



Al mal tiempo... buena gestión

En este ciclo de desaceleración las empresas tienen el gran desafío de complementar sus estrategias de negocio y volver la mirada hacia su gestión interna buscando oportunidades para aumentar sus niveles de eficiencia, y productividad.

Por: Aurys Consulting para Revista de la Cámara Comercio de Santiago.

La situación económica actual muestra un escenario desafiante para las empresas. En el caso de Chile, en base a información del departamento de Estudios de CCS, su ritmo de crecimiento ha bajado desde tasas cercanas al 6% en 2010 a niveles en torno al 2% entre 2014 y 2015, y para los próximos cinco años se esperan crecimientos promedio de alrededor de un 3%.

Adicionalmente, en base a información de The Conference Board -asociación internacional de negocios e investigación- la productividad laboral de Chile, medida por producción por hora trabajada, creció en el último año tan solo un 1%, el menor nivel alcanzado desde el 2010 cuando fue cercano al 0,5%.

Si analizamos la información de productividad por sector económico, según datos del Banco Central y el INE, la productividad de la minería ha disminuido alrededor de 30 puntos, desde el 2009 al 2014. Sin embargo, existen otros sectores que han presentado mejores resultados, como la Pesca y el Comercio que han aumentado su productividad 50 y 30 puntos respectivamente, para el mismo periodo. Estos distintos desempeños en productividad pueden tener su origen en varios factores, no obstante, un tema en común en aquellas industrias que han visto disminuidos sus indicadores de productividad, es el mayor foco en potenciar la producción y la venta, con menor atención hacia la eficiencia y su gestión; en otras palabras: *crecer a cualquier costo*.

Para Aurys Consulting, en este ciclo de desaceleración las empresas tienen el gran desafío de complementar sus estrategias de negocio y volver la mirada hacia su gestión interna. Sin embargo, no se trata de implementar planes puntuales (y muchas veces “desesperados”) de reducción de costos. Más bien se trata de buscar oportunidades en la organización para aumentar sus niveles de

eficiencia, productividad y mejorar su competitividad de forma sustentable en el tiempo, replanteando la forma de operar y trabajar.

Para que las compañías puedan enfrentar de manera exitosa un proceso de mejora sustentable en productividad, deben abordar estas seis prácticas clave:

1. **Plantear objetivos ambiciosos:** una buena implementación de mejoras puede generar resultados significativos en el corto plazo en reducción y optimización, logrando que las empresas puedan alcanzar niveles de 10 y 25% de ahorro. Luego, es posible establecer objetivos ambiciosos que permitan obtener mejoras tanto en el corto plazo como en el largo plazo, enfocadas a mantener de manera sustentable resultados positivos para la empresa.
2. **Liderazgo explícito del equipo directivo:** el involucramiento del equipo directivo de todas las áreas de la empresa permite contar con una mirada transversal de la situación actual y esperada de productividad y los costos de la compañía, asegurar competencias, recursos e información necesarios y -a la vez- proporcionar lineamientos y prioridades.
3. **Mantener un enfoque pragmático:** será necesario no perder de vista acciones que generen resultados en el cortísimo plazo versus otras acciones de más largo aliento, para lo cual se debe balancear el nivel de profundización de análisis versus la ejecución necesaria para alcanzar resultados con rapidez y minimizar errores costosos.
4. **Identificar sinergias transversales:** es importante mantener una mirada transversal e integral de la gestión de la empresa que permita la identificación de sinergias y nuevas optimizaciones, por ejemplo, con una orientación a procesos o análisis por tipo de costo.
5. **Potenciar capacidades:** este proceso es una buena oportunidad para evaluar las capacidades internas de la organización, identificando necesidades de potenciamiento o de ajuste (por ejemplo disminuir los niveles de externalización actuales en pos de utilizar los recursos propios en su máximo potencial).
6. **Definir indicadores de productividad:** dado que no podemos mejorar algo que no controlamos, un proceso como éste requiere del establecimiento de indicadores de seguimiento y control que permitan visualizar mejoras y anticipar desviaciones que requieran de acciones de mitigación. Estos indicadores deben ser incorporados a los procesos de planificación y reporte del desempeño de la compañía.

¿Cómo partir?

Para iniciar un proceso de mejora de productividad es recomendable organizar las distintas tareas en dos frentes de trabajo con objetivos bien claros: un frente top-down, orientado principalmente a la definición de objetivos y priorización de esfuerzos y un frente bottom-up, orientado a la ejecución e involucramiento transversal en la organización. Las principales actividades en cada frente son:

FASE TOP-DOWN:

1. Definición de objetivos (corto y largo plazo).
2. Análisis de Palancas accionables de mejora de la productividad (ver

infografía Palancas de mejora de productividad_Aurys Consulting).

3. Priorización de iniciativas de mejora según impactos y tiempo de implementación.
4. Involucramiento transversal de distintas áreas de la organización.
5. Definición de mecanismos de control y monitoreo.
6. Definición de incentivos vinculados a los objetivos y resultados esperados.

FASE BOTTOM-UP:

1. Análisis detallado de aplicabilidad de palancas accionables de mejora de la productividad (tabla 1).
2. Definición de equipos de trabajo para el diseño e implementación de mejoras, definiendo áreas y personas clave de apoyo para la facilitación de información y conocimiento experto.
3. Integración de iniciativas en un único plan de acción, que potencie sinergias y priorice las acciones establecidas.
4. Definición de herramientas e instancias de seguimiento a las acciones en implementación y sus resultados.
5. Retroalimentación a la organización en base a aprendizajes obtenidos.

Si bien el escenario es complejo, este es el momento para que temas que han sido dejados de lado, o postergados en pos de aprovechar un ciclo de crecimiento y desarrollo, surjan como una oportunidad para lograr mejores resultados de manera sustentable para las empresas.

Para descargar PDF: [Al mal tiempo ... buena gestión_Aurys Consulting](#)