

CONDICIONES DE ÉXITO DE GRANDES PROYECTOS: Lecciones de GasAndes a Hydroaysén

Ernesto Tironi
Networking Chile S.A.
Business Development
Mayo 26 , 2009

Las condiciones claves

- Un buen proyecto en lo técnico, económico, ambiental y social
- Un equipo de desarrollo con habilidades técnicas y relacionales
- Una gestión impecable en todas sus fases, especialmente la de permisos

Una condición básica de éxito es la “gestión de relaciones humanas”: personales y las sociales.



Conseguir que todos los “stakeholders” acepten el proyecto planteado o que no se opongan a él terminantemente.

CONDICIÓN DE ÉXITO N° 1:

**Un buen proyecto en lo técnico,
ambiental y social**

Fases y condiciones de éxito hasta el siglo XX

FASES

1.- Factibilidad técnica

2.- Factibilidad eco

3.- Factibilidad financiera

CONDICIONES ÉXITO

Que se pudiera fabricar del tamaño planteado

Que $TIR >$ al costo de capital

Que riesgos estuvieran suficientemente acotados como para permitir levantar el capital requerido

Fases

SIGLO XX

Hasta cerca de 1995

- 1.- Factibilidad técnica
- 2.- Factibilidad económica
- 3.- Obtención de capital

SIGLO XXI

Desde el 2000

- 1.- Factibilidad técnica
- 2.- Factibilidad económica
- 3.- Permiso ambiental
- 4.- Factibilidad social local
- 5.- Obtención de capital

Fases y condiciones de éxito hoy

FASES

1.- Factibilidad técnica

2.- Factibilidad eco

3.- Permiso ambiental

4.- Factibilidad social local

5.- Factibilidad financiera

CONDICIONES ÉXITO

Idem – obra construible o producto fabricable

Idem – $VPN > 0$

Que Gobierno apruebe el EIA

Aceptación por parte de la comunidad local, nacional y medioambiental

Riesgos acotados para poder levantar capital

Proceso de desarrollo más complejo

- Factibilidad Interna e Inter-Empresas
- Antes: Lineal, de Fase 1 → 2 → 3.
Ahora: Circular. De Fase 1 (lo técnico) a → 4 (la factibilidad social). Luego, a → 2 (la evaluación económica). Después, a → 3 (lo ambiental) y de vuelta a 4 (para revisar la evaluación económica).
- El ejemplo de El Manzano en AltoMaipo.





Oops!

63

CAPTAIN

WANDERPOINT
1988-1998







Condición 2: Equipo con habilidades relacionales

- Lograr cercanía con personas claves
- Inspirar confianza y ganar respeto
- Negociar constructivamente
- Con-versar creativamente con el Gobierno

Condición 2: Equipo con habilidades relacionales

- Distinguir adversarios, aliados, neutrales
- Identificar a los estaca-holders
 - Ambientalistas
 - Grupos locales
 - Individuos claves
 - Empresas y Gremios
- Otros

Condición 2: Equipo con habilidades relacionales

Un Jefe de Proyecto competente tiene:

- Conocimiento técnico y más
- Liderazgo y experiencia
- Credibilidad
- Autoridad

CONDICIÓN DE ÉXITO N° 3:

Gestión impecable

Condición 3: Gestión Impecable

- 1- Diseñar proyecto sin ambigüedades
- 2.- Preparados para lo inesperado
- 3.- No subvalorar nada
- 4.- Jamás perder interlocución

Condición 3: Gestión Impecable

5- Evaluación permanente

6.- Diálogo con comunidad local

7.- Buscar cooperación; no antagonismo

8.- Ofrecer beneficios a comunidad local

Conclusión

Las cinco Ps

Perspectiva



Plasticidad

Oops!



Perseverancia



Pasión y ...



Paciencia



**Buena suerte y
gracias!**