



2020



Estrategia Corporativa del Banco Asiático de Inversión en Infraestructura (BAII)

Financing Infrastructure for Tomorrow

Oficina Económica y Comercial
de la Embajada de España en Pekín

Este documento tiene carácter exclusivamente informativo y su contenido no podrá ser invocado en apoyo de ninguna reclamación o recurso.

ICEX España Exportación e Inversiones no asume la responsabilidad de la información, opinión o acción basada en dicho contenido, con independencia de que haya realizado todos los esfuerzos posibles para asegurar la exactitud de la información que contienen sus páginas.

icex



OTROS
DOCUMENTOS

09 de diciembre de 2020
Pekín

Este estudio ha sido realizado por
Jaime Fraile Torres

Bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial
de la Embajada de España en Pekín

<http://china.oficinascomerciales.es>

Editado por ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E., M.P.

NIPO: 114-20-021-0



Índice

1. Introducción	4
2. Nueva Estrategia – “Financiando Infraestructura para el Mañana”	5
2.1. Situación del mercado de infraestructuras asiático y vías de actuación del BAI	5
2.2. Fundamentos y principios del BAI	7
2.3. Misión y decisiones estratégicas	8
2.4. Pilares estratégicos para alcanzar la misión del BAI	9
2.5. Análisis del progreso de la estrategia	10
3. Valoración de la nueva estrategia	11





1. Introducción

En enero de 2021 se cumplirán cinco años desde que diera comienzo la actividad del Banco Asiático de Inversión en Infraestructura (BAII), lo cual significará el fin del periodo de *start-up* de la Institución. El pasado mes de septiembre de 2020 este Banco Multilateral de Desarrollo (BMD) presentó su **nueva estrategia corporativa a diez años** (hasta el año 2030), la cual sentó las bases para guiar la visión, la misión y las direcciones estratégicas que ha de seguir el Banco durante la próxima década.

En este documento se define la **visión** del Organismo como: la consecución de una región asiática próspera, basada en el desarrollo económico sostenible y la cooperación regional; y su **misión** como: la inversión en infraestructura sostenible, la atracción de nuevo capital y tecnología, y soluciones para combatir el cambio climático y fomentar la conectividad de Asia con el mundo.

Para acercarse lo máximo posible a esa visión, el BAII ha denominado una serie de aspectos claves los cuales se han de incentivar y optimizar durante los próximos años. Estos son la adecuación y flexibilidad de su operativa acorde a nuevas necesidades, una mayor cooperación con actores tanto públicos como privados y la certificación de cumplimiento de los mayores estándares de calidad dentro de sus ámbitos operacionales.

La nueva estrategia corporativa del BAII, denominada “**Financiando Infraestructura para el Mañana**” (*Financing Infrastructure for Tomorrow*), desarrollada a partir de consultas realizadas a los *stakeholders* durante los últimos tres años, tiene como fin adaptarse al máximo a los diferentes escenarios y las necesidades que puedan ir surgiendo en los próximos años. Para ello, el BAII aplicará esta estrategia de manera anual a través de sus “Planes de Negocio y Presupuestarios”, transformándola progresivamente en indicadores anuales, y fijando objetivos, fases de seguimiento y revisiones de la propia estrategia (la primera revisión se prevé en 2025).

La nueva estrategia se divide en cuatro apartados, explicados en detalle en este informe¹:

- Situación del **mercado de infraestructuras asiático** y vías de actuación.
- Reafirmación de sus **fundamentos y principios del BAII**.
- Definición de la **misión y las decisiones estratégicas** hasta 2030.
- Instauración de **cinco pilares estratégicos** para alcanzar la misión del BAII.

Para obtener más información sobre la labor del BAII, los proyectos que financia, su funcionamiento o las oportunidades de negocio derivadas del Banco y los proyectos que financia, se ruega acudir a los informes “[Banco Asiático de Inversión en Infraestructura](#)” y “[Licitaciones y oportunidades para empresas españolas en proyectos del BAII](#)” publicados por ICEX en 2020.

¹ Todos los datos presentados en este documento se han obtenido a través del documento de [AIIB Corporate Strategy](#) publicado en el portal web del [Banco Asiático de Inversión en Infraestructura](#).



2. Nueva Estrategia – “Financiando Infraestructura para el Mañana”

2.1. Situación del mercado de infraestructuras asiático y vías de actuación del BAII

SITUACIÓN DE LA REGIÓN ASIÁTICA

Región con el **crecimiento económico** más rápido

Acumula el 60% de la **población** mundial

Representa el 45% de la **economía global**

Es el continente con mayor **superficie** y el segundo por número de países

Tendencias actuales en la región:

- **URBANIZACIÓN:** con el crecimiento de la clase media, se espera que el 2050 el 67% de su población sea urbana (1,5B personas) → necesidad de **infraestructuras urbanas**
- **DEMOGRAFÍA:** dos tendencias: unos países creciendo muy rápido, otros envejeciendo → necesidad de **infraestructuras públicas y sociales** y nuevos servicios inclusivos
- **SOSTENIBILIDAD:** el cambio climático ha puesto de manifiesto la necesidad de cambio hacia un modelo más sostenible (**firma de grandes acuerdos globales** como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, el Acuerdo de París o la Agenda de Acción de Addis Abeba) → se requerirán inversiones en múltiples sectores para conseguir infraestructuras social, económica y medioambientalmente responsables
- **INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:** la tecnología ha cambiado la forma de vivir y muchas infraestructuras actuales se han quedado obsoletas → necesidad de inversión en **infraestructuras digitales y nuevas tecnologías** (i.e. IA, *cloud*, *big data*, etc.) que aborden realidades como el teletrabajo, la educación a distancia, evolución de los servicios públicos y de salud, problemas de conectividad, etc.
- **REGIONALIZACIÓN:** la globalización ha otorgado una importancia cada vez mayor al comercio internacional y a las cadenas de suministro globales, haciendo necesaria la cooperación internacional entre empresas y países → necesidad de nuevas redes, instituciones e infraestructuras para lograr **esta conectividad y cooperación regional**



PRINCIPALES RETOS	VIAS DE ACTUACIÓN
<p>Desarrollo desigual en la región en términos económicos y de infraestructuras</p> <p>Insuficiente inversión en infraestructuras en diversos países, lo cual obstaculiza el desarrollo económico y social de los mismos²</p> <p>Principales problemas, agravados por el COVID-19:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ralentización económica</i> → devaluación y dificultades de financiación en los proyectos • <i>Problemas de endeudamiento por parte de países y empresas</i> → dificultades para conseguir financiación y problemas de impago • <i>Limitaciones de movimiento, trabajo, cadenas de suministro, etc.</i> → riesgo de retraso en proyectos • <i>Tensiones geopolíticas</i> → riesgos en la factibilidad y la localización de los proyectos • <i>Rápida evolución de la tecnología</i> → obsolescencia de infraestructuras • <i>Dependencia del sector bancario y ausencia de mercados de capital</i> → problemas de financiación • <i>Efecto del cambio climático en Asia</i> → problemas para adaptar la tecnología, las políticas y regulaciones a tiempo, pudiendo traducirse en retrasos, daños y/o activos varados 	<p>La inversión en infraestructura es vista por el BAI como una de las principales claves para conseguir el desarrollo económico y social de la región asiática.</p> <p>Para conseguir que dicha inversión tenga una escala y un impacto considerable, este Banco considera necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformar las necesidades de infraestructura en proyectos financiables y escalables • Creación de plataformas de financiación que hagan posible una cada vez mayor involucración del sector privado • Involucración y cooperación por parte de gobiernos, reguladores, BMD, inversores, etc. • Garantías de: calidad, transparencia, retorno, sostenibilidad y correcta selección de los proyectos, etc. Este aspecto es clave para atraer y movilizar el capital privado y hacer este tipo de inversiones cada vez más atractivas y comunes

Fuente: elaboración propia

² Para información detallada al respecto, acudir al informe [Asian Infrastructure Finance Report 2020- Investing Better, Investing More](#) (BAI, 2020)



2.2. Fundamentos y principios del BAI

En los Convenios Constitutivos del BAI se establece como el propósito del organismo:

“(I) Fomentar el desarrollo económico sostenible, crear riqueza y mejorar la conectividad de la infraestructura en Asia mediante la inversión en infraestructura y otros sectores productivos”

“(II) Promover la cooperación regional para abordar los desafíos del desarrollo trabajando en estrecha cooperación con otras instituciones de desarrollo multilaterales y bilaterales”.

Los principales logros conseguidos hasta el momento por el Banco durante su fase inicial han sido:

- i. **Alcance mundial:** a fecha de noviembre de 2020 el BAI cuenta con 103 miembros aprobados (79% de la población y el 65% del PIB mundial) y 106 proyectos aprobados en 27 países por valor de 21.950M\$.
- ii. **Modelo y estructura de gobernanza** basado en la eficiencia y la responsabilidad.
- iii. Desarrollo y publicación de **políticas de operación y estrategias para los sectores clave**. Las principales políticas son el *Environmental and Social Framework (ESF)*, alineado con el cumplimiento de los ODS³ y el Acuerdo de París; y el *Risk Management Framework (RMF)*, para la correcta gestión de los distintos riesgos asociados a las actuaciones y proyectos del Banco.
- iv. **Porfolio de proyectos** de calidad alineado con su *Project Prioritization and Quality Framework (PPQ)*.
- v. **Calificación crediticia** más alta por las principales agencias de calificación de crédito.
- vi. Presencia en los **mercados de capital** mediante la satisfactoria emisión de bonos.
- vii. Consecución del estado de **observador permanente en la ONU**.

Las claves que han llevado al Banco a crecer con éxito durante sus primeros cinco años de vida, y que van a seguir siendo esenciales durante la nueva estrategia, han sido el establecimiento de una serie de **fundamentos** y **principios** para regir el día a día de la Institución. Para continuar creciendo y convertirse en un Banco Multilateral de Desarrollo de referencia mundial, el BAI va a:

- Preservar sus valores “**lean, clean & green**”, en virtud de los cuales tratará de hacer un uso óptimo de los recursos, promoviendo el cumplimiento de las directivas del Banco, garantizando una completa transparencia en los procesos y buscando la sostenibilidad social y medioambiental de los mismos.
- Adherirse a sus **principios** de: sostenibilidad y fortaleza financiera, sólida gobernanza multilateral y uso de mecanismos de supervisión, *frameworks* y directivas⁴ para certificar los más altos estándares de calidad en sus proyectos.

³ Objetivos del Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU

⁴ *Environmental and Social Framework (ESF)*; *Project Prioritization and Quality Framework (PPQ)*; *Grievance Redress and Project-affected People's Mechanisms*; *Risk Management Framework (RMF)*.



2.3. Misión y decisiones estratégicas

La nueva estrategia del Banco tiene como objetivo dirigir la inversión y la financiación hacia aquellos inversores, proyectos de infraestructura y sectores considerados “**prioridades temáticas**”.

PRIORIDADES TEMÁTICAS			
INFRAESTRUCTURA VERDE	CONECTIVIDAD Y COOPERACIÓN REGIONAL	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	MOVILIZACIÓN DE CAPITAL PRIVADO
Financiación proyectos sostenibles	Dentro de Asia y de Asia con el resto del mundo, apoyando proyectos de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Comercio regional ○ Inversión e integración digital y financiera 	Apoyo a proyectos donde la tecnología tenga un rol principal en el ciclo de vida del proyecto	Apoyo a proyectos que movilicen financiación privada a sectores de interés

Fuente: elaboración propia

Para ello, el BAI ha determinado cuatro **decisiones estratégicas** principales, que guiarán el futuro del Organismo durante la próxima década.

DECISIONES ESTRATÉGICAS			
FINANCIAR LA INFRAESTRUCTURA DEL MAÑANA	FOCO EN LA REGIÓN ASIÁTICA	COOPERACIÓN Y MOVILIZACIÓN DE CAPITAL	CICLO DE VIDA DEL PROYECTO
Capital, tecnología y nuevas vías de combatir el cambio climático y conectar Asia	Sin olvidar el rol y la importancia de los países no miembros y los miembros fuera de Asia	Gobiernos, sector privado, BMD, IFIs, ONGs, etc.	Añadir valor en cada fase del proyecto: financiación, preparación e implementación

Fuente: elaboración propia

Para obtener más información al respecto de los distintos *Frameworks* y directivas utilizadas por el BAI, se ruega acudir al apartado 6- *Frameworks y Directivas* del informe [Banco Asiático de Inversión en Infraestructura](#) (ICEX 2020)



2.4. Pilares estratégicos para alcanzar la misión del BAI

I. Establecimiento en el mercado

Algunas de las claves para establecerse en el mercado, a parte del cumplimiento de la estrategia detallada en este documento, serán:

- Apoyo a proyectos para compartir el **cambio climático** → Objetivo 2025: 50% de los proyectos aprobados relacionados con este problema (en 2019 fueron un 39%).
- Apoyo a proyectos de **conectividad transfronteriza** → Objetivo 2030: 25-30% de los proyectos aprobados relacionados con la conectividad.
- Incremento de **capacidades** → Objetivo 2030: haber incrementado su plantilla en 800-900 trabajadores.

II. Impacto escalable

El BAI espera alcanzar en 2030 un volumen de inversiones anual de 14.000M\$ (hasta el momento el volumen histórico financiado es de 21.460M\$) con el objetivo añadido de que el 50% sean operaciones del **sector privado**.

III. Adición de valor en las fases del ciclo de vida de los proyectos

Adaptabilidad a las necesidades cambiantes de los clientes e incremento de la oferta de servicios.

IV. Servicio a sus miembros

Pese a que su principal objetivo es Asia, el BAI pretende expandir su área de impacto a miembros regionales y miembros no regionales.

V. Desarrollo de una cultura corporativa

El BAI considera clave fomentar su cultura corporativa en su política de crecimiento, la cual se basa en la satisfacción y la adaptabilidad a los clientes, así como en la búsqueda y el apoyo al talento interno.



2.5. Análisis del progreso de la estrategia

A continuación, se puede observar la tarjeta de puntuación corporativa con la cual el BAII realizará el seguimiento y se analizará el cumplimiento y el éxito de los objetivos marcados en la nueva estrategia corporativa del Banco.

IMPACTO	Volumen de portfolio	Movilización total de capital (\$) (Capital movilizado y aprobado anualmente por el BAII para financiar proyectos + capital movilizado por el BAII de fuentes privadas y públicas)
		Financiación anual aprobada (\$ /número de proyectos)
		Capital movilizado (Capital movilizado por el BAII de fuentes privadas y públicas)
		Movilización total de capital (\$) (50% de la financiación aprobada)
	Asignación de portfolio	Financiación relacionada con temas climáticos - Objetivo para 2025 (50% de la financiación aprobada)
		Conectividad transfronteriza - Objetivo para 2030 (25-30% de la financiación aprobada)
Desempeño del portfolio	Evaluación del desempeño del portfolio (i) Desembolso anual en proyectos soberanos (% del desembolso anual del año fiscal sobre el balance no desembolsado al inicio del año fiscal) (ii) Porcentaje de proyectos sin problemas graves o sin resolver impactando el rendimiento de la implementación y sus resultados (% del número de proyectos).	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Riesgo ajustado al riesgo de capital (RAROC) - Soberano/sector privado (%)	
	Indicador de sostenibilidad del presupuesto (Ratio entre el presupuesto administrativo y la suma del margen del spread y los ingresos por inversiones de capital <i>proxy</i>)	
EFICIENCIA Y DIVERSIDAD	Diversidad laboral - Género (% de mujeres en la plantilla)	
	Indicador de eficiencia corporativa (Presupuesto administrativo como % de las inversiones pendientes al final del año)	

Fuente: BAII, 2020 - Corporate Strategy: Financing Infrastructure for Tomorrow



3. Valoración de la nueva estrategia

La nueva estrategia corporativa del BAI es una declaración de intenciones con la que manifiesta su ambición de seguir creciendo (objetivo 2030: incremento de plantilla de 800/900 trabajadores) y acercándose cada vez más al nivel de impacto y a los volúmenes de financiación de otros grandes bancos multilaterales de desarrollo (objetivo 2030: volumen de inversiones anual de 14.000M\$).

El establecimiento de nuevos objetivos para luchar contra el **cambio climático** (objetivo 2025: 50% de los proyectos) y por potenciar la **conectividad** de la región asiática (objetivo 2030: 25/30% de los proyectos) serán sin duda un punto de inflexión y un gran apoyo para una región caracterizada históricamente por ser una de las más contaminantes y con mayores desigualdades a nivel global.

Del mismo modo, es importante recalcar el interés del BAI por continuar erigiendo la Institución entorno a unos sólidos **valores y principios** de sostenibilidad, transparencia y eficiencia, así como creando una fuerte cultura corporativa y una flexibilidad que le permita adaptar su operativa a las cambiantes necesidades del mundo y crear valor en cada fase del ciclo de vida de los proyectos que financia.

Por último, una de las claves la nueva estrategia *Financing Infrastructure for Tomorrow* va a ser el rol que se le otorga al **sector privado** (objetivo 2030: 50% de las operaciones del sector privado). Una mayor participación del sector privado sin duda facilitará la rápida expansión y el crecimiento del Organismo, lo cual se traducirá en grandes **oportunidades de negocio** para empresas de todo el mundo.

Aquellas **empresas y consultores españoles** (tanto empresas como consultores individuales) que ofrezcan sus servicios dentro de las prioridades temáticas y sectores de interés del BAI como son el transporte, las nuevas energías, el sector de aguas, la infraestructura digital o el urbanismo sostenible, podrán encontrar grandes oportunidades en las licitaciones y los contratos de compras y suministros de los proyectos financiados por el BAI⁵.

Además, un requisito que será clave para que estas empresas consigan acceso a esos contratos será demostrar que, tanto sus cadenas de gestión como su cultura empresarial, apoyan y están alineadas con las directivas y *frameworks* de sostenibilidad social y medioambiental (ESF) del Banco y con las directivas y pactos que guían los objetivos de sostenibilidad a nivel global como el Acuerdo de París y los Objetivos del Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

⁵ Para más información acerca de cómo acceder a estas oportunidades, se ruega acceder al documento "[Licitaciones y oportunidades para empresas españolas en proyectos del BAI](#)" publicado por ICEX en 2020.

ICEX

Si desea conocer todos los servicios que ofrece ICEX España Exportación e Inversiones para impulsar la internacionalización de su empresa contacte con:

Ventana Global

913 497 100 (L-J 9 a 17 h; V 9 a 15 h)

informacion@icex.es

Para buscar más información sobre mercados exteriores [siga el enlace](#)

www.icex.es

