



SCORE Perú

Estudio de caso RASIL S.R.L.

Mejoras en la productividad con mayor orden y trabajo en equipo (área de fritura)

TRABAJADORES Y GERENTES IDENTIFICAN QUE EL TRABAJO EN EQUIPO ES LA CLAVE PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

PERFIL DE LA COMPAÑÍA

Empresa:	RASIL SRL
Localidad:	Distrito de Lurigancho, Lima, Perú
Trabajadores:	31 trabajadores (55% mujeres)
Inicio:	2000
Producto:	Elaboración y comercialización de cereales como snacks, barras energéticas de quinoa, amaranto, frutas deshidratadas, maíz cusqueño, habas; y granos de productos nativos como café, maíz, habas, miel silvestre, entre otros.
Destino:	Perú, Chile y EE.UU.

“SCORE ha sido una buena inversión y nos ha dado frutos. Llevar el Módulo 1 - Cooperación en el lugar de trabajo nos ha permitido mejorar nuestros procesos e implementar mejoras en metodologías de gestión como el HACCP, que nos ha permitido atender nuevos mercados”.

Silvia Medina Mendivil
Accionista de RASIL S.R.L.

¿Cómo lo hicieron?

RASIL S.R.L., ubicada en la ciudad de Lima, es una empresa familiar productora y comercializadora de snacks, cereales y granos nativos. Para asegurar un óptimo estándar de calidad en sus productos, la empresa ha obtenido la certificación HACCP, además de la homologación con SGS que anualmente realizan para ser proveedores de la cadena de supermercados posicionados en el Perú.

Gracias al módulo de SCORE “Cooperación en el lugar de trabajo”, RASIL logró mejorar sustancialmente en temas de comunicación y orden en toda la empresa, dado que antes había escasa comunicación entre todos los trabajadores e ineficiencia de tiempo en la búsqueda de las herramientas de trabajo. En consecuencia, están experimentando mayor orden en la gestión de almacén de sus insumos y rapidez en la implementación de sus procesos.

En las etapas iniciales de SCORE Training, RASIL estableció un Equipo de Mejoramiento Empresarial (EME), que identificó los problemas claves para el desarrollo y diseñó el plan de mejora. El equipo EME, compuesto por la administradora, la jefa de logística, el envasador maquinista, el jefe de producción y la asistente de producción, se enfocó en los siguientes problemas:

- Las bolsas en los almacenes estaban desordenadas, fuera de sus cajas y sin codificación, lo que resultaba en la pérdida de tiempo al momento de identificar las bolsas a utilizar. Asimismo, había pérdidas de tiempo ocasionadas por la búsqueda de herramientas, sobre todo en los cambios de turno de producción.
- Con respecto a los trabajadores, se verificó que algunos estaban rindiendo por debajo del promedio, lo cual se reflejaba en el índice de productividad.
- Se detectó una falta de estandarización de algunos procesos de producción. No existía un registro de observaciones de fallas de producción. Antes de SCORE, se perdían algunas de las guías de remisión y era difícil cobrar sin guías.

El equipo EME, por medio de reuniones semanales, se enfocó en la estructura organizacional, los almacenes y líneas de producción, implementando mejoras efectivas:

- **Mayor control del inventario logístico y orden de la merma**, que permitió optimizar el tiempo de búsqueda de herramientas y materiales en los distintos cambios de turnos de trabajo.
- Con cada trabajador se analizó la capacidad de rendimiento en el puesto, haciendo rotación de puestos, determinándose en qué área trabajaba mejor el operario.
- Ketty Simón, asistente de administración, afirma: “Esto ha ayudado a **reducir las horas de trabajo: lo que hacían en 8 horas, ahora pueden realizarlo en 6 horas y con mayor satisfacción**”.
- En el área de calidad, el equipo EME detectó que era indispensable contar con un jefe de calidad para asegurar una buena producción. Además, ahora **todas las máquinas cuentan con formatos de cantidad de producción, calidad y envasado, lo que permite obtener una mayor trazabilidad en el detalle de la producción día por día**.
- El equipo EME también identificó como oportunidad de mejora **la compra de equipo de medición de “compuestos polares”**, el cual ayudaría a **establecer el límite de % de grasas permitido**, en el marco de las actuales disposiciones de salud emitidas por el gobierno.

SCORE en imágenes



Antes de SCORE: área de tránsito dentro de producción



Después de SCORE: área de tránsito dentro de producción



Antes de SCORE: área de productos terminados en el piso



Después de SCORE: área de PTT sobre pallets y rotulados

Resultados claves: la automatización genera una mayor productividad

- La empresa RASIL mejoró sus niveles de productividad desde el 2016 al 2018, de 6tn/mes a 40tn/mes, impactando directamente en los ingresos de la empresa, que pasaron de 4,5 millones de soles a 9 millones de soles en ventas anuales.
- La automatización no ha reducido personal, más bien es una oportunidad para vender con mayor capacidad a más supermercados y contratar a 20 trabajadores más.
- El nivel de satisfacción al cliente en la etapa de la posventa ha ido mejorando en el tiempo: se pasó de 95,2% en 2017 a 97,8% en 2018 y a 98,1% en el primer semestre del 2019.
- El fomento a la formalización ha generado un impacto positivo en la organización, dado que en la actualidad el 100% de los trabajadores se encuentran en planilla y reciben una inducción antes de iniciar su periodo laboral.

Un cambio cultural que apoya al crecimiento

Las buenas prácticas del Programa SCORE alcanzaron a las familias de los colaboradores de la empresa RASIL. Rosemary Roque, administradora de RASIL, afirma:

“ Las charlas de SCORE nos han ayudado dentro y fuera, ahora concientizándome en esto, también me he ordenado en el control y educación de los hijos, para controlar sus momentos de estudio y ocio.

Antes de SCORE, no era una prioridad de los gerentes capacitar a los trabajadores. Con SCORE, los gerentes encontraron una oportunidad de desarrollo y mejora en la productividad gracias a las capacitaciones, pues ello les permite acceder a certificaciones de calidad. Al año 2019, el 100% de los trabajadores había sido capacitado al menos una vez.

Para más información del Programa SCORE o SCORE Training, contactar a:

Marlen de la Chaux
delachaux@ilo.org

Na Eun Mun
mun@ilo.org