



Espacio  
PricewaterhouseCoopers  
FRANCISCO IBÁÑEZ CORTINA

## Retos de la inversión en infraestructura ante la crisis

Como todos sabemos, una de las políticas públicas de este gobierno para contrarrestar la crisis financiera es la inversión en infraestructura.

El desarrollo de infraestructura se puede realizar a través de distintos mecanismos: el tradicional, que es vía obra pública, o distintas modalidades de asociación público-privada.

En la mayoría de los países, más de 85% de las obras de infraestructura se realiza mediante contratos de obra pública.

La razón de complementar el desarrollo de infraestructura, con una mayor participación privada en cierto tipo de proyectos, es que el sector privado tiene mayores habilidades para realizarlos y, por lo mismo, transferir ciertas responsabilidades a este sector implicaría mayor beneficio para el gobierno (valor por el dinero).

La frase 1,000 veces mencionada en el medio de la infraestructura "los riesgos deben asignarse a la parte que tenga la mejor capacidad para administrarlos" es la base para optar por un esquema u otro de asociación público-privada y, en este sentido, se plantean las concesiones (en donde esencialmente todas las responsabilidades y riesgos se le transfieren al privado), los proyectos para prestación de servicios (PPS), en los cuales no se transfiere la responsabilidad de explotar la infraestructura y, consecuentemente, el riesgo de demanda, aun cuando en algunos PPS carreteros se transfiere un riesgo menor de demanda, contratos de arrendamiento, etcétera.

### CONTEXTO

En las asociaciones público-privadas hay más responsabilidades transferidas, como las concesiones y PPS, los riesgos de diseño, construcción, operación, mantenimiento y financiamiento, que son responsabilidad del privado.

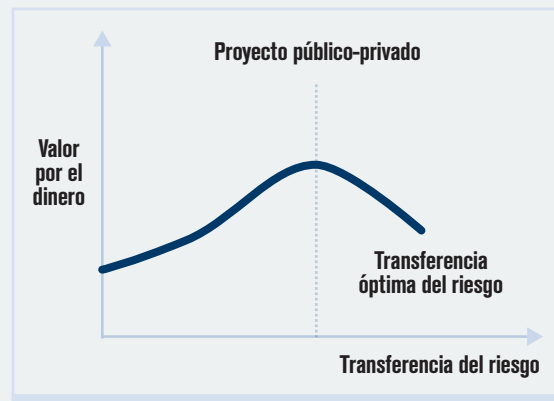
Esta transferencia de riesgos, como se mencionó anteriormente, se realiza en el supuesto de que el sector privado tiene más habilidades que el gobierno para diseñar y construir un hospital, así como para mantenerlo; de ser así, tanto el gobierno como la población ganan, pues para el primero la infraestructura será más barata y los usuarios de ésta, en este caso del hospital, disfrutarían de instalaciones en buenas condiciones.

Durante la etapa de preparación de los proyectos bajo algún esquema público-privado, el gobierno en todo momento debe analizar que el beneficio de transferir alguna responsabilidad al privado sea menor al costo de transferirla, de otra forma no habría valor por el dinero para el sector público.

En el caso de una concesión carretera, el riesgo de demanda es perfectamente transferible siempre y cuando exista un compromiso por parte de la autoridad de no hacer caminos competitivos, etcétera.

En el caso de un PPS de un hospital, el riesgo de demanda es difícil de transferir pues no está en manos del sector privado la política pública que promueve que los pacientes acudan a dicho hospital. Si en este último caso se quisiera transferir ese riesgo al sector privado podría hacerse, pero éste lo cobraría muy caro y, por ende, ya no habría beneficio para el Estado. Lo anterior se ejemplifica en la siguiente gráfica.

En los proyectos público-privados una de las responsabilidades que asume el privado es el financiamiento.



Una vez asignada la concesión o el contrato de servicios, el sector privado es el único responsable de obtener los recursos para desarrollar la obra; si por alguna circunstancia no pudiera conseguir este financiamiento, tendría que aportar sus propios recursos o buscar fuentes alternas.

La actual situación financiera está cambiando las reglas del juego, al menos a corto plazo, para los proyectos públicos privados en general y la posibilidad de financiarlos en particular.

### SITUACIÓN ACTUAL

¿Qué tenemos en este momento?

- Los bancos prestan a plazos menores.
- Se está requiriendo mayor aportación de capital (menores niveles de apalancamiento).
- Están aumentando los costos del crédito.
- Existe mayor selectividad en los proyectos, lo que implica:

Proyectos menos riesgosos.

Proyectos de menor tamaño.

Proyectos mejor preparados (que se cuente con todos los estudios terminados, permisos y licencias, etcétera).

- Se podría estar privilegiando la realización

El desarrollo en infraestructura puede complementarse con una mayor participación privada, para transferir ciertas responsabilidades y obtener más beneficios.

de proyectos a través de obra pública.

Asimismo, el sector privado y la banca comercial están requiriendo que el gobierno, a través del Banco Nacional de Obras y Servicios (Banobras), y su recién creado Fondo Nacional de Infraestructura apoyen en la financiable de los proyectos de infraestructura, como Banobras lo está haciendo, otorgando recursos al sector privado, complementando las aportaciones de capital a través de deuda subordinada o dando garantías para minimizar aquellos riesgos que quizás antes de la crisis el mercado y la banca estaban dispuestos a asumir, pero que en este momento son inaceptables.

Por lo anterior, los distintos actores en nuestro país que intervienen en el desarrollo de

infraestructura enfrentan diversos retos:

### EL GOBIERNO

- Seleccionar proyectos con mayor posibilidad de ser financiados.

Proyectos menos riesgosos:

a) Que tengan menores problemas en términos de derechos de vía, permisos ambientales, etcétera.

b) Técnicamente sencillos.

c) Se acoten o eliminen ciertos riesgos.

Proyectos de menor tamaño, ya que los bancos no pueden concentrar sus recursos escasos en pocos proyectos.

- Preparar mejor los proyectos, esto es, licitarlos con la mayor información disponible para los licitantes y con un balance adecuado al compartir los riesgos.

● Identificar esquemas que impliquen menores riesgos y, por ende, mayor probabilidad de financiamiento; entre éstos está realizar, mediante obra pública, proyectos que antes pudieran haberse efectuado por algún esquema público-privado, hacer combinaciones de obra pública y PPS, concesiones de menor tamaño, etcétera.

- Allegarse personal (interno o externo) calificado que le permita estructurar adecuada y ágilmente los proyectos.

### EL SECTOR PRIVADO

- Buscar fuentes alternativas de financiamiento (fondos de inversión, banca de desarrollo, bancos multilaterales, etcétera).
- Fortalecer sus relaciones corporativas con la banca comercial.

- No participar en proyectos donde la probabilidad

de conseguir financiamiento es baja, a menos que cuenten con recursos propios para afrontar el monto no financiado.

- Ser más selectivos y participar en proyectos donde su experiencia y habilidades aporten valor para el gobierno.

- Llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del ramo.

### DE LA BANCA DE DESARROLLO

- Agilizar sus procedimientos internos para hacer frente a la intensa demanda de recursos.

- Estructurar productos que apoyen la financiable de los proyectos y al mismo tiempo no desincentiven la competencia entre la banca comercial.

### CONCLUSIONES

Si bien en estos momentos se va a privilegiar el desarrollo de infraestructura a través de obra pública, hay múltiples proyectos que, por su tamaño y nivel de riesgos, es viable estructurarlos mediante algún esquema público-privado (previa comprobación de que generan valor por el dinero para el gobierno).

La situación financiera actual no es generalizable y debe analizarse proyecto a proyecto; la competencia por financiamiento será dura y si el gobierno a sus distintos niveles quiere construir infraestructura a través de alguna modalidad de asociación público-privada, tendrá que invertir tiempo y recursos en seleccionar los proyectos que se adecuen más a las circunstancias actuales, realizar un balance adecuado de responsabilidades y riesgos, así como preparar impecablemente dichos proyectos. ■

**Francisco Ibáñez Cortina** es socio a cargo de la práctica de Infraestructura y Gobierno en PricewaterhouseCoopers México y su correo electrónico es [francisco.ibanez@mx.pwc.com](mailto:francisco.ibanez@mx.pwc.com)