



APPs: experiencias y lecciones aprendidas

Magdalena Bunikowska

Head of Deal Advisory & Infrastructure Projects

Setiembre 2018

kpmg.com/pe



Contenido

01 Contexto y modelos de APP

02 Comparación regional

03 Desafíos del financiamiento

04 Lecciones aprendidas y agenda para el futuro



1. Contexto y modelos de APP

Principales desafíos

Gap Inicial de
infraestructura

Crecimiento de
las ciudades

Pobreza

Crecimiento de
población

Desastres naturales

Crecientes costos de
infraestructura

Déficit de infraestructura que va en aumento

Asociaciones Publico Privadas

Escasos recursos fiscales

Desaceleración económica y limite de capacidad de inversión publica

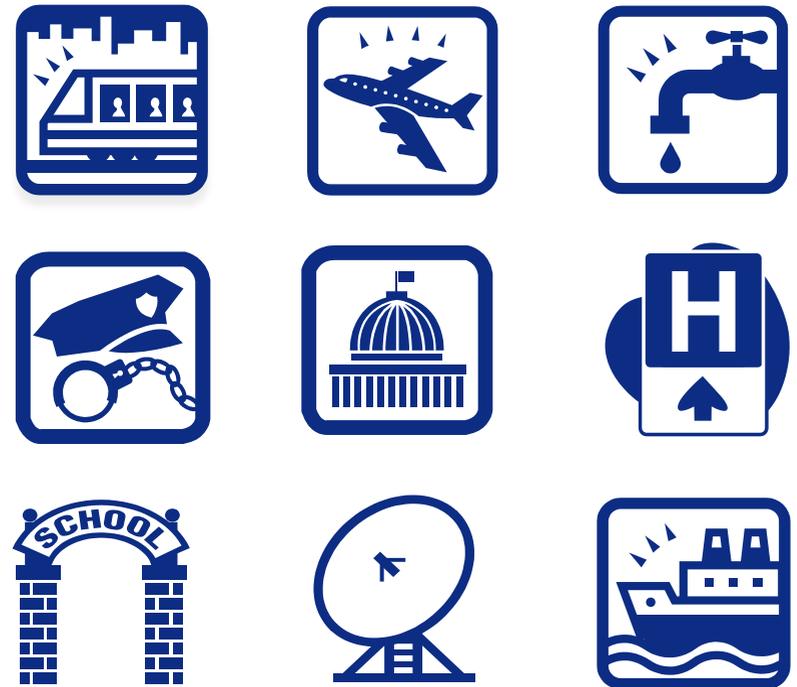
Explorando pagos alternativos por infraestructura

Asociaciones Público Privadas-APPs

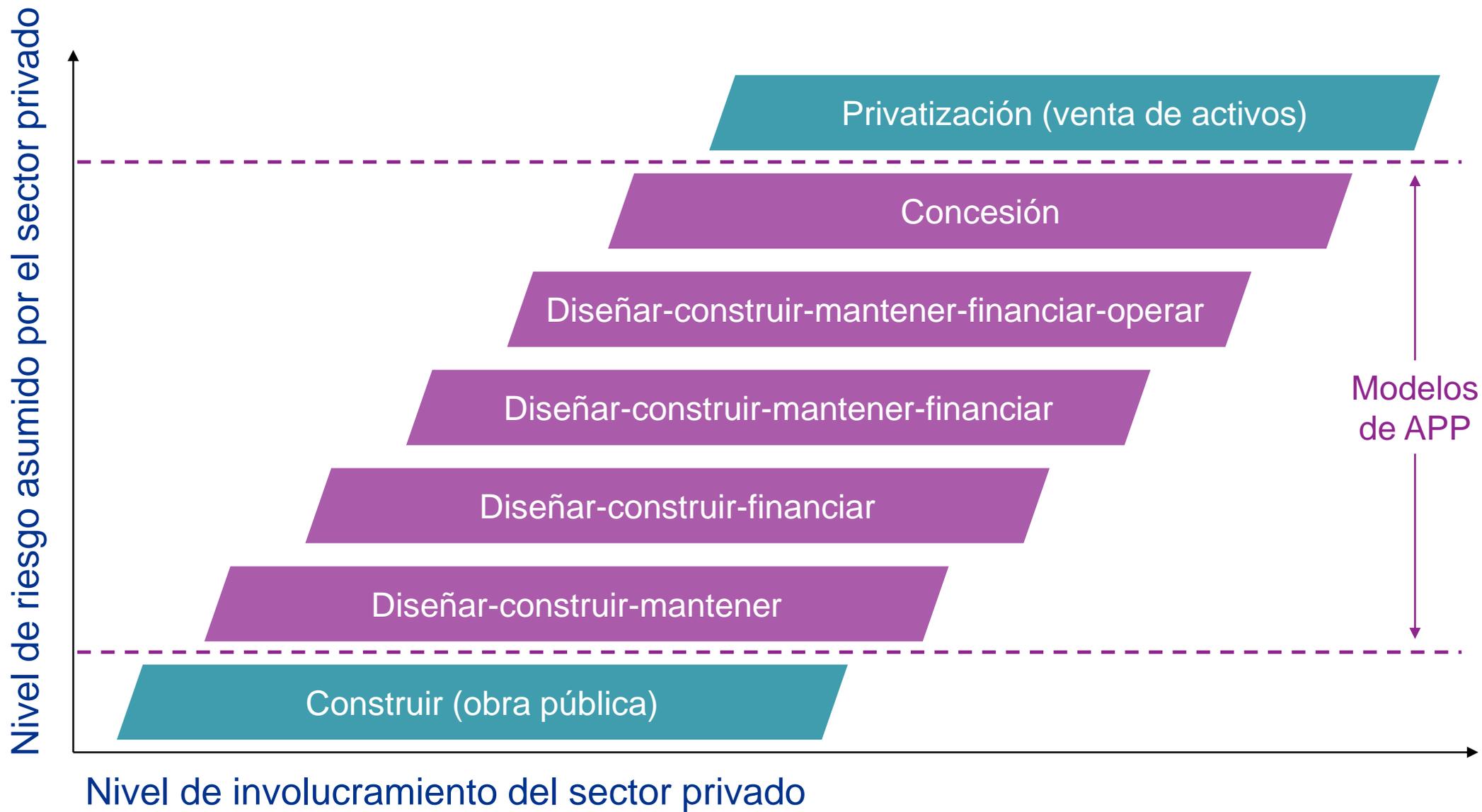
APPs representan fondos adicionales, fuera de recursos públicos, para inversión en infraestructura y, incorporando además el conocimiento técnico y eficiencia del sector privado en los proyectos de infraestructura



Actualmente



Modelos de APP



Distribución de riesgos

Los contratos de APP pueden ser estructurados mediante distintos modelos contractuales. El modelo contractual define el rol del sector privado y público así como la forma de distribución de los distintos riesgos.

El sector público permanece como responsable por la performance de los contratos de PPA y por lo tanto necesita asegurar que el sector privado es capaz de manejar adecuadamente los riesgos.

○ - Riesgos macro retenido por el sector público ● - Riesgo macro transferido al sector privado	Riesgo de diseño	Riesgo de construcción	Riesgo de O&M	Riesgo de Financiamiento	Riesgo de demanda	Riesgo de cobranza
Construye	○	●	○	○	○	○
Diseña-Contrstruye	●	●	○	○	○	○
Diseña-Construye-Financia	●	●	○	●	○	○
Diseña-Construye-Mantiene	●	●	●	○	○	○
Diseña-Construye-Mantiene-Opera (Pagos por Disponibilidad)	●	●	●	●	○	○
Diseña-Construye-Mantiene-Opera (Shadow User Fee)	●	●	●	●	●	○
Diseña-Construye-Mantiene-Opera (Real User Fee)	●	●	●	●	●	●

Cada uno de los macro riesgos está compuesto por una serie de **subriesgos**, entre los cuales se encuentran: Político, regulatorio, tecnológico, sobrecosto, expropiación, permisología, fuerza mayor, defecto latente, Medioambiental, recursos, valor residual, cambiario, Inflación, tasa de interés, tasa de impuestos



2. Comparación regional

Como nos vemos y como nos ven



Retos de hoy

- Atraer a los mejores actores de mercado (operadores, constructoras), con mayor experiencia en APPs posible
- Lograr una competencia fuerte y sana
- Atraer financiamiento, incluyendo bonos y financiamientos alternativos
- Atraer inversionistas institucionales

Estamos en competencia!

El sistema peruano de APPs

		MADURO (80-100)		DESARROLLADO (60-79)		EMERGENTE (30-59)		INCIPIENTE (0-29)			
TOTAL		REGULACION		INSTITUCIONES		MADUREZ		CLIMA DE INVERSION		FINANCIAMIENTO	
Colombia	76	Chile	91	El Salvador	91	Senegal	83	Serbia	77	Peru	77
Chile	75	Colombia	91	Brazil	88	Turkey	83	Costa Rica	75	Brazil	73
Peru	73	El Salvador	90	Kazakhstan	88	Colombia	82	Albania	74	Colombia	63
Brazil	70	Mexico	85	Guatemala	80	Honduras	82	Jamaica	74	Chile	62
Jamaica	69	Slovakia	85	Timor-Leste	80	Chile	81	Chile	72	Uruguay	58
Mexico	68	Benin	81	Jordan	78	Peru	81	Romania	72	Turkey	57
Senegal	67	Guatemala	80	Kosovo	76	Jamaica	80	Burkina Faso	71	Costa Rica	54
Honduras	66	Jamaica	80	Colombia	75	Morocco	78	Slovakia	71	Panama	54
Uruguay	65	Nicaragua	78	Jamaica	75	Mexico	73	Colombia	68	Jordan	53
Kosovo	64	Timor-Leste	78	Chile	68	Jordan	72	Mexico	68	Morocco	53
Slovakia	64	Honduras	76	Egypt	68	Kosovo	71	Senegal	67	Serbia	53
Jordan	63	Brazil	73	Nicaragua	66	Uruguay	71	Uruguay	67	Dominican R.	52
El Salvador	61	Senegal	72	Peru	66	Costa Rica	70	Benin	66	Mexico	50
Serbia	61	Paraguay	71	Honduras	63	Brazil	68	Paraguay	66	Kosovo	49
Turkey	61	Peru	71	Uruguay	63	Romania	68	Peru	66	Bulgaria	48
Benin	60	Dominican R.	68	Benin	61	Nicaragua	67	Bulgaria	65	Slovakia	47
Costa Rica	59	Ecuador	68	Malawi	61	Panama	67	Honduras	65	Senegal	45
Kazakhstan	59	Serbia	67	Mexico	61	Serbia	66	Georgia	62	Sri Lanka	44
Nicaragua	59	Kosovo	61	Senegal	61	Slovakia	63	Kazakhstan	62	Argentina	43
Morocco	58	Uruguay	61	Paraguay	60	Ukraine	63	Trinidad	62	Ecuador	40
Paraguay	58	Argentina	60	Slovakia	56	Georgia	62	Kosovo	61	Nicaragua	40
Timor-Leste	58	Sri Lanka	57	Burkina Faso	55	Egypt	61	Morocco	61	Egypt	38
Guatemala	57	Albania	55	Albania	53	Benin	60	Dominican R.	60	El Salvador	38
Egypt	55	Belarus	55	Belarus	53	Kazakhstan	60	Jordan	59	Honduras	38

Las fortalezas y las deficiencias

01 Regulación (14)

02 Instituciones (12)

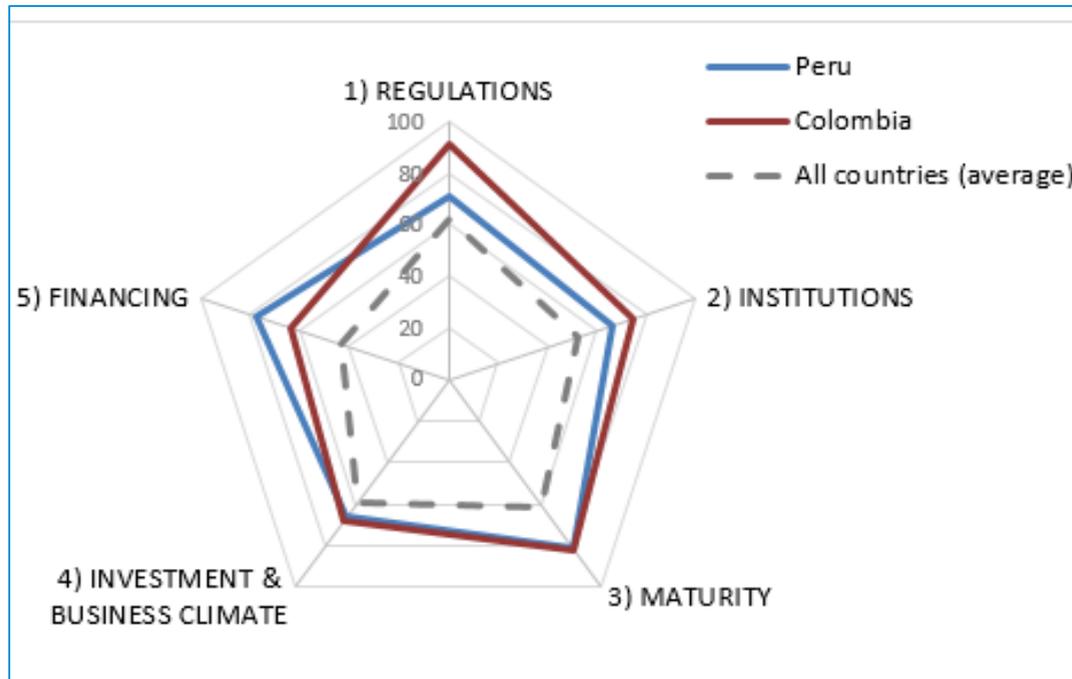
03 Madurez (5)

04 Clima de negocios (13)

05 Financiamiento (1)

1.1. AMBIENTE REGULATORIO	100
1.2. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE APPs	100
1.3. FAIRNESS DE LAS LICITACIONES Y CAMBIOS CONTRACTUALES	67
1.4. ESQUEMAS DE CONCILIACION	88
1.5. ALOCACION DE RIESGOS POR PARTE DEL REGULADOR	100
1.6. COORDINACION ENTRE LAS ENTIDADES DEL ESTADO	50
1.7. RENEGOCIACIONES	22
1.8. SOSTENIBILIDAD	38
2.1. AMBIENTE INSTITUCIONAL	100
2.2. ESTABILIDAD DE LA AGENCIAS DE PROMOCION DE PPP	100
2.3. UNIDAD DE PREPARACION DE PROYECTOS	50
2.4. TRANSPARENCIA Y RENDICION DE CUENTAS	13
3.1. EXPERIENCIAS CON LOS CONTRATOS DE PPP	70
3.2. RIESGO DE EXPROPIACION DE PROYECTOS	100
3.3. RIESGO DE TERMINACION DE CONTRATOS	75
4.1. EFECTIVIDAD POLITICA	62
4.2. ENTORNO DE NEGOCIOS	100
4.3. VOLUNTAD POLITICA	63
4.4. ENTORNO COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA LOCAL	0
5.1. RIESGO DE PAGO DEL GOBIERNO	73
5.2. MERCADO DE CAPITALES DE FINANCIAMIENTO PRIVADO	69
5.3. INVERSIONISTAS INSTITUCIONALES	78
5.4. RIESGO CAMBIARIO	86

Comparando con los pares regionales- Colombia



Fuente: The Economist Intelligence Unit. Febrero 2018

Comparando con Perú, **Colombia tiene:**

Mejor Regulación

Mayor Transparencia

Mayor nivel de coherencia

Mayor soporte político y social para APPs

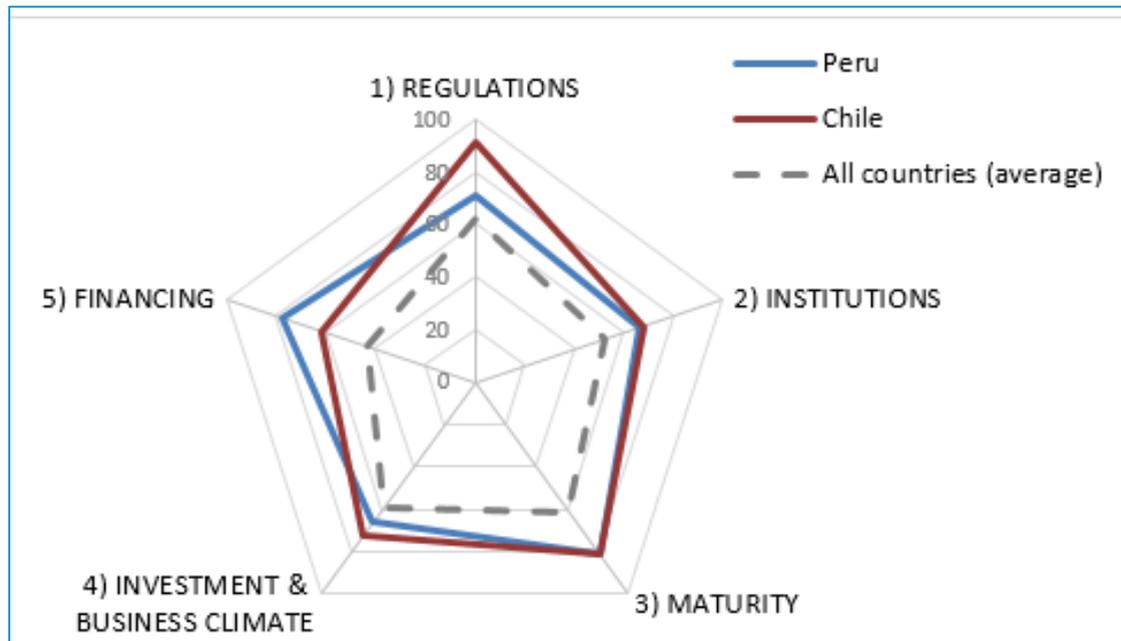
Peru scores higher than Colombia in:

- Ratio of unsolicited proposals
- PPP investment size relative to GDP
- Business environment
- Sovereign risk
- Government guarantees
- Participation of institutional investors in PPPs
- Guarantee fund
- Currency risk

Colombia scores higher than Peru in:

- Publication of bidding documents and contracts
- Unsolicited bids/proposals
- Arbitration
- National infrastructure plan
- Transparency: renegotiations disclosed by law
- Disaster risk sensitive investment
- Coherence with national sustainability policies
- Existence of a public PPP registry
- National PPP monitoring and reporting
- Agency for evaluation of PPP project results
- Contract termination
- Political effectiveness
- Political will for PPPs
- Attitudes towards PPPs: opposition to PPPs
- Source of financing for PPPs

Comparando con los pares regionales- Chile



Fuente: The Economist Intelligence Unit. Febrero 2018

Peru scores higher than Chile in:

- Ratio of unsolicited proposals
- Consultation
- PPP procurement process coordination guidelines
- PPP investment size relative to GDP
- Business environment
- Government guarantees
- Participation of institutional investors in PPPs
- Guarantee fund

Chile scores higher than Peru in:

- Publication of bidding documents and contracts
- National infrastructure plan
- Renegotiation procedures
- Transparency: renegotiations disclosed by law
- Independent oversight of renegotiations
- Disaster risk sensitive investment
- Coherence with national sustainability policies
- Existence of a public PPP registry
- National PPP monitoring and reporting
- Monitoring and reporting
- Contract termination
- Political effectiveness
- Sovereign risk
- Marketable debt
- Source of financing for PPPs
- Currency risk

Comparando con Perú, **Chile tiene:**

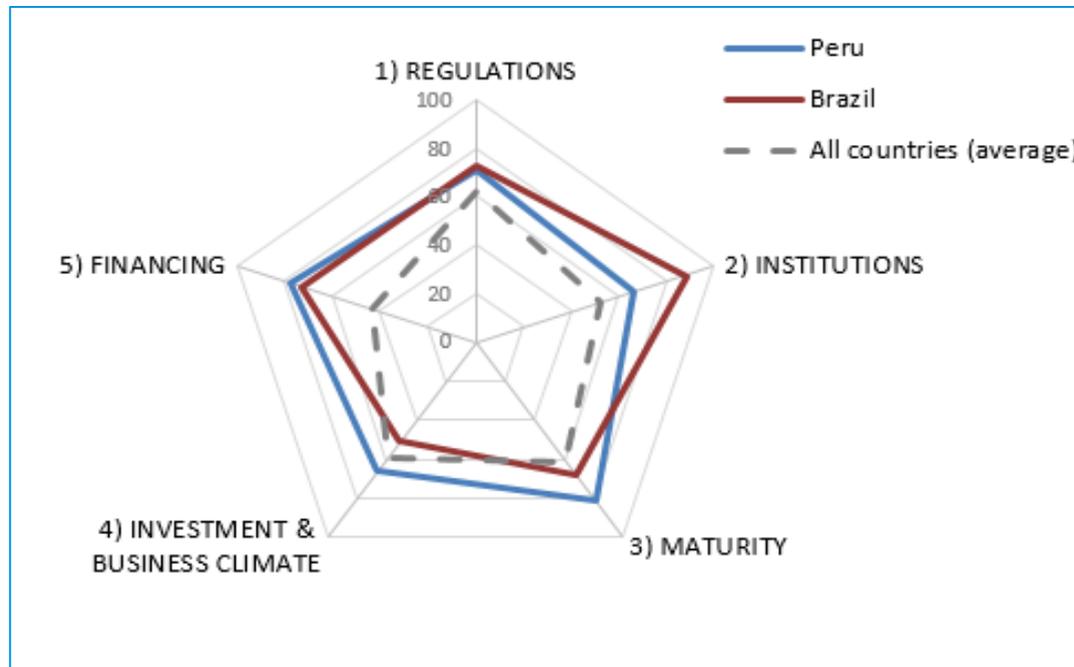
Mejor Regulación

Mayor Transparencia

Mayor nivel de coherencia

Mayor nivel de supervisión y monitoreo

Comparando con los pares regionales- Brazil



Fuente: The Economist Intelligence Unit. Febrero 2018

Comparando con Perú, **Brazil tiene:**

Mejores instituciones

Mayor nivel de coherencia

Mayor nivel de supervisión y monitoreo

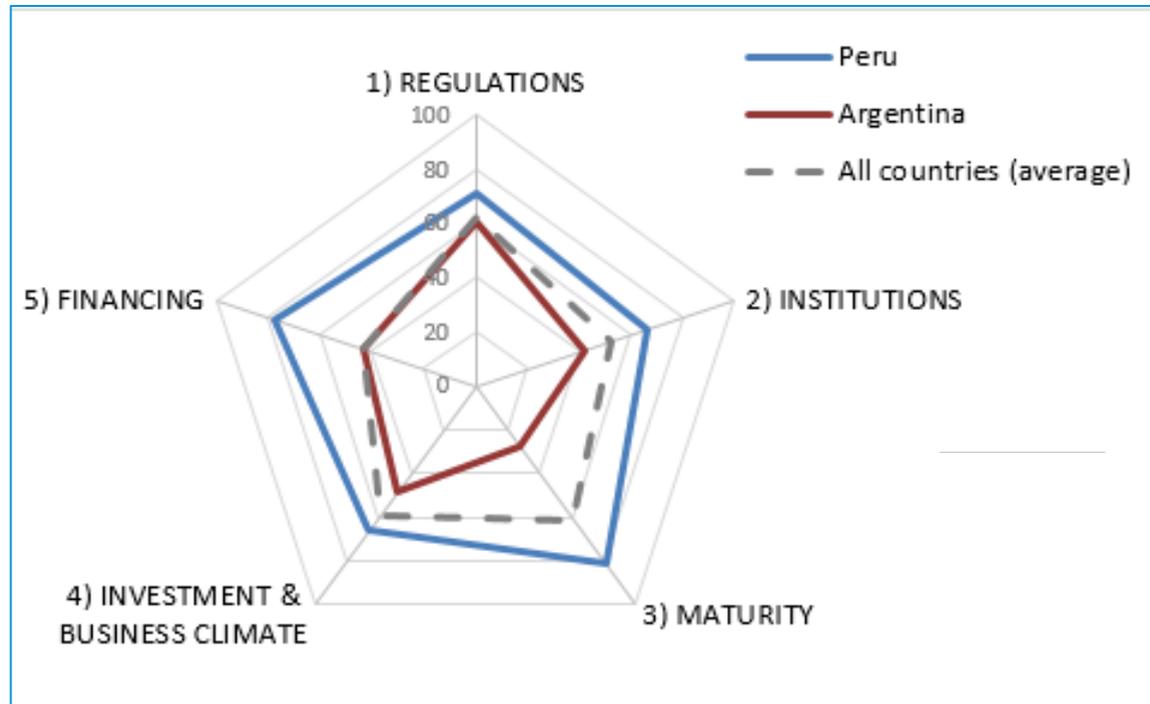
Peru scores higher than Brazil in:

- Length of appeals in contract disputes
- Ratio of unsolicited proposals
- Arbitration, contingent liabilities
- PPP procurement process coordination guidelines
- PPP investment size relative to GDP
- Unilaterally enforced price revisions
- Political effectiveness and will
- Business environment
- Attitudes towards PPPs: opposition to PPPs
- Sovereign risk, currency risk
- Guarantee fund

Brazil scores higher than Peru in:

- Publication of bidding documents and contracts
- Unsolicited bids/proposals
- National infrastructure plan
- Renegotiation procedures,
- Coherence with national sustainability policies
- Project development fund
- National PPP monitoring and reporting
- Monitoring and reporting
- Agency for evaluation of PPP project results
- Publication of PPP results evaluation
- Number of PPP projects in the past 5 years
- Government guarantees
- Source of financing for PPPs

Comparando con los pares regionales- Argentina



Fuente: The Economist Intelligence Unit. Febrero 2018

Argentina tiene un importante programa de APPs, pero...débil clima de inversión, falta de fuentes de financiamiento e instituciones subdesarrolladas en temas de APPs son desventajas importantes (temporal?)



3. Desafíos del financiamiento

Tendencias respecto a capital

- Los actores siguen tratando de limitar la contribución de capital propio en los proyectos de infraestructura.
- Sigue en aumento la adversidad a riesgos de construcción y significativos riesgos operativos. Hasta un cierto punto existe un divorcio entre los intereses de los inversionistas y la estructura de la oferta.
- Capacidad cada vez más significativa proviene de fondos de infraestructura
- Creciente interés de los fondos de pensiones en inversión directa en proyectos de infraestructura, siguiendo el modelo de países desarrollados (Australia/Canada). Resulta muy importante asegurar condiciones que facilitan dicha inversión.
- Potencial para el desarrollo del mercado secundario, en el cual proyectos maduros son vendidos a inversionistas financieros.



Inversionistas institucionales

- El involucramiento de los inversionistas institucionales es una gran oportunidad y una importante alternativa a esquemas tradicionales de capital y deuda bancaria.
- Suficiente evaluación crediticia del proyecto de infraestructura es indispensable para recibir fondos de inversionistas institucionales. A nivel mundial se considera que el rating del proyecto para los mercados internacionales debe llegar por lo menos a BBB+
- Se observa el retorno en algunos mercados y entrada en otros de los bonos de infraestructura.
- En caso de fondos de deuda, estos muestran en por otorgar financiamiento pero por lo general a proyectos en operación.
- Garantías gubernamentales o garantías de banca de desarrollo son un facilitador importante para el acceso a los inversionistas institucionales (UK como ejemplo exitoso).

Tendencias de financiamiento de infraestructura

- El financiamiento será atraído solo por transacciones bien estructuradas y económicamente viables. Proyectos mal estructurados tendrán creciente dificultad de conseguir el cierre financiero.
- Los bancos comerciales por naturaleza no constituyen fuente de financiamiento de largo plazo de proyectos de infraestructura, por lo cual se requieren estrategias financieras más sofisticadas. Asimismo, ante la crisis política y recientes experiencias en el mundo de infraestructura, los bancos comerciales en América Latina están valorando están ajustando sus políticas de riesgo, limitando el acceso a crédito.
- Bonos de infraestructura y participación de inversionistas institucionales son alternativas viables e interesantes para el financiamiento de infraestructura.
- Para el financiamiento de largo plazo las consideraciones clave son: el riesgo político y el riesgo de demanda. En largo plazo se debe desarrollar un Mercado financiero para infraestructura, con participación de jugadores nacionales e internacionales
- In corto y mediano plazo, el involucramiento de instituciones de desarrollo es muy importante para los proyectos de infraestructura(rol de facilitadores, utilizando herramientas como garantías, financiamiento de *first-loss tranche*)



4. Lecciones aprendidas y agenda para el futuro

Factores de éxito del Sistema de APPs (1/2)

Importancia de una adecuada estructuración de proyectos y distribución de riesgos

- El éxito o fracaso de las APPs depende en gran medida de la existencia de un marco institucional y regulatorio exitoso, capacidades suficientes en el sector público que permitan una adecuada estructuración de los proyectos.
- Todo debe plasmarse en un buen desarrollo contractual que recoja los derechos y obligaciones de las partes y contemple las herramientas para un adecuado monitoreo y control del contrato.
- La estructuración financiera debe ser bien preparada, utilizar estructuras de financiación probadas, considerando rentabilidades al inversionistas que sean coherentes con el entorno y con los riesgos del proyecto.

Enfoque integral y coherente para la definición del portafolio de APPs

- El portafolio de APPs debe ser determinado partiendo de un Plan de Inversión integral, con prioridades claramente establecidas.
- Se debe evaluar las externalidades y efectos positivos sobre otro tipo de inversión en infraestructura

Factores de éxito del sistema de APPs (2/2)

La calidad y madurez de mercados financieros son factores importantes

- El *funding* de los proyectos es un desafío muy grande en la actualidad.
- La existencia de un mercado financiero (no limitado a entidades bancarias, sino referido también a inversores institucionales, bonistas, multilaterales, fondos públicos de infraestructuras) es fundamental para un éxito del sistema de APPs.
- Los fondos se dirigen a mercados económicamente y políticamente estables. Mantener la estabilidad es vital para el éxito de las APPs

Estandarización de contratos

- Los procesos de APP son complejos técnica, financiera y legalmente. Sin embargo, la estandarización de cláusulas contractuales permite generar eficiencias en los procesos y evitar contingencias y controversias posteriores y general predictibilidad del sistema.
- Para la estandarización se deben considerar mejores prácticas globales y regionales

Agenda de mejoras para el Perú

Mejora de la Regulación

- Chile y Colombia le llevan una importante ventaja en regulación de APPs al Perú.
- Se tiene que seguir trabajando en una regulación más moderna, más transparente, con claras reglas respecto a contrataciones y eventuales disputas

Mayor Transparencia y Credibilidad

- Mejora de transparencia y predictibilidad en los procesos de contratación y posteriormente en eventuales negociaciones y renegociaciones o ante una terminación del contrato es vital para generar credibilidad el sistema de APPs
- Contratos estandarizados, que siguen prácticas internacionales
- Respectar rigurosamente las convocatorias anunciadas (“menos y seguro” es mejor que “más y cambiante”)

La Coherencia del sistema de APPS con el Plan de Inversión y mayor colaboración

- Perú debe mejorar urgente su Plan de Infraestructura y alinear el portafolio de proyectos de APPs con el dicho plan. Mayor coordinación entre instituciones.

Agenda de mejoras para el Perú

Generación de mayor y mejor competencia

- En el mundo de infraestructura se está compitiendo hoy por los mejores actores globales como constructoras, operadoras, financiadoras. Por lo tanto es importante comparar siempre el desarrollo de otros países para sostener la competencia. Esto permite además de implementar una política consistente de best practices.

Supervisión y monitoreo de los contratos

- Perú tiene importante déficit en la supervisión y monitoreo profesional de los contratos de APPs. La supervisión se limita por lo general a revisión de hitos constructivos de los proyectos así como un revisión de niveles de servicio.
- Sin embargo la supervisión y monitoreo debe abarcar todos los aspectos de gestión. Se requiere colaboración con los reguladores.

¿Cambio de política de hitos constructivos hacia pagos por disponibilidad?



Gracias

Magdalena Bunikowska

Head of Deal Advisory&Infrastructure Projects

KPMG en Perú

mbunikowska@kpmg.com