



CONCESIONES

REPRODUCCION ARTICULO PUBLICADO EN LOS BOLETINES
DE LA FEDERACION INTERAMERICANA DE LA INDUSTRIA DE
LA CONSTRUCCION AGOSTO Y SEPTIEMBRE 1989

MEGA - BOT

NUEVAS ALTERNATIVAS DE PARTICIPACION EN ACCIONES COMUNES: ESTADO-SECTOR PRIVADO

- * *Experiencias recientes en Europa y países asiáticos están mostrando otras posibilidades para realizar obras públicas.*
- * *Predomina el pragmatismo, al margen de cualquier ideología en busca de un marco adecuado para lograr bienestar humano.*

De un tiempo a esta parte, entre la paradoja de los grandes proyectos de países desarrollados y las enormes carencias de los que están en desarrollo –para los cuales hay también sueños de mega-proyectos–, han empezado a probarse nuevas alternativas de realización de obras de infraestructura y servicios que, al margen de cualquier ideología, se han encauzado fundamentalmente por un derrotero eminentemente pragmático y de entendimiento utilitario.

Se trata de los proyectos llamados BOT (Built-Operate-Transfer), que conllevan el compromiso de Construir, Operar y Transferir las obras y los servicios en la medida que éstos sean realizables mediante una combinación de recursos públicos, privados y financieros, nacionales e internacionales.

En esencia, los proyectos BOT parten del reconocimiento a una realidad social y económica de los países en cuestión, se apoyan en los mecanismos de la concesión y se integran con interés eminentemente práctico, en el que todos: inversionistas, realizadores y usuarios (que son quienes finalmente pagan las obras), queden de alguna manera satisfechos en sus objetivos mediatos. La clave de todo ello es el pragmatismo de los gobiernos y la seriedad de sus compromisos, para hacer viables los proyectos en base a proporcionar todas las facilidades inherentes, incluso de manera más amplia en el inicio de los proyectos, haciéndolos atractivos y de rendimientos efectivos para el capital inversionista.

Cabe señalar que en el fondo se trata de un acopio de experiencias vividas durante años y de una conciliación de intereses cuyo fin es el bienestar humano, aun con las diferencias que pudieran existir entre países industrializados y del Tercer Mundo, o de los llamados capitalistas y socialistas. El hecho es que tales proyectos tienen en común dos puntales básicos: el realismo como método pragmático de factibilidad, y la comunicación como vía de entendimiento; y aglutinando a ambos, todos los mecanismos susceptibles de aprovechar para combinar recursos y asociar al Estado con el capital privado en un objetivo común.

Se abandonan aquí ideologías y teorías redentoristas, como las de economías cerradas de tesis socialistas, las abruptas tendencias de capitalismo que buscan el dinero por el dinero mismo, y las insostenibles prácticas del llamado régimen mixto de algunas economías en desarrollo, para buscar el sentido real de cada país y la posibilidad de alcanzar el objetivo inmediato, que es el humano.

PROYECTOS BOT

CONSTRUIR, OPERAR Y TRANSFERIR: RECURSO NOVEDOSO PARA REALIZAR OBRAS PUBLICAS

- * *Experiencias varias en países desarrollados y en desarrollo mediante la concesión abren más horizontes a las empresas.*
- * *En Malasia hay un claro ejemplo de cómo los proyectos con capital privado pueden evolucionar en beneficio del país.*

Bernard Dewe Mathews, director de la empresa Schrodgers Wagg & Co., líder en consultoría en la ciudad de Londres, particularmente en proyectos con financiamiento internacional, presentó, a petición del World Economic Forum, ante la reunión efectuada en Tokio, un interesante estudio sobre los Proyectos BOT (Built-Operate-Transfer), cuyos resultados exitosos empiezan a prevalecer en diversas regiones del mundo.

Estos proyectos, que cubren los aspectos de Construcción, Operación y Transferencia, han tenido como base la participación del capital privado aplicado a la infraestructura, y de ello ya se ha logrado alguna experiencia en Europa y el Sudeste Asiático, al que el autor alude. Específicamente, dado el enfoque del foro efectuado en Tokio, con gran acento hacia el desarrollo de los países de Asia y el Pacífico Oeste, el ponente refirió la experiencia de Malasia, de la que, según su propia expresión, se han derivado lecciones que bien pueden servir a otras naciones.

El trabajo presentado se apoyó en documentos de la propia experiencia de su empresa, sobre todo en la orientación dada: a) al Plan Maestro de Privatización en Malasia, y la factibilidad de privatizar la Empresa Malaya de Electricidad y el Puerto de Kelang; b) la asesoría para la Terminal de Contenedores en el mismo puerto, y c) las concesiones de financiamiento para la conducción y planta de tratamiento de agua en Labuan, así como el camino de peaje de Kuala Lumpur.

En las reuniones del World Economic Forum efectuadas en Davos, Suiza, en 1986 y 1987, se trató ya el tema con los siguientes enfoques: "Contribución del Mercado Bancario al Exito de la Contratación Internacional", e "Implicancias para los Contratistas Derivadas del Financiamiento Privado para Obras y Servicios Públicos".

Centrado en la experiencia malaya, el estudio presentado en Tokio se reproduce en versión libre en dos partes, considerando, básicamente: en la primera, las tendencias de los Proyectos BOT y su aplicación en Malasia; y en la segunda, las razones del éxito y las conclusiones que de ello se derivan.

1ª PARTE.-

TENDENCIAS EN TORNO A LOS PROYECTOS BOT

Es raro en estos días que los ingenieros y los contratistas se reúnan con los banqueros y que no discutan las Propuestas BOT y sus potenciales. Muchos de los gobiernos del mundo están promoviendo con entusiasmo tales propuestas para proyectos de infraestructura.

En países desarrollados algunos de tales proyectos se han llevado adelante y uno tiene que pensar en ejemplos como el del Túnel del Canal de la Mancha, entre Gran Bretaña y Francia; el Puente de Dartford en Gran Bretaña; el Cruce en la Bahía del Este en Hong Kong, y el Túnel de la Bahía de Sidney en Australia. Sin embargo, el interés despertado en los países en desarrollo ha sido aún mayor y hay un indeterminado número de proyectos que han sido propuestos para su implementación sobre estas bases.

No obstante este interés, las acciones efectuadas y el dinero gastado, a la fecha muy pocos programas BOT han sido exitosamente implementados en los países en desarrollo. Comprensiblemente, muchos contratistas y bancos están empezando a perder entusiasmo. A pesar de ello, en

nuestra empresa (Schrodgers) se estima que tales proyectos pueden lograrse en los países en desarrollo, pero solamente con bases altamente selectivas. Pensamos que un camino efectivo para alcanzar éxito en el proceso de selección, tendrá que venir, en lo futuro, del examen de la experiencia de los países en desarrollo, donde los programas BOT hayan sido felizmente terminados o quizás de aquellos que los continúan demandando porque no los tienen.

Malasia ha puesto en marcha y continúa aplicando un exitoso programa BOT. Habiendo iniciado el programa en 1984, la construcción del primero de dos proyectos ha sido terminada; el tercero está muy próximo a su conclusión, el cuarto y el quinto están en proceso de construcción con el financiamiento completo, y el sexto está a punto de iniciarse. Hay un gran número de otros proyectos de líneas de conducción, algunos muy avanzados. Adelante se explica la experiencia y se analizan las posibilidades de éxito de la propuesta BOT, con los ingredientes necesarios, para los países en desarrollo.

LA EXPERIENCIA DE MALASIA Y LOS PRIMEROS PROYECTOS

En 1984, Malasia firmó su primer contrato con base en la propuesta BOT, para un libramiento de cuota denominado North Kelag Straits By-Pass. El contrato dio a la empresa constructora el derecho a explotar el camino por 25 años. Inmediatamente después le siguió otro contrato, en 1985, para construir el paso elevado entre Kuching y Kepong, donde había un cuello de botella, a cambio de lo cual a la empresa contratista se le permitió cobrar por el camino principal de acceso, por un período de únicamente 9 años. El costo del primer proyecto fue de sólo el equivalente a 8 millones de dólares, y el segundo de 33 millones.

Estos proyectos produjeron una experiencia de buen aprendizaje, tanto para la empresa involucrada como para el gobierno, pero ninguno de los dos fue estructurado como proyectos de soporte único, lo cual ha llegado a ser en otras partes un modelo común de concesión empresaria, y ni fueron financiados de esta manera. Ambos se financiaron en base a los balances de las propias empresas. Además, los contratos de concesión fueron sencillos y similares a los contratos tradicionales de construcción con cláusulas de pagos diferidos en base a la recaudación del peaje dentro del proceso normal de cobro. Sin embargo, el programa BOT llegó a ser rápidamente más sofisticado.

EL PROYECTO DE SUMINISTRO DE AGUA PARA LA ISLA DE LABUAN

En julio de 1987, el Ministerio de Obras de Malasia firmó un acuerdo de concesión con una empresa especializada para construir una planta de tratamiento de agua potable, una línea de conducción de 56 km. a través de un macizo de tierra y bajo el mar hasta la isla de Labuan, fuera de la costa este de Malasia, y algunos tanques de almacenamiento en la propia isla.

Este fue un sistema de suministro de agua en bloque vendida al sector público para que éste la distribuya por su cuenta. El período de concesión fue por 13 años, incluyendo la construcción. La obra, comenzada en enero de 1988, está ya por terminarse.

El acuerdo con el gobierno garantizó la concesión y los derechos de la tierra, así como el pago del gobierno a la empresa por el suministro del agua según la capacidad de provisión. El proyecto, cuyo valor fue de 45 millones USD, se financió usando un crédito, en proporción relativa al 60/40. El flujo de caja que apoyó al préstamo del proyecto se obtuvo sin recurrir a los accionistas. El 90% del valor fue reunido de las instituciones (68% de la Malasia local y 22% de las de fuera de costa) y el restante 10% del contratista (Ipco Constructors). El préstamo se otorgó a una tasa flotante pagadera en dólares malasios con una madurez final de 8 años.

LINEA DE INTERCONEXION AL FUERTE DE LABUAN

Ha sido iniciada la construcción de una línea de transmisión de fuerza, con sus respectivas subestaciones, con una capacidad de 132 KV, para conectar la isla de Labuan con tierra firme de Sabah. El principal contratista es Ipco Constructors. El contrato de concesión fue firmado en agosto de 1988

mediante un proyecto de la compañía LBI, por el Ministerio de Energía y por un plazo de 15 años. El acuerdo de concesión previene el pago del gobierno a la empresa, de acuerdo a la capacidad de carga suministrada, sin considerar el uso y la operación de la red que deberá ser controlada por el Ministerio de Electricidad de Sabah.

La estructura financiera del costo del proyecto (39 millones USD) se hizo mediante un crédito con una distribución proporcional del 75/25, pagadero precisamente en dólares malayos, a una tasa de interés en parte fija y en parte flotante, con un término de madurez de 10 años. El valor fue dividido entre acciones ordinarias y redimibles por razones fiscales y proporcionado por instituciones de Malasia.

CAMINOS Y PASOS A DESNIVEL EN LA CAPITAL KUALA LUMPUR

En noviembre de 1987 el alcalde de Kuala Lumpur firmó una concesión por 12 años con una pequeña empresa privada (STKG) para construir una serie de pasos a desnivel en Kuala Lumpur, y a cambio se le permitió a la empresa cobrar el uso de los caminos mediante un sistema abierto de peaje. En este caso hay algún soporte gubernamental para eventuales problemas de terminación debido a causas extremas, como la adquisición de la tierra y la construcción de nuevos caminos que puedan ser competitivos, pero los prestamistas y los inversionistas toman el principal riesgo comercial, como es el de los volúmenes del tráfico.

La empresa STKG ha reunido el equivalente a 105 millones de USD en efectivo y un crédito en proporción de 73/27. El crédito fue concertado en tres tipos de interés, todo en dólares malayos y con un período de amortización de 9 años. El primer tipo fue con una tasa fija, el segundo parte en tasa fija y parte en flotante, y el tercero con tasa flotante solamente. La construcción será garantizada por Mitsui Construction Co. Limited. El efectivo ha sido proporcionado por siete inversionistas: tres individuales, la Mitsui y tres instituciones de inversión de Malasia.

LA AUTOPISTA NORTE-SUR DE TAILANDIA A SINGAPUR

Una empresa subsidiaria de la United Engineers de Malasia firmó un contrato de concesión en 1988 para completar las secciones de la Autopista Norte-Sur, de Tailandia a Singapur, que corre a todo lo largo de la península de Malaca, a un costo de 4 mil millones de dólares malayos. La empresa está actualmente reuniendo el financiamiento para la primera etapa. La concesión es por 30 años, con un período de construcción de la autopista de 7 años. Las proyecciones del tráfico sugieren que el proyecto podría no ser viable con sus propios derechos, por lo que el acuerdo de concesión contiene substanciales protecciones contra déficits del tráfico, pérdidas por devaluación y costos excesivos. Aunque este proyecto será realizado por una empresa particular, disfruta de un soporte sustancial del sector público y opera como un equivalente a un consorcio estatal-privado para construir la autopista.

Hay ahora un mayor programa para otros proyectos BOT en líneas de conducción con esquemas de más caminos, un gran número de sistemas para el abastecimiento de agua, satélites de comunicación y estaciones receptoras, sistemas de drenaje, plantas para tratamiento de desechos y se habla también de más estaciones de fuerza.

DIFICULTADES ENCARADAS CON LOS PROYECTOS BOT

El programa, hasta ahora, ha tropezado con muchas dificultades. Entre éstas, es que ha sido atrincherado entre el servicio civil y los intereses estatales, lo cual ha originado negociaciones difíciles por trabas burocráticas que directa o indirectamente luchan contra los proyectos BOT. Secundariamente, los sistemas legales, procesales y administrativos no fueron hechos para los proyectos BOT en muchos de sus aspectos, por ejemplo en el caso de los impuestos y las leyes sobre tierras, lo cual no ha permitido la conducción de tales proyectos. No obstante estos problemas, el programa va ahora por buen camino y está desarrollando un monumento de sí mismo. En los siguientes capítulos se referirá como y por qué ello se está logrando.

2ª PARTE.-

EL EXITO DE MALASIA SE HA DEBIDO A LA NECESIDAD INGENTE Y A SU ALTO REALISMO

- * *El gobierno alentó al sector privado con atractivos muy generosos, y éste respondió según los planes oficiales.*
- * *Detrás de todo está, sin embargo, una voluntad fuerte, la del Primer Ministro que regula con seriedad los planes.*

Malasia experimentó una aguda recesión con la caída de los precios de las mercancías durante la crisis de 1985. En consecuencia, se vio obligada a recortar severamente el número de proyectos que el gobierno podría haber realizado. Al mismo tiempo, el desarrollo de la infraestructura quedaba incompleto y aumentaba la presión sobre las necesidades de mantenimiento en la mayoría de los sectores. Por consiguiente, se planteó el problema de escoger entre posponer los proyectos o llevarlos adelante sobre la base de las propuestas BOT (Built-Operate-Transfer). Tal situación subsistió durante la crítica fase inicial del programa. Esta necesidad económica está ahora disminuyendo, pero el programa está ya establecido, y los precedentes y otros beneficios de las propuestas BOT son ahora más fácilmente aceptadas.

Secundariamente, hubo un muy pobre registro público para la instrumentación de proyectos de infraestructura. Tiempos retrasados, costos exagerados y pérdidas cambiarias fueron un lugar común y los niveles de estas pérdidas eran generalmente altos. A viejos políticos y a alguna porción extensa del público, por lo tanto, les pareció que esos proyectos podrían ser mejor instrumentados por el sector privado.

LA REALIDAD COMO BASE DE TODA CONCERTACION

Debido a la necesidad de continuar el desarrollo descrito antes, y con el beneficio de la experiencia y la asesoría de diversas procedencias, el gobierno asumió una actitud realista acerca de los términos de las concesiones con que podría despertar el interés del sector privado. Se persuadió de la necesidad de permitir al sector privado la obtención de sus correspondientes rendimientos y de compartir con él algunos proyectos de riesgo, particularmente donde las bases económicas eran dudosas.

Se vio que, en los casos, como el de los caminos de peaje y sus conexiones en Kuala Lumpur, el soporte del gobierno podría ser muy limitado dado que el proyecto tenía bases económicas sólidas, y en contraste, el de la Autopista Norte-Sur, otro de los caminos de cuota, podría darse un más amplio soporte y mayores créditos gubernamentales a la empresa del proyecto porque la base económica era débil.

El gobierno ha reconocido, también, el interés del sector privado en obtener la recuperación de su capital en períodos más breves que los diseñados para la vida del proyecto o de los períodos en los que el sector público hubiera regularmente evaluado la viabilidad económica. Como se habrá observado, muchos de los períodos de concesión, son cortos, y el gobierno ha aceptado que las bases económicas deben ser lo suficientemente sólidas como para absorber las cuotas crecientes de depreciación sobre estos cortos períodos de concesión, así como el retorno requerido del capital privado. En consecuencia, el gobierno ha aceptado que ni él ni el usuario deberán pagar costos más altos del proyecto en los primeros años, a cambio de costos más bajos en los últimos años (después de la transferencia al gobierno libre de cargos).

Así, en el caso de la provisión de agua potable a la isla de Labuan, el costo del líquido para el gobierno, dentro del esquema, es substancialmente mayor que la recuperación que pueda esperarse de los consumidores; pero el Gobierno está consciente de que el suministro del agua podría haber sido subsidiado en el caso de que él mismo realizara el proyecto, por lo que está voluntariamente accediendo a un más alto nivel de subsidio para los primeros 13 años, con el objeto de que el proyecto se construya y de disfrutar del resultado de una obra totalmente depreciada a partir de esos 13 años.

Ha sido notable en los más altos niveles --desde el mismo Primer Ministro--, el interés por que el programa de los Proyectos BOT sea exitoso. Además, la influencia actual del Primer Ministro de Malasia sobre la administración pública es particularmente fuerte. Esto le ha permitido al programa superar los obstáculos burocráticos, aun en los más bajos niveles, que podrían ciertamente haber frustrado su realización. Se ha creado, también, una unidad central de coordinación en el departamento del Primer Ministro, la cual preside todas las negociaciones relativas a las propuestas BOT. En consecuencia, se ha hecho un uso completo de los precedentes, por lo que se ha podido tener una más amplia perspectiva de lo que podría lograrse individualmente con cada ministro.

RECOMPENSA Y TERMINOS GENEROSOS INICIALES

Los malayos se han dado cuenta en una fase muy temprana de que si el programa ha de tener éxito, ellos necesitan avivar el interés y el entusiasmo del sector privado. Esto ya fue hecho parcialmente, mediante la distribución de información y de material publicitario, pero lo principal de todo es que se están preparando para grandes negociaciones de derechos exclusivos a las partes, que puedan avanzar en propósitos conceptuales de proyectos donde el Gobierno realmente no ha pensado hacerlos sobre una base de BOT.

Puede ser que, como resultado del proceso de negociaciones y de los fracasos a que hayan sido expuestos los proyectos ante el beneficio de la competencia. Malasia haya pagado más que si hubiera necesitado hacerlos. Sin embargo, no hay duda de que el grado de interés excitado fue mucho mejor de lo que pudo haber sido en caso contrario, y es probablemente una razón fundamental para el éxito del programa, desde ya. La política está ahora bajo revisión, cuando el programa va por buen camino, y es probable que sea más generosa; el propósito es recortar, progresivamente, hasta solamente adoptar ideas genuinamente innovadoras cuya recompensa sean las rutas negociadas.

Sobre los primeros pocos proyectos, el Gobierno aceptó el argumento de que era importante que los proyectos fuesen vistos como algo realizable y, en particular, que fueran exitosamente financiados en el mercado. Ninguno de los mercados financiero o accionario en Malasia estaban familiarizados con este tipo de proyectos, y Malasia había justamente padecido un período de recesión con pesada pérdida de valores y un gran número de créditos incobrables. Los inversionistas y los financieros estaban cautelosos y el Gobierno tuvo que reconocer la necesidad de tentarlos con altos rendimientos en los primeros y escasos proyectos.

Como estos proyectos ya se han familiarizado, los rendimientos permitidos han declinado y, por ejemplo, la utilidad de la Provisión de Agua para Labuan es significativamente más alta que en la Línea de Transmisión de Fuerza a la misma isla, aunque la estructura financiera de ambos proyectos sea similar. La razón es que un año más avanzado el programa y siguiendo el éxito de los primeros proyectos, no fue necesario pagar tan altos rendimientos.

RIESGO SOBERANO Y MERCADOS DE CAPITAL

Cuando un banco examina un crédito a un proyecto privatizado en un país en desarrollo, toma en cuenta la combinación del riesgo soberano --la capacidad de crédito del país, sobre todo-- y el riesgo comercial, es decir, la viabilidad financiera del proyecto. En muchos países en desarrollo, los bancos están ya preocupados acerca de este riesgo soberano. Por consiguiente, no hay muchos espacios en los bancos para tomar este riesgo de proyecto. Aún así, las propuestas BOT pueden hacerse exitosamente, pero sólo procurando que los Gobiernos reconozcan que las empresas del proyecto únicamente están en condiciones de tomar una pequeña cantidad del riesgo antes de que el proyecto llegue a ser infinanciable.

Esto sugiere que se deberían escoger, para hacer negocios BOT a países donde están bien pensados lo que son los riesgos del crédito soberano, tales como Hong Kong, Malasia, Singapur, Taiwán y Tailandia. Irónicamente, el tipo de país que no se escoge es aquel, aunque en dificultades económicas, que ha trabajado duro para evitar la renegociación de su débito. Países que lo han renegociado, son a menudo mejores candidatos porque con frecuencia tienen deudas sobre deudas y deudas por programas de acciones Swap, los cuales pueden ser usados para financiar proyectos BOT.

Hay, por lo tanto, la siguiente mejor selección después de que un país altamente acreditado deja en medio los más grandes problemas.

Parte del éxito de Malasia está derivando de una buena aceptación de su riesgo soberano, lo cual deja un amplio margen para estructurar los proyectos, y al sector privado le permite tomar algunos riesgos independientemente del Gobierno.

LOS MERCADOS LOCALES DE CAPITAL

Malasia tiene un bien desarrollado mercado local de capital en términos de un sistema bancario, la existencia de un número mayor de instituciones de inversión y la Bolsa de Valores de Kuala Lumpur. Esto es excepcional dentro de los estándares de los países en desarrollo. Ello le da a Malasia una muy grande ventaja en la instrumentación de los proyectos BOT.

El ingreso de muchos proyectos BOT se hace en moneda local, pero éstos no están aún capacitados para resistir riesgos cambiarios sin demandar cuotas de peaje, tarifas eléctricas o de agua más allá de lo que es aceptable para el Gobierno o los consumidores. Por consiguiente, se procura que las negociaciones se hagan mucho más fáciles y el riesgo muy reducido, si el proyecto puede ser respaldado en moneda local.

Si observamos la experiencia en Malasia, la interconexión Kuching Kepong se hizo con fondos en francos suizos. La empresa del proyecto, como resultado, sufrió una muy severa pérdida cambiaria y solamente una muy fuerte corriente de ingresos del proyecto evitó llegar a la quiebra bancaria. El proyecto para el Suministro de Agua de Labuan, la interconexión de la Línea de Fuerza para la misma Labuan, y las carreteras de Kuala Lumpur con sus ligas, han sido financiados ampliamente en el mercado local en dólares malayos, y la Autopista Norte-Sur se espera que se haga de igual manera. El capital accionario ha sido típicamente del 70% por malayos y 30% de accionistas extranjeros, incluyendo los contratistas.

ALTA LIQUIDEZ Y TASAS DE INTERESES BAJOS

Las tasas de interés en Malasia son comúnmente bajas. Estas oscilan entre 3% al 4% de rendimiento anual. La oportunidad del costo de inversión en un proyecto BOT es, por lo tanto, más bajo de lo que cualquier institución podría obtener colocando sus depósitos en alguna otra forma.

Secundariamente, la estructura económica de los proyectos son mejoradas haciéndolas aptas para asumir el costo del capital (tanto el rescate de la inversión como los intereses de los préstamos), el cual es relativamente bajo.

Con excepción de la Autopista Norte-Sur, todos los proyectos BOT en Malasia, a la fecha, han sido de tamaño modesto. Esto ha hecho de ellos que sean menos contenciosos al negociarse y más fáciles de financiar dentro de una capacidad de suministro de fondos en el mercado local. Es significativo, probablemente, que el mayor de los proyectos (el de la Autopista) haya causado los más grandes problemas. Los proyectos BOT de pequeño y mediano tamaño, aunque menos excitantes para los vendedores, tienen generalmente mucho más grandes oportunidades de éxito por estas razones.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que el programa BOT en Malasia está teniendo éxito porque en la crítica fase inicial hubo una fuerte necesidad de proyectos que no podían ser ejecutados por otros métodos, y esta necesidad fue traducida en una actitud realista en las negociaciones y en la determinación de conducir los proyectos a través de un proceso gubernamental, facilitado por la fuerte posición del Primer Ministro de Malasia. Esta actitud del lado gubernamental encontró eco en el entusiasmo del sector privado, reflejado en el hecho de que hubo un premio a la iniciativa en la forma de negociar los derechos y que los términos iniciales ofrecidos fueran generosos. Todo esto fue facilitado por un entorno económico general con un registro de alto riesgo soberano, buenos y desarrollados mercados de capital y bajas tasas de interés, y por la elección de proyectos de tamaño pequeño o mediano.

Si alguien se propusiera hacer una investigación mundial sobre este particular, hallaría que es muy difícil identificar otro país en desarrollo que participe de cada uno de estos atributos. Muchos de ellos quizás califiquen en algunos de éstos; pero ninguno igual a Malasia en la combinación de todos los atributos. Es probable que una reflexión válida sea el hecho de que Malasia se está saliendo muy rápido de la categoría de "país en desarrollo". Esto no significa que los proyectos BOT no puedan ser llevados a cabo en otros países en desarrollo.

Lo importante es analizar en qué países pueden hacerse viables tales proyectos; los banqueros y los contratistas deberían centrar su interés en aquellos donde se pueda tener la mayoría de estos ingredientes. Donde uno o dos ingredientes están faltando, no necesariamente será imposible financiar un proyecto sobre la base BOT; pero será mucho más difícil encontrar las vías adecuadas donde las circunstancias o la sustitución de los ingredientes faltantes sean las áreas del principal problema. En tales países será, también, muy importante, seleccionar cuidadosamente cualquier proyecto particular. Donde tres o más de estos ingredientes falten, es muy improbable que los proyectos BOT sean exitosamente financiados.