



Organización
Internacional
del Trabajo



- ▶ **LEAD BUYERS**
Sumando eficiencia a los proveedores del sector pesquero peruano a través de la cooperación en el lugar de trabajo

MODELO DE INTERVENCIÓN LEAD BUYER

► Mas allá de la cooperación interempresarial

► Un análisis comparado de la experiencia del modelo de intervención Lead Buyer de SCORE y su incidencia en la interrelación e involucramiento entre empresas tractoras y empresas proveedoras.

► 1. Breve descripción del perfil empresarial de las empresas tractoras

AUSTRAL es una de las empresas pesqueras líder en la elaboración de alimentos e ingredientes marinos, la cual realiza sus operaciones aplicando principios de responsabilidad social y ambiental. Esta empresa es miembro del grupo noruego Austevoll Seafood ASA, uno de los grupos pesqueros más grandes del mundo, listado en la Bolsa de Oslo y que cuenta con operaciones en cuatro de los países pesqueros más importantes: Noruega, Reino Unido, Perú y Chile.

El equipo humano de AUSTRAL está conformado por más de 1 200 personas comprometidas con los objetivos de la compañía y que realizan sus labores diarias aplicando un modelo de gestión enfocado en la mejora continua, la sostenibilidad, la ecoeficiencia y la innovación.

AUSTRAL tiene como misión satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes con productos de alta calidad sobre la base de un equipo humano comprometido con la sostenibilidad de los recursos pesqueros a través de una operación eficiente, ambiental y socialmente responsable, en un contexto de creación de valor e innovación.

De igual manera, la empresa tiene como visión ser reconocida como una empresa pesquera líder en la elaboración de productos alimenticios de alta calidad.

► 2. Perfil de la red de proveeduría intervenida

La cadena de proveeduría intervenida con el módulo 1 de SCORE (Cooperación en el lugar de trabajo), bajo el modelo de intervención Lead Buyer para la empresa tractora AUSTRAL, consta de una muestra de cinco empresas, las mismas que se muestran en el siguiente cuadro:

Nº	Empresa	Actividad	Nº de trabajadores
1	Industrias de Transformaciones Metálicas EIRL	Rectificaciones de motores en general	13
2	MC TRADE SAC	Servicio de mantenimiento y comercialización de equipos	40
3	ROBINSON MARINE ELECTRONICS S.R.L	Importación y comercialización de equipos electrónicos para embarcaciones	19
4	CONSTRUCCIONES Y REPARACIONES MARINAS SAC	Construcción y reparaciones de buques	59
5	ASAP CONSULTING GROUP SAC	Venta de equipos de refrigeración industrial y marina	50

Inicialmente, algunas empresas de la muestra se mostraron reticentes a participar de la implementación de SCORE. Sin embargo, AUSTRAL realizó acciones de sensibilización e informó sobre la importancia de la participación para mantenerse dentro de su cadena de proveeduría, lo que facilitó la participación y compromiso de las empresas de la muestra.

Se debe destacar el enfoque de trabajo entre la empresa tractora con respecto a sus proveedoras: fue claro el gran interés de parte de la Gerencia de Operaciones de AUSTRAL que estuvo pendiente en todo momento de las acciones realizadas y, gracias a ello, contribuyó en gran medida con los resultados obtenidos.

► 3. ¿Cuál fue el proceso de implementación?

Aspectos de diseño

AUSTRAL deseaba que los proveedores fueran más conscientes del tema de seguridad, dado que había muchos reclamos cuando los trabajadores de los proveedores concurrían a la planta sin usar sus equipos de protección personal (EPP); no obstante, se tuvo que iniciar la implementación por el módulo 1 del SCORE, “Cooperación en el lugar de trabajo”, donde todos los implicados adquirieron un mejor conocimiento del programa y ahora buscan el aseguramiento de la calidad del servicio.

Herramientas y enfoques adoptados

Inicialmente, la intervención se realizó bajo el formato tradicional de SCORE; no obstante, al declararse el distanciamiento social obligatorio debido a la pandemia de la COVID-19, se adaptaron los módulos de formación a un formato virtual, e incluso la línea de base se realizó de manera virtual. Las 16 horas de talleres que comprendía la etapa de formación a las empresas en el formato presencial, se resumieron a 8 horas en un formato virtual, distribuidas en 4 sesiones virtuales con una frecuencia de dos sesiones por semana.

Las tareas que comúnmente se realizaban como parte de los talleres presenciales, se desarrollaron en equipos de trabajo de manera virtual. El nivel de cumplimiento de esas tareas fue del 50% y las razones por las cuales estas no se completaron fueron variadas, incluyendo el uso y acceso de internet, los contagios, la dificultad para reunirse, la sobrecarga ocasionada por tener que cubrir las funciones de trabajadores que se enfermaron y llamadas de urgencia a flota.

Proyectos de mejora empresarial ideados y puestos en marcha

Se estandarizaron dos proyectos de mejora. Uno de ellos fue establecer el equipo de mejora empresarial (EME). El segundo fue la implementación de las normas de orden y limpieza 5S (en sus niveles 1 y 2). El tercer proyecto de mejora varió de acuerdo a cada empresa y los objetivos se detallan a continuación: i) mejorar la comunicación entre el área de operaciones y la administración, ii) implementar el uso de tableros ágiles para pequeños proyectos, iii) reducir inventarios de baja rotación en el almacén de repuestos; y iv) implementar las 5S en el taller de maestranza.

En resumen, se implementó el módulo 1 de SCORE en las 5 empresas con la ejecución de 3 proyectos de mejora empresarial en cada una de ellas. Un ejemplo de la distribución de las actividades de los PME por empresa se puede observar en el siguiente cuadro:

1	ESTABLECER EL EQUIPO DE MEJORA EMPRESARIAL
1.1	Designar miembros para la conformación del EME (Equipo de Mejora Empresarial)
1.2	Aprobar el Programa de Reuniones del EME
1.3	Realizar una reunión entre el personal directivo y trabajadores para la comunicación oficial de la implementación del Programa SCORE
1.4	Seleccionar el área/proceso piloto en dónde se aplicará SCORE
1.5	Aprobar oficialmente los Proyectos de Mejora (máx. 4) que se desarrollarán en el área/proceso piloto (3 meses)
1.6	Designar líderes y miembros de los Equipos por cada proyecto (2-3 personas)
1.7	Aprobar el Plan de Mejora Empresarial (PME)
1.8	Implementar un tablero de actividades del EME e instalar un lugar de reuniones del EME
2	IMPLEMENTAR LAS 5S (1era y 2da S)
2.1	Capacitar a todo el personal sobre la aplicación de las 5S
2.2	Dividir la zona piloto en áreas y designar al responsable de cada área
2.3	Aplicar la 1era S al área piloto
2.4	Realizar una auditoría de la implementación de la 1era S en el área piloto
2.5	Aplicar la 2da S al área piloto
2.5	Realizar una auditoría de la implementación de la 2da S en el área piloto
3	IMPLEMENTAR E INCENTIVAR EL USO DE UN TABLERO ÁGIL PARA LA REALIZACIÓN DE PEQUEÑOS PROYECTOS
3.1	Capacitar a todo el personal sobre la metodología de trabajo ágil
3.2	Definir políticas de trabajo
3.3	Definir el modelo de trabajo/tableros físicos o virtuales
3.4	Definir los principales pequeños proyectos para el área de servicios
3.5	Definir los responsables de la ejecución de los pequeños proyectos
4	ESTABLECER REUNIONES SEMANALES FOCALIZADAS A TEMAS ESPECÍFICOS DE MEJORA CONTINUA Y FEEDBACK
4.1	Crear el plan de reuniones de mejora continua
4.2	Sistematizar el procesamiento de la información recolectada
4.3	Realizar una reunión de capacitación
4.4	Realizar auditorías para asegurar que el sistema funcione

Aspectos administrativos

- ▶ El formador a cargo de la implementación fue Francis Paredes, formador experto de SCORE y con mucha experiencia realizando implementaciones en las temáticas encargadas.
- ▶ Las motivaciones de las empresas proveedoras para participar en el Programa SCORE y las expectativas sobre su participación estaban ligadas a la percepción de que AUSTRAL tendría una opinión positiva de las empresas que concluyesen con la implementación del SCORE de manera satisfactoria. Las empresas no quieren dejar de ser proveedores de la empresa tractora y por eso se involucran en el cumplimiento de las acciones propuestas por la metodología.
- ▶ AUSTRAL priorizó los temas centrados en calidad y oportunidad de entrega; por ello, dio un paso adicional para garantizar estos aspectos, yendo dentro de cada empresa para verificar cuál es el área con mayores desafíos en esos aspectos. De allí se derivan los temas de intervención como, por ejemplo, el proyecto relacionado al área de maestría.

A partir de la selección del área de intervención, se conformó el equipo de mejora empresarial (EME), que estuvo conformado por el gerente general, el coordinador de mejoras, un representante del área donde se iban a aplicar las mejoras y un trabajador del área administrativa. Los EME tuvieron de 5 a 7 trabajadores en las empresas analizadas. Dado que el proceso de implementación fue virtual casi en su totalidad, la inversión en dinero de AUSTRAL fue marginal; solamente puso a disposición horas hombre de su propio personal.

Aspectos operativos de las empresas proveedoras

- ▶ La empresa tractora tiene estacionalidad. Cuando hay veda, hay más trabajo para los temas preventivos. Cuando es temporada de pesca (normalmente entre los meses noviembre a diciembre y de marzo a junio), debe estar atenta a las emergencias, lo cual ocasiona que los proveedores no cuenten con tiempo disponible en estos periodos.
- ▶ Dado que la mayoría de las empresas proveedoras son del sector metalmecánico, el eslabón más importante es la maestría y el equipo más representativo son los equipos para mantenimiento hidráulico; y en el tema electrónico, los amperímetros y osciloscopios.
- ▶ Se aplicó el SCORE sobre la línea de producción más representativa, sobre el eslabón que produce el mayor flujo de valor y/o sobre la categoría del servicio más representativo.
- ▶ Hubo mucho avance en cuanto a la generación de planes de calidad y nuevos productos, procesos o formas organizacionales, así como mayor conciencia sobre el cumplimiento de las normas (con especial énfasis en los protocolos COVID-19). Se impulsaron planes COVID-19 en cumplimiento de las leyes, los que se introdujeron como parte de la implementación de las 5S, tales como: la ubicación de los surtidores de alcohol en gel y otros semejantes que sumen a la sanidad y sean instalados en ubicaciones más eficientes. En suma, se buscó asegurar la salud del personal en cumplimiento de obligaciones de leyes y motivado por AUSTAL.

▶ 4. Los resultados clave en datos

- ▶ Los resultados alcanzados luego de la implementación del Módulo 1 bajo el modelo Lead Buyer en cuanto al conocimiento, actitudes y comportamiento/costumbres generadas hacia dentro de cada una de las empresas proveedoras están en proceso aún, pero por el momento ya se cuenta con un plan y protocolos mejorados, lo que es un gran avance.
- ▶ Las visitas de verificación de avances y resultados se realizaron desplazándose por el taller con una tablet. De las 5 empresas, las 3 que tienen mayor disposición van a mantener lo aprendido y las recomendaciones provistas. Hay seguridad de ello en la medida en que haya una necesidad de seguir siendo proveedores de AUSTAL.
- ▶ Los aspectos sobre las condiciones de trabajo dentro de las empresas proveedoras se verifican en 3 de las 5 empresas de la muestra. De las 3 que sobresalen, se pueden destacar MC TRADE, donde las condiciones inseguras han disminuido ostensiblemente, pues el tema de manipulación de materiales pesados ha introducido soluciones ergonómicas. En las 5 empresas todos los trabajadores están en planilla, aunque por la pandemia las empresas contrataron a trabajadores temporales para actividades específicas.

▶ 5. Brecha de productividad

Particularmente en los casos de una empresa proveedora de una líder pesquera, se suele contratar a personal fuera de planilla en los periodos de alta demanda de servicios. Al terminar la temporada, se cesa al trabajador; esto suele generar una brecha de calidad y oportunidad, pues estos trabajadores no suelen laborar bien, ya que son conscientes de que no tendrán continuidad. No obstante, este fenómeno que se extiende en todos los sectores que cuentan con movimientos económicos estacionales, las empresas intervenidas con SCORE han demostrado incurrir poco en este tipo de contrataciones temporales.

Como resultado de la implementación de SCORE bajo el modelo de intervención Lead Buyer, se procedió a levantar información de las gerencias de las empresas de la muestra, de manera inductiva, mediante la aplicación de una

encuesta de percepción acerca de los logros obtenidos en el primer año. Se les pidió que califiquen los avances en una escala de 0 a 5, siendo 5 la calificación para el logro de sus objetivos al 100%, 1 un pequeño avance en dicha meta, y 0 un avance nulo sobre la meta planteada. De esta manera, se obtuvieron los siguientes resultados:

Nº	Indicadores Lead Buyer	Situación inicial	Situación final	%
Total		16	33	106%
1	Disminución de índices de re-trabajo	2	3	50%
2	Disminución de índices de residuos	1	2	100%
3	Reducción de reclamos de clientes	1	3	200%
4	Reducción de lead time	2	3	50%
5	Aumento de rotación de inventarios	0	0	0%
6	Reducción del índice de manipulación de inventarios	0	0	0%
7	Optimización de la mano de obra	2	4	100%
8	Reducción de paradas no planificadas	0	0	0%
9	Reducción de horas de mantenimiento	0	0	0%
10	Reducción de costos industriales	2	3	50%
11	Reducción de trabajo	2	4	100%
12	Aumento del número de sugerencias de mejora	1	4	300%
13	Creación de una mentalidad de mejora continua	1	4	300%
14	Economía de material y energía	1	1.5	50%
15	Reducción de uso de material contaminante	1	1.5	50%

Destacan los resultados de la muestra sobre: i) disminución en el índice de residuos; ii) optimización de la mano de obra; iii) aumento del número de sugerencias de mejora; y iv) creación de una mentalidad de mejora continua. Estos resultados numéricos son una clara muestra que las acciones del SCORE dieron resultado.

De esta manera, se puede afirmar que las empresas intervenidas han mejorado en comparación a empresas que no han implementado SCORE. Los directivos de estas empresas valoraron mucho esta experiencia que antes no habían tenido.

► 6. Cambio cultural que apoya el crecimiento

Una muestra clara de cambio cultural hacia el mejoramiento continuo es la información recibida por parte de las formadoras SCORE y los gerentes de las empresas de la muestra, que destacan el sentimiento de los empleados hacia la gestión mejorada, sentimiento de inclusión y/o respeto entre la gerencia y los empleados.

Para que haya cooperación se necesita trabajar en equipo: los trabajadores están empoderados y resuelven problemas, colaboran con opiniones y hablan con la gerencia. Como los propios empleados ya tienen arraigado el tema de mejora continua, las acciones no dependen más de los requisitos del mercado, sino que nacen y dependen

de ellos mismos.

► 7. A manera de conclusión

En principio, la pandemia ha movido el tablero a todas las empresas, por tanto, es inevitable que las medidas de seguridad y salud en el lugar de trabajo sean una exigencia de la cadena de proveeduría, además de seguir los temas normativos. Los cuidados sanitarios estarán vigentes en el mediano plazo y tienen que ser incorporados en sus protocolos. Ayuda mucho que estos temas estén siendo incorporados en las legislaciones e inspecciones de SUNAFIL.

- Se ha verificado que los factores críticos de éxito sobre los resultados alcanzados, incluyendo aquellos relacionados al Programa SCORE, se basan en tres aspectos: i) que en la empresa exista una clara política de la alta gerencia, que se comprometa y cumpla con los resultados; ii) un equipo EME que se “compre el pleito”, un actor diferente al gerente, pero empoderado, con una opinión valorada y aceptada; y iii) una toma de decisiones dinámica y segura que ayude a que los proyectos de SCORE fluyeran mejor.
- Esta intervención sirvió como piloto experimental del que se aprendió a buscar a las personas específicas que sirvan como el hilo conductor para que el proceso de implementación fluya. Es importante que estas personas no sean necesariamente los gerentes, sino uno de los trabajadores en el que se deleguen estas facultades y que este pueda asumir esta nueva responsabilidad de liderazgo, como un desafío personal.

► 8. Cita resumen de toda la experiencia

►► En reuniones con las gerencias de las empresas beneficiarias, la frase que más sobresale es que están convencidos de que van a mejorar, pues les da sostenibilidad a la relación que tienen con nosotros; esas son las opiniones más comunes. Me interesa el programa porque no quiero perder a AUSTRAL.

► Javier Ly, gerente de Mejora Continua de AUSTRAL