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo)

Vamos a conocerlos:

Banco Europeo de Inversiones. El BEI se configura como una entidad financiera sin ánimo de lucro dedicada al cumplimiento de los objetivos formulados en las políticas de la Unión Europea. Desarrolla su actividad en un área muy amplia si bien el grueso de las operaciones se concentra en la UE.

Otorga préstamos (no subvenciones) a largo plazo destinados a proyectos de inversión (no exclusivamente infraestructuras).

El BEI es propiedad de los Estados miembros de la Unión Europea, que suscriben conjuntamente su capital mediante contribuciones que reflejan su peso económico en la Unión. No utiliza fondos del presupuesto de la UE sino que se financia en los mercados financieros.

La identificación de las posibles oportunidades de negocio en el BEI puede hacerse a través de su página web dedicada a proyectos.

Para saber más

Las posibles oportunidades de negocio las puedes ver aquí:

[Buscador del BEI.](#)

Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo. Su objetivo es financiar

proyectos en el área geográfica comprendida entre Europa del Este y Asia Central. Actualmente es la mayor institución de este ámbito en el continente. Suele dirigir su inversión al sector privado, y entre sus objetivos se encuentran la reforma de la actividad económica estatal y la mejora general de las instituciones que permitan fomentar un adecuado clima de negocios. Estas políticas son consecuencia del ámbito geográfico de actuación que comprende países con estructuras económicas desfasadas de titularidad pública provenientes de la extinguida URSS.

No está sujeta a la limitación territorial antes citada EuropeAid, que es la Dirección General responsable de las políticas de desarrollo de la Unión Europea y el suministro de ayuda a través de programas y proyectos en todo el mundo.

Para saber más

Sectores prioritarios de actuación del Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo.

[Prioridades del Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo.](#)

Página de EuropeAID.

[Ayuda al Desarrollo en la Unión Europea.](#)

1.8.- Entidades españolas.

Pudiste ver en la unidad 4 que España dispone de organismos de ayuda al desarrollo.

Éstos proceden a licitar para contratar la adquisición de bienes o prestaciones de servicio que necesiten para su actividad.



Según su ámbito, destacan:

✓ Estatal.

- AECID. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- COFIDES. Compañía Española de Financiación del Desarrollo.

✓ Autonómico.

- Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo.
- Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo.
- Etc.

Vamos a desarrollar a continuación los de ámbito estatal:

AECID. Su objetivo es el desarrollo humano sostenible y la erradicación de la pobreza, promoviendo licitaciones para aplicar sus programas, como, por ejemplo, asistencia técnica para programas de actuación en el sector sanitario en países menos desarrollados.

COFIDES. Financia a medio y largo plazo **proyectos privados viables de inversión** con varios objetivos:

- ✓ Fomentar el desarrollo en el país de destino de la inversión, con criterios de respeto medioambiental.
- ✓ Favorecer la internacionalización de las empresas españolas.

El capital social de COFIDES está suscrito mayoritariamente por entidades públicas (ICO, por ejemplo), pero también por las principales instituciones bancarias privadas.

Para financiar las operaciones, COFIDES cuenta, además con sus propios recursos (no olvidemos el criterio de viabilidad de los proyectos antes mencionado) con la gestión de FONPYME o FIEX.

Los instrumentos financieros utilizados son:

- ✓ Participaciones de hasta el 40% del capital de la empresa a crear en el mercado de destino.
- ✓ Préstamos con período de amortización entre 3 y 10 años, con período de

carencia.

COFIDES aplica el criterio de **riesgo compartido**, por lo que habitualmente no supera a la financiación aportada por la empresa promotora del proyecto.

Para saber más

En los siguientes enlaces puedes ampliar información sobre COFIDES y AECID.

[Preguntas frecuentes sobre COFIDES.](#)

[Fondos gestionados por COFIDES.](#)

[Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.](#)

2.- El procedimiento de adjudicación de proyectos.

Caso práctico

Pedro cree que ha llegado el momento de entrar en el mercado de las licitaciones internacionales.



De todas formas, dada la novedad que ésto significa en la empresa y el grado de responsabilidad que conlleva, piensa que lo más prudente es acudir a alguna oferta concreta de su área de negocio y en un país que ya conozcan o de cultura cercana al nuestro.

En el Consejo de Administración de Eurasia hay posturas enfrentadas. Algunas opiniones son favorables a participar ya en alguna licitación sencilla, pero otras son reticentes hasta madurar más este paso. Se ha delegado en **Pedro** para elaborar una propuesta para ser sometida a votación en el próximo Consejo.

En los siguientes apartados te acercará a los diversos pasos que deben darse para acceder al mercado de licitaciones internacionales.

Como hemos visto, hay muchos organismos licitadores, con lo que cada uno establecerá sus propias reglas, pero, en general, nos encontramos, **desde el punto de vista de la empresa**, con estas **fases de la licitación**:



- ✓ Fase previa a la licitación.
- ✓ Fase preparatoria del proyecto.
- ✓ Negociación y contratación.
- ✓ Ejecución del proyecto.

Para saber más

Desde el punto de vista del organismo convocante, las fases son distintas. Aquí puedes observarlo desde la perspectiva del BID y del BEI.

[Ciclo de proyectos BID.](#)

[Ciclo de proyectos BEI.](#)

Las oportunidades de negocio para las empresas no son las mismas en todas las fases del ciclo del proyecto. Por ejemplo, los servicios de consultoría tienen un papel más activo en la primera y última fase del ciclo, que es cuando la entidad convocante diseña o comprueba el resultado del proyecto, mientras que empresas manufactureras o distribuidoras deben estar atentas a la fase de implementación.

Autoevaluación

Señala la respuesta correcta.

- Las oportunidades de negocio se encuentran en la fase de desarrollo de la licitación.
- COFIDES gestiona la Ayuda Española a la Cooperación Internacional.
- Si COFIDES participa en un proyecto, adquiere mayoría de capital en las empresas creadas en el país de destino.
- La fase de ejecución coincide en las perspectivas de la empresa y del convocante.

No, en todas las fases hay oportunidades, pero no para todas las empresas.

No, la gestiona AECID.

No es correcta, COFIDES suele aplicar el principio de riesgo compartido.

Muy bien.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

2.1.- Fase previa a la licitación.

Ya sabes que la Gerencia de Eurasia ha decidido apostar por el nicho de mercado de licitaciones internacionales. Por ello, **Pedro** acude a **María Dolores**.

Caso práctico

—**María Dolores**, ¿accedemos a alguna licitación internacional para probar o tenemos que hacer algo antes?



—Mira, **Pedro**, las cosas no son tan simples. Supongamos que enviamos la documentación a una licitación y somos elegidos, lo cual no es fácil, pero puede que para esa licitación haya pocas empresas interesadas.

—Pues cumplimos el contrato y listo.

—En teoría, sí, pero pueden salir mal muchas cosas:

- ✓ No tenemos personal preparado para trasladarse una temporada al extranjero.
- ✓ Habíamos calculado defectuosamente los costes de tramitación administrativa de la oferta.
- ✓ Dábamos por supuesto que podíamos financiarnos con fondos propios y resulta que necesitamos financiación ajena, lo que eleva el coste financiero y puede afectar al resultado final de la operación, además de retrasarla.

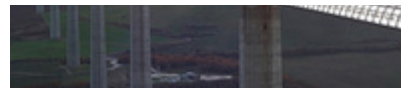
—En resumen, **Pedro**, entrar en el mercado de las licitaciones internacionales es una decisión que afecta a la totalidad del plan de negocio de la empresa y que debe estar muy meditado. Por ello, hay que analizar la estructura de la empresa, su proyección internacional, la disponibilidad de financiación y, si todo es correcto, buscar oportunidades de negocio en este mercado.

Vamos a desarrollarlo a continuación:

1. La primera tarea a realizar es analizar si la **estructura de la empresa** es la adecuada. Cuestiones tales como formación específica del



personal, disponibilidad para expatriarse o conocimiento de posibles mercados extranjeros deben ser correctamente evaluados para evitar problemas posteriores.



Es necesaria la implicación de toda la empresa, lo que puede requerir acciones formativas específicas en áreas como calidad o cultura de la empresa.

2. Igualmente debe procurarse la mayor **proyección internacional** posible de la empresa. Para ello, podemos proceder a inscribirla en bases de datos de organismos licitadores cuando sea posible, o mantener contacto con asesores especializados, agentes comerciales en posibles países de destino o, mejor aún, obteniendo la **calificación** correspondiente que acredite nuestra solvencia técnica y económica.

Por ejemplo, el **BID** tiene establecida como requisito previo la denominada **precalificación** para la adquisición de bienes y servicios en contratos de obras de **gran magnitud o de naturaleza compleja**. Participar en **misiones comerciales o ferias** es un paso aconsejable, siempre que tengamos suficientemente definido nuestros posibles mercados objetivo.

3. Por otra parte, es necesario tener prevista la **financiación necesaria** para poder acceder a ofertar. El mero hecho de presentar una oferta implica costes que deben ser previstos, bien por financiación propia o por financiación ajena. No podemos esperar a la convocatoria para estudiar este punto, pues puede que no dispongamos de tiempo suficiente. Deben preacordarse con nuestros financiadores algunos aspectos como crédito máximo a conceder, coberturas de riesgos o plazos de amortización.

4. **Identificación de oportunidades de licitación.** Es el momento de localizar ofertas, sin olvidar que el principio de preferencia antes comentado aconseja buscar ofertas en organismos o instituciones de la que España sea miembro, como el BID. No hay que descartar acudir a consultores especializados o a diversos organismos oficiales que pueden ayudarnos en esta fase. En general, debemos identificar previamente el área geográfica en que podamos operar con garantías de éxito y valorar la posibilidad de formar un consorcio con otras empresas, especialmente en licitaciones complejas, como puede ser la construcción y puesta en marcha de una planta "llave en mano".

La regla general es la **publicidad** de las licitaciones. Por ejemplo, el BID está obligado a licitar para contratos de importe superior a cinco millones de \$ (obras y servicios) o 350.000 \$ (adquisiciones de bienes), si bien **excepcionalmente**, y por razones plenamente justificadas (desastres naturales...), pueden publicarse únicamente en periódicos de amplia circulación internacional y/o revistas técnicas.

2.2.- Fase preparatoria del proyecto.

Ya has superado el primer escalón. Vamos a preparar el proyecto.

El primer paso que debes dar en esta fase es obtener la documentación emitida por el organismo convocante, usualmente denominados pliegos de contratación. Pueden adquirirse a través de las páginas de Internet del organismo en cuestión o solicitando su remisión. No siempre es gratuito el acceso a esta documentación y existen diversos mecanismos de adquisición de los mismos, por ejemplo a través del ICEX.



A continuación, con los datos y requisitos contenidos en el pliego de contratación (impuestos aplicables, INCOTERM a considerar, etc.), debe elaborarse un **plan financiero** del proyecto que dé lugar a un **presupuesto** que nos permitirá estimar la **viabilidad** del mismo para nuestra empresa y que constituirá el montante de nuestra oferta. No debemos olvidar que, a igualdad de otros parámetros, la oferta más económica será la elegida, por lo que es imprescindible afinar al máximo en este punto, recurriendo a consultores expertos en la materia, si fuera necesario.

Una vez superado el escollo de la viabilidad, debemos pensar que todos nuestros posibles competidores habrán dado los mismos pasos, por lo que debemos establecer una **estrategia de diferenciación** de nuestra oferta.

Para ello, debemos, en primer lugar, analizar estrictamente los criterios de evaluación contenidos en los pliegos y que se utilizarán para seleccionar la mejor oferta. Es posible que se presenten dudas en la interpretación de alguno de ellos, lo que deberá, si el plazo de tiempo lo permite, ser consultado al organismo licitador y atenernos a sus instrucciones. Por ejemplo, **el BID, para obras menores** tiene dispuesto que **Los interesados podrán obtener información adicional, incluyendo elegibilidad para participar y podrán inspeccionar los documentos de licitación en la oficina ... en las fechas** Uno de los más ponderados suele ser el relativo a las condiciones financieras. Para ello, debíamos tener prevista en la fase anterior algunas estrategias previamente negociadas con nuestras entidades financieras.

Lo siguiente es adoptar las medidas necesarias para la correcta entrega en tiempo y forma de la documentación. En este paso, hay que decidir la **forma de entrega** (en mano, por correo electrónico, mensajería...) y la **constancia de la entrega** (acuse de recibo electrónico...), sin olvidar la constitución de posibles **garantías**, de las que hablaremos posteriormente. Es muy conveniente la **cercanía al organismo** que decidirá la selección de la oferta, bien mediante algún miembro de la empresa, o, sino es posible o deseable, a través de un representante designado a tal fin en el país en cuestión. No olvides que posiblemente estarás en un país con **cultura negociadora y legislación distinta** a la nuestra.

Además, no conviene que olvides que, en ocasiones, se procede a una **preselección** de empresas, para lo que es preciso que éstas estén calificadas previamente. De ahí la conveniencia de obtener **certificaciones de calidad o medioambientales**, así como estar inscritos con antelación suficiente en bases de datos de organismos como empresas calificadas. Son aspectos importantes en la preselección la **experiencia previa demostrable** y satisfactoria en concursos anteriores y la **situación financiera** de la empresa.

Caso práctico

Por tanto, la idea de **Pedro** de probar en alguna licitación **no es**, en principio, **buena idea**. Tiene costes elevados, podemos ofrecer mala imagen y podemos vernos involucrados en un proceso que nos desborde.

Acceder a licitaciones internacionales requiere de una **planificación exhaustiva** y de la creación de un **departamento específico** en la mayoría de los casos.

Para saber más

Servicio de compra de pliegos en el ICEX.

[Compra de pliegos ICEX.](#) (0.03 MB)

2.3.- Fase de negociación y contratación.

Ya has realizado una buena parte de tu trabajo al presentar tu oferta. Ahora el órgano seleccionador debe decidir.

El proceso de selección, desde el punto de vista del órgano convocante, forma parte de un **procedimiento reglado**, en el que se intenta evitar la arbitrariedad, estando previstas diversas actuaciones en caso de presentación de reclamaciones por algún licitante no seleccionado que puede llegar a la **declaración de nulidad** de una adjudicación (adquisición viciada en el lenguaje del Banco Mundial).



Para saber más

Este documento pueden serte de utilidad.

[Normas de procedimiento del Banco Mundial.](#) (0.03 MB)

En general , se **descartan** las **ofertas** que **incumplan** algunos **requisitos formales** como los siguientes:

- ✓ Presentadas fuera de plazo.
- ✓ Personas jurídicas en proceso de constitución.
- ✓ Documentación manifiestamente incompleta.
- ✓ Problemas en el apoderamiento de las personas firmantes.
- ✓ Documentación con errores, salvo que no sean significativos.

Una vez establecidas las ofertas a estudiar, se van examinando los criterios de evaluación contenidos en los pliegos. (En **España** se utilizan la tipología de **pliegos de condiciones generales, de prescripciones técnicas y de cláusulas administrativas**)

En el supuesto de que el precio sea el único criterio, se entiende referido al precio que deberá pagar el organismo convocante, lo que puede incluir en algunos casos costes añadidos como puesta en marcha, formación del personal que utilizará el bien o similares.

En los supuestos, mas frecuentes, de que existan varios criterios se aplica una ponderación a cada uno, como en este ejemplo:

Ejemplo de ponderación de criterios

Criterios	Puntos	Observaciones
Oferta económica	70	No podrá superar el importe de 1.000.000 \$. Se podrán solicitar nuevas ofertas de precio a los licitantes si una de las ofertas es inferior en un 20% al precio de licitación.
Experiencia previa	15	A razón de 2 puntos por proyecto similar ejecutado a plena satisfacción del convocante.
Plan de calidad del proyecto	10	3 puntos por poseer certificación de calidad ISO 9001: 2008.
Servicio postventa	5	En función de lo indicado en los pliegos de condiciones técnicas.

En función de la tabla anterior, el órgano seleccionador asignará la puntuación que corresponda a cada oferta, siendo **seleccionada** la que obtenga la mayor puntuación. (**oferta evaluada más baja** en terminología del BID), tras lo que se procederá a la **firma del contrato** con la empresa (.....contratista).

En ocasiones se establece además del máximo, un mínimo de la oferta económica para **evitar las denominadas bajas temerarias**.

2.4.- Fase de ejecución del proyecto.

Quizá pienses que la fase más importante para la empresa es la segunda fase, la de preparación del proyecto. No es así. El conjunto de las fases debe formar un conjunto armónico.



En concreto, la posibilidad que nuestra empresa pueda ejecutar el proyecto sin incidencias significativas habrá sido objeto de análisis por el órgano seleccionador comprobando, por ejemplo, la cualificación técnica de nuestro personal o nuestra situación financiera.

En la fase de ejecución, **suelen darse situaciones** como las siguientes:

- ✓ **Entregas parciales**, como, por ejemplo, 1.000 ordenadores en lotes mensuales de 100. Es posible que los pliegos establezcan pagos parciales por lote. Estas entregas deben ser debidamente recepcionadas para observar la conformidad con lo contratado.
- ✓ **Inspecciones** en el proceso de fabricación o desarrollo.
- ✓ Solicitud de **muestras** para análisis o control de calidad.
- ✓ Aplicación de **cláusulas de revisión de precios**, según las condiciones descritas en los pliegos.
- ✓ Posibilidad de **ceder el contrato** a otra empresa.
- ✓ **Sanciones por demora** en la ejecución, sin olvidar las **garantías** que se aportaron.
- ✓ Aplicación de **intereses por demora** en los pagos del licitador.

Para desarrollar correctamente esta fase, la empresa debe supervisar estrictamente aspectos tales como calendario de entregas de proveedores o previsión de demoras por trámites administrativos en el país de ejecución que, si bien debieron ser previstos en la oferta que se entregó en su día, pueden experimentar alteraciones que le hagan incurrir en responsabilidad.

Igualmente, las circunstancias de fuerza mayor pueden exonerarnos de responsabilidad, como por inclemencias meteorológicas inusuales que retrasen entregas, sin olvidar que debemos probar la existencia de esa fuerza mayor.

El proceso termina con la denominada recepción, **provisional** en principio, para, tras las comprobaciones pertinentes, convertirse en **definitiva**.

Para comprobar la correcta ejecución del contrato puede que el órgano contratante, si no dispone de personal técnico cualificado, licite a su vez servicios de consultoría (Gabinete de Arquitectura, por ejemplo, en un contrato de obras) para comprobar los aspectos técnicos.

Autoevaluación

Señala la respuesta correcta:

- La recepción se produce cuando se han cumplido las obligaciones del contratista.
- Los pliegos de licitación no incluyen el clausulado técnico.
- La presentación de documentación con errores aritméticos implica la desestimación de la oferta.
- En las licitaciones del BID se exige precalificación para licitaciones complejas.

No, la recepción sólo indica que se entrega lo producido o fabricado.

Falso, su carácter técnico no los excluye de ser documentos a evaluar en el procedimiento de licitación.

No siempre es cierto, suele ser posible modificar incorrecciones no significativos, como pequeños errores aritméticos.

Excelente.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

2.5.- La documentación administrativa.

Recuerda que el idioma inglés suele ser la lengua de trabajo habitual.

Puede que tengas que preparar, al menos, la siguiente documentación, siempre en función de lo dispuesto en la convocatoria



La documentación administrativa habitualmente solicitada es:

- ✓ Documento de aceptación de las condiciones de la licitación.
- ✓ Copia simple de la Escritura de constitución de la empresa en la que conste su nacionalidad.
- ✓ Datos fiscales, como CIF o similar si no constara en la escritura.
- ✓ Modificaciones posteriores a la escritura de constitución, cambios de domicilio, etc.
- ✓ Apoderamiento del representante designado por la empresa acompañados de documentación como fotocopia de NIF o similar si no estuviera incorporada al apoderamiento.
- ✓ Manifestación o declaración de no hallarse incurso en prohibición de contratar.
- ✓ Documento acreditativo de haber depositado el importe de la garantía.
- ✓ Documentación acreditativa de la experiencia en contratos similares al solicitado (acto de adjudicación de licitación, acta de recepción de los bienes o servicios a plena conformidad...).
- ✓ Documentación contable o financiera que acredite la solvencia de la empresa (declaraciones de Impuesto de Sociedades de los últimos ejercicios, Balances, Depósito de cuentas en el Registro Mercantil...).
- ✓ Certificaciones de hallarse al corriente de obligaciones fiscales y con la Seguridad Social.
- ✓ La propia documentación prevista en la licitación, como, por ejemplo, el documento de fijación de importe total del contrato, con desglose de costes y calendario de pago o descripción de comisiones comerciales.

Debe prestarse especial atención a la **corrección formal** de la documentación. Por ejemplo, disponer con antelación suficiente de un número apropiado de copias simples de las escrituras, certificaciones del Registro Mercantil sobre depósito de cuentas anuales, certificaciones notariales de firmas...

La **Apostilla de la Haya** es un mecanismo para reconocer la **eficacia de documentos públicos** entre países firmantes del Convenio de la Haya de 1.961 facilitando los trámites administrativos.

Para saber más

En esta página puedes comprobar el funcionamiento de la Apostilla de la Haya, su procedimiento y los países adheridos al Convenio.

[Apostilla de la Haya.](#)

2.6.- Documentación técnica.

La prepararás en función de lo descrito en el correspondiente pliego, como por ejemplo:

Impresora multifunción

- ✓ Prestaciones mínimas: impresora a una cara, Fax, Scanner y función de fotocopia.
- ✓ Tipo de consumible: cartucho láser monocromo.
- ✓ Velocidad de impresión: al menos 25 páginas por minuto.
- ✓ Resolución: 1200 puntos por pulgada.
- ✓ Memoria 128 MB o superior
- ✓ Capacidad del cartucho: 2.000 páginas mínimo.



Según estas especificaciones, posiblemente el pliego indique los siguientes documentos:

- ✓ **Descripción de los equipos** en los que se haga constar su conformidad con estas especificaciones.
- ✓ **Certificación de origen** de la mercancía o de sus componentes incorporados, si fuera el caso.
- ✓ **Autorización del fabricante, si procede.** (En este ejemplo, para ampliar el plazo de garantía habitual).
- ✓ Tipo de **embalaje** a utilizar.
- ✓ Justificación de la **solvencia técnica** de la empresa, que puede incluir:
- ✓ Currículos del personal responsable.
- ✓ Instalaciones de la empresa.
- ✓ Planificación del servicio postventa.

La forma habitual de entregar los documentos es un **juego de originales y, al menos, una copia en sobre cerrado.**

Pasa el ratón por la imagen para repasar los principales aspectos del procedimiento.

[Resumen textual alternativo](#)

Autoevaluación

Indica la respuesta correcta.

- Las características del producto objeto de licitación figuran en la documentación administrativa.
- Tras la recepción provisional se procede a pagar al contratista.
- Los pliegos se descargan de la página de Internet del organismo convocante.
- La Apostilla de la Haya permite reconocer la validez de un documento público de un país a otro firmante del Convenio de la Haya.

No, en la documentación técnica.

No es correcto, el calendario de pagos puede ser fraccionado.

Falso, en ocasiones hay que recogerlos en sus oficinas y puede que previo pago.

Efectivamente, y además es de gran importancia práctica.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

2.7.- Garantías. Concepto y partes.

Has de tener especial cuidado con el vocabulario que utilizaremos a continuación.

El sustantivo garantía forma parte del lenguaje coloquial. Así, sabemos que un electrodoméstico cuenta con un mínimo de dos años de garantía desde la fecha de la entrega. Este concepto de garantía hace referencia a la obligación asumida por una parte del contrato de responder ante la otra por defectos de fabricación durante un período de tiempo. Sin embargo, en nuestro contexto, garantía adquiere otro significado.



En general, la **garantía** es un **instrumento jurídico para forzar al adjudicatario al cumplimiento de sus obligaciones**.

En este sentido, una hipoteca es una garantía (de tipo real) pues permite al acreedor (no necesariamente una entidad financiera) solicitar el embargo y posterior venta del objeto hipotecado (un inmueble) si no se cumple la obligación asumida (pagar un préstamo, por ejemplo). Hay otras figuras jurídicas que cumplen la función de garantía, como el afianzamiento, los avales, las señales o las prendas.

Por tanto, las garantías en los procedimientos de licitación son medidas adoptadas para asegurar su buen fin.

Una vez aclarado el significado del término garantía, veamos las **partes que intervienen** en ellas.

Supongamos que para participar en el proceso de licitación y poder presentar nuestra oferta nos piden una garantía del 4% del importe de licitación y éste fuera de 1.000.000 \$, con lo que la garantía serían 40.000 \$.

Lo más habitual es que que en las condiciones de la licitación **se exija la intervención de una entidad financiera del país de la empresa que presenta la oferta**. En este caso, esta entidad (que responde por nosotros) emitirá un documento en el que manifiesta conocer nuestra intención de concurrir a la licitación y que efectuará el pago de la garantía al órgano convocante de ser necesario. La intervención de esta entidad tendrá un coste para nosotros que, en caso de ejecutarse la garantía, habrá que sumar a los 40.000 \$ del ejemplo. En este caso son **tres** las partes intervinientes:

- ✔ El **órgano convocante**.
- ✔ La **empresa** que presenta la oferta.
- ✔ La **entidad financiera**.

Esta modalidad se denomina **garantía directa**.

Pero también puede ocurrir que **se exija la intervención de una entidad financiera del país en el que se va a desarrollar el contrato** en cuestión, entidad con la que normalmente no tendremos contacto, por lo que probablemente se negará a intervenir en la garantía salvo que nuestra entidad financiera española se implique en el circuito de la garantía, con lo que serían ahora **cuatro** las partes intervinientes:

- ✔ El **órgano convocante**.
- ✔ La **empresa** que presenta la oferta.
- ✔ Las **dos entidades financieras**.

Esta modalidad se denomina **garantía indirecta o con contragarantía**. Los costes son más elevados que en el caso anterior.

Conviene tener en cuenta que también se utilizan los términos de:

- ✔ **Ordenante**. La empresa que presentará la oferta, que ordena (solicita) a su entidad financiera la constitución de una garantía a favor del beneficiario.
- ✔ **Garante**. Las entidades financieras del ejemplo, que comunica al beneficiario la constitución de la garantía y le pagará si se ejecutara.
- ✔ **Beneficiario**. La entidad convocante de la licitación.

Es habitual que las garantías sean ejecutables **a primera demanda**, lo que significa que, si el beneficiario exige la ejecución de la garantía al garante, éste le pagará sin entrar a valorar si la empresa ordenante cumplió o no sus obligaciones, sin perjuicio de las acciones posteriores que procedan.

Es importante retener el dato de que, en estos casos, el **contrato de garantía es autónomo del contrato de licitación**, de forma similar a la independencia que presentan las letras de cambio con respecto al contrato para cuyo pago se aceptaron, razón por la cual son ejecutables con inmediatez.

2.8.- Garantías en licitaciones internacionales.

Ya conoces la necesidad de utilizar un lenguaje correcto al utilizar términos jurídicos. Por ello, en la siguiente table te desglosamos la denominación de las garantías más utilizadas, la fase en la que se suelen utilizar y su utilidad.



Garantías en las licitaciones internacionales

Nombre	Fase	Función
Garantía de licitación, Garantía de seriedad, <u>Bid Bonnd</u>	Licitación.	Evitar retiradas de los ofertantes, modificaciones de la oferta o que, si se les adjudica la licitación, no puedan constituir la garantía de cumplimiento. 2-10% del importe de la licitación.
Garantía de Cumplimiento, Garantía de Ejecución, <u>Performance Bond</u>	Desde la adjudicación hasta la entrega del bien o la prestación del servicio.	El beneficiario la ejecutará en caso de incumplimientos de la empresa <u>adjudicataria</u> , como retrasos o paralización de obras. 15- 20 % del importe de la licitación.
Garantía de Pago Anticipado, Advanced <u>Payment Bond</u>	Desde el pago anticipado hasta la entrega del bien o la prestación del servicio.	Esta garantía se exigirá si se realizan pagos al adjudicatario a medida que avanza el contrato (por unidades de obra, lotes entregados...) El beneficiario la ejecutará en caso de incumplimientos posteriores a los pagos. El importe será como máximo

Nombre	Fase	Función
		el del pago anticipado.
Garantía de mantenimiento, <u>Technical Guarantee</u>, Service Guarantee	Desde la entrega del bien o la prestación del servicio al final del plazo de garantía.	Garantiza el correcto funcionamiento del servicio postventa: reparaciones, vicios ocultos, mantenimiento, recambios... Oscila en torno al 5% del importe de la licitación.

Pasa el ratón por la imagen para visualizar lo anterior.

[Resumen textual alternativo](#)

Autoevaluación

Indica la respuesta correcta.

- Las garantías que cubren el servicio postventa se denominan también garantía de seriedad.
- La garantía de pago anticipado cubre el riesgo de impago del convocante.
- En las garantías intervienen el convocante y el contratista.
- La garantía de cumplimiento se ejecutará en caso de

incumplimiento del contratista.

No, la garantía de seriedad cubre el período de la oferta.

Falso, no se duda de la solvencia del convocante, sino de que el contratista reciba pagos y no continúe con el proyecto.

No, lo usual es que, además, intervenga al menos una entidad financiera.

Correcto, es su finalidad.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

2.9.- Participación en proyectos internacionales. Medidas previas.

Ha llegado el momento de que apliques lo expuesto hasta ahora a la realidad empresarial concreta.

Ya has visto que la decisión de participar en licitaciones internacionales no debe tomarse a la ligera.

Hay algunas **debilidades** que explican la relativamente baja participación de las empresas españolas en licitaciones internacionales que según algunos estudios se resumen en:



- ✓ **Falta de información**, tanto del propio funcionamiento de mercado de licitaciones, como de las posibles ayudas de organismos promotores de la exportación.
- ✓ **Inadaptación** de la **estructura** de la empresa. Para **superar** estas **debilidades**, deben adoptarse algunas **medidas**, como, entre otras, las siguientes:
- ✓ Obtener acceso a información adecuada y promoción exterior de la empresa.
 - Conocer y contactar con los organismos oficiales relacionados con la exportación, como veremos a continuación.
 - Participación en ferias y misiones comerciales.
 - Inscripción en registros y solicitar precalificaciones.
 - Suscribirse a fuentes de información, boletines informativos específicos o publicaciones especializadas.
 - Diseñar estrategias de participación en licitaciones.
 - Identificar áreas geográficas o organismos licitadores de interés para la empresa.
 - Contactar con asesores especializados.
 - Establecer una red de contactos con posibles asociados.
 - Creación de un departamento específico en la empresa..
 - Revisar la cualificación del personal y diseñar un plan de formación específico.
 - Concretar con nuestras entidades financieras:
 - Alternativas de financiación necesarias durante el desarrollo del proyecto.
 - Establecimiento de garantías.
 - Analizar si las ratios financieras son aceptables.
 - Analizar nuestra capacidad de prestar servicio postventa en el país de destino.
 - Valorar alternativas de entrada en el posible país de destino.

En definitiva, el **objetivo** de estas medidas es modificar la estructura y la cultura de la empresa, fijando como **punto de referencia** los **criterios** más utilizados de

evaluación de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones en el mercado de licitaciones internacionales.

Los **cambios de modelo y de cultura** siempre **originan resistencias** en cualquier organización humana. Sin embargo, su consecución permitirá:

- ✓ Ampliar mercados.
- ✓ Garantizar el cobro de la exportación, dado el carácter institucional de los convocantes.
- ✓ Diversificar y aumentar los beneficios empresariales.
- ✓ Mejorar indirectamente nuestro posicionamiento en el mercado nacional.

Para saber más

Interesante artículo de la revista El Exportador sobre la financiación en el mercado de licitaciones.

[Financiación Multilateral y Bilateral.](#)

2.10.- Instrumentos de apoyo y promoción. Organismos estatales (I).

Ya conoces organismos como el ICEX, o el papel de impulso a la internacionalización del FIEM, pero existen otras organismos que pueden ayudarnos en este campo. Nos referimos en estas líneas al apoyo específico a licitaciones, pero no olvides que otras iniciativas como el Programa PIPE (Plan de Iniciación a la Promoción Exterior) tienen un objetivo más amplio que este campo.

Vamos a comenzar por el Instituto Español de Comercio Exterior.



ICEX. En enlaces anteriores, vimos que, previo registro, puedes acceder a información debidamente clasificada sobre licitaciones.

Hacemos referencia ahora al PLAN LICITA, cuyo objetivo es incrementar la presencia española en las licitaciones ofertadas por las Instituciones multilaterales de desarrollo y por agencias y fondos que actúen de manera desligada. El Plan incluye acciones formativas, misiones comerciales directas e inversas o búsqueda de socios extranjeros.

Colaboran en este Plan, otras entidades como COFIDES, P4R, AECID o la Dirección General de Financiación Internacional del Ministerio de Economía y Hacienda.

Recordemos que el FIEM pretenda, entro otros objetivos, favorecer la competitividad en las licitaciones internacionales.

Para saber más

Líneas de apoyo al acceso a Licitaciones Internacionales.

[Apoyo a licitaciones.](#)

Líneas de apoyo (no sólo licitaciones) ICEX 2016:

[Líneas de apoyo abiertas en 2.016.](#)

Plan LICITA:

[Resumen Plan Licita.](#) (0.18 MB)

2.10.1.- Instrumentos de apoyo y promoción. Organismos estatales (II).

Continuemos con otros organismos que pueden ayudarte en este área.

Además del ICEX, existen otros organismos estatales con competencia en materia de licitaciones y que conviene conocer para obtener, por ejemplo, información actualizada o acceso a líneas de crédito específicas, destacando el:



Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. A través de la Dirección General Financiación Internacional, ofrece valiosa información sobre Fondos de consultoría en Instituciones Financieras Multilaterales. El registro es gratuito. A través de estos Fondos se pueden acceder a licitaciones sobre estudios de viabilidad, supervisión de proyectos y, en general, asistencia técnica.

Igualmente, las **Oficinas Comerciales de España en el Extranjero** ofrecen información muy cercana al mercado en cuestión.

Para saber más

Ministerio de Economía y Hacienda. Fondos de Consultoría.

[Fondos de Consultoría.](#)

Ya conoces de unidades anteriores que el **ICO** actúa como agente financiero del Estado.

Las líneas de crédito ICO LIQUIDEZ (necesidades transitorias de tesorería) e ICO INTERNACIONALIZACIÓN (proyectos de inversión) pueden ser de interés en el acceso a licitaciones internacionales.

Para saber más

Enlaces a información sobre facilidades de liquidez e

internacionalización en el ICO.

[ICO liquidez.](#)

[ICO Internacionalización.](#)

Terminamos con la empresa denominada **P4R**. P4R responde a las iniciales de Peón 4 Rey, movimiento ajedrecístico conocido como apertura española. Esta sociedad empresarial pública, tiene como objetivo favorecer la apertura de las empresas españolas al exterior, prestando, entre otros, servicios de asesoramiento comercial o financiero.

Para saber más

Página de la empresa pública P4R.

[Actividad de P4R.](#)

2.11.- Instrumentos de apoyo y promoción. Comunidades autónomas.

Recuerda que las Comunidades Autónomas, son titulares de competencias de ámbito económico que tienen relación con el fomento de las operaciones exteriores y, dentro de ellas, de las licitaciones internacionales.

El impulso a la internacionalización de las empresas y, por tanto, también del acceso a las licitaciones internacionales, es un objetivo común tanto al Estado como de las Comunidades Autónomas, por lo que, orientadas a su ámbito territorial, éstas disponen de diversas instituciones de apoyo a la iniciativa empresarial.



Para saber más

Es conveniente que explores estos enlaces de Comunidades Autónomas:

Comunidad Autónoma de la Junta de Castilla y León.

[Licitación Internacional "FII 2016". Junta de Castilla y León.](#)

[Misión Comercial y de Acercamiento a Organismos Multilaterales, Marruecos 2016](#)

Comunidad Autónoma de Extremadura.

[Licitación Internacional. Junta de Extremadura.](#)

Autoevaluación

Indica la respuesta correcta.

- P4R ofrece financiación en licitaciones.
- El ICEX es el agente financiero del Estado.

- La estructura de una empresa que licite con organismos públicos en España no requiere de especiales adaptaciones al mercado de licitaciones internacionales.
- Los Fondos de Consultoría son una oportunidad de negocio para proyectos de asistencia técnica.

No, ofrece servicios de asesoría financiera.

Incorrecto, es el ICO.

No es correcta porque los procedimientos y el entorno son distintos.

Muy bien.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

2.12.- Instrumentos de apoyo y promoción. Entidades privadas.

Por último, no olvides que existen entidades privadas que fomentan el acceso a licitaciones internacionales. Que son las siguientes:



- ✓ **Cámaras de comercio.** Desarrollan el Programa ILI (Iniciación a las Licitaciones Internacionales), de excelente acogida entre las empresas españolas, para formar y asesorar en este campo.
- ✓ **Entidades Financieras.** Suelen disponer de departamentos específicos.
- ✓ **Asociaciones empresariales,** como Confederaciones de Empresarios.

Para saber más

Aquí tienes unos enlaces para complementar lo expuesto.

Cámaras de comercio. Programa ILI (Iniciación a las Licitaciones Internacionales)

[Programa ILI.](#)

Entidades Financieras. Caixa Galicia.

[Licitaciones Internacionales en Caixa Galicia.](#)

Confederación de empresarios de Galicia. Servicio de Acceso a las Licitaciones Internacionales. Puedes elegir el idioma que te interese.

[Servicio de Acceso a Licitaciones Internacionales.](#)

En este vídeo puedes ver las opiniones de algunas empresas extremeñas sobre su experiencia en el mercado de las licitaciones a través del programa ILI.

[Resumen textual alternativo](#)









Debes conocer











Por último, aquí tienes una presentación con las principales ideas de esta Unidad.






[Resumen textual alternativo](#)

Anexo.- Licencias de recursos.

Licencias de recursos utilizados en la Unidad de Trabajo

Recurso (1)	Datos del recurso (1)	Recurso (2)	Datos del recurso (2)
	Autoría: JoshBerglund19. Licencia: Atribución 2.0 Genérica (CC BY 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/tyrian123/507053891/		Autoría: Penny Meyer. Licencia: Atribución-NoComercial 2.0 Genérica (CC BY-NC 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/penmeyer/5087894349/
	Autoría: Janice Waltzer. Licencia: Atribución 2.0 Genérica (CC BY 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/pixelpackr/5359822718/		Autoría: Penny Meyer. Licencia: Atribución-NoComercial 2.0 Genérica (CC BY-NC 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/penmeyer/4933141103/
	Autoría: Luis Mella. Licencia: Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.0 Genérica (CC BY-NC-SA 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/22601312@N06/5220198736/		Autoría: jmisael123ct. Licencia: Atribución-CompartirIgual 2.0 Genérica (CC BY-SA 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/13395091@N07/2602819859/
	Autoría: Sébastien Barré. Licencia: Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.0 Genérica (CC BY-NC-SA 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/jorgecasas/3115623111/		Autoría: Mickael. Licencia: Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.0 Genérica (CC BY-NC-SA 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/altuwa/1002932805/

	<p>Autoría: Salim Virji. Licencia: Atribución-CompartirIgual 2.0 Genérica (CC BY-SA 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/salim/402618628/</p>		<p>Autoría: Lumley. Licencia: Atribución 2.0 Genérica (CC BY 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/lumley_/2431115661/</p>
	<p>Autoría: Fotero. Licencia: Atribución-NoComercial 2.0 Genérica (CC BY-NC 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/fotero/4127089701/</p>		<p>Autoría: Luis Cortés Zacarías. Licencia: Atribución-CompartirIgual 2.0 Genérica (CC BY-SA 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/luiszcz/4392273463/</p>
	<p>Autoría: PezMlco. Licencia: Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.0 Genérica (CC BY-NC-SA 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/ninhobomba/2473398935/</p>		<p>Autoría: Javier Martín Espinosa. Licencia: Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.0 Genérica (CC BY-NC-SA 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/druidabruxux/2949379749/</p>
	<p>Autoría: Brent Danley. Licencia: Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.0 Genérica (CC BY-NC-SA 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/brentdanley/1579873446/</p>		<p>Autoría: Andrew Mace. Licencia: Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.0 Genérica (CC BY-NC-SA 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/acmace/4385850671/</p>
	<p>Autoría: Andrew Mace. Licencia: Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.0 Genérica (CC BY-NC-SA 2.0).</p>		<p>Autoría: Andrew Mace. Licencia: Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.0 Genérica (CC BY-NC-SA 2.0).</p>

	<p>Procedencia: http://www.flickr.com/photos/acmace/4449079525/</p>		<p>Procedencia: http://www.flickr.com/photos/acmace/4410650624/</p>
	<p>Autoría: damo1977. Licencia: Atribución 2.0 Genérica (CC BY 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/damo1977/3467579254/</p>		<p>Autoría: Sel. Licencia: Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.0 Genérica (CC BY-NC-SA 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/-sel-/267291455/</p>
	<p>Autoría: Anirudh Koul. Licencia: Atribución-NoComercial 2.0 Genérica (CC BY-NC 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/anirudhkoul/3499471010/</p>		<p>Autoría: Christian Sánchez. Licencia: Atribución-CompartirIgual 2.0 Genérica (CC BY-SA 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/g013m/490650098/</p>
	<p>Autoría: David Benavent. Licencia: Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.0 Genérica (CC BY-NC-SA 2.0). Procedencia: http://www.flickr.com/photos/dayangchi/2307653340/</p>		