Logrando Concesiones Exitosas

Construyendo Activos Importantes

John Buttarazzi

San José, Costa Rica

Marzo 7, 2012

¿Qué son las concesiones?

- Cualquier acuerdo que cual una firma obtiene del gobierno el derecho a brindar un servicio en particular bajo condiciones de un importante poder de mercado.

¿Qué Son las Concesiones?

- Un acuerdo de largo plazo entre una entidad del gobierno y una empresa privada, bajo el cual la empresa privada brinda, o contribuye a la prestación de un servicio público
- La empresa privada recibe un ingreso – por asignación presupuestaria del gobierno, por cobros a usuarios, o una combinación de ambos – dependiendo de la disponibilidad y calidad del servicio contratado
- La empresa privada generalmente debe aportar una inversión en el negocio
- Adicionalmente a las asignaciones presupuestarias, el gobierno puede hacer más contribuciones, tales como proveer terrenos; otorgar activos existentes; o brindar garantías que permiten que el riesgo sea compartido entre el gobierno y la empresa privada
- Al final de la concesión, los activos normalmente revierten su titularidad al gobierno

Tipos de Concesiones

- Se trata de la asignacion de riesgo
  - Contratos gerenciales con pagos de incentivos.
  - Arrendamientos / Leases.
  - Concesiones puras, Construir-Operar-Transferir

¿Por qué utilizar las concesiones?

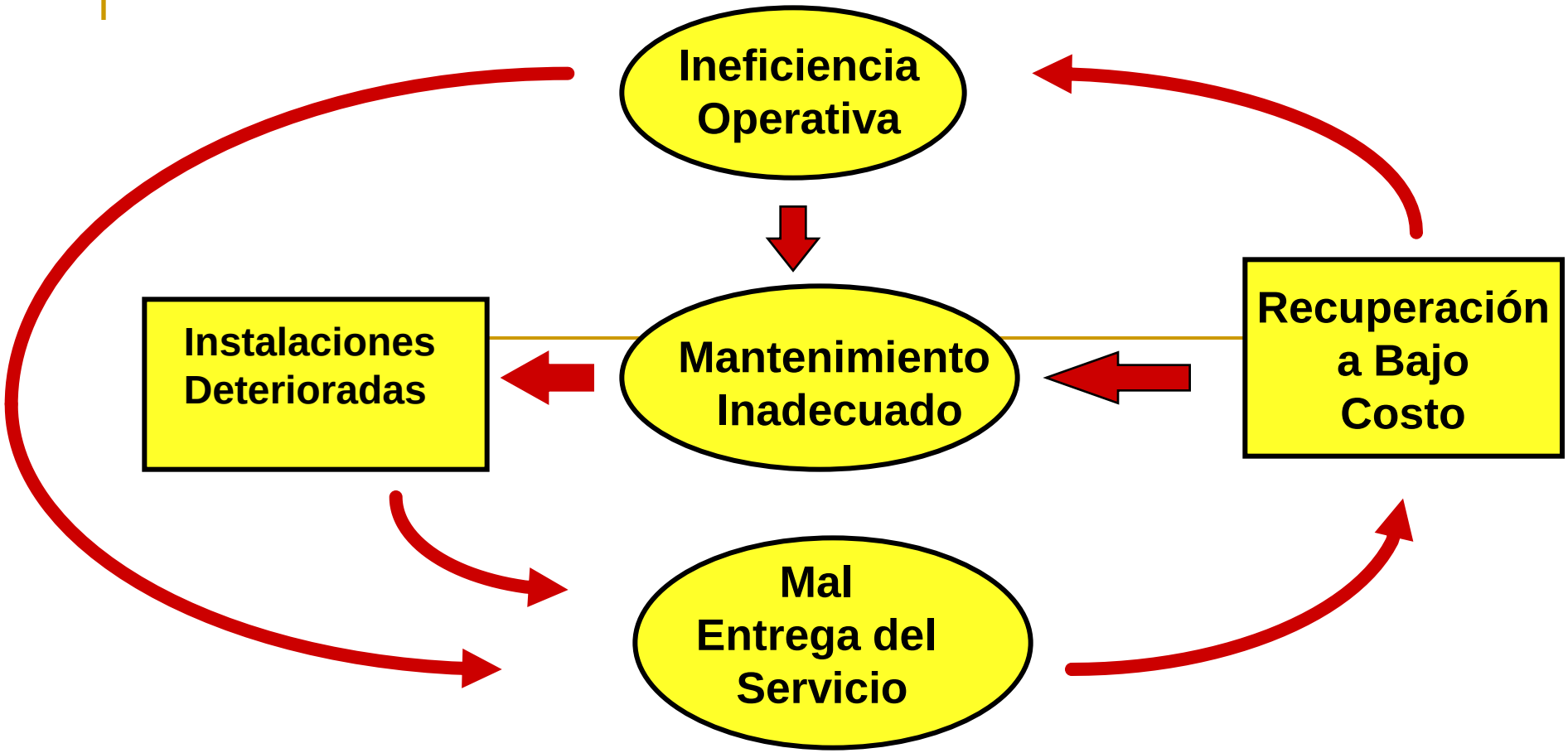
- Facilitan la regulación de monopolios naturales.
  - En los mercados que normalmente son competitivos, la competencia directa entre firmas puede funcionar bien sin necesidad de recurrir a las concesiones.

¿Por qué Utilizar las Concesiones?

- **Mejores Eficiencias & Servicios –** Mejor calidad de servicio y costos por unidad más bajos
- **Mayor Transferencia de Tecnología –** Acceso a nuevas tecnologías y a un liderazgo experimentado que actualmente no está disponible a través del monopolio público
- **Más Espacio para Deuda Pública –** Libera recursos en los presupuestos públicos para otros servicios
- **Rendición de Cuentas -**

  Mayor transparencia y rendición de cuentas por entrega de servicios; un mejor monitoreo y supervisión proyectos

¿Por qué Utilizar Concesiones?



Se Necesita Encontrar un Equilibrio

- Los operadores privados y sus contrapartes financieras necesitan cosechar retornos adecuados en ambientes suficientemente estables.
- Las partes públicas quieren limitar posibles abusos de poder monopólico por el operador privado.
  - Mantener un ambiente ambiental apropiado y estándares de salud.
  - Es probable que impongan ciertas condiciones en la búsqueda de objetivos sociales.

Breve Recuento Histórico

- Las empresas privadas desarrollaron el agua embotellada en Francia, Gran Bretaña y los Estados Unidos.
- Las empresas privadas fueron las responsables de desarrollar las mayor parte de las utilidades por electricidad en Brasil, Chile, Costa Rica, y México.
- En Francia el Rey otorgó las carreteras y los puentes en concesión.

Retos Para el Sector Público

- A nivel macro
  - Priorizar la inversión
  - Entender la bancabilidad
  - Información y Rendición de Cuentas
- A nivel de proyecto
  - Adquisición
    - Procedimientos de adquisición
    - Especificaciones de carteles de licitación
  - Gerencia de proyecto
  - Entendimiento de la estructura del negocio

Necesidad de Asumir Nuevos Roles

- Las partes dentro y fuera del gobierno que están interesadas en concesiones deben asumir nuevos roles o desempeñar sus roles actuales en una forma mejorada.
- El Gobierno debe preguntar una serie de preguntas clave:
  - ¿Existen marcos institucionales y legislativos que apoyen las concesiones?
  - ¿Están preparados los niveles relevantes del gobierno para renunciar a o reajustar sus roles?
  - ¿Están preparados los niveles relevantes del gobierno para delegar cierto control a socios privados dentro de una política definida y parámetros regulatorios?
  - ¿Tiene cada institución los fondos, el personal, la capacidad, y el equipo requerido para descargar sus funciones?
  - ¿Cada institución entiende su rol y conoce como desarrollar los procedimientos para cumplir ese rol?
  - ¿Hay una parte interesada clave – un campeón – con la capacidad y voluntad política para liderar y dirigir una reforma?

Responsabilidad Gubernamental en las Concesiones

- Marco referencial
- Identificacion y analisis de proyectos
- Permitir medidas para proyectos especificos
- Diseño de concesiones
- Adjudicar concesiones
- Regular las concesiones

¿Por qué Fallan las Concesiones?

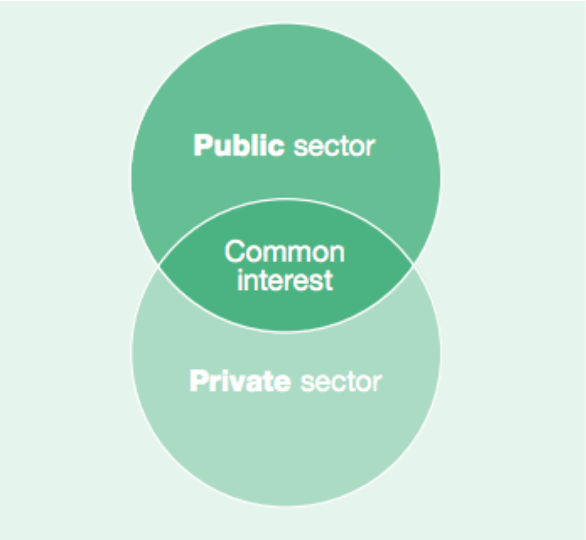
- Valoración inadecuada que resulta en una sobre-construcción
  - Se agrava por condiciones económicas débiles
- La politización de los proyectos
- Asignación equivocada de riesgos
- Cambio financiero sistemático
- Capricho judicial o político

South Bay Expressway

Put the fun back in driving!

Fundamentos de Concesión

- Valor por Dinero (VfM) y Costos del Ciclo de Vida.
  - El Gobierno debe buscar el mejor valor, y no necesariamente el menor (o mayor) precio inicial
- Transferencia de Riesgo
  - Debe ser llevado por la parte que esté mejor capacitada para manejar el riesgo
- Especificaciones de Desempeño
  - Los criterios deben ser delineados claramente y el privado debe hacerse responsable por cumplirlos
- Competencia
  - Abierta y transparente



Claves para el Éxito

- Apoyo Político
- Entorno Propicio
- Expertise
  - Consejo Nacional de Concesiones
- Preparación y Priorización de Proyectos
- El Manejo de Proyectos y Estandarización de los Acuerdos
- Procedimientos Claros y Transparentes en la Adjudicación del Concesiones
- Capacidad Institucional Desarrollada

cnc Concesiones

Concesiones en América Latina

- Problemas Iniciales (Brasil)
  - Ausencia de un marco legal y normativo apropiado
  - Resolución de disputas inefectiva.
  - Concesiones renegociadas.
  - Problemas de licitación.
  - Falta de consenso político.
  - Cuellos de botella financieros e inacción frente a los problemas de los prestamistas

Concesiones en América Latina

- Éxito Posterior (Chile)
  - Reconocidos como uno de los esquemas de carreteras de peaje más exitosos del mundo.
  - Más de 3,000 km de carreteras concesionadas.
  - Fuente más importante de inversión extranjera.
  - Más de $1.5 mil millones en bonos de proyectos recaudados en los mercados financieros internacionales.

Clave para el Éxito Chileno

- Ámbito legal y normativo sólido
  - Técnicamente competente
  - Inmune a presiones externas
- Gestión de Riesgo Financiero
  - Garantías de Ingresos Mínimos
  - Cuidadosa asignación de riesgo
- Consultación a las Partes Interesadas
  - Consultaciones a nivel comunitario y foros para la resolución de conflictos

Concesión del Parquímetro de Chicago

- Más de 36,000 parquímetros generando aproximadamente $19 millones anuales
  - Son muchas monedas!
- La ciudad de Chicago otorgó una concesión de 75 años a un consorcio en diciembre 2008
  - Chicago recibió un pago adelantado de $1.15 mil millones

Parámetros del Negocio

- Ciudad de Chicago
  - Retiene el derecho de fijación de tarifas
  - Cumplimiento de regulación de estacionamiento y recaudación de multas
  - Número de parquímetros
- Parquímetros de Chicago, LLC
  - Puede suplementar el cumplimiento de la regulación respecto a multas
  - Debe sustituir y mejorar todo el sistema de parquímetros

Conflictos

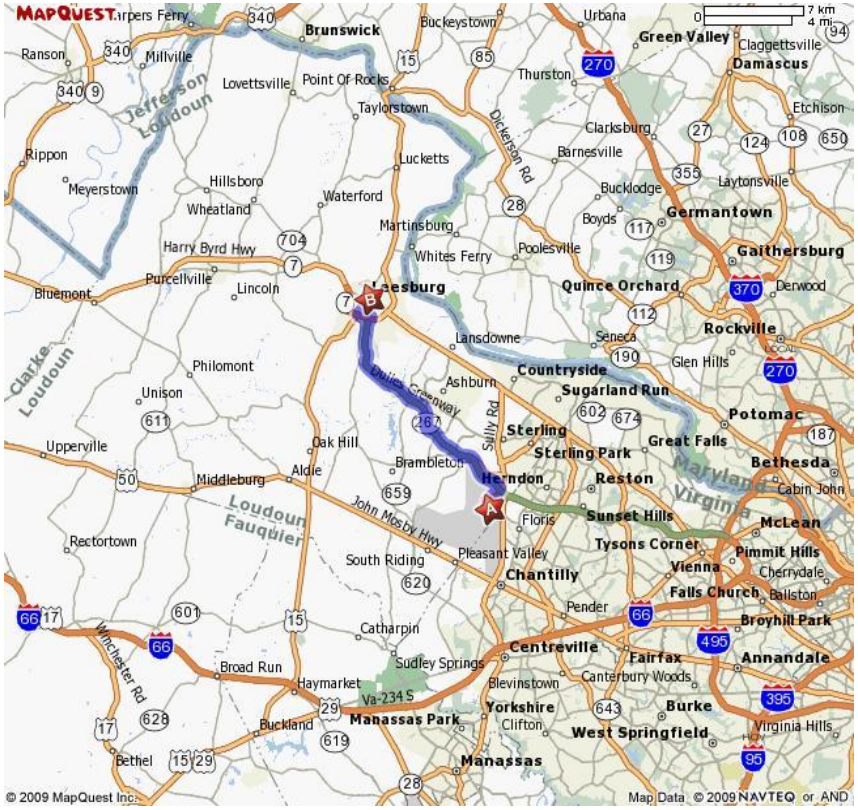
- Problemas Operativos
  - El concesionario subestimó los recursos requeridos para reprogramar los parquímetros para que estos reflejaran tarifas mas altas y la reparación de parquímetros en mal estado
    - 250 parquímetros fallaron en un solo día
  - Pico en tiempo de reparación
- Problemas Políticos
  - Consejo Municipal cuestionó el contrato
  - Se solicitó una investigación por fraude al consumidor
  - Inspector General entregó un informe que la Ciudad recibió muy poco por la concesión.

Resolución

- Se Resolvieron los Problemas Operativos
  - Al adicionar personal se redujo el tiempo de respuesta de reparación significativamente
  - El concesionario reemplazó todos los parquímetros al final del 2009 – 2 años antes de los previsto
- Se Atenuaron los Problemas Políticos
  - El Alcalde Daley asumió la responsabilidad por las fallas de implementación
  - El informe del IG demostró ser inexacto
    - Subestimó gastos anuales de capital
    - Baja tasa de descuento al calcular NPV

Carrertera de Peaje de Dulles Greenway

- Carretera de Peaje al Norte del Estado de Virginia
  - Diseño- Construcción-Operación-Financiamiento
  - Inició servicio en setiembre 1995
    - Se revierte al Estado de Virginia en el 2036
- $350 millones
  - $40 millones Capital
  - $310 millones Deuda
- 14 millas (22.5 km)
- Corredor entre Aeropuerto de Dulles en el este y Leesburg, Virginia al oeste



Conflictos y Resolución de Dulles Greenway

- Ingresos iniciales insuficientes para el servicio de la deuda
  - Comenzaron a caer en falta en 1996
  - Competencia con la Ruta 7 de Virginia - carretera paralela “gratis”
  - Occurrió lentamente el anticipado desarrollo económico de la zona
- Posibilidad de bancarrota
- Reestructuración de la deuda en 1997 para evitar la bancarrota
- Se extendió el plazo de la concesión por 20 años hasta el 2056

Asesoría a Nivel de Proyecto

- Presupueste apropiadamente para consultores
  - Su contraparte privada definitivamente lo hará
- No le deje las negociaciones a los abogados
  - Un buen abogado necesita un buen cliente
- Siga la transacción lo suficientemente cerca para entender sus riesgos
  - Asegúrese de saber lo que no sabe
- Entienda los riesgos del sector privado en otras transacciones
  - Si un riesgo no es bancable en otro lugar, probablemente no será bancable aquí
- Establezca claramente quien puede tomar decisiones
  - El sector privado esperará negociar con contrapartes con la autoridad para negociar
- Nunca pierda de vista el Valor por Dinero
  - Esta es la razón por la cual se está realizando el proyecto

Asesoría a Nivel Estratégico

- Demostrar compromiso político
  - A menos que los ofertantes crean, sus planes no serán creíbles
- Establezca un programa; haga una lista de proyectos
  - Los ofertantes invertirán sumas significativas en la fase licitatoria: ellos deben ver el prospecto del éxito
- Promocione el programa
  - Usted está en competencia por el interés de los ofertantes
- Continúe apoyando y centralizando autoridad en el CNC
  - Ministerios individuales pueden licitar una concesión en el curso de su vida; para los ofertantes, esto es su vida
- Considere el uso de contratos pre-seleccionados para servicios de asesoría legal, técnico y financiero
  - Los asesores apropiados son un factor clave para el éxito

Información de Contacto

John Buttarazzi
Liberty Hall Advisors, LLC
8618 Westwood Center Drive
Suite 210
Vienna, VA USA 22101
703-752-4353
703-752-4360 fax
jbuttarazzi@libertyhalladvisors.com