



Productividad y contexto actual

¿Restricción u oportunidad?

La industria forestal debe hacer frente a entornos de negocio poco dinámicos y bajas tasas de crecimiento, rompiendo los enfoques tradicionales de racionalización de costos.

*Por: Adams Collao, consultor senior, Aurys Consulting. acollao@aurysconsulting.com

La situación económica actual muestra un escenario desafiante para las empresas: entornos de negocios poco dinámicos, alta volatilidad del mercado y bajas tasas de crecimiento.

Si bien el sector forestal se ha mantenido durante los últimos años como uno de los más importantes a nivel nacional, sus altos costos en transporte y la pérdida paulatina de ventajas comparativas (como condiciones climáticas favorables, altos rendimientos en crecimiento de árboles y bajos costos de mano de obra), han implicado que las empresas de esta industria estén desarrollando iniciativas de reducción de costos y aumento de eficiencia para hacer frente a estos desafíos de negocio. Ejemplo es el caso de Arauco, filial de Empresas Copec, que en mayo de este año dio a conocer un plan de reducción de costos que buscaba simplificar la operación y revisar los contratos y compras más importantes.

Aunque la reacción normal y esperada de las empresas es enfocarse a reducir los costos al mínimo para hacer frente a la baja actual del precio de los commodities y mantener la operación, desde la visión de Aurys Consulting, consideramos que este contexto desafiante presenta una oportunidad para las empresas.

Este momento del mercado también significa una oportunidad para enfocar los esfuerzos en una mejora profunda de la productividad, con una visión más amplia que solo reducción de costos, sirviendo de base para una mejora real y duradera de la competitividad de las empresas forestales.

Según nuestra experiencia, una mejora sustentable de productividad debe ser abordada desde un enfoque integral, considerando 13 palancas accionables, agrupadas en tres ámbitos de acción: 1) incrementar el margen del negocio (aumentando producción y/o disminuyendo costos); 2) optimizar el capital empleado (optimizando los activos fijos y/o el capital de trabajo); y 3) contar con una organización y cultura de operación a bajo costo, que permitan no solo reducir el costo actual sino también mejorar la competitividad de la operación de una manera sostenible en el tiempo (ver figura).

Errores típicos al ejecutar programas de mejora de productividad

Hemos observado que las empresas que emprenden programas de productividad suelen enfrentar dificultades en su implementación debido a errores cometidos en la ejecución de sus programas, los que pueden limitar o impedir el logro de los resultados esperados. Algunos de estos son:

- **Plantear objetivos inalcanzables:** Objetivos de trabajo irreales afectan la productividad de las personas, causando una notable disminución de la motivación y la satisfacción de quienes no logran completar dichos objetivos. Las empresas deben plantearse objetivos ambiciosos, pero "logrables", propiciando el trabajo en equipos multidisciplinarios, con un enfoque pragmático, buscando alcanzar resultados con rapidez y minimizando errores costosos.
- **Falta de comunicación y alineamiento:** Generalmente las personas muestran cierto grado de angustia y/o "bloqueo" en la comprensión integral de los cambios que se buscan, percibiendo más el riesgo que la oportunidad. Es importante comunicar y transmitir de forma eficiente los objetivos, expectativas, herramientas de gestión y los planes de acción asociados, para lograr alineamiento, comprensión e involucramiento con el programa de mejora de productividad.
- **Seguir haciendo las mismas cosas:** Es imposible esperar resultados distintos si se siguen haciendo las mismas cosas. Se debe potenciar el *problem solving* creativo, aplicando un enfoque estructurado de identificación y solución de problemas, buscando salir de la llamada "zona de comodidad" y

cuestionando el *statu quo* en cada ámbito de la gestión diaria, teniendo apertura a nuevas perspectivas.

- **Implementar y no dar seguimiento:** Procesos aislados y puntuales de mejora de productividad, con foco en obtener resultados en el cortísimo plazo, generan resultados que no son sustentables en el tiempo. Es importante generar cambios profundos, con una participación activa del equipo directivo, utilizando indicadores de productividad como verdaderas palancas para identificar oportunidades de agregar valor al negocio, más que sólo resultados a corto plazo.

Si bien el escenario de hoy es complejo para la industria forestal, la oportunidad de mejorar la competitividad y productividad presenta desafíos en temas de: maximizar el uso de terrenos, minimizar costos de transporte y logística, mano de obra propia y de terceros y nuevos negocios. Es el momento para aprovechar la oportunidad para producir un cambio real, que permita sentar las bases para una mejora sostenible. ■■■

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



VARIADORES DE FRECUENCIA

de Baja Tensión y Bajo Nivel de Armónicos

signogruin.cl

Los 18 pulsos aseguran la calidad del suministro de energía con diseño acorde a UL508A para cumplir con IEEE519-2014. Permite sobrecargas de 120%@60s y temperaturas ambientales de hasta 50°C. El PLC integrado permite configuraciones particulares para cada aplicación y el óptimo control de la excitación del motor junto a la tecnología vectorial garantizan el máximo ahorro de energía.

Es posible configurar la omisión de frecuencias para evitar posibles resonancias estructurales y el control PID avanzado permite dos lazos de control independientes que también incluyen la funcionalidad de llenado suave inicial, también es posible programar ciclos de limpieza de bombas automáticamente. Adicionalmente el sistema de advertencias permite detectar posibles problemas mecánicos de la carga, entre otras características.



**mitsubishi
ELECTRIC**

Changes for the Better

RHONA *Un Mundo en Equipamiento Eléctrico*