

AUSTRAL GROUP S.A.A.

**POSTULACION AL PREMIO
NACIONAL A LA CALIDAD 2011**

CATEGORÍA: EMPRESA DE PRODUCCIÓN

Lunes, 02 de mayo del 2011

CONTENIDO

	Página
TABLA DE CONTENIDO	III
Información general de la Organización	V
Organigrama	IX
Términos de Aceptación	X
Perfil Organizacional	XI
Glosario de términos y abreviaciones.....	XVI
 Respuesta a los Criterios y Subcriterios	
1. Criterio 1: LIDERAZGO	1
1.1 Liderazgo Organizacional	1
a. Misión, Visión y Valores	1
b. Comunicación y Desempeño Organizacional	1
1.2 Gobierno y responsabilidad Social.....	3
a. Gobierno Organizacional.....	3
b. Conducta Legal y Ética.....	3
c. Responsabilidad Social y Apoyo a las Comunidades Clave	5
2. Criterio 2: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	9
2.1 Desarrollo de Estrategias.....	9
a. Proceso de Desarrollo de Estrategias	9
b. Objetivos Estratégicos.....	10
2.2 Despliegue de Estrategias	12
a. Desarrollo y Despliegue de Planes de Acción	12
b. Proyección del desempeño	13
3. Criterio 3: ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE	15
3.1 Compromiso con el Cliente.....	15
a. Oferta de Productos y Apoyo al Cliente.....	15
b. Construyendo una Cultura del Cliente	16
3.2 Voz del Cliente.....	17
a. Escucha de los Clientes	17
b. Determinación de la Satisfacción y Lealtad del Cliente	18
c. Análisis y Uso de los Datos del Cliente	20
4. Criterio 4: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	21
4.1 Medición, Análisis y mejora del Desempeño Organizacional	21
a. Medición del Desempeño	21
b. Análisis del Desempeño y Revisión.....	25
c. Mejora del Desempeño	25
4.2 Gestión de la Información, Conocimiento y Tecnología de la Información	26
a. Gestión de los Datos, Información y Conocimiento	26
b. Gestión de los Recursos de Información y Tecnología.....	27
5. Criterio 5: ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL.....	28
5.1 Compromiso del Personal.....	28
a. Enriquecimiento del Personal.....	28
b. Desarrollo del Personal y de los Líderes	30
c. Evaluación del Compromiso del Personal	31
5.2 Ámbito del Personal.....	31
a. Idoneidad y Capacidad del Personal	31
b. Clima del Personal	33

6. Criterio 6: GESTIÓN DE PROCESOS	34
6.1 Sistema de Trabajo.....	34
a. Diseño del Sistema de Trabajo.....	34
b. Procesos de Trabajo Clave	35
c. Preparación para Emergencias	36
6.2 Proceso de Trabajo	37
a. Diseño de los Procesos de Trabajo	37
b. Gestión de los Procesos de Trabajo.....	39
c. Mejora de los Procesos de Trabajo	40
7. Criterio 7: RESULTADOS	42
7.1 Resultados de Productos y Servicios.....	42
a. Resultados de Productos y Servicios	42
7.2 Resultados de orientación hacia el Cliente	43
a. Resultados de Orientación hacia el Cliente	43
7.3 Resultados Financieros y de Mercado	45
a. Resultados Financieros y de Mercado.....	45
7.4 Resultados de Personal.....	47
a. Resultados del Personal.....	47
7.5 Resultados de la Efectividad de los Procesos	48
a. Resultados de la Efectividad Organizacional.....	48
7.6 Resultados de Liderazgo	50
a. Resultados de Liderazgo y de Responsabilidad Social	50
ANEXOS	52

INFORMACION GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

A. Información de la Organización

Razón Social : AUSTRAL GROUP S.A.A.
 Nombre Comercial : Austral Group
 Dirección : Av. Víctor Andrés Belaunde 147, Centro Empresarial Real, Torre Real
 7, San Isidro, Lima 27, Perú
 Teléfono : (511) 710-7000
 Fax : (511) 710-7000 Anexo 1832
 RUC : 20338054115
 E-mail : sales@austral.com.pe
 Página web : www.austral.com.pe

B. Categoría a la que Postula

Empresa de Producción

C. Tamaño de la Organización

	Personal
Ejecutivos	15
Empleados	409
Obreros Permanentes	485
Obreros Eventuales	3,907
Practicantes	50
Pescadores	450

Total **5,316**

Donde:

	Personal	%
Administrativos	315	6%
Operativos	5,001	94%

D. Aspectos importantes de la Organización

1. Tipo de Bienes o Servicios que Produce

La Compañía se dedica principalmente a la captura de diversas especies hidrobiológicas, su transformación en harina, aceite, conservas y congelado de pescado, que se comercializan principalmente en el mercado externo

2. Mercados a los que destina su producción

- Harina y Aceite de Pescado
 - Alemania
 - Australia
 - Bulgaria
 - Canadá
 - Chile
 - China
 - Colombia
 - Corea
 - España
 - Estados Unidos
 - Francia
 - Haití
 - Holanda
 - Indonesia
 - Japón
 - Malasia
 - Noruega
 - Nueva Zelandia
 - Panamá
 - Perú
 - Reino Unido
 - República Dominicana
 - Saudi Arabia
 - Taiwan
 - Vietnam

- Conservas y Congelados de Pescado
 - Canadá
 - Chile
 - Colombia
 - Francia
 - Perú
 - Reino Unido
 - República Dominicana

3. Competidores

- 1) COPEINCA S.A.
- 2) TECNOLÓGICA DE ALIMENTOS
- 3) PESQUERA EXALMAR S.A.

4. Principales Clientes

- Harina de Pescado – Mercado Internacional
 - 1) NOHARA SANGYO CO. LTD. (Oficina en JAPON)
 - 2) MITSUI AND CO. LTD (Oficina en JAPON)
 - 3) PACIFIC TIDE LIMITED (Oficina en CHINA)
 - 4) GREAT CHINA HOLDINGS LIMITED (Oficina en CHINA)

- 5) SKRETTING CO LTD (Oficina en NORUEGA)
 - 6) BEST EASTERN INTERNATIONAL LTD (Oficina en TAIWAN)
 - 7) NIPON SUISAN KAISHA LTD (Oficina en JAPON)
 - 8) FEED SERVICE BREMEN GMBH (Oficina en ALEMANIA)
 - 9) KMP – KOSTER MARINE PROTEINS GMBH (Oficina en ALEMANIA)
 - 10) MARUHA NICHIRO MEAT AND PRODUCTS INC (Oficina en JAPON)
- Aceite de Pescado – Mercado Nacional
 - 1) COLPEX S.A.C.
 - 2) MARVESA PERU S.A.C
 - 3) ALICORP S.A.A.

 - Aceite de Pescado – Mercado Internacional
 - 1) EPAX AS (Oficina en NORUEGA)
 - 2) E D & F MAN CANADA INC (Oficina en CANADA)
 - 3) E D & F MAN LIQUID PRODUCTS INC (Oficina en REINO UNIDO)
 - 4) THE SCOULAR COMPANY (Oficina en USA)
 - 5) MARVESA PERU S.A.C (oficina en HOLANDA)
 - 6) SINOMEGA BIOTECH ENGINEERING CO. LTD. (Oficina en CHINA)
 - 7) NIPPON SUISAN KAISHA LTD. (Oficina en JAPÓN)
 - 8) AUQI MARINE BIO-TECH CO. LTD. (Oficina en CHINA)
 - 9) HIGH FORTUNE (FUJIAN) BIOTECH CO., LTD (Oficina en CHINA)

 - Conservas de Pescado – Mercado Nacional:
 - 1) Clientes institucionales como PRONAA y municipalidades etc.
 - 2) COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS Y ABARROTOS S.A.
 - 3) MOLITALIA S.A.
 - 4) GW YICHANG & CIA S.A.
 - 5) TERRANORTE SAC
 - 6) CURTIS SAC
 - 7) DEHOCA S.A.
 - 8) COBERSUR S.A.C.
 - 9) A & J DISTRIBUCIONES S.R.

 - Conservas de Pescado – Mercado Internacional:
 - 1) ABURRA LTDA (oficina en COLOMBIA)
 - 2) CONTINENTAL COMMODITIES (oficina en FRANCIA)
 - 3) FOODCORP SAA (oficina en CHILE)
 - 4) CONNORS BROS., LIMITED DIV OF CLOVER LEAF SEAFOODS (Oficina en CANADA)
 - 5) CASA PACO C POR A (oficina en REPUBLICA DOMINICANA)

 - Congelados de Pescado – Mercado Internacional:
 - 1) JMARR (SEAFOODS) LIMITED (Oficina en REINO UNIDO)

5. Principales Proveedores

- 1) FABRICA DE ENVASES S.A.
- 2) FERREYROS S.A.A.
- 3) FIBRAS INDUSTRIALES S.A.
- 4) ALICORP S.A.A

6. Empresa que Efectúa la Auditoría Financiera en la Organización

DONGO-SORIA GAVEGLIO Y ASOCIADOS S.C. de R.L.
Firma miembro de PricewaterhouseCoopers
Av. Santo Toribio 143, Piso 7 – San Isidro

E. Unidades de Negocio

Austral Group SAA. es una Unidad de Negocio del grupo noruego Austevoll Seafood ASA , una de las empresas pesqueras líderes a nivel mundial, con más de 25 años de experiencia y actividades en cuatro países con larga tradición pesquera como Perú, Noruega, Escocia y Chile.

Las unidades de negocio locales que trabaja la organización en Perú son:

- Harina y Aceite de Pescados
- Conservas de Pescado
- Congelado de Pescado

F. Representante Oficial de la Organización y Alterno

a. Representante Oficial:

- Nombre : ROSARIO ELIZABETH TINCOPA BEJAR
- Cargo : Gerente de Riesgos y Sistemas de Calidad
- Teléfono : (511) 710-7000 Anexo 1604 - 1646
- Correo Electrónico : rtincopa@austral.com.pe

b. Alterno

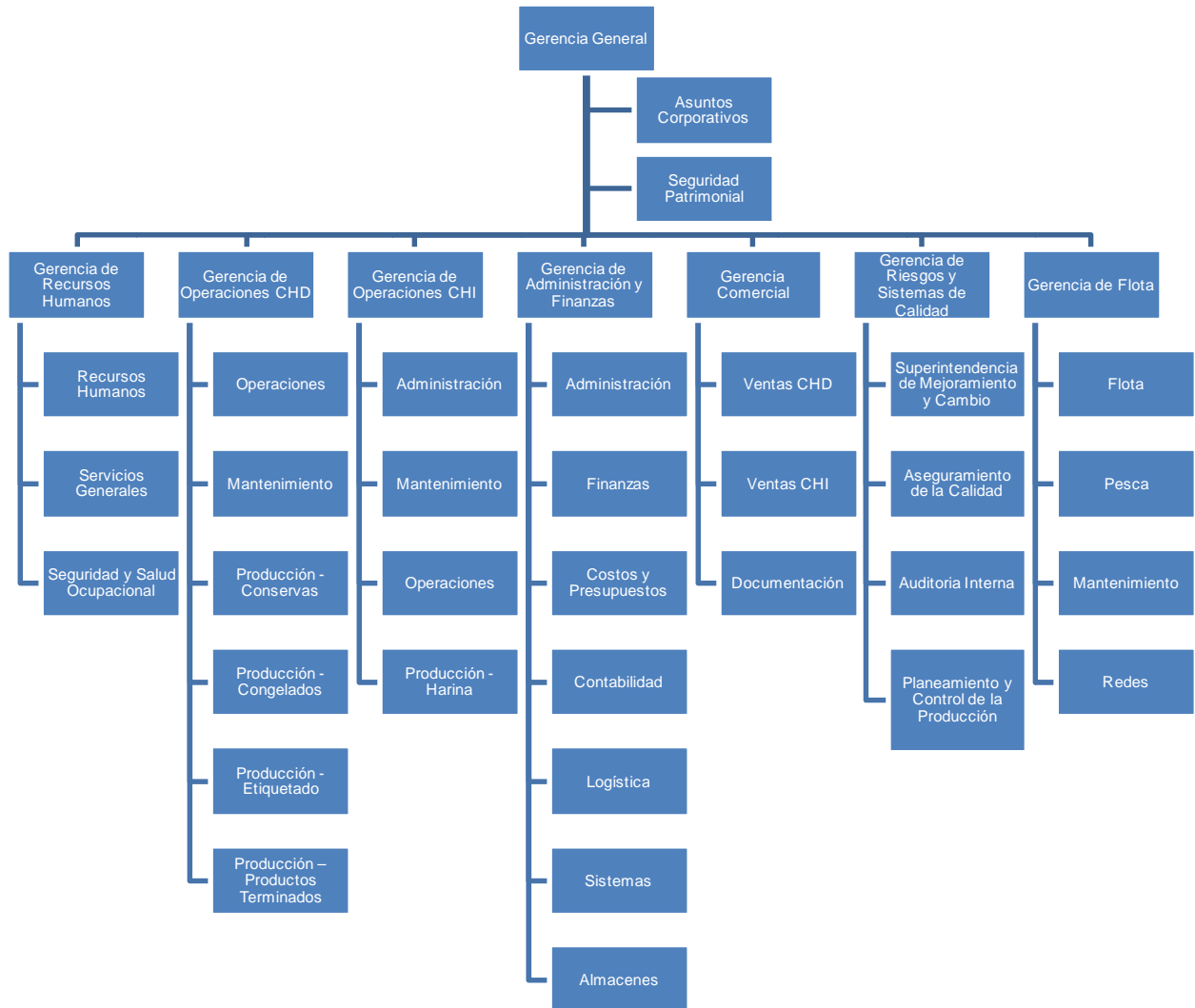
- Nombre : CARLOS ARTURO ROMERO GONGORA
- Cargo : Superintendente de Mejoramiento y Cambio
- Teléfono : (511) 710-7000 Anexo 1621
- Correo Electrónico : cromero@austral.com.pe

G. Miembros de la Alta Dirección

Ejecutivos	Cargo	DNI
Adriana Giudice Alva	Gerente General	07955057
Rosario Tincopa Bejar	Gerente de Riesgos y Sistemas de Calidad	07376637
Didier Saplana	Gerente Comercial	CE 000231030
Cynthia Jimenez Zuazo	Gerente de Recursos Humanos	06179868
Erick Cafferata Calderón	Gerente de Operaciones – Harina y Aceite	08204025
Carlos Herrera Alfaro	Gerente de Operaciones – Consumo Humano Directo	06452124
Juan de Dios Arce Vizcarra	Gerente de Flota	07759802

Rosario Tincopa Bejar
Gerente de Riesgos y
Sistemas de Calidad

ORGANIGRAMA



TÉRMINOS DE ACEPTACIÓN

Declaramos que conocemos las Bases del Premio Nacional a la Calidad, correspondientes al año 2011 y al presentar nuestra postulación nos sometemos a ellas de manera irrevocable. Asimismo aceptamos el carácter inapelable de las decisiones del Consejo Evaluador.

Declaramos que son ciertos la información y los datos proporcionados en el Informe de Postulación.

Entendemos que la postulación será revisada por los equipos evaluadores. Si nuestra organización fuera seleccionada para ser visitada, aceptamos recibir dicha visita y otorgar facilidades para que los evaluadores realicen una evaluación prolija e imparcial.

Aceptamos pagar las cuotas y los gastos que nos corresponden con arreglo a lo estipulado en las Bases.

Si nuestra organización resulta ganadora aceptamos cumplir el compromiso de los ganadores en la forma establecida por las Bases.

Rosario Tincopa Bejar
Gerente de Riesgos y
Sistemas de Calidad

PERFIL ORGANIZACIONAL

P.1 DESCRIPCION ORGANIZACIONAL

a. Ambiente Organizacional

a.1 Productos. Servicios, Distribución

Austral Group SAA. es una compañía del grupo noruego **Austevoll Seafood ASA**, una de las empresas pesqueras líderes a nivel mundial, con más de 25 años de experiencia y actividades en cuatro países con larga tradición pesquera como Perú, Noruega, Escocia y Chile.

La organización gestiona sus actividades a través de cuatro áreas de negocios: Harina de Pescado, Aceite de Pescado, Conservas de Pescado y Congelados de Pescado. Ver ANEXO 01

Cada Unidad de Negocios tiene particulares características en lo relacionado a la forma como distribuimos a nuestros clientes los productos que les suministramos:

- **Harina de Pescado.**

Las ventas de estos productos las realizamos en algunos casos a través de un Agente o Broker y en otros casos directamente a Distribuidores y Usuarios Finales- Transformadores. Aproximadamente el 70% de nuestros productos llegan a nuestros Distribuidores con o sin un Agente intermediario y el 30% llega a nuestros Usuarios Finales- Transformadores con o sin un Agente intermediario.

- **Aceite de Pescado.**

Las ventas de estos productos las realizamos en algunos casos a través de un Agente o Broker y en otros casos directamente a Usuarios Finales - Transformadores. La modalidad depende de los precios y las condiciones del mercado.

- **Conservas de Pescado / Congelados**

Las ventas de estos productos las realizamos a compañías comercializadoras y supermercados/retail. Algunas cantidades las orientamos a entidades del Estado como el PRONAA. El 66% de la producción de conservas de pescado las destinamos al mercado nacional y el 34% la exportamos a América, Europa y Asia.

a.2 La Cultura. Visión, Misión y Valores.

En AUSTRAL GROUP S.A. buscamos ser considerados en el mundo empresarial como una organización inteligente, flexible y proactiva, una organización innovadora con capacidad de general conocimiento y tecnología, de inventar y aprender. Nos orientamos a la cultura de la innovación y ello lo expresamos en la declaración de nuestra "Visión" y "Misión". Estamos creando una cultura creativa.

NUESTRA VISIÓN

"MARCANDO EL RUMBO DE LA INNOVACIÓN"

NUESTRA MISIÓN

"SER LA EMPRESA PESQUERA LÍDER DEL PAIS SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DEL MERCADO CON PRODUCTOS INNOVADORES Y DE ALTA CALIDAD, CONDUCIENDO NUESTRAS ACTIVIDADES HACIA EL ÉXITO EMPRESARIAL CON RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL"

NUESTROS VALORES

TRABAJO EN EQUIPO, COMPROMISO, RESPONSABILIDAD, INTEGRIDAD

Otro aspecto fundamental en la conducta y estilo de la organización se relaciona con la declaración de nuestra "Política de Calidad". Ver ANEXO 02. En ella expresamos nuestro abierto compromiso con los grupos de interés.

a.3 Trabajadores: perfil, categorías y tipos, niveles de educación

El principio fundamental que define el perfil de los trabajadores de la organización hace referencia a personas con sanos principios y valores de vida, conocimientos y habilidades que le permitan desarrollarse óptimamente en su trabajo. Personas aptas para afrontar y superar eficazmente el presente, ejercer mejoras e innovaciones, trabajar con intención y misión. La organización cuenta con una estructura de puestos en la Sede Central, Plantas de Producción y Flota Pesquera dividida en dos categorías: empleados y obreros. Cada Categoría está a su vez subdividida en

diferentes “bandas” según el cargo o puesto, perfil y formación o educación. Ver ANEXO 03. Adicionalmente la Flota Pesquera cuenta con una categoría de trabajadores denominada “pescadores” la cual se rige por normativas legales y laborales para el sector pesquero

En la categoría de “empleados” existen 10 bandas en la Sede Central y 9 bandas en las Plantas. En la categoría de “obreros” existen 5 bandas en las Plantas de producción. Todas las bandas están alineadas al sistema de remuneración y escala salarial. De otra parte y de acuerdo al tipo de contrato, la organización clasifica a los trabajadores en trabajadores permanentes, eventuales, practicantes y pescadores.

a.4 Tecnologías, equipos e instalaciones

La Flota pesquera de Austral Group cuenta al momento con 23 embarcaciones pesqueras de cerco que hacen un total de 11,317 Toneladas Métricas de capacidad de bodega y de las cuales 11 tienen las bodegas insuladas y dotadas con el sistema de preservación RSW preparadas para la captura de especies para consumo humano directo. Toda nuestra flota esta dotada con equipos hidráulicos de último modelos como: Grúas Triplex y equipos de combinación.

La compañía posee 7 Plantas para la fabricación de Harina y Aceite de Pescado. Poseen una capacidad instalada total de 647 TM/Hr. Los equipos instalados responden a los requerimientos oficiales nacionales e internacionales para una producción eficiente y limpia. Equipamos las Plantas de Producción siguiendo las nuevas pautas tecnológicas que esta industria a nivel mundial viene desarrollando: Bombas ecológicas, sistema PAMA, circuito cerrado de generación de vapor-condensado, sistema de combustión a gas, planta desalinizadora, etc.

Contamos con tres Plantas de Conservas de Pescado y dos Plantas de Congelados con una capacidad instalada de producción de conservas de pescado de 51500 cajas por turno y 357 TM/día de pescado congelado. Somos la compañía líder en producción y exportaciones de conservas del Perú. Contamos con líneas de producción para productos crudos y cocidos totalmente automatizadas que garantizan inocuidad y seguridad.

a.5 Regulaciones, Acreditaciones y Estándares

Las actividades del sector se rigen por el Decreto Ley N° 25977, Ley General de Pesca y su Reglamento decreto Supremo N° 012-2001-PE, normas que fijan la intervención del estado en esta actividad con el objeto de promover su desarrollo sostenible como fuente de alimentación, empleo e ingresos, asegurar un aprovechamiento responsable de los recursos hidrobiológicos y optimizar los recursos económicos de la misma, en armonía con la preservación del medio ambiente y la conservación de la biodiversidad. Somos la única compañía pesquera del país y de América Latina con un modelo integrado y certificado de Gestión Ambiental

AUSTRAL GROUP aplica un sistema integrado de gestión de calidad o Sistema Gerencial de Calidad Total. Parte de las actividades están relacionadas con la aplicación de un sistema integrado de once (11) estándares internacionales requeridos y apreciados por nuestros clientes.

Estándares integrados al Sistema:



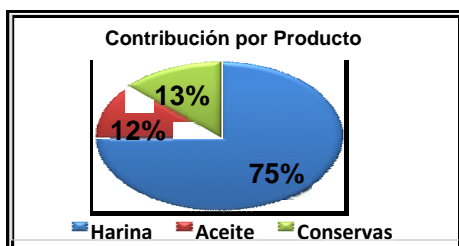
Norma Internacional para Sistemas de Gestión de Calidad **ISO 9001:2008**; Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control **HACCP**; Plan de Aseguramiento para Pienso y Forrajes **IFIS/FEMAS**; Norma Internacional para Sistemas de Gestión Ambiental **ISO 14001/2004**; Sistema de Regulaciones Federales para la Importación de Alimentos a los Estados Unidos **FDA**; Normas de Seguridad en el Proceso de Fabricación de Alimentos **IFS**; Estándar Global para la Seguridad Alimentaria **BRC**; Norma Internacional para Producir Alimentos Marinos Provenientes de la Pesca Sostenible. **FRIEND OF THE SEA**; Estándar Internacional para evitar la captura de Delfines **DOLPHIN SAFE**; Estándar Internacional de Control y Seguridad Logística **BASC**, y Estándar Global de Suministro Responsable **IFFO**.

b. Relaciones Organizacionales

b.1 Estructura de la organización.

AUSTRAL GROUP S.A.A es una sociedad anónima abierta con un plazo de duración indeterminada que fue constituida el 10 de Diciembre de 1996 e inscrita en el registro de sociedades. Austral Group forma parte del Grupo Económico de AUSTEVOLL SEAFOOD ASA. El órgano de gobierno está constituido en primera instancia por la Junta General de Accionista. La empresa cuenta con 2.456 accionistas. La Administración se encuentra a cargo de un Directorio compuesto por cinco miembros-. El Directorio imparte directivas a la Gerente General como representante de la alta dirección respetando las prácticas de buen gobierno corporativo y realiza sesiones periódicas aproximadamente cuatro veces al año y en donde participan funcionarios de la alta gerencia. La alta Gerencia está compuesta por siete gerentes liderados por la Gerencia General.

b.2 Productos, Clientes y Mercado



La Unidad de Negocios de Harina representa el 75% de las ventas totales de la compañía en el 2010 las cuales sumaron 184.5 millones de dólares.. La producción y venta de harina de pescado se constituye actualmente en el factor clave del negocio de la organización. La producción de Conservas y Aceite contribuye solo con el 25% de las ventas totales.

HARINA DE PESCADO. El 99.8% de las ventas de harina fueron dirigidas al mercado externo. Las exportaciones de harina de pescado de Austral Group en el 2010 ascendieron a US \$ 139.1 millones representando el 8.6% del total de las exportaciones de la industria pesquera nacional. El mercado de la harina que produce AUSTRAL está constituido por clientes que consideramos cautivos. El destino de la mayor parte de las ventas de harina de pescado fue al continente asiático, principalmente China y Japón (54%).



En el Japón, el alto consumo de alimentos de origen hidrobiológico, exige que los distribuidores demanden harinas de alto contenido proteínico. En China, tradicionalmente eran aceptadas harinas de diferentes calidades, especialmente calidades y precios inferiores para utilizar en alimentos concentrados para cerdos, sin embargo, últimamente este mercado exige calidades superiores y donde el precio ya no es un condicionante del negocio.

El mercado europeo (Alemania, Noruega, Bulgaria, Italia) se torna volátil cuando los precios de la harina se elevan, sustituyen parte de la harina de pescado por harina de soya o almidón a pesar de su menor contenido proteico o buscan otros proveedores con menores volúmenes de producción en Ecuador, México, etc.

ACEITE DE PESCADO. El precio de venta promedio de Austral Group del aceite de pescado durante el año 2010 fue de US\$ 1,051.2 superior al promedio de US\$ 737.2 registrado en el año 2009. El 75.3 % de las ventas fueron básicamente a Noruega y en menor proporción a China y Japón.

Suministramos aceites crudos de pescado a clientes que lo procesan mediante refinamiento y fraccionamiento para ser utilizados como suplemento nutricional. El interés del producto para este segmento del mercado radica en el perfil de omega 3 que contiene y la baja concentración de contaminantes. Otros clientes son los productores de alimentos para acuicultura cuyo principal requerimientos se relaciona con la acidez del aceite y los productores de alimentos para mascotas cuyo requisito especial se refiere al olor (refinado) del aceite.

CONSERVAS DE PESCADO. Las ventas de conservas en el año 2010 ascendieron a US\$ 23.6 Millones. El 34% corresponde a exportaciones y el 66% ventas a nivel nacional. Prácticamente las ventas de exportación se orientaron en su mayoría al mercado Latinoamericano

Exportamos a segmentos del mercado clave a través de distribuidores o supermercados (retail) que demanden altos volúmenes para conservas de pescado de consumo masivo y bajo precio como es el caso del mercado latinoamericano (República Dominicana, Colombia, Bolivia) donde exportamos un producto estándar a base de la especie anchoveta (sardina) en salsa de tomate y el mercado africano donde exportamos una conserva de pescado estándar a base de la especie jurel en salsa de tomate



b3 Rol y Tipo de Proveedores

Hemos construido una relación de largo plazo con nuestros principales proveedores estratégicos soportada por:

- Contratos anuales de abastecimiento y servicios..
- Sistematización de las Compras.
- Filosofía de desarrollo conjunto.

En nuestra empresa la cadena de abastecimiento requiere que se cumpla con principios que aseguren una correcta gestión. Estos principios se dan en dos dimensiones:

Principios Internos	Principios Externos (proveedores)
Atención al Cliente	Disponibilidad
Eficiencia	Conocimiento del Negocio
Control de la Gestión	Soporte de la Calidad

b.4 Comunicación y relación con proveedores y Clientes

La transmisión de información que compartimos con nuestros proveedores es básica pues de esta gestión depende la adaptación de nuestro entorno a nuestras necesidades cambiantes por la irregularidad en las operaciones del sector pesquero. Para garantizar esta adaptación, compartimos de manera continua información relacionada con: Proyecciones de producción, Programación de mantenimiento, Información de las inversiones Resultados y observaciones de Auditorias Externas, entre otros.

Para asegurar la transmisión de información hacia los proveedores la empresa gestiona las siguientes actividades conjuntas en forma regular: Reuniones de Inicio de Temporada de Pesca. Reuniones de periódicas de avance y programación. Comunicación Documentaria Oficial ISO, Participación de los Proveedores en eventos internos. Homologación de los Proveedores,

En Austral Group la comunicación con nuestros clientes es asunto de vital importancia para mantener su fidelidad y plena satisfacción. Tenemos programas de visita planificados anualmente con el fin de evaluar conjuntamente llos resultados de las operaciones y establecer nuevas pautas de trabajo y negocios. Utilizamos los recursos tecnológicos convencionales y modernos para mantener su escucha de manera sistemática: Teléfonos, radios, fax, correo electrónico, etc. Contamos con la línea de atención y servicio 0800 disponible las 24 horas del día.

P.2 DESAFIOS ORGANIZACIONALES

a. Ambiente Competitivo.

a.1 Posición competitiva de la organización.

Somos una organización ubicada dentro de las cinco compañías pesqueras más grandes del país. Poseemos siete modernas Plantas para la producción de Harina y Aceite de Pescado estratégicamente distribuidas a lo largo del litoral peruano (Ilo, Pisco, Paita, Coishco, Huarney, Chancay y Chicama), tres Plantas de producción de Conservas de Pescado (Paita, Coishco, Pisco) y dos Plantas de producción de Congelados (Paita y Coishco). Disponemos de una flota pesquera compuesta por 27 barcos ubicados en los puertos de Pisco, Chancay, Huarney y Coishco.

Nuestros productos tienen amplia aceptación en el mercado por su reconocida calidad y debido a ello, obtenemos un precio de venta promedio superior a las demás compañías del sector.

Exportamos en el 2010 el 8.6% de la harina de pescado producida en el país, lo que equivale a 87.971 TM de Harina y el 5-6% del aceite de pescado equivalente a 14.560 TM de Aceite. Las ventas de harina y aceite sumaron US\$ 155 millones de dólares.

Exportamos en el 2010 el 3.511 TM de conservas por valor de US\$ 8 millones. Somos la primera compañía exportadora del país en este rubro. Vendimos a nivel nacional US\$ 14 millones equivalente al 66% de nuestras ventas. En total colocamos en el mercado 22. Millones de calcs de conservas.

a.2 Factores de éxito y cambios clave.

De acuerdo al Plan Estratégico 2009-2011 nuestros factores de éxito son: Ser Eficientes y Ser Líderes Responsables.

a.3 Fuentes de información comparativa y competitiva claves.

La información que obtenemos para evaluar resultados y proyectar nuestras operaciones procede de fuentes internas y externas. Las fuentes internas refieren a nuestra información histórica, CONASEV, SUNAT, Sociedad Nacional de Pesquería, MAXIMIZE, APOYO u otros medios. Las fuentes externas a través de agremiaciones especializadas en el sector pesquero como IFFO, FAO, ferias y convenciones, distribuidores, clientes y publicaciones especializadas.

b. Desafíos Estratégicos.

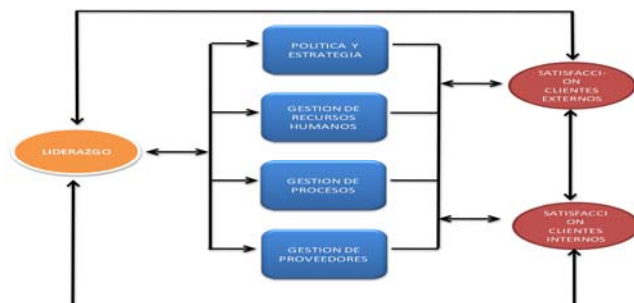
b.1 Desafíos Estratégicos.

Nuestros desafíos estratégicos están formulados en base a la implementación de un nuevo mecanismo de ordenamiento pesquero que nos permitió centrar nuestra estrategia en términos de: eficiencia de procesos, optimización de costos y garantizar la sostenibilidad del recurso a través de un menor impacto ambiental.

c. Sistema de mejora del desempeño.

c.1 Elementos clave del sistema de mejora del desempeño.

Mejorar nuestro desempeño se traduce en mejorar el nivel de satisfacción de nuestros grupos de interés. Requerimos liderar la acción y resultados de nuestra política y estrategia, gestionar eficiente y eficazmente nuestros recursos humanos, los procesos y proveedores. Clientes internos y externos satisfechos



GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIACIONES

KPI (Key Performance Indicator): Indicadores claves de desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Kick off: encuentro anual entre los responsables de la empresa y todos los empleados para mostrar los resultados del año anterior y encarar un nuevo año expresando sus expectativas.

Sistema PAMA: Conjunto de equipos orientados al tratamiento de efluentes como resultado de la aplicación del Plan de Adecuación y Manejo Ambiental de la organización, aprobado por el Ministerio de la Producción.

Banda Salarial: escala de salarios aplicada según las características, funciones y responsabilidades inherentes a un puesto de trabajo.

Sistema RSW (Refrigerated Sea Water): Sistema de enfriamiento por agua de mar, método de enfriamiento de la materia prima (pescado) aplicado a bordo de las embarcaciones pesqueras para conservar sus características desde el momento de la captura hasta su recepción en las Plantas de Procesamiento.

Stakeholder: conjunto de grupos de interés quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de la empresa.

Ecoeficiencia: ciencia que combina los principios de la ecología con la economía para generar alternativas de uso eficiente de las materias primas e insumos; así como para optimizar los procesos productivos y la provisión de servicios.

Reuniones Offsite: encuentros organizados fuera del lugar de trabajo para no ser distraídos por las actividades cotidianas.

FODA: es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Benchmarking: proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones.

FOB (Free on board): Incoterm por el cual el vendedor entrega la mercancía en el momento en que la carga sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido; en ese momento se traspasan los riesgos de pérdida o daño de la mercancía del vendedor al comprador.

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization): toma el resultado final de la empresa y le resta los gastos e ingresos por intereses, los impuestos, las depreciaciones y las amortizaciones para mostrar lo que es el resultado puro de la empresa, sin que elementos financieros (intereses), tributarios (impuestos), externos (depreciaciones) y de recuperación de la inversión (amortizaciones) puedan afectarle. De esta forma obtendremos una imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo en el núcleo de su negocio

VPN (Virtual Private Network): es una tecnología de red que permite una extensión de la red local sobre una red pública o no controlada, como por ejemplo Internet

CRITERIO 1- LIDERAZGO

1.1 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

1.1.a. MISION, VISION Y VALORES

La visión y la misión de la compañía fueron definidas a partir de la necesidad de desarrollar un Plan Estratégico para formular, implementar y evaluar las acciones que le permitieran habilitar a la organización a alcanzar sus objetivos y metas. La alta dirección de la organización llevó a cabo un plan de reuniones para construir una visión o percepción clara para gestionar el futuro de la compañía a partir de sus propias experiencias y creencias. De igual manera se tuvo en cuenta las características propias del sector de la industria a la que pertenecemos.

La misión fue definida dentro del mismo plan de reuniones en base a los principios fundamentales que justifican su existencia o razón de ser de la organización. Para formular la declaración de la misión se tuvieron en cuenta los siguientes postulados: debía estar orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, estar de acuerdo con las posibilidades de la compañía, motivadora, específica y servir de guía para decisiones y acciones.

Los valores se definieron teniendo en cuenta las reglas o pautas de conducta que deberían formar parte de la cultura organizacional en este tipo de industria. Se creyó oportuno considerar los antecedentes históricos y oportunidades de fortalecer los principios bajo los cuales las organizaciones han tenido éxito.

El nivel gerencial despliega la misión, visión y valores a través del compromiso y su actuación diaria en la vida de la empresa. Con el ejemplo y participación activa y directa en todas aquellas actividades sociales y laborales que desarrolla la organización interna como el evento denominado Kick-Off y externamente como la celebración de la Semana de la Calidad en Austral. Utiliza los medios de comunicación que dispone la organización para mantener en permanente recordación a los trabajadores.

La alta dirección elaboró, publicó y difundió un Manual de Ética y Valores donde se resumen y comunican las diferentes conductas y actitudes que deben mantener los trabajadores en cumplimiento de sus funciones. Se trata de un documento de lectura obligatoria desde el momento mismo en que el trabajador ingresa a la compañía. Dentro de la organización existen diferentes dependencias que controlan el cumplimiento de las normas legales y regulaciones: Asuntos Corporativos, Área Legal y la Gerencia de Riesgos y Sistemas de Calidad

La alta dirección definió que “ser líderes responsables” es uno de los factores de éxito de la organización y ha sido un principio aplicado al proceso del planeamiento estratégico, lo que ha permitido formular e implementar actividades cuyo principal objetivo es desarrollar ventajas competitivas sostenibles que sean percibidas y valoradas por los trabajadores y clientes. También diseñó y viene llevando a cabo un ambicioso programa compuesto por talleres de liderazgo a un grupo de funcionarios con el fin de potenciar sus competencias.

1.1.b. COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

**Figura 1.1.b.1. La Semana de la Calidad.
Asistentes - Actividades**



La **SEMANA DE LA CALIDAD** es un evento que realiza la Gerencia de Riesgos y Sistemas de Calidad cada dos años durante una semana con el fin de reforzar la cultura de la calidad al interior de nuestra organización, así como de afianzar los lazos entre AUSTRAL y sus stakeholders.

Figura 1.1.b.2. Logo de la Semana de la Calidad



Mediante diversas actividades promovemos los conceptos de la calidad total para que sea comprendida y practicada constantemente por todos nuestros trabajadores como una forma de ser y de vivir.

Figura 1.1.b.3. Logo de la Red de Comunicación



Red de facilitadores de la comunicación, creada en el 2010, con la finalidad de contar con un canal de retroalimentación directa entre colaboradores y las áreas de Recursos Humanos y denominada “LA RED”. La conforman 64 trabajadores de todas las 7 Sedes de Austral Group,

Desarrollamos el talento de los colaboradores a través del trabajo en equipo, el liderazgo, el desarrollo y la orientación a resultados, en el marco de un sistema de compensaciones basado en la equidad interna y la competitividad externa.

Figura 1.1.b.4. Modelo de Gestión Humana



Contamos con diversos programas de reconocimiento al personal:

Figura 1.1.b.5 Totem de Seguridad

Premio por “Cero accidentes”, donde se reconoce a la Sede que ha tenido menor índice de accidentes, fomentando la cultura de Seguridad y Salud Ocupacional orientada a Cero accidentes de trabajo. Los colaboradores se informan sobre el avance de su Sede con relación a este aspecto, a través del Totem de Seguridad.



Gracias al programa de **Capacitación** integral, se logró capacitar a más de 1,500 colaboradores, invirtiendo 10,514 horas en capacitación teórica y práctica, cubriendo las brechas y potenciando el desarrollo del colaborador.

Figura 1.1.b.7 Celebración del Kick Off

Para Austral es prioridad que los trabajadores se encuentren alineados con las directrices de la compañía, es por ello que durante el primer trimestre del año, se realiza a nivel de todas las Sedes de Austral el evento “Kick Off”, el cual consiste en el Anuncio Corporativo del Plan Estratégico, metas del año en curso

