

Deloitte.

INFORME

Potenciar la colaboración
organizacional con KPI
integrados

Introducción

En los últimos 20 años, las compañías mineras de todo el mundo han dedicado importantes recursos y esfuerzos para mejorar continuamente la seguridad y la eficiencia de sus operaciones. El enfoque se centró, principalmente en aumentar la excelencia funcional de cada parte de la operación (minería, procesamiento, infraestructura no procesal), seguido rápidamente por la mejora de las operaciones logísticas y de la cadena de suministro. Esto condujo rápidamente a aumentos en la productividad que se basaron en una medición cercana, monitoreo y optimización de cada parte de la operación o función. Sin embargo, a medida que todos los equipos y funciones operativas alcanzan altos niveles de rendimiento individual, comienzan a competir entre sí para lograr sus objetivos / KPI individuales, incluso si están destruyendo valor para la organización. Cambiar los comportamientos se hace aún más difícil, ya que la mayoría de las organizaciones mineras aún recompensan a los gerentes por el desempeño individual del equipo, en lugar del resultado de toda la operación o grupo de operaciones.

Este modelo operativo tradicional de las empresas mineras genera silos de trabajo e información entre los diferentes procesos (operativos y no operativos) y lleva a las organizaciones a una visión fragmentada del negocio.

Hoy en día, el desafío para las organizaciones mineras es lograr la optimización en toda la empresa, definiendo el éxito de manera integral y trabajando para desbloquear el valor para el negocio al considerar los resultados operativos, de seguridad y financieros, así como sociales y ambientales. Todo lo anterior implica crear y/o fortalecer la cultura, el comportamiento correcto y empoderar a las personas proporcionando la conciencia y el contexto correctos.

Enfrentar una mayor complejidad de gestión y enfrentar los desafíos de un mundo globalizado crea la necesidad de repensar la forma en que se gestionan las operaciones, revisando e incorporando nuevas prácticas de gestión. Por un lado, existe la expectativa de que las áreas funcionales del negocio trabajen de manera integrada y colaborativa para maximizar los resultados organizacionales en línea con la estrategia. Por otro lado, los mecanismos, e indicadores con los que se mide el desempeño de las áreas funcionales se definen en silos, lo que lleva a la operación a enfocarse en optimizar procesos y sistemas de forma independiente. Por ejemplo, el mantenimiento busca optimizar los procesos de mantenimiento, los procesos de minería minera, etc. Los resultados son una pérdida de valor en interfaces críticas de negocio, visión parcial e información a lo largo de la cadena

de valor, duplicación de datos sin sinergias y estructuras jerárquicas que generan obstáculos en la toma de decisiones.

El marco de los Key Business Outcomes (KBO) viene a cambiar esta visión tradicional: en lugar de centrarse en objetivos aislados, se definen objetivos comunes en toda la organización.

Cuerpo: Definiendo los mecanismos para una visión Integrada a través de los Key Business Outcomes (KBO).

El marco de resultados empresariales clave (KBO) tiene como objetivo Animar a toda la organización, incluidas las áreas operativas y de apoyo (suministro, recursos humanos, finanzas, salud y seguridad, etc.) Tener objetivos comunes, fomentar la transparencia y la colaboración interfuncional. El concepto fundamental es: si queremos que las personas se comporten de manera colaborativa, debemos redefinir los mecanismos que las llevan a tener comportamientos no colaborativos. A través de la definición de indicadores integrados, instituímos el comportamiento cultural por medio de incentivos y mecanismos colaborativos de toma de decisiones. Asimismo, se debe alinear la visión del equipo a la transversal del equipo de excelencia operativa, basando las conversaciones de desempeño en el marco de indicadores definidos.



El marco conceptual de los KBO incluye tres niveles esenciales:

Los KPI Integrados buscan entregar una visión integrada del desempeño y habilitar la optimización sistemática

Los KBOs Integrados dan una visión integrada que permite tomar decisiones enfocadas en el sistema completo y la cadena de valor, permitiendo:

- Explicar y comprender desviaciones de manera integrada
- Identificar oportunidades de mejora, de forma transversal



Los KBOs Integrados permiten a cada nivel decisional:

- Alineamiento y foco hacia el control de las variables clave del negocio
- Información oportuna, accesible y confiable para toda la organización
- Reducción de las desviaciones en las dimensiones estratégicas
- Obtener la capacidad que la persona correcta, con la información correcta en el momento correcto, tome la decisión correcta

1. Indicadores estratégicos – Perspectiva de negocio: Estos son: Indicadores de alto nivel, definido en base a pilares estratégicos y debe contener los principales impulsores del desempeño, enfocados en los resultados clave esperados para la empresa. Guían las decisiones de alto nivel y definen el diálogo entre los líderes de la organización.

1. Indicadores tácticos – Perspectiva del proceso: Se definen en base a cada uno de los macro procesos de la cadena de valor y permiten controlar que cada uno de ellos cumpla con el desempeño esperado para el éxito global y colectivo, considerando el impacto y valor para la organización. Son tanto una medida del resultado del trabajo realizado como una herramienta para dar forma a cómo se comportan los equipos y qué priorizan en la toma de decisiones.

1. Indicadores operacionales – Perspectiva funcional: Se definen en base a cada una de las unidades funcionales de la organización y permiten controlar que cada equipo funcional cumpla con el desempeño esperado para la excelencia funcional.

Teniendo estos tres niveles ya definidos, es importante recordar que no están desconectados entre sí. El impacto entre los niveles de decisión y los procesos de la cadena de valor que se pueden clasificar bajo estos dos conceptos:

- **Subordinación vertical,** Eso significa que cada decisión en el nivel inferior afecta directamente los resultados del nivel superior y

- **Dependencia horizontal,** que se refiere a que cada decisión de una función o proceso puede afectar a otras funciones y procesos al mismo nivel.

Los KBO permiten instalar nuevas capacidades para tomar decisiones de manera integrada.

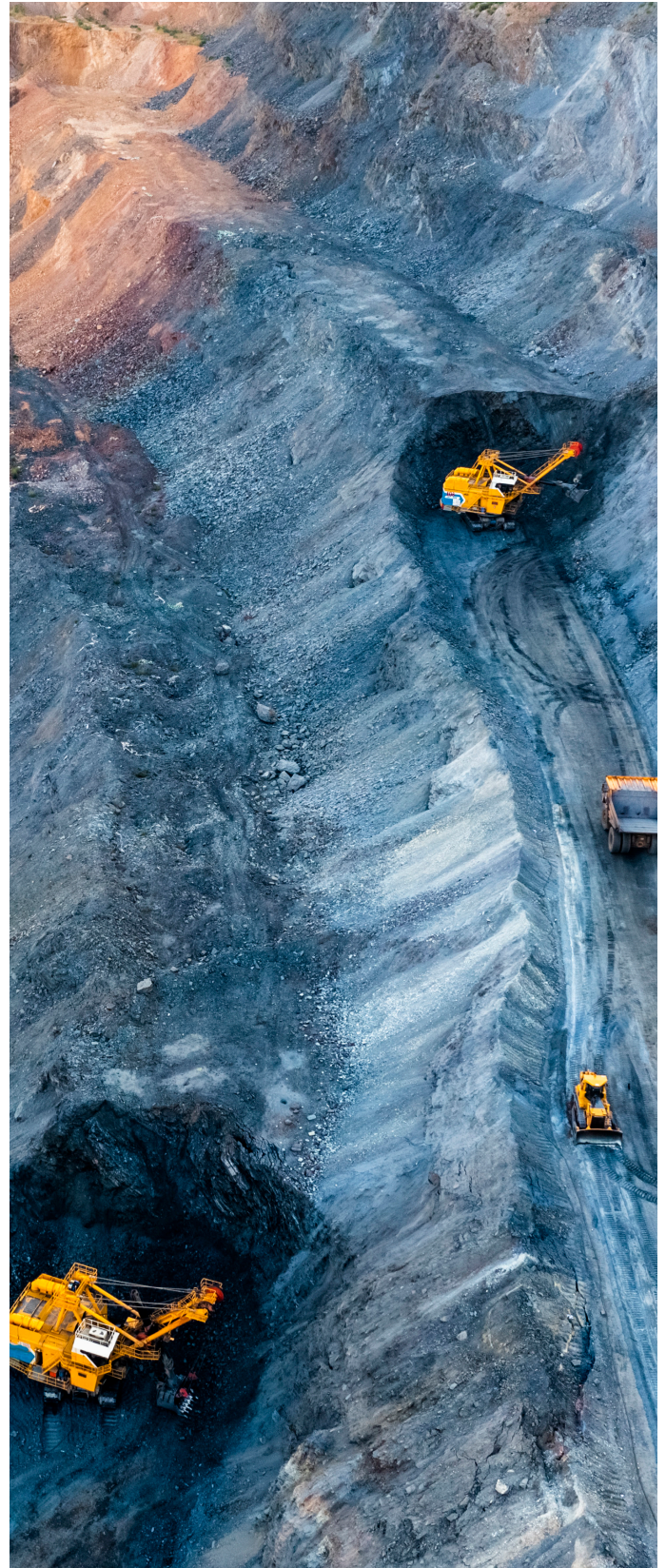
Los KBO bien definidos crean una operación ágil y eficiente respaldada por información en tiempo real, crean valor a través de la integración de la cadena de valor de extremo a extremo, construyen una cultura de colaboración impulsada por objetivos comunes en toda la organización. Garantizan la transparencia, la calidad y la rapidez en la toma de decisiones basadas en el acceso compartido a los datos empresariales. Para ello, se requiere información relevante y fiable.

Por lo tanto, con la eficiencia y la eficacia de la toma de decisiones como foco, el marco de los KBO está diseñado para ser el camino y guiar el éxito en este nuevo viaje de Operaciones Integradas, dando esta visión tan necesaria del desempeño de la organización. Dando prioridad no sólo al análisis de los resultados sino también al proceso a través del cual se consiguen estos resultados. De esta manera, buscamos entender y explicar las desviaciones, abordarlas desde la integración e identificar oportunidades de mejora que puedan plantearse y abordarse de forma transversal.

Conclusión

El marco de la KBO está apuntalando el cambio cultural en los comportamientos, llegando a establecer una nueva forma de trabajar, centrada en optimizar la cadena de valor en su conjunto en lugar de los resultados de una función individual. Esto da como resultado la generación de procesos centrados en el valor, en una cultura colaborativa, impulsando el éxito empresarial global al mejorar drásticamente el rendimiento “en toda la operación” de forma significativa y rápida.

El marco KBO y sus conceptos claves se pueden personalizar para luego aplicarlos a diferentes industrias, culturas y organizaciones, respetando los valores, la visión, los pilares y las necesidades de cada cliente para maximizar la adopción organizacional y la implementación exitosa.



Contactos

Christopher Lyon

Socio Líder

Industria Energía, Recursos e Industriales

clyon@deloitte.com

Dominic Collins

Socio

Transformación de Operaciones/Consultoría/

Minería, Chile

dcollins@deloitte.com

Marilia Bossard

Gerente Senior

Transformación de Operaciones/Consultoría/

Minería, Chile

mbossard@deloitte.com

Cristina Jara

Gerente Senior

Transformación de Operaciones

cjarad@deloitte.com

Maria Alejandra Pizarro

Gerente

Transformación de operaciones

mpizarro@deloitte.com

Camila Fuentes Jeria

Consultora Senior

Transformación de operaciones

cfuentesj@deloitte.com

**Oficina central**

Rosario Norte 407
Las Condes, Santiago
Chile
Fono: +56 227 297 000
+56 227 298 000
Fax: +56 223 749 177
deloittechile@deloitte.com

Regiones

Av. Grecia 860
Piso 3
Antofagasta
Chile
Fono: +56 232 519 803
Fax: +56 552 449 662
antofagasta@deloitte.com

Álvarez 646
Oficina 906
Viña del Mar
Chile
Fono: +56 232 519 801
Fax: +56 322 975 625
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485
Piso 7
Concepción
Chile
Fono: +56 232 519 800
Fax: +56 412 914 066
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175
Oficina 1107
Puerto Montt
Chile
Fono: +56 232 519 802
Fax: +56 652 288 600
puertomontt@deloitte.com

Sobre Deloitte

Las partes aceptan que COVID 19 constuye Fuerza Mayor, conforme los términos del artículo 45 del Código Civil. Asimismo, Las partes reconocen los riesgos que implica la propagación de la COVID-19 y las repercusiones potenciales asociadas con la prestación de los Servicios. El personal de las partes cumplirá con las restricciones o las condiciones que impongan sus respectivas organizaciones en las prácticas laborales a medida que la amenaza de la COVID-19 continúe. Las partes intentarán seguir cumpliendo con sus obligaciones respectivas conforme a los plazos y el método establecido en la presente, pero aceptan que puede requerirse la adopción de prácticas laborales alternativas y la puesta en marcha de salvaguardas durante este periodo, tales como el trabajo a distancia, las restricciones de viaje relacionadas con destinos particulares y la cuarentena de algunas personas. Dichas prácticas y salvaguardas laborales pueden afectar o impedir la ejecución de diversas actividades, por ejemplo, talleres u otras reuniones en persona. Las partes trabajarán conjuntamente y de buena fe a fin acordar los eventuales cambios necesarios para atenuar los efectos negativos de la COVID-19 sobre los servicios, incluido el cronograma, el enfoque, los métodos y las prácticas laborales en la prestación de los mismos, y todos los costos asociados adicionales. En todo caso, Deloitte no será responsable de cualquier incumplimiento o retraso en la ejecución de sus obligaciones ocasionados o exacerbados por la propagación de la COVID-19 y sus efectos asociados.

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni ninguna de sus firmas miembro será responsable por alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación. Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en www.deloitte.com/cl/acercade la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.