



Nuestra fibra • Nossa fibra • Our fiber

CMPC CELULOSA
NOTICIAS
Edición Especial Best/2018

best

MODELO OPERACIONAL CMPC



Representante Legal

Francisco Ruiz-Tagle Edwards

Comité Editorial

Pilar Oñate Henríquez
Augusto Robert Schwerter
Francisco Torrealba Hahn
Ma Celeste García Soto
Eckart Eitner Delgado

(Participación especial Edición Best)

Diseño Editorial y Contenido

Ma Celeste García Soto

"Best no es una moda, no es un esfuerzo localizado en algunas plantas, no es temporal. Best es un cambio cultural definitivo, abarcará a todas las áreas de la compañía y requiere del compromiso genuino de todos(as). Este compromiso personal de cada uno, es vital para que funcione y podamos obtener resultados que se mantengan en el tiempo."

Francisco Ruiz-Tagle Edwards
Gerente General
CMPC Celulosa



Francisco Ruiz-Tagle Edwards
Gerente General
CMPC Celulosa

Estimados colaboradores,

El negocio y los mercados donde nos desenvolvemos son cada vez más exigentes, enfrentando constantemente nuevos desafíos en un contexto internacional que cambia a gran velocidad. Por ello, y con el principal objetivo de garantizar la sostenibilidad de nuestras unidades de negocios, debemos convertirnos en referentes mundiales de nuestra industria y construir una empresa más ágil y eficiente en la toma de decisiones y estable en sus operaciones.

Para hacer esto posible, iniciamos hace poco más de un año la implementación de la metodología Lean Management a través de Best, sin duda alguna el más profundo proceso de transformación cultural que hayamos abordado en nuestra historia y cuyo objetivo es crear las capacidades necesarias en la organización para alcanzar la excelencia operacional en cada una de nuestras plantas industriales, incorporando para esto las mejores prácticas disponibles en seguridad, sostenibilidad y operaciones e instalándolas en cada eslabón de la cadena de valor.

Best nos impulsa a integrar mejor nuestros procesos, se crean esquemas de trabajo basados en diálogos de desempeño y resolución de problemas en los cuales se posibilita la participación de cada una de las personas que trabajan en las plantas y así, incorporar la inteligencia, el conocimiento y el aporte de toda nuestra gente en el desarrollo y desempeño de nuestros negocios. El trabajo riguroso y la participación de nuestros trabajadores son elementos claves para este logro. Se requiere de mucha voluntad, esfuerzo y valentía. Hay que atreverse a operar de una nueva forma.

Actualmente BEST se está implementando en Planta Santa Fe, Planta Laja y Planta Plywood, y continuaremos sumando otras áreas en el futuro.

En Santa Fe se ve un cambio exitoso, nuestros trabajadores han sido testigos de cómo best es una herramienta que ha generado resultados favorables, tanto para la empresa como para las personas. Hemos

ido acercándonos al límite técnico de la planta y se han asimilado nuevas formas de trabajo, homogéneas y estandarizadas, lo que ha devenido en una mejor distribución de las responsabilidades, hay mejor comunicación y entendimiento.

En Laja se han visto similares señales, estamos ahora en la etapa de implementación. Queremos darle respaldo y consistencia a las notables mejoras en el desempeño ya logradas por el equipo de la planta.

En Plywood tenemos la expectativa de poder identificar oportunidades de mejora que permitan capturar en el corto plazo, al menos el 50% de la brecha que existe entre el proyecto original y el desempeño real de los últimos años.

Los trabajadores que han participado en la implementación en cada uno de estos lugares, son quienes han provocado el cambio y en definitiva, quienes hacen la empresa. Los Agentes de Cambio han realizado un trabajo muy destacado. Cada uno de ellos es Best. Valoro mucho lo que hasta aquí hicieron y hago un especial reconocimiento en todo el aporte que han entregado en este proceso que creo firmemente, se va a traducir en algo muy positivo, no sólo para la empresa sino también para quienes trabajamos en ella.

Para 2018 nuestro desafío será continuar con la gestión del cambio, avanzando para que todas nuestras operaciones y procesos sean Best, buscando en cada uno la mejora continua, con personas empoderadas en sus funciones, entregando lo mejor de cada uno, fortaleciendo las confianzas y el respeto, con jefaturas y liderazgos que apoyan el desarrollo y contribuyen al crecimiento profesional y personal. Deberemos avanzar en ser una empresa que atrae nuevos talentos y experiencias, que es capaz de apoyar el desarrollo de sus profesionales para formar los líderes del mañana y lograr ser una empresa sostenible y que logra sus metas. Durante 2018 tenemos planificado además, iniciar la implementación de Best en Planta Guaíba en Brasil y en 2019, abordar Planta Pacífico y Bosques.

Las empresas somos las personas y el futuro de las empresas son los talentos que mantengamos e incorporemos. Los animo a seguir entregando lo mejor de ustedes, trabajando en equipo y entregándose con entusiasmo a los desafíos que nos hemos propuesto como metas.

Declaración de PRINCIPIOS best

Best cuenta con una declaración de Principios, sobre los cuales se trabajará sistemáticamente en los próximos años y que se irán incorporando en el tiempo. En 2018, el foco estará centrado en los dos primeros. El desafío es hacer sostenible el negocio de la compañía en un ambiente cada vez más competitivo, lo que ha llevado a diseñar un plan de cambio cultural, que es Best, cuyo principal objetivo es permitirnos enfrentar de manera adecuada y oportuna las exigencias que nuestros mercados nos irán imponiendo.

Invitamos a los trabajadores de plantas Santa Fe, Laja y Plywood, a que interpretaran en el día a día estos principios. A continuación sus comentarios.



LIDERAR CON HUMILDAD



RESPETAR A TODAS LAS PERSONAS



RESOLVER LOS PROBLEMAS DE MANERA OBJETIVA Y SISTEMÁTICAMENTE



BUSCAR NUEVOS DESAFÍOS



ASEGURAR LA CALIDAD DESDE EL INICIO



CREAR VALOR



FOCO EN LOS PROCESOS



PROPÓSITO COMÚN



VISIÓN SISTÉMICA



FOCO EN EL CLIENTE



LIDERAR CON HUMILDAD

"Primero que nada aprender a escuchar, tanto el de arriba como el de abajo, pues el último peón del tablero también tiene mucho que decir". Medardo Castro, Bobinador Máquinas Papeleras, Planta Laja.

"Es tener empatía hacia el equipo de trabajo al cual se lidera, escuchando sus opiniones para conseguir un objetivo común, realizando un trabajo exitoso en cuanto a seguridad y ejecución". Luis Pino, Mecánico Área Energía y Recuperación Planta Santa Fe.



RESPETAR A TODAS LAS PERSONAS

"Somos todos iguales y de cualquier persona pueden venir las mejores ideas, independientemente del cargo que tenga cada uno". Jorge Salazar, Mecánico Área Pulpa Planta Santa Fe.

"Involucra el respeto propiamente tal hacia las personas y también escuchar las ideas de todos, con el objetivo de aportar en las soluciones de los problemas". Luis García, Planificador Mecánico, Planta Plywood.



RESOLVER LOS PROBLEMAS DE MANERA OBJETIVA Y SISTEMÁTICAMENTE

"Para mí es aplicar los estándares preestablecidos y así enfocarme en la resolución de problemas". Claudio Ríos, Eléctrico Área Secado, Planta Santa Fe.

"Es enfocarse en las fallas que se puedan generar en una línea de trabajo para buscar soluciones de acuerdo a su criticidad y así mantener la continuidad operativa de la planta". Patricio Riquelme, Operador Secado Planta Plywood.



BÚSQUEDA DE NUEVOS DESAFÍOS

"La constante búsqueda por lograr la excelencia". Milton Inostroza, Primer Oficial Máquinas Papeleras, Planta Laja.

"Es aumentar la producción, siempre pensando en las mejoras, reducción de tiempo y desafiarlos constantemente para aportar con un grano de arena a cumplir nuestras metas". Eric Miranda, Mecánico Área Terminación, Planta Plywood.



ASEGURAR LA CALIDAD DESDE EL INICIO

"Hacer las cosas responsablemente con el compromiso necesario que nos lleve a un objetivo común, que es salir adelante con nuestro trabajo". Ariel Bustos, Oficial Romana Secadora 2 Planta Laja.

"Es empezar por planificar bien las tareas, coordinar todo tipo de repuestos y maniobras para no perder tiempo y ejecutar en forma efectiva el trabajo". Humberto Díaz, Mecánico Caldera Recuperación y Energía Planta Santa Fe.



CREACIÓN DE VALOR

"Tratar de entregar un trabajo de la mejor manera, considerando el menor tiempo posible, dejando fuera las actividades que no aportan valor a nuestros clientes". César Cárdenas, Instrumentista Área Secado Planta Santa Fe.

"Para mí va relacionada con la actitud que tengamos con nuestros compañeros ya que siempre debemos tomar en cuenta todas las ideas y focalizarnos en agregar valor a nuestras actividades diarias". Víctor Orellana, Operador Torno, Planta Plywood.



FOCO EN LOS PROCESOS

"Es mejorar los procedimientos de trabajo y no seguir apuntando a buscar los errores en las personas". Miguel Vergara, Operador Máquinas Papeleras, Planta Laja.

"Yo pienso que es identificar la falla dando a conocer en forma oportuna a mi supervisor el problema, enfocándose en los procesos no en las personas para coordinar las soluciones." Rubén Castro, Operador Escuadrado, Planta Plywood.



PROPÓSITO COMÚN

"Es remar todos para el mismo lado. Tratar de que todos los operadores se enfoquen de la misma forma en solucionar los problemas". Mauricio Santander, Ayudante Bobinador Planta Laja.

"Es ir todos para el mismo lado, tirar el carro todos juntos y en un mismo sentido". Héctor Parada, Electricista Área Pulpa Planta Santa Fe.



VISIÓN SISTÉMICA

"Realizar las actividades no solamente pensando en nuestra unidad, sino que también considerando e integrando otras unidades para complementar conocimientos y lograr un objetivo común". Charles Gallardo, Jefe Área Instrumentación y Control de Pulpa Línea 1 y 2, Planta Santa Fe.

"Creo que es dar soluciones no tan sólo en forma inmediata a los problemas, sino que sean más integrales y efectivas teniendo en cuenta su impacto en las otras áreas". Manuel Acevedo, Planificador Mecánico Área Terminación Planta Plywood.



FOCO EN EL CLIENTE

"Es entregar un producto de calidad considerando el tiempo para que el despacho sea oportuno y así dejar conforme al cliente". Juan Carlos Ríos, Preparador Pasta Secadora 2, Planta Laja.

"Para mí es que todos hagamos el trabajo de la forma más eficiente posible, con la mayor calidad, para así entregar al cliente un producto que sea satisfactorio en todo ámbito". Daniel Miranda, Operador de Línea Ranurado, Planta Plywood.



**Agentes de cambio
Planta Plywood**

Sergio Pinilla
Pablo Rolack
Camila Rivera
Cristian Méndez
Ma José Rebolledo
Marcos Garrido
Lautaro Burgos



**Agentes de cambio
Planta Laja**

Arriba:
Rodrigo Velozo
Renato Trevisan
Pablo Cajas
Agustín Muñoz
José Tomás Corthorn
Alex Herrera
Abajo:
Paulina Bassaletti
Diego Contreras
Patricia Bustamante
Miguel Ángel Sepúlveda
Andrea Manríquez
Fredy Castro



**Agentes de cambio
Planta Santa Fe**

Daniela Nazal
Rodrigo Caro
Víctor Quezada
Guilherme Araujo
Felipe De Carli
Omar Uyarte
Mario Montorfano
Diego Loncomilla
Magnus Appel
Mario Terres
Sergio Sepúlveda
Graciela Feliú
Thiago Sousa

El rol de los AGENTES de cambio

Los agentes de cambio son profesionales que, en su mayoría, se han desempeñado en diversas áreas y unidades de negocios de CMPC. Trabajan en equipo en cada una de las plantas donde hoy Best está presente y su objetivo fundamental es guiar a las personas de la organización en el proceso de transformación cultural best. Cada planta tiene un equipo de agentes de cambio, quienes se preparan hoy para formar nuevos equipos en cada lugar donde Best estará presente. Conozcamos qué ha significado esta experiencia para ellos.

"Antes de ser parte del equipo best trabajé en Planta Remanufactura Coronel. Asumí con mucho orgullo el desafío de ser parte del equipo de cambio de CMPC, donde he ido consolidando mis fortalezas y mejorando mis debilidades, siento que ha sido un enorme desarrollo profesional y personal. Tengo la convicción de que con constancia en el trabajo, adherencia al método y alta organización, todas las fuerzas que se han enfocado en best darán excelentes frutos, la calidad humana y el compromiso de cada uno de los que conformamos CMPC nos llevarán a ser referentes mundiales en la industria".

Camila Rivera
Agente de Cambio, Planta Plywood



"Salí del área de ingeniería de procesos de planta Santa Fe para incorporarme al cambio cultural best, sin entender mucho el sentido de un agente de cambio, aunque pasé de un área igualmente exigente en cuanto a cantidad de trabajo y desarrollo, pero más enfocada en la producción. Hasta ahora ha sido una experiencia enriquecedora tanto en lo laboral como en lo personal. He desarrollado bastante mi capacidad de gestión, además de desarrollar mucha resiliencia para tratar de lograr algunos cambios. Creo que este cambio organizacional paulatinamente va a ir dando frutos para tener mejores resultados como empresa y hacerlo de forma sostenida, mediante líderes que propicien un mejor ambiente laboral y desarrollen a sus equipos tanto en lo técnico como en lo funcional".

Diego Loncomilla
Agente de Cambio, Planta Santa Fe

"Cuando llegué a best venía de Brasil, donde era jefe de confiabilidad en Guaíba. Llevaba cuatro años trabajando en CMPC y en mi caso fue un cambio cultural muy grande. Ir a otro país a vivir con mi familia con quienes ya llevamos un año acá fue bastante considerable para nosotros, al igual que para los trabajadores que están cambiando basado en el proceso de transformación cultural best. Hoy me encuentro súper bien, muy orgulloso de ser parte de este proceso desde el primer equipo, que es parte de algo trascendental en la historia de CMPC".

Renato Trevisan,
Líder de Equipo Best, Planta Laja



Santa Fe en Nacimiento logró a fines de 2017 un récord histórico de producción, superando por primera vez las 100 mil toneladas de celulosa en un mes calendario.



En Planta Laja la implementación de Best ha evidenciado un desarrollo exitoso gracias al genuino compromiso de los trabajadores, el uso de las nuevas herramientas ha permitido generar un cambio significativo en la forma de trabajar, alcanzando una mejor comunicación, participación y organización entre equipos.



Planta Plywood ha sido la tercera unidad industrial en sumarse a Best, con ello se impulsa la búsqueda de la excelencia en cada miembro de la organización. Así, las expectativas y desafíos que traerá consigo la implementación de esta metodología en planta Plywood de CMPC Maderas están hoy presentes en cada colaborador de la planta.

Actualmente **PLANTAS** en proceso Best



Juan Constabel Pfenning
Gerente
Planta Santa Fe

"Quiero destacar la importancia del trabajo en equipo, el empoderamiento en todos los niveles, el entusiasmo y convicción de todas las personas que trabajan en esta planta. Destaco por sobretodo, que este resultado se consigue disminuyendo la tasa de accidentabilidad y sin impacto medioambiental y resaltar que debemos asegurar la sustentabilidad de nuestro negocio".



José Miguel Lecaros Ibieta
Gerente
Planta Laja

"Best nos asegura sostener lo bueno que hemos logrado y mantener siempre la inquietud por seguir mejorando. Best es un cambio y como todo cambio genera algún grado de incomodidad mientras no se conozca a cabalidad el detalle y sus impactos. Sin embargo tengo la convicción que este cambio es necesario porque se hace cargo de las debilidades de nuestra planta, potenciando lo que hacemos bien de manera estructurada y aprendiendo de quienes lo hacen mejor".



Eduardo Hernández Fernández
Gerente Operaciones
Bosques-Madera

"Tanto en Plywood como en las otras plantas en donde se está implementando Best, todos debemos trabajar coordinadamente y ser líderes activos de estos cambios. Invito especialmente a todos quienes trabajan en Plywood y también a quienes participan de la cadena productiva, a ser partícipes y verdaderos protagonistas de best, una herramienta de clase mundial que nos llevará a una cultura de excelencia operacional".

Sumando EXPERIENCIA en Best

Diversas actividades se han llevado a cabo desde la implementación de Best en CMPC Celulosa. Cada una de sus etapas busca involucrar a los trabajadores en dinámicas tanto de operación como de relacionamiento entre las áreas. A continuación nos relatan qué ha significado para ellos la llegada de Best a Santa Fe, Laja y Plywood.



"Con best, el mayor beneficio fue el aumento de la productividad. Además, se reforzó la flexibilidad que teníamos como equipo de trabajo y eso permite que la gente se adapte de mejor manera a todos los desafíos. Todos nos empoderamos más de la situación y las cosas se pueden hacer aún mejor gracias a la mejora continua".

Ricardo Latoja
Jefe de Área Mecánica Pulpa línea 1 Planta Santa Fe
Actividad: Récord de producción
22 de diciembre de 2017



"Este kick off nos sirve para entender de qué se trata Best, cuáles son las etapas que se van a ir cumpliendo a lo largo del tiempo y cuándo nos vamos a ir involucrando. Los positivos resultados alcanzados en la Santa Fe nos alientan a que nosotros también podamos llegar a mejorar nuestros niveles".

Juan Figueroa
Subgerente Calidad
Actividad: Kick Off (lanzamiento) Plywood
04 de diciembre de 2017



"Best está buscando que en Plywood se desarrolle una mejor manera de realizar el trabajo en base a las ideas que podamos aportar nosotros como operadores, ya que somos quienes conocemos el proceso en el que trabajamos (...) Nuestro rol es unirnos al proceso de transformación y aportar con nuestro conocimiento e ideas".

David Saavedra
Operador A en Área Lijado
Actividad: Taller gestión del cambio Planta Plywood
12 de marzo de 2018

"Lo que más rescato de este proceso es el cambio cultural que vamos a tener acá. La sensación que me queda es que debo adecuarme al cambio y poner de mi parte para que esto se cumpla. Toda la gente está comprometida para asumir este proceso de transformación, así que lo veo bien".

Jaime Valenzuela
Programador Mecánico Unidad Planificación, Planta Laja
Actividad: Talleres de Capacitación
12 de diciembre de 2017



"Cada día tenemos contacto y todos nos comprometemos para ir solucionando los problemas que van surgiendo y aparte, nos enteramos de otras dificultades que pueden tener otras áreas asociadas. La información es más fluida y la forma de trabajar cambió significativamente".

Miguel Cea
Líder Área Planta Química Santa Fe
Actividad: Diálogo de Desempeño de Líderes
08 de enero de 2018



"La invitación a la mejora continua es positiva, eso nos encamina en la parte de producción y posibilita que todos apuntemos a una mejora a nivel mundial para que nuestra planta sea sostenible. Queremos participar de esto para que ambos lados tengamos beneficios".

Jorge Pacheco
Operador Caldera Recuperadora Planta Laja
Actividad: Kick Off (Lanzamiento) Planta Laja
12 de octubre de 2017



CONSTRUIDO PRINCIPALMENTE EN MADERA CERTIFICADA PROVENIENTE DE BOSQUES CMPC MANEJADOS EN FORMA SUSTENTABLE.

MEDIOAMBIENTALMENTE Y ENERGÉTICAMENTE EFICIENTE.

ESTACIONES DE TRABAJO CONCEPTO ABIERTO, PLANTAS LIBRES, MÁS SINERGIA E INTEGRACIÓN, NUEVAS FORMAS DE INTERACCIÓN.

SALAS DE REUNIONES CON IMPLEMENTACIÓN DE ALTA TECNOLOGÍA, CON CAPACIDAD PARA 8 Y 20 PERSONAS, AUDITORIO CON CAPACIDAD PARA 100 PERSONAS

INSTALACIONES DEPORTIVAS, SALA DE MÁQUINAS, MULTICANCHA, CANCHA DE TENIS. CASINO AMPLIO Y ACOGEDOR, ZONA TECHADA Y TERRAZA.

PARQUES, JARDINES Y ESPACIOS ABIERTOS A LA COMUNIDAD.
INNOVACIÓN, DESARROLLO E INVESTIGACIÓN FORESTAL.



Emplazado en 5,8 hectáreas de terreno en el acceso norte de la ciudad de Los Ángeles, región del Biobío, se ubica el nuevo edificio corporativo de CMPC Celulosa. Entre sus características destaca el uso prioritario de madera y una infraestructura ecosustentable que entre otros, favorece el aprovechamiento de la luz natural. Contará con certificaciones internacionales de sustentabilidad y eficiencia energética.

Pilar Oñate, Gerente de Personas de CMPC Celulosa señala respecto a esta nueva forma de operar "Este cambio cultural permitirá fortalecer el diálogo entre compañeros con la finalidad de potenciar el intercambio de ideas y conocimiento,

posibilitando así, que el trabajo se realice en forma más organizada y eficiente. Best permitirá a toda la compañía alcanzar una mejora sustancial en la forma de trabajar, incorporando las mejores prácticas disponibles en cada eslabón de la cadena de valor para convertirnos en referentes mundiales de la industria. Sin duda que este nuevo edificio es uno de los ejemplos más concretos de ello".

Este edificio representa además una nueva forma de operar, en oficinas de planta abierta lo que permite una mayor sinergia, integración entre las áreas e interacción entre las diferentes unidades de negocios y trabajo colaborativo. Este nuevo espacio considera además modernas instalaciones

Nuevo Edificio **EJEMPLO** Operacional Best



de innovación, desarrollo e investigación, que conviven junto a parques y jardines. Las nuevas dependencias de CMPC Celulosa en Los Ángeles, contarán además con un espacio abierto a la comunidad.

CMPC Celulosa está formada por 3 unidades de negocio CMPC Pulp, CMPC Maderas y Forestal Mininco. Eduardo Hernández, Gerente de Operaciones Bosques-Maderas, quien asumió este año el desafío de optimizar la integración de ambos negocios, respecto a esta nueva forma de operar impulsada por best señaló "todo el modelo de mejora continua y excelencia operacional se enfoca mucho en el desempeño de los trabajadores. Uno de los puntos más altos tiene que ver con la integración y la colaboración, ello

nos impulsará a derribar silos. Las diversas áreas como Celulosa, Bosques o Maderas son elementos integrados que deben trabajar en conjunto por lo que el incentivo es alto. Para nosotros va a ser tremendo el aporte en términos de alcanzar la integración absoluta".

El nuevo edificio tendrá cerca de 5.500 m², 200 metros de largo y dos pisos de oficinas. Esto sumado al casino, auditorio e implementación deportiva, suman 10.800m² construidos. El proyecto contempla además un helipuerto y cerca de 300 estacionamientos. Las nuevas dependencias de CMPC Celulosa son un ejemplo concreto y significativo del proceso de transformación best.

Porque todos **SOMOS** **Best**

La campaña comunicacional best, tiene como principal objetivo el afianzar conceptos asociados a la implementación de Best. Sus protagonistas son los trabajadores de plantas industriales en Chile, quienes participaron con entusiasmo en cada una de las etapas.

¿Sabes qué es Best, qué aporta, qué actitud lo refleja y cuándo tú eres Best?



TÚ
ERES
best
CUANDO
AMAS TU TRABAJO

cmpec.



Tú Eres Best cuando ...



Best Es ...



Actitud Best v/s Actitud NO Best



Best Da ...



Guaíba recibe a **BEST** en Riogrande Do Sul



Best, es el compromiso permanente de CMPC en mejora continua y excelencia operacional, es el modelo que irá integrando en forma sucesiva a las distintas áreas y unidades de negocio de la compañía. A la fecha se han integrado a best Planta Santa Fe, Planta Laja y Planta Plywood, y mayo de 2018, es el momento de la unidad brasileña Guaíba. El proceso de transformación cultural best tendrá un desarrollo aproximado de

dos años en Guaíba, que se encuentra en el estado de Rio Grande do Sul, al sur de Brasil.

Según remarca el Gerente de Desarrollo de CMPC Celulosa, Eckart Eitner, el proceso de integración al cambio cultural es gradual, por lo que se requiere del compromiso genuino de todos para llevar a cabo la implementación. "Lo primero que haremos en Guaíba es un diagnóstico, esta etapa nos dirá en qué áreas de la planta vamos a iniciar el proceso de cambio. Luego, en función



CMPC compró esta planta en diciembre de 2009, incluyendo permisos ambientales y licencias para incorporar la segunda línea de producción de celulosa BEKP, Guaíba 2, con capacidad para 1.300.000 ADt/año.



La superficie de la unidad productiva es de 123.252 m² y posee una capacidad de 1.705.000 ADt/año de celulosa y 60.000 ton/año de papeles.



Guaíba produce Celulosa Kraft Blanca de fibra corta en base a madera de eucalipto, además de papel de impresión y escritura.



de las brechas encontradas vamos a diseñar la primera ola (primera etapa), para proceder a implementarla. Tras su término, mediremos el impacto y comenzaremos con una segunda ola y así sucesivamente”, detalla Eitner.

Para llevar a cabo este proceso en Brasil, se han evaluado aspectos técnicos, pero también culturales, de tal forma de llevar a best por un camino de éxito, al igual que lo logrado hasta ahora en Chile. “Vamos a tomar las providencias

para adecuar, dentro de lo posible, el proceso best a la idiosincrasia riograndense. Los objetivos que buscamos en Guaíba son los mismos que en todo CMPC, los cuales se resumen en perseguir la excelencia operacional”, apunta Eckart Eitner.

Best es el proceso de transformación cultural más ambicioso abordado en la historia de la compañía, e incluirá a todo CMPC, en donde ya se pueden evidenciar los primeros frutos gracias al trabajo desarrollado en Planta Santa Fe, Planta Laja y Plywood.

Kick Off **BEST** en planta guaíba

El 14 de mayo en planta Guaíba en Brasil se realizó el lanzamiento de best, en la actividad participaron Luis Felipe Gazitúa, Presidente del Directorio de CMPC, Francisco Ruiz-Tagle, Gerente General de CMPC Celulosa, Mauricio Harger, Director General de Planta Guaíba junto a miembros del directorio, ejecutivos y trabajadores de CMPC.

Francisco Ruiz-Tagle, Gerente General de CMPC Celulosa señaló "la excelencia operacional tiene que estar en el foco de cada uno de nosotros, nuestros productos compiten en exigentes mercados en el mundo lo que nos obliga a tener buenos costos y excelente calidad. Por esta razón hemos traído este programa, que además va a mejorar el trabajo de cada uno, best es una nueva forma de trabajar, más en equipo, más integral y en la que cada uno puede aportar con su participación".

Mauricio Harger, quien recientemente asumió la dirección de planta Guaíba señaló respecto a la llegada de best a Brasil "para mí es un privilegio iniciar la gestión de esta planta junto a la llegada de un proyecto como best, que trae mejoras para los procesos, pero también para cada uno de nosotros, empoderando a los trabajadores de cada área para la toma de decisiones efectivas. Quiero invitarlos a ser parte de best y contar con su apoyo para que obtengamos resultados positivos de largo plazo para nuestra compañía".

Al cierre de la ceremonia de inicio, Ruiz-Tagle agregó "les deseo mucho éxito, hemos tenido muy buenos resultados en Chile y estoy seguro que para planta Guaíba la implementación de best será una tremenda contribución".



Diego Contreras, Mário Terres, Felipe de Carli, Guilherme de Araujo, Patricia Bustamante y Thiago de Sousa.



Francisco Ruiz-Tagle, Gerente General de CMPC Celulosa y Mauricio Harger, Director de Planta Guaíba.

best

MODELO OPERACIONAL CMPC

GUAÍBA



Sistemas INTEGRADOS en Lean Management

La implementación de Lean Management abarca: sistema operativo, sistema de gestión, mentalidades y comportamientos, trabajando a su vez en seis sistemas operativos. A continuación se presenta su funcionamiento y definición.

LA IMPLEMENTACIÓN LEAN MANAGEMENT CUBRE LOS TRES SISTEMAS

"LA FORMA EN LA QUE LOS PROCESOS ESTÁN ESTRUCTURADOS PARA LA CREACIÓN DE VALOR"

PROCESOS

- Estrategia de mantenimiento
- Eliminación de vulnerabilidades y fallas
- Planificación operacional
- Mantenimiento rutinario
- Mantenimiento en paradas de planta
- Ejecución de rutinas y estándares

"LAS ESTRUCTURAS FORMALES A TRAVÉS DE LAS CUALES LOS RECURSOS SON GESTIONADOS Y QUE SOPORTAN LOS RESULTADOS DEL SISTEMA OPERATIVO"

OBJETIVO COMÚN

MEJORA CONTINUA

PROCESOS EFICIENTES

DESARROLLO DE PERSONAS

"LA FORMA EN QUE LAS PERSONAS PIENSAN, SIENTEN Y SE COMPORTAN EN EL AMBIENTE LABORAL"

- 1) Respetar a toda persona
- 2) Liderar con humildad
- 3) Pensar sistémicamente
- 4) Enfocarse en los procesos
- 5) Crear flujo continuo
- 6) Asegurar la calidad desde el inicio
- 7) Buscar la perfección
- 8) Pensar científicamente
- 9) Crear valor para el cliente
- 10) Crear una constancia del propósito

I

SISTEMA OPERATIVO

JEFES

II

SISTEMAS DE GESTIÓN

SUBGERENTES

III

MENTALIDADES Y COMPORTAMIENTOS

DIRECTORIO Y GERENTES

TRABAJAMOS 6 SISTEMAS OPERATIVOS

SISTEMA OPERATIVO	PROCESO	OBJETIVOS
A CONFIABILIDAD DE ACTIVOS	A1 ESTRATEGIA DE MANTENIMIENTO	Asegurar la función principal de los equipos críticos a través del alineamiento de la estrategia de mantenimiento a la criticidad de los equipos y comportamiento de fallas observado.
	A2 ELIMINACIÓN DE VULNERABILIDADES Y FALLAS	Reducir vulnerabilidades y fallas de alto impacto a través del análisis estructurado de sus causa directas y raíces y de la ejecución de planes de acción que las eliminan.
	A3 PLANIFICACIÓN OPERACIONAL	Definir y planificar las actividades operacionales requeridas de ejecutar para asegurar la operación óptima de los activos.
B MANTENIBILIDAD DE ACTIVOS	B1 MANTENIMIENTO RUTINARIO	Identificar en forma oportuna los trabajos menores de mantenimiento requeridos (por avisos correctivos ó sintomáticos, o por plan matriz) y ejecutarlos con calidad y eficiencia.
	B2 MANTENIMIENTO EN PARADAS DE PLANTA	Asegurar que los trabajos mayores de mantenimiento que requieren detenciones parciales o totales se identifican a tiempo y que se ejecutan con calidad y eficiencia.
C CONFIABILIDAD DE PROCESOS	C1 CONFIABILIDAD OPERACIONAL	Operar los activos con adherencia al plan operacional y a rutinas y estándares operacionales, para maximizar la producción y vida útil de los activos.

Beneficios del SISTEMA operativo

El Sistema Operativo es la forma en que los procesos están estructurados para la creación de valor. Entre sus principales beneficios está el anticiparse a las fallas y mantener la continuidad operativa de los equipos industriales. A continuación, el análisis de sus herramientas desde la experiencia de los trabajadores y usuarios.

Estrategia de Mantenimiento

"Este proceso nos permitió identificar cada componente de la máquina secadora 2, listar desde el inicio hasta el final del proceso y asignar criterios de criticidad a cada equipo, de acuerdo a una escala. Ello nos permite enfocarnos en los equipos críticos de las máquinas para mantener su continuidad operativa".

Cristian Roa
Jefe Unidad de Secado, Planta Laja.

Eliminación de Vulnerabilidades y Fallas

"Este proceso ha generado grandes beneficios, como por ejemplo, validar la información semanal registrada de cada evento de pérdida de producción, referida al digestor, priorizar las pérdidas en función de la cantidad y su reiteración, además de definir resolución de problemas y responsables de su ejecución por área y/o especialidad"

Hernán Poblete
Jefe de Ingeniería y Confiabilidad.

Mantenimiento Rutinario

"Nos ha permitido mantener la continuidad operativa de la planta, en base a lo proyectado como objetivo de producción y dentro de ese foco 24/7 aparecen varios roles que se conjugan para poder hacer que este proceso se desarrolle en turno y horario diurno. "Siempre hemos desarrollado mantenimiento rutinario, pero bajo el modelo Best, definimos una forma de operar que incorporó un par de elementos adicionales. Se fortaleció la priorización, ahora tenemos un estándar para ello y nos ha ayudado mucho", Richard Muñoz

Jefe Unidad Planificación, Planta Santa Fe.

Advanced Analytics

"busca la estabilidad operativa y que el kappa de descarga sea lo más estable posible. Al lograr esta condición de operación, como resultado hacia adelante, tenemos procesos más estables y así lograr un producto final homogéneo y permite optimizar el consumo de químicos en los procesos siguientes", Leonel Vargas, Jefe Unidad Fibra, Planta Laja.



Trabajo en **EQUIPO** con herramientas de gestión



Las estructuras formales, a través de las cuales el sistema operativo es gestionado para alcanzar los objetivos del negocio, se denomina Sistema de Gestión, el cual funciona con herramientas interconectadas entre sí y que se refuerzan en la medida que avanza el proceso de implementación Best.

01. Diálogo de Desempeño (DdD): Son sesiones grupales dirigidas a identificar y resolver problemas que generan desviaciones en los indicadores de desempeño con respecto a las metas. Según destaca Roger Arriagada, Ayudante Bobinador de Máquinas Papeleras, Planta Laja, el DdD "sirve para dar solución a diferentes problemas que se puedan producir en la máquina. En general, para mí ha sido un aprendizaje porque en el diálogo todos aportamos con ideas y éstas, son bien recibidas".

02. Resolución de Problemas (RdP): Son sesiones grupales dirigidas a resolver problemas priorizados, por medio de la búsqueda de soluciones a sus causas raíces. Abel Pérez, Operador de la Secadora 2, de Planta Laja indicó que "gracias a los RdP's podemos identificar las causas raíces de los problemas. Incorporar esta herramienta en nuestro trabajo ha sido muy positivo y cada vez nos vamos perfeccionando. Hemos aprendido a encontrar el problema de forma más rápida y darle una pronta solución para que no se vuelva a repetir".

03. Plan de implementación Táctico (PIT): Es una herramienta para implementar las soluciones de control de las causas raíces de manera ordenada y veloz, para aprender/conocer cómo cada una de ellas impacta en el problema y estandarizar las soluciones correctas. Ramón Morales, Jefe del Área Planificación, de Planta Laja, enfatiza que "hace un par de meses que incorporamos la gestión PIT, la cual ha sido muy importante desde que comenzamos con best. Nos ha permitido realizar seguimiento a los compromisos de las acciones que han salido de los RdP's y hoy en día eso está en un óptimo nivel de cumplimiento".

04. Estándares: Es la codificación de la mejor forma de efectuar un trabajo, para maximizar el tiempo en el que se trabaja de manera adecuada, reducir pérdidas asociadas a la variabilidad de los procesos y minimizar la posibilidad de errores. Javier Torres, Jefe de Área Mecánica de Pulpa línea 2, de Planta Santa Fe, expone que "el

beneficio real es que todos quienes ejecutamos un trabajo lo hacemos a través de un estándar, en él se especifica cómo hacer los trabajos, qué repuestos se necesitan, los tiempos asociados y todo lo necesario para ejecutar de la mejor forma una tarea".

05. Agenda: Es una herramienta que coordina a las personas que conforman una organización para permitir la fluidez del sistema de gestión. La utilización de esta herramienta ha sido "importante" para Mario Berríos, Jefe de Talleres Mecánicos, Planta Santa Fe, quien destaca que "a nosotros nos ayuda a organizar los tiempos, a ordenar las actividades diarias, ser cuidadoso en cuanto a mantener el respeto hacia mis colegas considerando los compromisos que se generan con ellos".

06. Confirmación de Proceso (CdP): Es la práctica en la que un líder observa en terreno, en base a criterios estándar, la ejecución de un procedimiento. "Es sumamente útil", remarca Cecil Salas, Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional, Planta Santa Fe, quien apunta que el CdP "permite uniformar las actividades, entonces las personas tienen una forma ordenada de trabajar. Esta herramienta permite verificar de que efectivamente se estén cumpliendo los pasos indicados en un estándar".

07. Confirmación de Rol (CdR): Es la práctica en la que un líder observa en terreno, en base a criterios estándar, si un miembro de su equipo se comporta de acuerdo a su rol. Víctor Sepúlveda, Jefe de Unidad Maderas, de Planta Santa Fe, da considerable importancia a esta herramienta ya que "nos asegura, como organización, que nuestros estándares estén aplicándose en donde tienen que suceder las cosas, ya sea en terreno o en una oficina. Se transforma en algo vital porque la organización tiene que hacer lo suyo y por ello, tenemos que ser rigurosos con lo que nosotros mismos establecimos como las mejores prácticas que nos lleven a una mejora continua".

Producción RÉCORD en Santa Fe

La Línea 2 de planta Santa Fe en Nacimiento, logró a fines de 2017 un récord histórico de producción, superando por primera vez las 100 mil toneladas de celulosa en un mes calendario. Juan Constabel, Gerente de la Planta relata a continuación el camino que los llevó a conseguir este importante logro.

Nuestro principal objetivo ha sido alcanzar la Excelencia Operacional en planta Santa Fe, ser referente mundial de nuestra industria. Dentro de este objetivo, una de las metas, era superar las 100 mil toneladas de la Línea 2 en un mes calendario. Intentamos sin éxito alcanzar este objetivo en los meses de mayo, julio y agosto, quedamos muy cerca de la meta, logramos récords de producción diario y mensual. Lo importante fue detectar la causa raíz de los problemas, resolverlos e intentar nuevamente. Fue fundamental eliminar ciertos paradigmas instalados desde hace mucho tiempo. Best a través de sus herramientas, nos permitió cambiar esta mentalidad y así focalizar a la organización en aquellas actividades que aportaran al cumplimiento de este objetivo.

Finalmente aprendiendo de los errores, en octubre rompimos esta barrera sobrepasando el hito en más de 2.000 toneladas y así, logrando un nuevo récord mensual de 102.381 ADT.

¿Qué destaca de las personas que participaron del proceso?

Lo que más destaco es el compromiso, trabajo en equipo, disponibilidad al cambio y disciplina por lograr los objetivos por parte de todo el personal y las Empresas Prestadoras de Servicios, el sentido de pertenencia de los equipos de

trabajo, el empoderamiento en todos los niveles, el entusiasmo y convicción de todas las personas que trabajan en esta planta. Best se basa en la mejora continua, cada equipo en su nivel debe determinar la causa raíz de sus problemas, trabaja para resolverlos, o bien, los escala al nivel superior si no está a su alcance.

¿Han cambiado paradigmas tras alcanzar esta meta?

Lo principal fue convencernos que a través de esta nueva metodología podíamos operar los equipos en sus producciones de diseño en forma continua. No se puede ... los fierros no dan más ... siempre lo hemos hecho así ... son ejemplos de paradigmas instalados en la planta y que, sin duda, han cambiado tras el primer año de transformación cultural Best.

¿Qué ha significado este hito?

Un gran desafío, una oportunidad para hacer de Santa Fe una planta eficiente en costos y productividad. Tenía además una connotación adicional, ser el piloto de Best, por lo que toda la empresa nos iba a estar observado. Era una tremenda responsabilidad, y aunque no fue fácil, demostramos que sí se puede cambiar la cultura y eliminar paradigmas. Hoy a la luz de los resultados, se demuestra que el proyecto Best es viable y efectivo y puede ser implementado en todo CMPC.





Nuestra fibra • Nossa fibra • Our fiber

CMPC CELULOSA
Avenida Alemania 751, Los Ángeles, Chile.
Teléfono: (56-43) 2636200
comunicacionescelulosa@cmpc.cl

