



Lunes 26 de Marzo de 2007

ediciones.especiales@mercurio.cl ✉

## Fotos



Gabriel San Martín, gerente de proyectos de South Andes Capital



Luis Fernando Alarcón, director del GEPUC.



La capacidad de liderazgo en quien administra la iniciativa es clave para que todo llegue a buen puerto.

✉ Enviar por mail    🖨 Imprimir

Cómo presentar un proyecto:

## Fórmulas para que una iniciativa no se vaya a la basura

Daniel Fajardo C.

**El equipo, la forma de comunicar la iniciativa y el valor que puede generar son puntos claves a la hora de diseñar y administrar un proyecto y no morir en el intento.**

Daniel Fajardo C.

Muchas ideas y sueños fracasan porque el proyecto para llevarlos a cabo o presentárselos a quién lo podría financiar no está bien hecho. Debido a esto, para llegar a buen puerto se requieren ciertos pasos y una metodología, que si bien, puede variar en el tiempo, posee un ordenamiento más o menos lógico.

Según el curso "Gestión de Costos de Proyectos" de La Clase Ejecutiva, desarrollado por la Universidad Católica y El Mercurio y dictado por el profesor Hernán de Solminihaq, decano de la Facultad de Ingeniería de la UC, la materialización de un proyecto considera tres etapas fundamentales: conceptualización, diseño y ejecución.

Y para partir, se deben responder varias preguntas, para así tener la mayor cantidad de información posible. Por ejemplo, una persona que tenga una empresa y quiera incorporar una nueva línea de productos, debe preguntarse acerca de sus características, los costos e ingresos que le generarán, cuál es la competencia, dónde está el mercado y cuál será el retorno esperado.

"De esta forma, se busca generar un ciclo dónde la persona que está diseñando un proyecto deje la menor cantidad de cosas al azar y logre confeccionar una propuesta que sea viable para ser financiada," explica Gabriel San Martín, gerente de proyectos de South Andes Capital y profesor de Evaluación de Proyectos de la Clase Ejecutiva.

La idea, en definitiva, es convencer a los financistas y, para esto, aparte de utilizar metodologías estándares, hay que aplicar algunos conceptos que cada vez están más de moda como el "valor actual neto" o la "tasa de retorno".

El equipo

"Hay que tratar de cuantificar lo más posible las posibilidades del proyecto, con todos los antecedentes que se tenga. Ahora bien, si es que el proyecto es una idea totalmente nueva y sin precedentes, hay que compararlo con algo que ya existe, de manera de darle valor. No

### Otros artículos

- + Aliados perfectos para cumplir los sueños
- + Desde bonos a aumento de capital
- + Las dos caras de la moneda
- + Una novedosa concesión de activos
- + Emisión de bono securitizado
- + Leasing y capital propio
- + Con apoyo del gremio
- + Financiando buenas ideas de negocios
- + Cuando la unión hace la fuerza
- + Fórmulas para que una iniciativa no se vaya a la basura
- + Más que una cuestión de tamaño
- + Breves
- + Presente en los grandes financiamientos
- + Expertos en bonos de infraestructura
- + Recursos con sabor a investigación
- + Proyecto de puertas industriales reduce en 90% las importaciones
- + Subsidios para innovar

hay que desesperanzarse, ya que sino, no existiría innovación", indica San Martín. Y agrega: "La clave, está en ir resolviendo incertidumbres".

El experto pone como ejemplo el caso del iPod. Cuando se presentó quizá no existía otro similar. Pero se podía comparar con la revolución del "walkman", por ejemplo. "Lo más importante es que a quien toma las decisiones de invertir, le quede clarísimo que el proyecto es bueno", concluye el gerente de proyectos de South Andes Capital.

También es muy importante el equipo. Tanto el líder del proyecto, como el resto de las personas que lo llevarán a cabo. Al respecto, Luis Fernando Alarcón, director del Centro de Excelencia en Gestión de Producción de la Universidad Católica (GEPUC) y profesor titular de la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Católica estima que al menos el director del proyecto, debería estar desde el principio, para así darle continuidad.

"El administrador o director del proyecto generalmente es una persona que tiene características que no son fáciles de encontrar. Debe tener una combinación de capacidad técnica con capacidad de interrelacionarse con el equipo. O sea, que ejerza autoridad, tanto formal como informal. En definitiva, que posea liderazgo", explica Alarcón.

Y el ser capitán no implica saber de todo a la perfección. Muchas veces los administradores de proyectos no tienen todas las herramientas formales y los conocimientos. "Es ahí donde este líder debe ser, por decirlo de alguna forma, un buen político, para así poder conseguir cosas y generar voluntad en las personas", agrega el ingeniero.

"Hay muchas ideas, pero pocos equipos buenos para llevarlas a cabo", indica Gabriel San Martín. Y agrega: "Cuando eres un innovador es sumamente importante elegir un buen equipo de trabajo. Que sea convincente y que dé confianza".

#### La planificación

Desde el punto de vista de la administración del proyecto, algo que también es esencial, (aunque parezca obvio) es definir muy bien en qué consiste el proyecto. Esto evita que se produzcan "ruidos" o malos entendidos a la hora de llevar a cabo la iniciativa.

"El mismo generador del proyecto tiene que tener todo perfectamente claro y saber cómo comunicarlo a todos los involucrados. Ocurre que en muchos proyectos, cada parte entiende lo que quiere entender: El diseñador lo ve de una forma, el financista de otra y los especialistas de una manera diferente. Incluso, se puede llegar a un momento en que esa inconsistencia mata al proyecto," señala Alarcón.

Dentro del área de trabajo de esta definición, está un punto denominado "generación de valor". En otras palabras, se debe identificar cuál es el valor que se quiere lograr. Una vez hecho, debe comunicarse, para así no producir pérdidas a medida que se lleva a cabo el proyecto.

Pero ¿qué pasa si en el camino cambian los objetivos?

Según el director del GEPUC más que los objetivos, puede que

cambie el alcance del proyecto, porque por lo general, éste nace para resolver una necesidad, la que puede variar en el tiempo.

Y la clave para resolver este tipo de variación, es simplemente, tratar de prevenir cualquier problema.

"Muchos proyectos se llevan a cabo mediante un contrato entre las partes. En ellos, deberían estar previstas las situaciones de cambio. O sea, cuál es el procedimiento a seguir. Luego, se puede entrar a negociar los nuevos plazos e incluso el presupuesto. Cuando no existe contrato, suele producirse una situación de conflicto ante eventos inesperados", comenta Luis Fernando Alarcón.

También deben existir planes de contingencia para los denominados "incendios". Incluso, aunque no se tenga la identificación explícita de un problema que se presente, se pueden definir categorías de problemas y cómo enfrentarlos en cada caso, o bien, quién es el responsable de tomar nuevas decisiones. Todo esto, es parte de una buena planificación.

"Los proyectos tienen muchas incertidumbres, pero muchas veces se usan como una excusa para justificar errores, por lo tanto, se deben generar herramientas para aplacar lo más posible las incertidumbres", concluye el profesor de la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Católica.

#### Rentabilidad Social

Cuando se habla de proyectos, generalmente se asocia a una idea que en el futuro tendrá una rentabilidad monetaria. Sin embargo, existen una serie de iniciativas con otro objetivo, como la rentabilidad social o educativa. Al respecto, Gabriel San Martín estima que el tratamiento debería ser similar. "Cambia la perspectiva en los criterios de rentabilidad, pero el sistema de evaluación es el mismo. Lo importante es establecer en los objetivos, que el fin último no es un retorno en dinero, sino otro tipo de valor, como mejorar la educación o ayudar a un sector de la sociedad", dice el experto.

[Publicidad](#) | [Hacemos esto...](#) | [Preguntas frecuentes](#) | [Cóntactate con nosotros](#) |

© El Mercurio S.A.P.  
Términos y Condiciones de Los Servicios

