



Seguimiento al desempeño:

UN SISTEMA DE REPORTE AJUSTADO A NECESIDADES DE LA INDUSTRIA MINERA

Cinco principios necesarios para asegurar un sistema de reporte efectivo y ajustado a las necesidades de la cadena de valor

Un factor fundamental para que los ejecutivos tomen decisiones correctas es la disponibilidad oportuna y confiable de información adecuada. Oportuna porque debe asegurar que la información esté disponible con anticipación para permitir decisiones proactivas, y confiable porque cualquier dato incorrecto, sesgado o incompleto puede inducir a decisiones equivocadas e impedir que los ejecutivos gestionen sus áreas en forma efectiva.

A pesar de esto, muchas empresas mineras suelen relegar el seguimiento al desempeño a un segundo plano al diseñar sus procesos. Se piensa en los reportes como un anexo a la operación o como una actividad secundaria en las funciones de apoyo. Y este es un problema de raíz que tarde o temprano termina provocando que los reportes no respondan a las necesidades de información relevante que necesita la organización.

Por una parte, un sistema de reporte debe estar conectado a la cadena de valor. Es decir, debe diseñarse en forma entrelazada a los procesos. Esto implica que en la definición de las actividades de cada proceso—desde geología a la comercialización— se debe establecer cuáles son sus indicadores, cómo se generan los datos y quiénes son los responsables de la información.

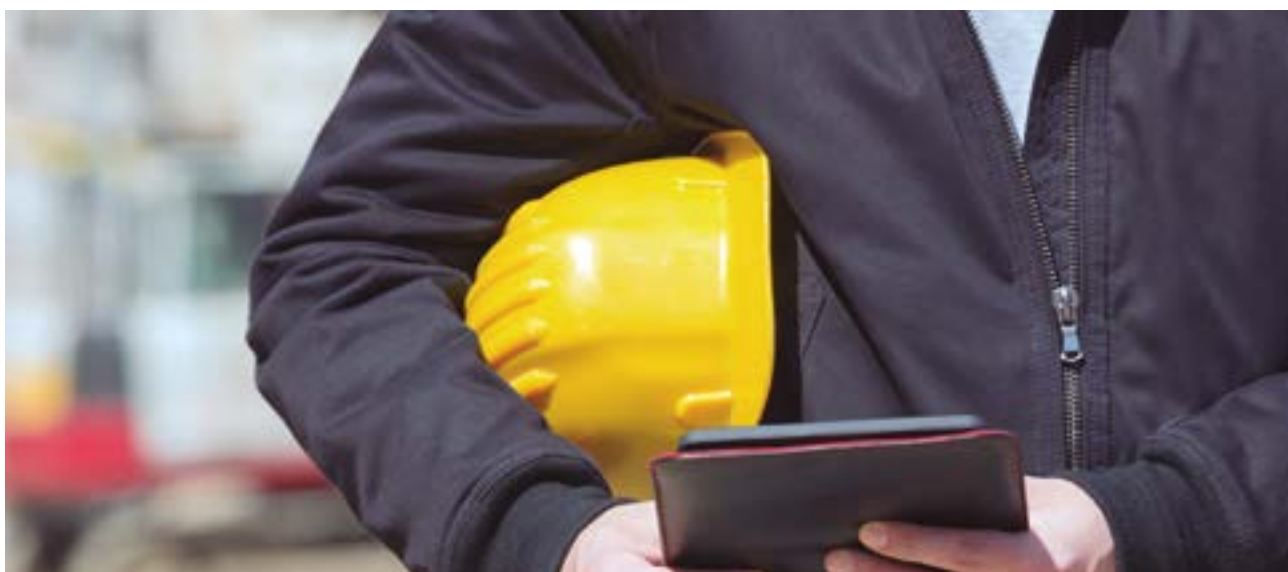


PORTALCANYON.COM

Igualmente, el sistema de reporte debe integrar y conectar toda esta información con visión de gestión de riesgos como pilar fundamental. Esto es, contar con indicadores clave que enlacen los procesos de la cadena de valor y permi-

tan una gestión proactiva y anticipada para mitigar riesgos que afecten la continuidad operacional.

De esta forma contaremos con un sistema de reporte que permita un seguimiento continuo de información



Se deben establecer indicadores de desempeño en cada uno de los eslabones del sector minero.

relevante para asegurar una toma de decisiones de calidad y conectada a la cadena de valor minera.

En base a la experiencia de Aurys Consulting, proponemos cinco principios necesarios para asegurar un sistema de reporte efectivo y ajustado a las necesidades de la industria minera:

1. Relevar los indicadores clave para el cumplimiento de objetivos estratégicos

Los reportes deben visibilizar en forma clara y prioritaria aquellos indicadores que miden los resultados de palancas de valor que contribuyen al cumplimiento de objetivos estratégicos. Si un objetivo estratégico es disminuir el costo de efectivo C1. Los reportes de las áreas relevantes deben monitorear todos los costos involucrados y el nivel de producción, que en conjunto conforman el C1.

2. Entregar información relevante para el seguimiento de iniciativas y decisiones

Cada vez que se define una iniciativa estratégica y se toman decisiones de alto nivel, es necesario realizar un seguimiento y control para asegurar su cumplimiento. Los reportes deben mostrar los avances de dichas iniciativas y de la puesta en marcha de las decisiones tomadas para asegurar que la gestión se esté realizando en forma correcta.

« La minería se caracteriza por presentar desafíos que muchas veces comprometen a más de un área »

3. Otorgar una visión integral y multidisciplinaria

La minería se caracteriza por presentar desafíos que muchas veces comprometen a más de un área. Por ejemplo, el monitoreo de indicadores de seguridad es relevante para las áreas de producción, medio ambiente, servicios, recursos humanos y asuntos corporativos simultáneamente. Es por esto que un buen sistema de reporte de alto nivel debe incluir información de toda la organización, si bien a modo de síntesis. Un sistema de reporte que sólo se centra en la producción o en los costos está ocultando información valiosa y necesaria para realizar una gestión integral.

4. Gestionar riesgos

Gestionar en base a información pasada es como conducir mirando solo el espejo retrovisor. Un sistema de reporte debe orientarse tanto a una mirada de los hechos pasados como a lo que podría ocurrir en el futuro. Es fundamental realizar un análisis predictivo de las tendencias que podrían crear riesgos –a la continuidad operacional, gestión de costos, seguridad de las personas o activos, entre otros– y al mismo tiempo detectar oportunidades que podrían brindar beneficios a futuro.

5. Tener procesos y responsabilidades claras para la generación de información

Los reportes deben permitir la trazabilidad de los datos a un origen único y minimizar la necesidad de análisis paralelos. Cada indicador necesita un responsable y una forma de cálculo determinados. Esto para evitar análisis aislados, reportes duplicados, exceso de información e ineficiencias organizacionales.

Siguiendo estos principios, un sistema de reporte será efectivo, confiable y logrará apoyar correctamente a la gestión de estrategia, operación y proyectos. Para llegar a esto se requiere de un esfuerzo importante y del compromiso de todas las áreas involucradas, pero los resultados valen la pena. ♦

Aurys Consulting (www.aurysconsulting.com), es una consultora en estrategia y gestión, que apoya a empresas líderes de Latinoamérica en solucionar sus grandes desafíos de negocio.