

El nuevo aire de HidroAysén

Antonieta De la Fuente - QUE PASA 09 04 2010

Con más poder, atribuciones y autonomía que su antecesor, el director ejecutivo de TVN viene a reencauzar HidroAysén. Su misión es reforzar la alicaída imagen del megaproyecto eléctrico, entrampado en la polémica, los trámites ambientales y las diferencias entre Colbún y Endesa.



El lunes 22 de marzo, a las 21 horas, en un conocido restaurante de Santiago se selló el nuevo rumbo de HidroAysén. Ese día los máximos representantes de los accionistas del proyecto hidroeléctrico -Bernardo Matte, presidente de Colbún; y Pablo Yrarrázaval, presidente de Enersis, controladora de Endesa- se reunieron con el director ejecutivo de TVN, Daniel Fernández, para ofrecerle que se hiciera cargo de la compañía.

Durante la comida no sólo le propusieron que reemplazara al actual gerente general, Hernán Salazar, sino que se transformara en vicepresidente ejecutivo de la firma, una especie de Chief Executive Officer con más poder, atribuciones y autonomía que su antecesor. ¿El desafío? Encauzar HidroAysén, poner el pie en el acelerador de los trámites medioambientales y dar una mayor certeza en los plazos.

Formulado en 2005, el proyecto energético, basado en la construcción y operación de cinco centrales hidroeléctricas en la Patagonia, tenía previsto comenzar sus obras en 2009, pero después de varios años de tramitaciones y postergaciones, nadie sabe con certeza cuándo empezará a levantarse si es que finalmente la autoridad le da la aprobación.

A Fernández la oferta le pareció sumamente interesante. Aunque su permanencia en la dirección ejecutiva de TVN estaba asegurada por el nuevo gobierno y no tenía previsto dejar el canal estatal, sus cercanos dicen que sentía que ya había cumplido un ciclo profesional: en sus seis años en la red pública logró volcar los resultados, llevándola a números azules y al primer lugar en sintonía.

Además, al ingeniero civil de la Universidad de Chile le gustan los desafíos y por eso no tardó muchos días en aceptar la oferta de Matte e Yrarrázaval. El miércoles 31 de marzo, les comunicó que aceptaba su propuesta y al día siguiente informó oficialmente su renuncia a TVN, cargo que dejará a fines de abril.

La decisión de reforzar HidroAysén, poniendo una persona fuerte y con amplias potestades al mando de la compañía, era un tema que Colbún y Endesa analizaban por lo menos desde hace un año. Pero hasta ahora no habían encontrado a la persona idónea ni habían logrado el consenso necesario para tomar una decisión en ese sentido.

La demora, incluso, generó más de un roce entre los accionistas del consorcio. "Desde hace un tiempo que planteábamos la necesidad de tener a un ejecutivo de esta magnitud, que tuviera capacidades más allá de las técnicas, pero con la poca claridad de Endesa sobre el control de la compañía, no hay duda que se generó una toma de decisiones no muy eficaz", afirman desde Colbún. Mientras en Endesa reconocen que "no fue fácil la selección de la persona. Efectivamente se produjo entremedio el cambio de controlador de Endesa y en ese contexto no se podía tomar una decisión de este tipo".

Mientras tanto, la aprobación del proyecto se veía cada vez más lejana. Las múltiples observaciones de los servicios públicos al Estudio de Impacto Ambiental (EIA), presentado por la empresa, preocupaban a sus accionistas. En septiembre pasado, HidroAysén respondió las casi 3.000 consultas realizadas en la primera revisión de su EIA. Y en enero, los servicios formularon nuevas observaciones que sumaron más de 1.000. Tras eso, la empresa decidió suspender el proceso de aprobación hasta el 30 de junio próximo.

Por eso, en marzo los accionistas decidieron que era tiempo de dar paso a una segunda etapa más agresiva y contactaron a Fernández para liderarla.

Las dudas de Enel

Desde febrero de 2009, cuando tomó el control de Endesa, la italiana Enel se concentró en evaluar exhaustivamente todas sus inversiones. La firma tuvo que endeudarse fuertemente para comprar a la española, desembolsando más de US\$ 11 mil millones. Por eso, el ahorro de costos ha sido la tónica de su gestión. Un ejecutivo de Endesa, reconoce que, desde su llegada, ha estado revisando todos los costos y realizando estudios para economizar lo más posible en todas las iniciativas en que participan.

El mayor desafío de Fernández será conseguir la aprobación ambiental del proyecto, formulado en 2005 y que después de varios años de tramitaciones y postergaciones nadie sabe con certeza cuándo empezará a levantarse.

Por eso, no fue raro que al toparse con HidroAysén -donde Endesa participa con el 51% y Colbún con el 49%- pusieran sus objeciones. La demora en la tramitación del proyecto, los altos montos invertidos -cerca de US\$ 200 millones- y la poca claridad en su aprobación habrían hecho dudar a los ejecutivos sobre la conveniencia de seguir inyectando recursos a la iniciativa. Incluso, según fuentes cercanas al proyecto,

los italianos habrían evaluado no seguir como socios de HidroAysén, decisión que habrían dejado de lado una vez que se acordó comenzar una nueva fase y poner a Daniel Fernández a la cabeza de la empresa.

Esta versión, sin embargo, es negada por los ejecutivos de Endesa y Colbún, quienes aseguran que nunca ha estado en duda el compromiso de los europeos. "Está claro que se trata de un proyecto de alto riesgo y que Enel ha evaluado eso y que ha analizado todos los puntos relevantes. Cuando vino el presidente de la compañía a Chile dijo que HidroAysén era estratégico para ellos: yo no he escuchado un discurso diferente a ése", asegura un alto ejecutivo de Colbún.

En Endesa también lo niegan y dicen que la prueba de que la visión de largo plazo prevalece es el arribo de Fernández. "No traes a una persona como él a encabezar un proyecto de esta naturaleza si no estás convencido. Y él tampoco habría aceptado si no tuviera la certeza de que se quiere avanzar para hacer realidad las centrales", menciona un ejecutivo de la firma.

El megaproyecto es, por lejos, la inversión más grande que la italiana tiene hoy en carpeta en el mundo. Y los estándares ambientales estarían empujando al alza el costo total del proyecto, calculado en US\$ 3.200 millones. Eso, sin contar la línea de transmisión. Un analista del sector eléctrico, calcula que si en algún minuto la línea costaba US\$ 1.500 millones, hoy podría bordear los US\$2.500 millones, en caso de que se evalúe hacer un trazado subterráneo en algunos de los tramos.



En la cuenca del Río Baker, en la XI Región, Endesa y Colbún proyectan construir dos de las cinco centrales del megaproyecto Hidroaysén.

El fin del cuoteo

Entre los altos ejecutivos de Colbún y Endesa existe coincidencia en que la llegada de Fernández marca un antes y un después para HidroAysén.

"Lo que se hizo no es nada trivial. Estamos transformando a HidroAysén en una empresa; deja de ser una simple asociación, como fue hasta ahora, para levantar un negocio", dice un colaborador.

Es que el consorcio operaba casi como una entidad política. Endesa y Colbún se repartían las cuotas de poder. Así, los chilenos pusieron a José Antonio Albarrán en la presidencia de HidroAysén y los europeos a Hernán Salazar en la gerencia general. "Ese modelo de cuoteo fracasó. Hace más de un año que se decidió terminar con esa estructura, porque es una buena fórmula para hacer un negocio, pero no para levantar el megaproyecto que quizás será la mayor inversión de la década en Chile y donde ambos socios además compiten en otras áreas", dice un colaborador de HidroAysén.

A eso se suma que la gestión de Salazar tuvo varios detractores. Si bien se destacan las competencias técnicas del ingeniero en los temas de generación, no era visto como un buen comunicador del proyecto: hasta los mismos opositores a HidroAysén no lo veían como un vocero fuerte.

Al respecto, un alto directivo de Colbún reconoce el problema, pero enfatiza en que no está radicado en la figura del gerente general. "No hubo conciencia desde un inicio de la importancia de transmitir atributos y de ir a la audiencia general, a la ciudadanía, para dar a conocer más sobre HidroAysén. El proyecto se evaluó técnicamente, se revisó el impacto ambiental, pero no se hizo una estrategia de comunicación masiva para informar a la comunidad", sostiene.

Por eso, agrega, Fernández viene de alguna manera a llenar ese vacío. "Tiene las competencias técnicas y una gran capacidad para informar de la mejor forma el proyecto, destacar los atributos y disminuir la brecha entre percepciones y atributos".

En el mercado también se destacan las cualidades comerciales de Fernández. Según el analista de sectores regulados de Celfin, Tomás González, la llegada del director ejecutivo de TVN también busca darle un perfil más comercial a HidroAysén para poder acceder a contratos de venta de energía a mediano y largo plazo, una vez que empiece la construcción.

¿Operador político?

Pero, sin duda, el mayor desafío de Fernández, por lo menos en el corto plazo, será la tramitación ambiental. Es por esa razón que, entre los grupos ambientalistas e incluso entre miembros de la Concertación, el nombramiento del ejecutivo fue leído como un movimiento "político" para lograr una mayor agilidad en el proceso de aprobación.

Cercanos al director ejecutivo de TVN, sin embargo, desestiman esa lectura. Aseguran que Fernández siempre ha tenido un perfil técnico y apolítico que ha primado en todas sus gestiones, tanto en Metro como en ENAP y el canal estatal.

Lo mismo opinan al interior de las empresas dueñas del proyecto eléctrico. Sin embargo, reconocen que es importante que tenga un perfil público y que posea expertise para interactuar con las autoridades y los diferentes directores de servicios que deben evaluar el proyecto ambiental. El profesional ya ha participado de obras que requieren de estudios de impacto ambiental, como el proyecto portuario Mejillones, donde tuvo que armar el consorcio que lo ejecutó.

El nuevo vicepresidente ejecutivo tendrá mayor autonomía de los accionistas, Colbún y Endesa, que en la práctica eran quienes tomaban las decisiones. Pondrá fin así al sistema de "cuoteo" que hasta ahora imperaba en el consorcio.

También tiene experiencia en el contacto con comunidades. Para la construcción de la Línea 5 del Metro se reunió con los afectados y lideró el traslado de árboles del Parque Bustamante. En ENAP también le tocó trabajar en los inicios del proyecto GNL, que también requería de aprobaciones ambientales. Fue ahí cuando se relacionó más de cerca con Endesa, aunque sus vínculos con la eléctrica no sólo vienen del ámbito profesional, ya que es amigo del presidente de la firma, Jorge Rosenblut.

En todo caso, al interior del consorcio ven una mayor disponibilidad del Poder Ejecutivo a favorecer proyectos de hidroelectricidad en vez de centrales a carbón. "El programa del presidente Piñera incluye el desarrollo de energías renovables no convencionales e hidroelectricidad. Lo ha dicho el ministro de Energía, quien ha planteado que Aysén tiene un potencial de mucha riqueza", dice un directivo de Colbún.

Sin embargo, afirman cercanos al proyecto, todavía hay varias interrogantes que resolver. Una es si la nueva institucionalidad ambiental, y especialmente los tribunales ambientales -ley que se discute en el Congreso-, tendrán efecto retroactivo. De ser así, el proyecto se podría retrasar aún más.

Otro tema que se comenta es si la actitud de distancia que ha mostrado el nuevo gobierno con los empresarios, podría eventualmente entorpecer la tramitación de las represas de Aysén. "No hay nada asegurado, porque existe un flanco de conflictos de intereses que complica al gobierno, el que no quiere aparecer defendiendo a las empresas", asegura un colaborador del proyecto. "No esperamos un pronunciamiento político sobre HidroAysén. Nunca lo esperamos del gobierno anterior y quizás ahora menos, por este esfuerzo de mostrarse independientes y no aparecer como que están a favor de uno u otro proyecto", menciona un director de las centrales de Aysén.

En Endesa asumen que la importancia de contar con un gobierno favorable a la construcción de las centrales es clave. "La empresa siempre ha tenido una postura desde España: HidroAysén tiene un socio tácito que es el Estado de Chile. Si el Estado no lo quiere, no tiene ninguna viabilidad, ni ningún sentido. Este proyecto no es con fórceps", asegura un alto ejecutivo de la firma hispana.

Pero el cambio de gobierno no es lo único que modificó el escenario para HidroAysén. El terremoto y el posterior apagón también fueron claves. "Quedó en evidencia la importancia de que Chile cuente con una mayor seguridad en el suministro", dice un ejecutivo del consorcio.



Información disponible en el sitio ARCHIVO CHILE, Web del Centro Estudios “Miguel Enríquez”, CEME: <http://www.archivochile.com> (Además: <http://www.archivochile.cl> y <http://www.archivochile.org>). Si tienes documentación o información relacionada con este tema u otros del sitio, agradecemos la envíes para publicarla. (Documentos, testimonios, discursos, declaraciones, tesis, relatos caídos, información prensa, actividades de organizaciones sociales, fotos, afiches, grabaciones, etc.) Envía a: archivochileceme@yahoo.com y ceme@archivochile.com

El [archivochile.com](http://www.archivochile.com) no tiene dependencia de organizaciones políticas o institucionales, tampoco recibe alguna subvención pública o privada. Su existencia depende del trabajo voluntario de un limitado número de colaboradores. Si consideras éste un proyecto útil y te interesa contribuir a su desarrollo realizando una DONACIÓN, toma contacto con nosotros o infórmate como hacerlo, en la portada del sitio.

NOTA: El portal del CEME es un archivo histórico, social y político básicamente de Chile y secundariamente de América Latina. No persigue ningún fin de lucro. La versión electrónica de documentos se provee únicamente con fines de información y preferentemente educativo culturales. Cualquier reproducción destinada a otros fines deberá obtener los permisos que correspondan, porque los documentos incluidos en el portal son de propiedad intelectual de sus autores o editores. Los contenidos de cada fuente, son de responsabilidad de sus respectivos autores, a quiénes agradecemos poder publicar su trabajo. Deseamos que los contenidos y datos de documentos o autores, se presenten de la manera más correcta posible. Por ello, si detectas algún error en la información que facilitamos, no dudes en hacernos llegar tu [sugerencia / errata](#).