

En la experiencia de Aury Consulting, las empresas de la gran minería chilena invierten en promedio USD \$200 millones al año en proyectos que buscan viabilizar la continuidad de sus operaciones. Sin embargo, pocas mineras gestionan adecuadamente su cartera de proyectos para asegurar los retornos prometidos.

Según los estudios Benchmarking Cuantitativo de Sistemas de Proyectos, de Independent Projects Analysis (2009), y los proyectos desarrollados por Aury Consulting, existe entre un 8% y 10% de sobregastos respecto lo presupuestado, entre un 10% y 15% de sobretiempos en la ejecución y un escaso control de gestión sobre la cartera de proyectos, entre otros temas. Estos incumplimientos además de no conseguir los objetivos y generar retrasos en la puesta en marcha de inversiones, típicamente generan fricciones entre los ejecutivos y accionistas afectando finalmente la operación natural de la organización.

Desde la perspectiva de Aury Consulting, las compañías deben potenciar la ejecución de tres acciones claves para maximizar los resultados de una cartera de proyectos y minimizar fricciones internas.

**Alinear la cartera de proyectos a la estrategia de la empresa:** Tiene por objetivo focalizar y priorizar los esfuerzos y recursos en proyectos que realmente contribuyan a conseguir las metas de la empresa.

Para esto, es necesario: 1) Acordar con los stakeholders con una mirada quinquenal, pero con una revisión anual, los proyectos críticos que apoyarán la consecución de los objetivos estratégicos; 2) Priorizar proyectos manteniendo un equilibrio en iniciativas de corto y largo plazo; 3) Reflejar los proyectos en un presupuesto quinquenal con un detallado plan de inversiones anual; 4) Definir indicadores clave que permitan monitorear y controlar el desempeño de los proyectos y la cartera, así como los mecanismos de toma de decisión para la gestión de ambos.

**Planificar y gestionar recursos vs proyectos:** Consiste en dimensionar la



## ■ Gestión Eficiente de la Cartera de Proyectos en la Gran Minería

/ Aury Consulting (\*)

capacidad de ejecución que tiene la empresa para una demanda dada, asegurando la disponibilidad de recursos críticos y estableciendo tácticas de contingencia en el caso de no contar con los recursos requeridos. Lo anterior necesita: 1) Revisar, y en muchas ocasiones ajustar, la demanda requerida de proyectos; 2) Identificar los recursos críticos y disponibles -personas, presupuesto-; 3) Identificar riesgos y mitigadores para la ejecución de los proyectos. 4) Establecer un plan de acción para contar con los recursos necesarios cuando se requiera.

**Monitorear y gestionar con una visión integral:** Busca asegurar el cumplimiento de lo prometido y tomar acciones correctivas en el momento que se requiera. El monitoreo y control permanente es fundamental para tomar decisiones racionales para continuar, modificar y/o suspender proyectos. Lo anterior requiere de establecer una instancia de seguimiento de Gestión Inversional, de

frecuencia mensual, que garantice un control sobre la cartera de proyectos. Esta instancia, típicamente un comité, deberá: 1) Revisar y monitorear desempeño y riesgos de los proyectos; 2) Analizar desviaciones y causas; 3) Acordar y dar seguimiento a acciones correctivas; 4) Determinar necesidades de recursos y 5) Dar seguimiento a decisiones tomadas durante la ejecución de proyectos.

En Aury creemos que la ejecución de las acciones clave mencionadas no solo permitirán gestionar eficientemente la cartera de proyectos salvaguardando los resultados esperados, sino transparentar las expectativas de ejecutivos y accionistas para que en conjunto puedan hacerse cargo de los desafíos que implica la gestión del plan inversional. ☐

(\*) Aury Consulting es una consultora en estrategia y gestión, afiliada a CAMCHAL, que apoya a empresas líderes de Latinoamérica en solucionar sus grandes desafíos de negocio.  
www.auryconsulting.com