



Gestión eficiente de la cartera de proyectos SIB

Los proyectos SIB (stay in business) son de gran importancia para asegurar el logro de objetivos de productividad de las empresas mineras, sin embargo, no siempre se logra asegurar el logro de los retornos prometidos.

Por: Aurys Consulting, para revista Energiminas, Perú.

Las empresas mineras peruanas invierten en promedio sesenta millones de dólares al año en proyectos que buscan viabilizar la continuidad de sus operaciones (Brook Hunt, 2012). Estos proyectos conocidos como SIB (por su acrónimo "Stay in business"), son aquellos que donde la inversión procura mantener la capacidad productiva de una operación actual (brownfield) con nuevos desarrollos mineros, para enfrentar la caída de leyes y/o agotamiento de sectores en explotación. Luego, los proyectos SIB son de gran importancia para asegurar el logro de objetivos de productividad de las empresas mineras, prolongando la vida útil del yacimiento y el uso de sus instalaciones. Sin embargo, según la experiencia de Aurys Consulting pocas mineras logran gestionar adecuadamente su cartera de proyectos SIB para asegurar los retornos prometidos.

Según los estudios Benchmarking Cuantitativos de Sistemas de Proyectos del Independent Projects Analysis y la experiencia de Aurys Consulting, la ejecución de proyectos SIB no siempre logra cumplir con las expectativas de cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron formulados, encontrándose, entre otros temas, 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 total de proyectos. Estos incumplimientos además de provocar que no se alcancen los objetivos y generar retrasos en la puesta en marcha de las inversiones, típicamente generan fricciones entre los ejecutivos y accionistas o entre las áreas de la organización, afectando finalmente la operación normal.

Desde la perspectiva de Aurys Consulting, las compañías deben potenciar la ejecución de tres acciones claves para maximizar los resultados de una cartera

de proyectos SIB y minimizar fricciones internas:

1. Alinear la cartera de proyectos SIB a la estrategia de la empresa: Tiene por objetivo alinear la cartera de proyectos SIB a los objetivos estratégicos de la compañía para focalizar y priorizar los esfuerzos y recursos en proyectos que realmente contribuyan a conseguir las metas de la empresa. Para esto, es necesario:

- a) Acordar con los shareholders con una mirada quinquenal (largo plazo), pero de revisión anual, los proyectos críticos que apoyarán la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.
- b) Priorizar proyectos y gestionar la cartera manteniendo un equilibrio en iniciativas de corto y largo plazo.
- c) Reflejar los proyectos en un presupuesto quinquenal con un detallado plan de inversiones anual.
- d) 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.

2. Planificar y gestionar recursos vs proyectos: Consiste en dimensionar la 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 requiere:

- a) Revisar, y en muchas ocasiones ajustar, la demanda requerida de proyectos.
- b) Identificar los recursos críticos y disponibles (personas y presupuesto).
- c) Identificar riesgos y mitigadores para la ejecución de los proyectos.
- d) Establecer un plan de acción para contar con los recursos necesarios cuando se requiera.

3. Monitorear y gestionar con una visión integral: Busca asegurar el cumplimiento de lo prometido y tomar acciones correctivas en el momento que se requiera, a través de una visión integrada de los proyectos SIB en términos financieros y de avance físico. Esto implica un monitoreo y control permanente para continuar, modificar y/o suspender proyectos (gestión de cartera SIB) y a su vez, para gestionar el ciclo de vida de cada proyecto SIB, contando con etapas de aprobación intermedia en sus fases de estudio. Lo anterior requiere establecer una instancia de seguimiento de gestión inversional, de frecuencia periódica (mínimo mensual), que garantice este control. Esta instancia, típicamente un comité, deberá:

- a) Revisar y monitorear desempeño y riesgos de los proyectos.
- b) Analizar desviaciones y causas.
- c) Acordar y dar seguimiento a acciones correctivas.

d) Determinar necesidades de recursos.

e) Dar seguimiento a decisiones tomadas durante la ejecución de proyectos.

En Aurys Consulting creemos que la ejecución de las acciones clave mencionadas permitirán gestionar eficientemente la cartera de proyectos SIB salvaguardando los resultados esperados y transparentar las expectativas entre áreas, ejecutivos y accionistas para que en conjunto puedan hacerse cargo de los desafíos que implica la gestión del plan de inversiones y asegurar la continuidad operacional de la compañía.

Para descargar PDF: [Gestión eficiente de la cartera de proyectos SIB_Aurys Consulting](#)