

INTEGRARSE
Integración Centroamericana por la Responsabilidad Social Empresarial

"Iniciativas que contribuyen a la competitividad de las empresas en la región".

Innovación Responsable

Casos Prácticos de RSE en las PYMES de Centroamérica

giz
Por encargo de:
Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo
centraRSE
FUNDEMAS
FUNDAHRSE
AED
Asociación Empresarial para el Desarrollo
sumarse

INDICE

▷ ¿Qué es INTEGRARSE? 6
▷ INWENT y la RSE en Centroamérica 8
▷ CEGESTI y su rol en la gestión de RSE en la región 9
▷ El Programa DESCA y la RSE 11
▷ Agradecimientos 12
▷ Mensaje INTEGRARSE 13
▷ Resumen ejecutivo 15

▶ Capítulo 1. Contexto económico y social de la pyme en Centroamérica 18
1.1. Situación actual de la pyme en la región 19
1.2. Situación actual de la pyme por país 22
1.2.1.Costa Rica 22
1.2.2. El Salvador 24
1.2.3. Guatemala 25
1.2.4. Honduras 25
1.2.5. Nicaragua 27
1.2.6. Panamá 27

▶ Capítulo 2. Hacia un modelo de gestión sostenible 29
2.1 Descripción del proceso de formación de consultores 30
2.2 Descripción del proceso de selección de las pymes 32
2.3 Descripción de la capacitación y asesoría empresarial en Sistemas Integrados de Gestión, con énfasis en la RSE 33
2.4 Descripción y beneficios de la herramienta INDICARSE 35
2.5 Sinergias entre ambas metodologías 37

▶ Capítulo 3. Casos de éxito por país 39
3.1. Costa Rica 40
3.1.1 Artinsoft 40
3.1.2 Florex 45
3.1.3 Hulera Costarricense 50
3.1.4 Laboratorios Lisan 56
3.2 El Salvador 61
3.2.1 La Canasta 61

INDICE

3.2.2 Salvanoni 69

3.3 Guatemala **74**

3.3.1 Ambiotec 74

3.3.2 Cap Factory 81

3.3.3 Hotel Porta Antigua 89

3.4. Honduras **94**

3.4.1 Impresos Rápidos Ariel 94

3.4.2 Danilo's Pura Piel 101

3.4.3 EyC 107

3.4.4 Industrias Madona 114

3.5. Nicaragua **119**

3.5.1 Caite Velas Artesanales 119

3.5.2 Industrias Delmor 127

3.5.3 Industrias Don Pan 133

3.5.4 Eminica 139

3.6. Panamá **146**

3.6.1 Hopsa 146

3.6.2 Productos Kiener 153

3.6.3 Compañía SAR 160

3.6.4 Up Cargo 166

▷ Tabla resumen de prácticas en Público Interno, Medio Ambiente y Mercadeo **175**

▷ Conclusiones **181**

▷ Glosario **182**

▷ Bibliografía **185**

¿Qué es INTEGRARSE?

Desde el año 2002, la Integración Centroamericana por la Responsabilidad Social Empresarial (INTEGRARSE) nació como una iniciativa regional de las seis organizaciones que lideran la promoción de la RSE en Centroamérica: CentraRSE en Guatemala, FUNDEMAS en El Salvador, FundhaRSE en Honduras, uniRSE en Nicaragua, AED en Costa Rica y SumaRSE en Panamá.



Bajo esta visión conjunta, INTEGRARSE responde a la necesidad de estandarizar conceptos, principios e indicadores con la premisa que la dirección que tome la región será la suma colectiva de las acciones de las organizaciones dedicadas a la RSE y de las empresas que representan en cada país.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha sido definido regionalmente como una nueva cultura de negocios basada en principios éticos y el firme cumplimiento de la ley, de forma que se contribuye a la competitividad de las empresas, el bienestar general y el desarrollo de las naciones del istmo. Esta visión conjunta de la RSE asegura la sostenibilidad tanto de las empresas como del medio donde operan.

INTEGRARSE nace justamente bajo esa visión y su nombre resume los esfuerzos y trabajo de las seis instituciones por integrar y estandarizar las estrategias de RSE en el istmo.

Los cuatro pilares fundamentales sobre los cuales se fortalece el accionar de INTEGRARSE son:

1. Promover la Responsabilidad Social Empresarial como modelo de gestión para lograr la competitividad y el desarrollo sostenible.
2. Potenciar los esfuerzos de divulgación de la RSE a todo el sector productivo incorporando a la Pequeña y Mediana Empresa, formando alianzas empresariales entre grandes y pequeñas empresas y generando alianzas público- privadas.
3. Acercar al sector productivo a los diferentes grupos de interés (gobierno, sociedad civil, y otros) para crear canales de comunicación y colaboración.
4. Fortalecer la integración centroamericana a través de la RSE.

Una de las principales líneas de acción de INTEGRARSE es la organización de la Conferencia Centroamericana de Responsabilidad Social Empresarial (CONVERTIRSE), realizada en forma bianual con el fin de ***"Dar a conocer tendencias internacionales sobre la RSE y propiciar el intercambio de experiencias a fin de consolidar una Visión Regional sobre este paradigma de Gestión de Negocios".***

"La dirección que tome la región será la suma colectiva de las acciones de las organizaciones dedicadas a la RSE y de las empresas que representan en cada país."

CONVERTIRSE se ha llevado a cabo en seis ocasiones, en el año 2002 se efectuó en El Salvador, 2004 en Guatemala, 2005 en Honduras, 2006 en Nicaragua, 2008 en Costa Rica, y en 2010 en Panamá.

De igual manera, el Sistema de Indicadores de RSE para la región Centroamericana (IndiCARSE), presentado durante la Conferencia CONVERTIRSE en San José, Costa Rica, se constituye en el más importante paso de homologación de indicadores de RSE desarrollado por una región con visión conjunta, de tal forma que las empresas centroamericanas cuentan actualmente con un software para la auto-evaluación y la medición estandarizada de políticas y prácticas en esta materia.

Finalmente, INTEGRARSE también ha presentado iniciativas que contribuyen a modernizar y volver más rentables las estrategias de desarrollo de la Pyme en la región. Tal es el caso del programa de especialización: "Sistemas de Gestión con énfasis en la RSE para pymes en Centroamérica", desarrollado gracias al respaldo de INWENT (Capacity Building International Germany), el CLADS/INCAE (Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas), y CEGESTI (Centro de Gestión Tecnológica Informática Industrial).

El objetivo de este programa es contribuir a mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, mediante la oferta de servicios en Sistemas de Gestión Integrados con enfoque en la RSE, prestados desde las entidades miembros de INTEGRARSE.

En el marco de este proyecto, participaron 60 consultores y se otorgaron 24 consultorías hasta octubre de 2009, de las cuales 21 empresas decidieron hacer públicas sus experiencias.

"INTEGRARSE también ha presentado iniciativas que contribuyen a modernizar y volver más rentables las estrategias de desarrollo de la pyme en la región."

INWENT y la RSE en Centroamérica

Desde el año 2007, INWENT ha venido profundizando el concepto de sostenibilidad en todos los programas e iniciativas que respalda. Dentro de este concepto, se encuentra como base la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Para poder fortalecer la práctica de esta estrategia de negocios y motivar a las empresas a adoptar las políticas y principios de la RSE, INWENT ha financiado y compartido su experiencia en diversos programas desarrollados en toda Latinoamérica, fortaleciendo recientemente su presencia en iniciativas de este tipo en Centroamérica.

INWENT es una institución que opera a nivel mundial en los campos de recursos humanos, capacitación profesional y diálogo. Su participación en el desarrollo económico y social de la región se encuentra cimentada en los ejes de mejoramiento de las capacidades institucionales del sector privado.

La intervención realizada por la organización en el marco del proyecto "Sistemas Integrados de Gestión con énfasis en la RSE para pymes en Centroamérica", durante el año 2009 en la región, permitió a las empresas participantes mejorar en el cumplimiento de los estándares sociales, ambientales y de calidad, e incidir en su competitividad de acuerdo a Américo Herrera, Asesor del Servicio de Cooperación Social – Técnica (DED) para INWENT.

Entre las justificaciones del proyecto, destaca el hecho que los recursos económicos generados por el sector privado, en muchos países, superan los recursos públicos y aquellos proporcionados por la cooperación, por lo que, con la apertura del mercado y las nuevas exigencias de calidad, se crean oportunidades pero también nuevos desafíos para la sostenibilidad sector.

El representante de INWENT explica que la RSE es la mejor estrategia para lograr la competitividad de la pyme, de allí el creciente interés público y privado por promover esta nueva forma de hacer negocios.

El proyecto respaldado por INWENT, en este caso, consiste en crear sistemas que interconectan la "Gestión de calidad, gestión ambiental y gestión laboral", creando efectos de sinergia y evitando el uso desproporcionado de recursos, obteniendo como resultado una reducción de costos, aumento de la eficiencia y la eficacia de la empresa. Para poder llevar a cabo este tipo de implementaciones, un equipo de consultores fue especializado en la metodología aplicada dentro de las empresas.

"El conocimiento adquirido ha sido sustentado en teorías modernas de gestión, pero con alto valor práctico y aplicativo. El curso se desarrolló en sesiones modulares y por fases de aplicación práctica, brindando flexibilidad a los y las participantes", explicó el especialista.

El curso fue ejecutado por docentes de INCAE Business School y del Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial (CEGESTI), mientras que las clases fueron enriquecidas por la participación de expertos internacionales en estos temas. Cada participante trabajó con una pyme en la planificación e implementación de Sistemas Integrados de Gestión con enfoque de RSE en la región centroamericana.

"La RSE es la mejor estrategia para lograr la competitividad de la pyme, de allí el creciente interés público y privado por promover esta nueva forma de hacer negocios."

CEGESTI y su rol en la gestión de RSE en la región

El Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS/INCAE) y su socio estratégico, el Centro de Gestión Tecnológica Informática e Industrial (CEGESTI), formaron a 60 consultores del área centroamericana en el período comprendido entre el 20 de julio al 3 de agosto de 2009.

El seminario "Sistemas de Gestión Integrados con énfasis en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para pymes en Centroamérica" proporcionó así herramientas a cada uno de los países para desarrollar capacidades gerenciales en el área de RSE dentro del sector pyme.

Lawrence Pratt, Director Asociado del CLACDS/INCAE explicó, al momento del curso, la importancia de fortalecer este tipo de estrategias.

"La RSE es una estrategia que le permite a las compañías de la región fortalecer su competitividad contribuyendo simultáneamente al bienestar de la región", señaló.

Los participantes se enfocaron, durante el programa, en conocer a fondo la aplicación práctica de sistemas de gestión de calidad en la pyme en áreas como: calidad, gestión ambiental, salud y seguridad ocupacional, manejo de cadenas de valor, alineación estratégica, entre otros.

Una vez finalizada la primera fase del curso de especialización, los consultores y consultoras prestaron servicios de asesoría a las empresas seleccionadas por las entidades que conforman INTEGRARSE de acuerdo a la metodología establecida.

Esta asesoría constituyó la segunda fase de la capacitación, en la cual por medio de la experiencia práctica se fortalecieron los conceptos de RSE, en este caso enfocados a las variables de calidad, gestión ambiental y salud y seguridad ocupacional, dentro de cada una de las unidades productivas.

Las asesorías, así como los planes de mejora presentados por cada uno de los equipos consultores, fueron monitoreados de cerca por CEGESTI, institución que también fue responsable de validar los informes finales así como los planes de mejora y sus resultados, presentados por la consultoría en cada país.

Tanto la selección de las empresas como la asignación de consultores a los proyectos fue una labor realizada en cada país por las entidades que conforman INTEGRARSE.

"Sistemas de Gestión Integrados con énfasis en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para pymes en Centroamérica" proporcionó así herramientas a cada uno de los países para desarrollar capacidades gerenciales en el área de RSE dentro del sector."

CEGESTI y su rol en la gestión de RSE en la región

CEGESTI posee una amplia experiencia en el manejo de la RSE, habiendo trabajado anteriormente en el marco del Programa "Reducción de la Pobreza y Mejoramiento del Ambiente: una Estrategia de Desarrollo Integral Sostenible", programa financiado por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Gobierno de los Países Bajos y ejecutado en Centroamérica y República Dominicana.

La institución ha venido apoyando programas de asistencia técnica para pymes, enfocados en implementación de planes de acción en RSE, encadenamientos productivos, implementación de la metodología integrada de Buenas Prácticas de Manufactura, HACCP, programas de turismo sostenible y Producción más Limpia, implementación de Sistemas de Gestión Ambiental (ISO 14000 y MPS-ABC), reportes de sostenibilidad basados en la herramienta HIGH5!, capacitación y desarrollo de capacidades en el tema de mercados sostenibles, sistemas de recursos humanos y cultura organizacional.

CEGESTI ha impartido capacitaciones a pymes en temas relacionados con la RSE, ha realizado varias publicaciones en medios sobre el tema, y ha desarrollado un Manual de Implementación de RSE para pymes, entre otros materiales.

"Las asesorías, así como los planes de mejora presentados por cada uno de los equipos consultores, fueron monitoreados de cerca por CEGESTI".

El Programa DESCA y la RSE

El Programa Regional de Desarrollo Económico Sostenible en Centroamérica DESCA/GTZ, tiene como objetivo mejorar las condiciones políticas e institucionales para el fomento de la competencia y tecnología de MPyme innovadoras. El Programa se apoya en una propuesta a distintos niveles, el cual comprende tanto intervenciones a nivel centroamericano supranacional, como también a nivel político nacional así como a nivel de las organizaciones de desarrollo. El Programa está de acuerdo con el enfoque del fomento para el desarrollo sostenible y su direccionamiento está enfocado al fortalecimiento de la competencia Comercial y tecnológica de la MIPyme conforme a las estrategias nacionales y regionales.

DESCA tiene varios socios estratégicos en la región Centroamericana, con quienes trabaja de forma subsidiaria en algunos temas complementarios a su oferta de asistencia técnica. Uno de esos socios es la Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (InWent) con quien coopera estrechamente para alcanzar los objetivos de la cooperación alemana para el desarrollo.

Estamos seguros que mejorar las normas sociales y al mismo tiempo incrementar las ganancias – no es una contradicción para las empresas. De hecho, la mejora de las condiciones de trabajo y la introducción de normas sociales mínimas pueden constituir una auténtica ventaja competitiva en un mundo globalizado. Para la GTZ la RSE es una manera de hacer negocios, ayudando a las empresas a dar los primeros pasos hacia un sistema de gestión social, mediante el incremento de la productividad del trabajo y de los recursos.

El efecto positivo se hace evidente, tanto para los empresarios como para los trabajadores, creándose una situación de ganar-ganar (win-win): al hacer un mejor uso de los recursos y de la mano de obra, se pueden cumplir normas sociales mínimas y percibir ventajas económicas tangibles. Por consiguiente, mejorar las condiciones de trabajo cobra sentido desde el punto de vista empresarial.

Con el fomento de la RSE en la MIPyme Centroamericana, se apoya también la conformación de un sistema de promoción para las MIPyme coherente, nacional y regional en Centroamérica, especialmente en el sentido de un fortalecimiento de las competencias de tecnología tomando en cuenta el acercamiento hacia la UE. Así los beneficiarios serán los gestores de MIPymes innovadoras con potencial comercial en el mercado nacional y regional, incluyendo fundaciones de existencia así como la mano de obra allí empleada.

Al aplicar medidas de RSE, se busca que las empresas puedan realizar buenas prácticas cotidianas que aumentan su competitividad y que contribuyen también al desarrollo económico y social de los países de la región.

“La mejora de las condiciones de trabajo y la introducción de normas sociales mínimas pueden constituir una auténtica ventaja competitiva en un mundo globalizado.”

Agradecimientos

El camino hacia una estrategia sostenible de RSE debe de estar respaldado por socios visionarios y capacitados.

En esta ocasión, se extienden especiales agradecimientos a:

INWENT a través de Américo Herrera, por apoyar iniciativas y sinergias innovadoras en beneficio de la región.

DESCA/GTZ programa regional de la cooperación alemana, a través de Mauricio Chacón, por su participación en el marco del fomento a la competitividad de las pymes en la región.

A los presidentes de las organizaciones gestoras de la RSE en la región Centroamericana:

Luis Javier Castro, Presidente de AED Costa Rica

Elena Maria de Alfaro, Presidenta de FUNDEMAS El Salvador

Rodolfo Heinemann, presidente de CentraRSE Guatemala

Jacobo Kattán, Presidente de FundahRSE Honduras

Carlos Reynaldo Lacayo, Presidente de uniRSE Nicaragua

Stanley Motta, Presidente de SumaRSE Panamá

Asimismo, se extiende una sincera felicitación y agradecimiento a los propietarios, gerentes, mandos medios y colaboradores de las 21 empresas presentes en este informe, que tuvieron la iniciativa de participar en este programa con el fin de mejorar sustancialmente sus procesos productivos y convertirse en artífices de una forma sostenible de hacer negocios.

Mensaje de la red INTEGRARSE

Las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) varían de un país a otro y entre los diferentes sectores económicos donde es incorporada, como la industria, el comercio y los servicios y su aplicación irá evolucionando con el transcurso del tiempo.

La única vía por la cual una empresa puede apropiarse de esta forma de hacer negocios sostenibles es a través de un compromiso directo con todos sus públicos de interés y que éste nazca desde el corazón de su organización para convertirse en un agente activo que fomenta el desarrollo sostenible en los ámbitos económicos, sociales y ambientales del entorno en el cual las empresas se desenvuelven. Igualmente, la RSE solo es posible con la comprensión y corresponsabilidad de cada uno de los colaboradores de la empresa.

En mercados cada día más globalizados, exigentes y cambiantes, se vuelve indispensable que las empresas cumplan firmemente la ley y que su operatividad se base en principios éticos, tomando decisiones que les permitan ser sostenibles y competitivas a largo plazo.

Las políticas que adoptan las empresas son observadas muy de cerca por los consumidores de sus productos o servicios. Estos permanecen continuamente informándose y exigen transparentar y demostrar que las compañías manejan procesos limpios y amigables con el medio ambiente, proporcionando información veraz y un trato justo al interior de las empresas.

Mejorar y hacer pública la información de los procesos operativos se convierte en un reto importante para las pequeñas y medianas empresas, cuyos esquemas de administración y ejecución si bien varían entre los países de la región centroamericana, son muy similares.

Numerosos estudios realizados en la región y a través del tiempo, determinan que los principales desafíos y puntos de coincidencia de las pequeñas y medianas empresas en Centro America son los mismos: limitado acceso a créditos, reducido conocimiento de la gestión empresarial y del mercado y el manejo familiar del negocio.

Estas constituyen las principales razones por las que se les hace mas difícil mejorar su eficiencia, lograr un mayor crecimiento y adoptar una conducta ambiental responsable.

La capacidad de producción de las PYMES es una limitante para ser tomadas en cuenta por aquellos compradores que demandan mayores volúmenes de producción o una mayor cantidad de servicios.

“La única vía por la cual una empresa puede apropiarse de esta forma de hacer negocios sostenibles es a través de un compromiso directo con todos sus públicos de interés”.

Una solución a esta problemática es continuar fomentando la asociatividad, que las haría más competitivas, rentables y atractivas.

Como organizaciones que creen fielmente en el aporte que deben dar los negocios a la sociedad, no importando su escala, hemos llevado a cabo esta iniciativa regional consensuada, que pone de manifiesto que el sector privado sigue siendo el principal motor que impulsa la integración de las naciones centroamericanas, aplicando metodologías en sistemas de gestión de calidad y prácticas de RSE.

Por medio de este documento hacemos entrega de la sistematización de 21 casos de pequeñas y medianas empresas de la región, que implementaron sistemas de gestión de calidad con enfoque en RSE. Su contenido servirá de testimonio, instrumento de consulta y ejemplo de cómo las empresas sin importar su tamaño, bajo un proceso de intervención puntual y aplicando practicas de RSE, pueden diferenciarse entre los integrantes del mercado al que pertenecen, fortaleciendo su competitividad y haciéndolas más rentables al introducir mejoras en sus procesos.

Las empresas en cuestión pertenecen a diversos sectores, tales como alimentos, artesanías, construcción, farmacia, manufactura, servicios, software, textil y turismo.

La sistematización de casos permite dar a conocer cómo la RSE a través de nuestro sistema de autoevaluación regional INDICARSE, puede llegar a ser el punto de partida al aplicar metodologías con enfoques diversos de calidad, contribuyendo a mejorar el medio ambiente y beneficiando a sus consumidores, usuarios, publico interno, la comunidad y al país en general.

Como Red Centroamericana INTEGRARSE, lo invitamos a conocer el presente documento, testimonio de los avances en materia de RSE que las pequeñas y medianas empresas de la región han logrado, en su afán de contribuir al desarrollo económico y social, convirtiéndolos en valerosos agentes de cambio de nuestras sociedades.

Mensaje de los presidentes de la Red INTEGRARSE

Luis Javier Castro
Presidente AED-Costa Rica

Elena María de Alfaro
Presidente de FUNDEMAS-El Salvador

Rodolfo Heinemann
Presidente de CentraRSE-Guatemala

Jacobo Kattán
Presidente de FundahRSE- Honduras

Carlos Reynaldo Lacayo
Presidente de uniRSE-Nicaragua

Stanley Motta
Presidente de SumaRSE- Panamá

Resumen ejecutivo

El proyecto "Sistemas Integrados de Gestión con énfasis en la Responsabilidad Social Empresarial" tuvo una duración de 50 semanas y se llevó a cabo durante 5 meses, de julio a noviembre del año 2009, simultáneamente en los 6 países de la región centroamericana. Durante ese período, se logró capacitar a 60 consultores y consultoras."

Un total de 24 pymes fueron sensibilizadas, a través de consultores y consultoras, en la aplicación de mejoras dentro de sus unidades productivas; de esta cantidad, fueron 21 las que accedieron a hacer públicos sus resultados más relevantes.

Este proyecto regional fue financiado por INWENT (Capacity Building Germany), DESCA (Programa de Desarrollo Económico Sostenible en Centroamérica de la Agencia de Cooperación Técnica Alemana, GTZ), así como por la contraparte local en cada uno de los países. Las metodologías empleadas fueron proporcionadas por el Centro Latinoamericano para el Desarrollo Económico Sostenible del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (CLADS/INCAE) en conjunto con el Centro de Gestión Tecnológica e Industrial (CEGESTI), así como por parte de INTEGRARSE que aplicó la herramienta de diagnóstico de gestión integral regional: INDICARSE.

La implementación de las mejoras identificadas fue responsabilidad de las pymes participantes bajo la óptica de los consultores y consultoras de cada país.

Con base en las metodologías antes mencionadas, se crearon los grupos de trabajo que estuvieron a cargo de proponer los planes de mejora para las pymes y de presentar las oportunidades específicas identificadas mediante un diagnóstico integral en cada una de ellas.

De acuerdo a CEGESTI, los grupos de trabajo lograron llevar el mensaje de la RSE a las respectivas empresas lo cual, aunado al compromiso e interés de las mismas, permitió la implementación de los planes de mejora en un tiempo promedio de dos meses.

Cada una de las empresas logró avances importantes en sus operaciones de acuerdo al eje o área que seleccionó para poder profundizar en sus planes de mejora.

La consultoría realizada en Costa Rica incluyó a 4 empresas de diferentes sectores: software, farmacéutico e industrial.

La empresa **ArtinSoft,** dedicada a brindar soluciones en materia de software, experimentó cambios sustanciales luego de la consultoría en el clima interno cuando inició el proceso de identificación de los principales riesgos, estableció rutas de evacuación, mejoró el clima organizacional, llevó a cabo talleres de sensibilización ambiental, y a la vez reforzó su presencia web para medir el grado de satisfacción de sus clientes.

La compañía costarricense **Florex,** que produce limpiadores amigables con el medio ambiente, llevó a cabo un proceso de diseño e implementación de una política de recursos humanos, centrada en la retención del personal y la atracción de nuevos colaboradores enfocándose en los beneficios que la empresa brinda a su público interno.

La tercera empresa que recibió la consultoría fue **Hulera Costarricense,** una compañía especializada en la fabricación de productos elastométricos. En el proceso de intervención en la compañía, se logró realizar la Política Ambiental de la misma, así como manuales y guías para acompañar el proceso, mapeo de los diferentes stakeholders que impactan su operación, así como otras mejoras significativas principalmente enfocadas al eje o área medioambiental.

La cuarta empresa que participó en la consultoría pertenece al sector farmacéutico costarricense y se trata de **Laboratorios Lisan**. Esta industria estableció parámetros máximos para el consumo de energía eléctrica por tipo de producto, monitoreo de costos trimestrales en compra de suministros, en consumo de tinta, herramientas para medir el consumo de agua por departamento y logró la motivación del personal en actividades relacionadas con

el voluntariado entre otras iniciativas impulsadas.

En El Salvador, las empresas participantes del proyecto se situaron en el rubro de alimentos y agroindustrial, dos de ellas aceptaron publicar sus casos de éxito.

La Canasta, empresa fabricante de refrescos y especies nostálgicos, experimentó luego de la consultoría la redefinición de su visión empresarial, también experimentó una reducción de causas potenciales de accidentes que previene ausentismo y mejora el ambiente de trabajo. La consultoría permitió motivar al personal por los cambios rápidos como resultados de los planes de mejora.

Salvanoni, empresa salvadoreña agroindustrial, fue otra de las beneficiadas por el proyecto y cuyo impacto generó mejoras en la comunicación y clima laboral, implantación de controles administrativos de personal, un personal contratado o desarrollado con las competencias idóneas al cargo que desempeña, mejora continua en la calidad de productos y procesos e identificación objetiva y desarrollo de relaciones a largo plazo con proveedores.

En el caso de Guatemala, tres empresas del sector industrial, turismo y textil participaron en la iniciativa.

Ambiotec, empresa del sector industrial, logró importantes avances en cuanto al desarrollo de un enfoque por procesos para la gestión de la calidad que le permitió generar diagramas de procedimientos, registros, así como indicadores que sirvieron para establecer parámetros de medición, entre otros. En cuanto al eje de Salud y Seguridad Ocupacional (SySO), la empresa concretó la implementación de buenas pácticas de higiene, llevó a cabo su matriz de riesgos y sustituciones de productos químicos, disminuciones en las emanaciones de gases y más avances.

Otro de los ejemplos productivos guatemaltecos que experimentó mejoras operativas fue **Cap Factory,** empresa del sector confección y textil. Luego de la intervención la compañía sentó las bases de una cultura de orden y limpieza en la sección de producción, mejoró su clima organizacional, se preparó a los colaboradores para emergencias y/o siniestros, así como se establecieron parámetros para el manejo de residuos y reciclaje. En el área de SySO, se mejoró el manejo de productos químicos, se definieron las funciones administrativas y, en cuanto al mercadeo de la empresa se definieron áreas o ejes de mejora en el servicio al cliente.

Dentro del sector turismo en Guatemala, el **Hotel Porta Antigua** también se vio beneficiado con la consultoría y logró enfocarse en mejorar su gestión ambiental. El equipo desarrolló un Plan de Manejo Ambiental donde se identificaron los principales procesos relacionados con este eje durante la operación así como los principales desechos objeto de reciclaje, y se otorgaron lineamientos para un proceso de compostaje como algunos ejemplos.

Honduras contó con la participación de 4 empresas dentro del proyecto, del sector industrial y alimentos.

La empresa hondureña **Impresos Rápidos Ariel,** del sector de diseño gráfico, experimentó mejoras en sus operaciones luego de la intervención, principalmente sustentadas en el enfoque de procesos y enfoque al cliente, así como en la prevención de riesgos, manejo de químicos, señalización, planes de evacuación y emergencias, capacitación de personal y orden y limpieza, mejoró el ahorro en el consumo de agua así como el manejo de sólidos, por mencionar algunos cambios significativos.

En cuanto a la empresa especialista en la fabricación de artículos exclusivos de cuero y piel, **Danilo´s,** se generaron mejoras en el organigrama, utilización de materiales con bajo impacto en el medio ambiente para el empaque, se llevó a cabo un proceso de señalización y una campaña de mercadeo responsable como las principales iniciativas.

Otro de los casos de éxito en Honduras es la empresa **E y C** (Eduardo y Carlos, nombres de ambos socios), dedicada al reciclaje y venta de plásticos. La empresa mejoró sus instalaciones

a través de un plan de Salud y Seguridad Ocupacional (SySO), capacitó al personal y definió locales específicos para el bodegaje y los colaboradores de producción, como algunos ejemplos.

Finalmente, la cuarta empresa hondureña que participó en el proceso, **Madona**, dedicada al rubro de la fabricación de condimentos para alimentos. La empresa ejecutó un agresivo plan de capacitaciones para el personal, así como una señalización y readecuación de espacios para producción, zona de desperdicios, eliminación de puntos críticos de riesgos de accidentes en la planta, entre otros.

Nicaragua incluyo a cuatro empresas en el proyecto. La primera empresa cuyas prácticas fueron documentadas fue **Caite Velas Artesanales**. Los planes de mejora se enfocaron en la documentación y sistematización de procedimientos asi como acciones de reciclaje y reutilización de materiales.

La empresa de embutidos **Delmor** implementó un sistema de gestión de calidad con énfasis en la RSE respaldado por la mejora de los procesos.

La tercera compañía, **Industrias Don Pan** realizó una política de calidad con los respectivos procesos de inducción para sus colaboradores.

Eminica la cuarta empresa modernizó su visión estrategica e implemento sus planes de reducción de consumo energético.

Panamá concentró la mayor diversidad de empresas de diferentes sectores que se vieron beneficiadas por la consultoría, siendo éstas de sectores como servicios de transporte, sector industrial, alimentos y construcción.

Precisamente, en el sector construcción, la empresa Hojalatería de Panamá, conocida hoy en día como **Hopsa,** implementó desde un programa de sensibilización para sus colaboradores, modificaciones en la imagen institucional para volverla más amigable con el medio ambiente, un programa de Salud y Seguridad Ocupacional, implementación del mecanismo de reciclaje establecido sobre la 3R, manual de selección de proveedores y de mantenimiento industrial como algunas iniciativas relevantes.

En el rubro de alimentos, la empresa de embutidos **Productos Kiener** obtuvo beneficios prácticamente inmediatos luego del proceso de intervención de la consultoría, obteniendo como resultado la implementación de un instrumento sistematizado denominado Manual de Proveedores y plantilla de requisitos para la selección y evaluación de proveedores y subcontratistas, con el propósito de mejorar la gestión de compras en cuanto a la selección, evaluación y reevaluación de cada uno de los actores de la cadena de suministro.

La empresa de productos de limpieza industriales **SAR** recibió por parte de la consultoría un plan de trabajo orientado en dos grandes variables que se consideró podían tener mejoras notables en el corto plazo: emergencias y medio ambiente. En la variable emergencias, la consultoría se enfocó en elaborar y validar participativamente el Plan de Respuesta ante Emergencias, en particular incendios, y para la variable medio ambiente, la consultoría se enfocó en elaborar y validar participativamente dos Programas de Gestión Ambiental (PGA): uno de uso eficiente de los recursos, en particular agua y energía; el otro de reciclaje de residuos sólidos.

Finalmente, la empresa panameña de transporte multimodal **Up Cargo**, recibió, producto de la consultoría, una actualización y reordenamiento de su organización y de su documentación, un esquema de definición de funciones, flujo de procesos, procedimientos y elaboración de documentos, así como un proyecto de reciclaje y el establecimiento de un mecanismo de denuncias, entre otros programas de mejora.

Capítulo 1

Contexto económico y social de la pyme en Centroamérica

1.1. Situación actual de la pyme en la región
1.2. Situación actual de la pyme por país
1.2.1.Costa Rica
1.2.2. El Salvador
1.2.3. Guatemala
1.2.4. Honduras
1.2.5. Nicaragua
1.2.6. Panamá

Contexto económico y social de la pyme en Centroamérica

1.1. Situación actual de la pyme en la región

Los criterios para poder presentar un diagnóstico unificado del sector pyme en la región centroamericana se vuelven un reto, partiendo de los diferentes escenarios políticos, económicos y sociales que enfrentan estas unidades productivas.

Sin embargo, organizaciones responsables de otorgar recursos financieros para el sector a escala regional como el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), estiman que más de un 97% de las empresas de la región pertenecen al sector de la micro, pequeña y mediana empresa, conocida como mipyme.

Esto demuestra el gran peso de la mipyme, en el parque empresarial de la región, donde se estima que contribuye con el 33% del Producto Interno Bruto (PIB) centroamericano.

Hace 10 años, la mipyme daba empleo a aproximadamente 5.4 millones de emprendedores, lo cual representaba el 44.5% de la Población Económicamente Activa (PEA) centroamericana, cifra que para analistas económicos puede mantenerse prácticamente invariable debido al alto grado de mortalidad de las unidades productivas.

"También se deduce que la mipyme tiene un papel preponderante en el combate a la pobreza".

Derivado de lo anterior, también se deduce que la mipyme tiene un papel preponderante en el combate a la pobreza. De hecho, se estima que un 43.2% de las personas empleadas por la microempresa, un 24.4% de las personas empleadas por la pequeña empresa y un 19.2% de las personas empleadas por la mediana empresa se encuentran en situación de pobreza. Dada su fuerte influencia en los sectores económico y social de Centroamérica, se evidencia el potencial de la mipyme como instrumento para el desarrollo de la región.

Estudios realizados tanto por el BCIE como por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) permiten definir los principales retos de este sector agrupados en este caso bajo tres grandes ejes: limitaciones de acceso a servicios financieros, limitaciones del entorno y limitaciones de acceso a mecanismos de apoyo a la productividad y competitividad.

Para el caso del presente informe, se ha tomado en cuenta únicamente el sector de pequeñas y medianas empresas, debido a su rol crucial como exportadores y proveedores de la gran empresa, así

como por su flexibilidad para adaptarse al entorno e incorporar planes de mejora.

Limitaciones al desarrollo de la pequeña empresa

• Limitaciones de acceso a servicios financieros:

- Las pequeñas empresas tienen poco acceso al crédito, ya que el microfinanciamiento resulta demasiado pequeño para ellas y los préstamos de la banca formal demasiado grandes para sus necesidades.

- Como consecuencia de sus características actuales (sistemas contables deficientes, poca actividad en redes empresariales), las pequeñas empresas en general no constituyen mercados atractivos para la banca formal.

• Limitaciones del Entorno:

- Las leyes de formalización de empresas están caracterizadas en la región centroamericana por trámites muy engorrosos, repetitivos y costosos. Por ejemplo, en Honduras los procesos para establecer una empresa industrial o comercial de hasta 50 colaboradores y con un capital hasta de 10 veces el ingreso per cápita tarda 146 días. En cuanto al costo de inscripción, dicha empresa hondureña tendría que desembolsar casi el 70% de un ingreso anual per cápita promedio de ese país.

- Competencia desleal con unidades informales, debido a que incurren en los costos de impuestos, cargas laborales, que las unidades informales no tienen que erogar.

- Existe poca capacidad para capitalizar los activos que poseen. Es difícil y costoso registrar los activos, lo que imposibilita utilizarlos como garantía para obtener crédito.

• Limitaciones de acceso a mecanismos de apoyo a la productividad y competitividad:

- A pesar de su tamaño, la mayoría de las medianas empresas posee poca o nula experiencia exportadora. Para el caso, en Honduras solamente el 1% de las mipymes está exportando, siendo en su mayoría medianas empresas con destino principal los demás países centroamericanos.

- Existe poca visión empresarial.

- La mediana empresa se enfrenta a mercados más desarrollados y competitivos. Aunque internamente ha identificado dificultades en temas de productividad, se encuentra ante un bajo desarrollo de los mercados de servicios de desarrollo empresarial que le permitan reducir esas dificultades.

- Son el segmento mipymes más afectado por la fuerte competencia de productos importados.

- Están poco preparadas para enfrentar la competencia y aprovechar las oportunidades que ofrecen los tratados de libre comercio.

- Se caracterizan por una baja capacidad de gestión gerencial en áreas modernas de la administración.

- A pesar de contar con mayores recursos, las medianas empresas en Centroamérica hacen poco uso de las oportunidades brindadas por las TIC. Estas herramientas escasamente son empleadas en su nivel inicial como portales de venta, por ejemplo, el caso de Costa Rica, país donde existe un mayor desarrollo de estas tecnologías, según el BCIE una de cada tres medianas empresas (29.6%) tiene acceso a internet, únicamente 4.7% de estas unidades tiene un sitio web propio, y únicamente 0.4% hace ventas en línea.

En general, son los tres grupos de limitaciones anteriores los que impiden que este sector pueda crecer y desarrollarse. Estas limitaciones se encuentran muchas veces relacionadas entre sí por lo que el camino a la competitividad se vuelve un reto para estas unidades productivas.

Desde el punto de vista de la RSE y tomando como base el documento "Responsabilidad Social de la Empresa en las pymes", elaborado por el BID en septiembre de 2005, las pymes latinoamericanas, y por consiguiente las centroamericanas, se caracterizan por la participación de miembros de una misma familia, quienes son los socios, propietarios, y colaboradores de la empresa, y por una estructura organizativa prácticamente libre de burocracia, una fuerte centralización del poder, dificultad para el acceso a financiamiento y escaso capital.

"Las pymes latinoamericanas, y por consiguiente las centroamericanas, se caracterizan por la participación de miembros de una misma familia, quienes son los socios, propietarios, y colaboradores de la empresa,"

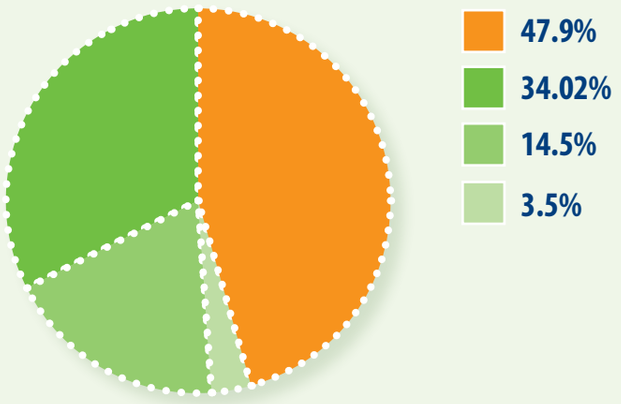
El estudio agrega que estas características tienen una influencia notable en la forma en la que estas empresas realizan iniciativas en el tema de RSE y explica que son una importante fuente generadora de empleo.

"Las pymes desempeñan también un rol social muy importante, papel que cobra mayor relevancia por tratarse muchas veces de mano de obra poco calificada. Por otra parte, rasgos como la concentración del poder en el propietario (asistido en algunas ocasiones por otros miembros de la familia), hace que éste cumpla una función fundamental en la toma de decisiones estratégicas", señala el estudio.

De acuerdo al mismo estudio, conducido por Antonio Vives, Antonio Corral e Iñigo Isusi, en cuanto a la implementación de prácticas de RSE

en pymes latinoamericanas, hasta un 14.5% de éstas cuenta con un alto grado de implementación de actividades de RSE; 34% presenta un grado medio, y 47.9% tiene un grado bajo. Cabe señalar que únicamente un 3.5% de las Pymes latinoamericanas estudiadas no desarrolla ningún tipo de actividad en el campo de la RSE.

Grado de implementación de actividades de RSE en Pymes latinoamericanas



Fuente: *Antonio Vives, Antonio Corral e Iñigo Isusi, Responsabilidad Social de la Empresa en las Pymes de Latinoamérica, Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Septiembre, 2005.* ***Disponible en: http://www.iadb.org/csramericas/doc/Pymes.pdf***

1.2. Situación actual de la pyme por país

1.2.1. Costa Rica

Desde el año 2002, y a través de la Ley de Fortalecimiento a las Pequeñas y Medianas Empresas de Costa Rica, una empresa es considerada pyme dependiendo del número de colaboradores que tenga y del nivel de ventas que registre. Por esta razón, en el caso particular de Costa Rica, no se puede hablar de un rango fijo en el número de colaboradores, ni de un rango fijo en el nivel de ventas, ya que la categorización responde a un cálculo realizado por las autoridades pertinentes.

Según el estudio: Marco Conceptual: Adaptación de Indicadores de RSE para pymes de Costa Rica, elaborado por INCAE Y CEGESTI para la Asociación de Empresarial para el Desarrollo (AED) en abril de 2008, en Costa Rica, el 30% de las empresas privadas registradas son pymes, el 68% son microempresas, y sólo el 2% son grandes empresas.

Dentro del mismo estudio se afirma que los datos que se presentan provienen de la Dirección Actuarial de la Caja Costarricense del

Seguro Social (CCSS), basados en las empresas privadas registradas en el Régimen de Salud y fueron suministrados por la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPyme).

El estudio señala que "uno de los rasgos comunes de las pymes de Costa Rica, y de las pymes en general, es que este tipo de empresas suelen ser familiares. Los colaboradores de estas pequeñas organizaciones, o al menos un buen número de éstos, comúnmente son los miembros de una misma familia. Una de las ventajas de que la gestión de la empresa esté en manos de familiares es el mayor compromiso de éstos con la empresa debido a sus propios lazos familiares. Sin embargo, también hay desventajas. Una de éstas es que la administración, y sobre todo el crecimiento y continuidad de la empresa, se pueden tornar complejos debido a que la propiedad, la gestión y la familia, frecuentemente coinciden en las mismas personas".

Asimismo, INCAE y CEGESTI añaden que otra de las características de las pymes de Costa Rica, es que la mayoría de estas empresas están enfocadas en el mercado interno. Según estimaciones de la Cámara de Industrias de Costa Rica, la totalidad de pymes en el país supera las 30,000, mientras que el total de empresas (formales e informales) se estima en más de 122,000.

Según datos de la Promotora del Comercio de Costa Rica (PROCOMER), sólo 700 pymes son exportadoras, un estimado del 2% del total de pymes en el país. Por otro lado, la participación de las pymes costarricenses en las exportaciones del país es relativamente baja cuando se compara con el valor exportado por las grandes empresas.

Aunque el total de pymes exportadoras, que suma 700, representan el 80% del número total de empresas dedicadas al comercio exterior, producen solamente el 16% del valor total exportado de acuerdo a los datos de PROCOMER al 2006. Según los datos de esta agencia, el sector agrícola es el que representa el mayor porcentaje de las exportaciones de las pymes.

En relación con el empleo, INCAE Y CEGESTI revelaron que el sector emplea al 48.6 % de los trabajadores registrados en la empresa privada. De éstos, la mayor cantidad de empleos se concentra en los sectores de servicios y comercio.

Existen diferentes iniciativas de apoyo a la pyme en Costa Rica, algunas de ellas impulsadas por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), ejecutadas a través de DIGEPyme como: BN PymeX, Centro de Incubación de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Fondo Especial para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FODEMIPyme), y el Fondo para el Financiamiento de la Investigación y el Desarrollo Tecnológico (PROPyme).

"El estudio señala que uno de los rasgos comunes de las pymes de Costa Rica, y de las pymes en general, es que este tipo de empresas suelen ser familiares."

1.2.2. El Salvador

El Salvador cuenta con más de 500,000 micro, pequeñas y medianas empresas. La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) calcula que estas unidades en conjunto emplean al 66% de la Población Económicamente Activa (PEA) y aportan el 44% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las pymes, identificadas como unidades que cuentan hasta con 100 trabajadores, tienen un papel fundamental para el desarrollo de la economía nacional.

El Salvador se caracteriza por una economía dominada por microempresas. Así, éstas suponen el 97% del total de empresas del país. Mientras, el 2.5% de las empresas salvadoreñas se clasifican como pequeñas empresas, el 0.3% como mediana empresa y finalmente, la gran empresa representa al 0.2% del total.

De acuerdo a los datos de la Cámara de Comercio e Industria del país (CCIES), por sectores, el mayor aporte de las pymes corresponde al sector comercio, seguido por el sector de servicios y finalmente el industrial. Finalmente, las pymes concentran el 10% del total de las exportaciones salvadoreñas.

Otro dato a destacar, de acuerdo al estudio del BID "Responsabilidad Social de la empresa en las pymes de Latinoamérica", un 50.2% de las empresas ejecuta proyectos de RSE aunque no los clasifique como tales.

El país cuenta también actualmente con una serie de programas que se están ejecutando con miras a fortalecer las capacidades del sector, que al igual que el resto de Centroamérica enfrenta desafíos en su competitividad.

Entre los programas que se estaban ejecutando hasta diciembre de 2009 destacaban:

- Fondo de Asistencia Técnica, FAT. Ofrece un subsidio de hasta un 80% para la contratación de los servicios de asistencia técnica. Este programa tiene líneas directas en beneficio del fortalecimiento de la oferta de servicios y la asociatividad en el país.
- Bono de capacitación, BONOMYPE. Apoyo a la capacitación para las empresas del sector que lo soliciten.
- Programa de Ampliación del Microcrédito. Busca ampliar el financiamiento.

En El Salvador, aún no se cuenta con una definición única para el sector y actualmente se utiliza sólo el criterio del número de empleos para clasificarlas:

- Microempresa: hasta 9 colaboradores
- Pequeña empresa: de 10 a 49 colaboradores
- Mediana empresa: de 50 a 99 colaboradores

"De acuerdo a los datos de la Cámara de Comercio e Industria del país (CCIES), por sectores, el mayor aporte de las pymes corresponde al sector comercio, seguido por el sector de servicios y finalmente el industrial. Finalmente, las pymes concentran el 10% del total de las exportaciones salvadoreñas."

1.2.3. Guatemala

La Federación de pymes en Guatemala (FEPyme) estima que el 93% de las empresas son pymes en ese país y que contribuyen con el 40% del PIB local y el 85% del empleo. El informe Estado de la Región de Guatemala dice que más de 80% del empleo está en micro y pequeñas empresas, caracterizadas por el gobierno como aquellas unidades que tienen menos de 20 colaboradores.

En Guatemala, existen aproximadamente 1.2 millones de mipymes, de las cuales el 75% de los trabajadores pertenece al sector informal.

A pesar de estas contribuciones y de acuerdo al informe presentado por el Banco Mundial "pymes en Guatemala: facilitando el florecimiento de 10,000 empresas", estas unidades productivas tienen baja productividad, frecuentemente fracasan, poseen escaso crecimiento y no crean empleo neto.

Generalmente, de acuerdo al informe, no son tan productivas y eficientes como empresas más grandes. Para tal efecto, se vuelve necesaria la aplicación de iniciativas que combatan los principales retos que se han venido enumerando: carencia de información acerca de mercados, acceso limitado a finanzas, escaso uso de adoptar tecnologías y métodos de producción de punta, cumplimiento con estándares de calidad, capacidad baja de gestión, y se encuentran muchas veces desvinculadas de las cadenas de valor y exportación.

"La Federación de pymes en Guatemala (FEPYME) estima que el 93% de las empresas son pymes en ese país y que contribuyen con el 40% del PIB local y el 85% del empleo."

Uno de los mayores desafíos de las pymes en Guatemala es el nivel educativo de su capital humano. De acuerdo a los datos del Proyecto Estado de Nación 2008 del país, un 30% de la fuerza de trabajo guatemalteca mantiene incompleta su educación primaria, mientras que un 23% no posee ningún tipo de educación, y solamente un 7% ha finalizado la educación superior.

Según las estadísticas del sector privado, un 33% de Mipymes expresa que no requiere un préstamo y, de acuerdo al Instituto de Centroamérica (ICA), un 67% de las Mipymes no solicitó un préstamo en el 2006 por razones de viabilidad económica del negocio, caída de ingresos (y remesas) o por factores relacionados con la idiosincrasia (educación y autoexclusión).

1.2.4. Honduras

De acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), parte de la problemática enfrentada al momento de generar estrategias de apoyo al desarrollo de las pymes en Honduras es la falta de información estadística precisa.

Estudios de diversas firmas privadas coinciden en que las pymes en ese país representan aproximadamente 260,000 establecimientos,

que proveen empleo al 45% de la Población Económicamente Activa (PEA). El período de mayor auge para este sector fue la época entre 1996 y el año 2000, cuando el número de pymes se vio incrementado en un 32%, lo que representa un incremento del empleo generado del orden del 34% a escala nacional.

Otra característica importante de las pymes hondureñas es que la mayoría, un 74%, son empresas de subsistencia, están ubicadas en zonas urbanas, dedicadas a actividades comerciales y trabajan muchas de manera informal, debido a la complejidad y falta de claridad de los procedimientos de registro.

También, de acuerdo a datos del mismo organismo multilateral, es importante recalcar el hecho de que la mayoría trabaja con métodos de producción tradicionales y de baja tecnología. En cuanto al financiamiento, la mayoría costea por sí misma sus propias actividades debido a la dificultad para poder acceder al crédito formal.
Otro reto importante afrontado por las pymes en este país es la falta de conocimientos sobre los procesos de producción y sistemas administrativos. Del total de las empresas encuestadas por la firma Cid Gallup hace 5 años, solo el 8% había recibido algún tipo de entrenamiento, siendo la mayoría sobre aspectos técnicos, y un pequeño porcentaje sobre aspectos administrativos.

En cuanto al apoyo público recibido, fue hasta el año 2000 que se decidió crear un órgano interinstitucional encargado de consultar y coordinar los esfuerzos públicos y privados para promover el sector: la Comisión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMYPE) es una instancia de consulta, cuyo principal objetivo es "apoyar y fortalecer el sector para incrementar la productividad y elevar los niveles de competitividad a través de eficientes procesos de integración sectorial".

"Otra característica importante de las pymes hondureñas es que la mayoría, un 74%, son empresas de subsistencia, están ubicadas en zonas urbanas, dedicadas a actividades comerciales".

La creación de dicha comisión es considerada de gran importancia y como punto de partida para el desarrollo de esfuerzos institucionalizados mejor coordinados para promover el desarrollo del sector, objetivo que debe formar parte de la estrategia nacional.

Actualmente existen Políticas de Promoción de la Inversión y Producción. Dichas políticas también presentan ciertas oportunidades positivas para las pymes como son: los programas de promoción de diversificación de la producción de bienes no tradicionales, reducción de los costos para acceder a mercados internacionales, facilidad del flujo de capitales externos al país, y la posibilidad de creación de relaciones asociativas y de transferencia de tecnologías mediante la inversión extranjera.

Las iniciativas más significativas para mejorar la competitividad de la pyme han venido por parte del sector privado a través de

herramientas de capacitación, estudios de mercados y desarrollo de competencias empresariales, sobretodo impulsadas por el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP).

1.2.5. Nicaragua

En Nicaragua, según los resultados principales de la XXI Encuesta de Hogares para la Medición del Empleo Urbano y Rural, 8 de cada 10 empleos son generados por micro y pequeñas empresas, unidades productivas donde laboran de 1 hasta 20 personas. El 81.8% de los y las ocupadas en Nicaragua trabaja en micro y pequeñas empresas, 66.1% en micro y 15.7% en pequeñas.

De las 550,000 empresas que existen en Nicaragua, al menos el 65% se ubica en el rango de pymes familiares de acuerdo a los datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Las primeras se refieren a aquellas que emplean de 1 a 5 personas; y la segunda, a las que emplean de 6 a 20 personas. La XXI Encuesta de Hogares para la Medición del Empleo se realizó en noviembre del 2005, por parte del Instituto Nicaragüense de Estadísticas y Censos (INEC), para determinar las principales características del mercado laboral nacional. Con respecto a la Encuesta de Hogares correspondiente al 2004, existe un leve aumento en la estructura porcentual de ocupados en las micro y pequeñas empresas, ya el año anterior ambas categorías sumaban 79.7%.

"De las 550,000 empresas que existen en Nicaragua, al menos el 65% se ubica en el rango de pymes familiares".

Entre las apuestas de Estado para respaldar el sector destaca el Programa Nacional para el desarrollo de la mipyme, PROMIPyme, cuya estrategia de segunda fase para el período 2009- 2013 se encuentra actualmente en proceso de concretización.

PROMIPyme se ha formulado para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas del país, aquellas que van de 1 a 100 colaboradores.

Esta estrategia persigue cumplir tres pasos: la formalización de las empresas del sector, especialmente las micro y pequeñas empresas, capacitarlas tecnológicamente y en recursos humanos, y acompañar a las más desarrolladas en el proceso exportable.

1.2.6. Panamá

El sector pyme en Panamá es el de mayor dinamismo en la generación de empleos y contribuye con el 26% del PIB nacional, concentrada en un 60% en el rubro de comercio de acuerdo a los datos oficiales. La importancia que tiene el sector es altamente significativa. La Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPyme), en Panamá, clasifica a las empresas de acuerdo a la facturación que realizan anualmente. Por su lado, la clasificación propuesta por la

Organización Internacional del Trabajo (OIT) considera el número de colaboradores para ubicar a las empresas. De las 25,430 empresas registradas en el país, se estableció que el 95.5% tenía facturaciones menores a los 1.5 millones de dólares anuales y un 83.6% de su facturación no supera los $250,000 anuales.

Clasificación	Facturación anual AMPYME USD	Clasificación OIT
Micro empresa	150.000	1 al 9 colaboradores
Pequeña empresa	150,001 y 1,000,000	10 al 49 colaboradores
Mediana empresa	1,000,000 y 2,500,000	50 al 199 colaboradores
Gran empresa	Mayor a 2,500,001	200 colaboradores o más
		Fuente: AMPYME

Si se toma la clasificación de la OIT, la Contraloría de Panamá reveló que el parque empresarial del país está compuesto en un 60% por microempresas, 29% pequeñas empresas, 9% medianas empresas y un 2% grandes empresas.

Considerando la facturación anual, las cifras varían un poco: la microempresa representa el 59%, la pequeña empresa el 16%, la mediana empresa el 13% y las grandes empresas el 12% (clasificación de AMPyme).
En cuanto al grado de calificación técnica, el sector sólo utiliza un 17% de profesionales calificados. El 25% se dedica a la producción de bienes dentro de la industria y la construcción, mientras que las más desarrolladas se inclinan por los servicios.

De acuerdo a la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT), el 18.6% de las empresas realizan actividades de investigación dirigidas a producir productos nuevos. La principal fortaleza que las empresas indican poseer es la calidad de su producto (46.1%), y en segundo lugar la eficiencia en costos (17.9%).

SENACYT explicó que entre los objetivos que buscan las empresas a través de los procesos de investigación y desarrollo se encuentran, en primer lugar, el mejoramiento de la calidad de los productos existentes con un 42.4%; en segundo lugar, se ubica el desarrollo de productos nuevos 15.9%. Las acciones de innovación las realizan las empresas, en primer lugar, por las exigencias de los clientes y, en segundo lugar, por las acciones relacionadas con la competencia.

Las empresas identifican como principales limitaciones la carencia de mano de obra calificada, y en segundo lugar, la carencia de personal profesional y técnico adecuado. Entre otras limitaciones asociadas a la realización de actividades de innovación se encuentran los altos costos de energía eléctrica y las condiciones ambientales.

Capítulo 2

Hacia un modelo de gestión sostenible

2.1. Descripción del proceso de formación de consultores
2.2. Descripción del proceso de selección de las pymes
2.3. Descripción de la capacitación y asesoría empresarial en Sistemas Integrados de Gestión, con énfasis en la RSE
2.4. Descripción y beneficios de la herramienta INDICARSE
2.5. Sinergias entre ambas metodologías

2.1.Descripción del proceso de formación de consultores

El proceso de formación de consultores estuvo a cargo de CEGESTI y se llevó a cabo en el campus de INCAE Costa Rica. De acuerdo al informe presentado para documentar el proyecto "Sistemas de Integrados de Gestión con enfoque en RSE para la pyme", esta formación constó de dos etapas.

CEGESTI explica que, una vez finalizada la primera parte del curso de especialización, los consultores y consultoras capacitados prestaron servicios de asesoría a las empresas seleccionadas, de acuerdo a la metodología que se les presentó.

Esta asesoría constituyó la segunda fase de la capacitación, en la cual por medio de la experiencia práctica se fortalecieron los conceptos de RSE, en este caso enfocados a las variables de gestión ambiental, de la seguridad y salud ocupacional, y de la calidad en las pymes participantes.
El objetivo primordial de la capacitación fue el de aplicar los conocimientos adquiridos en las tres variables mencionadas dentro de una perspectiva de RSE y mediante la identificación e implementación de mejoras que fortalezcan la competitividad del sector.

La metodología utilizada durante la asistencia técnica se enfocó en el fortalecimiento de competencias mediante la experiencia práctica, donde el participante aplicaba el conocimiento adquirido de acuerdo a las siguientes etapas:

	PRERREQUÍSITOS	HERRAMIENTAS	PRODUCTOS ESPERADOS
FASE 1: CAPACITACIÓN EN CAMPUS DE **INCAE**			
2.1 DIAGNÓSTICO INTEGRAL	INDICARSE evaluado.	Diagnóstico en Sistemas Integrados de Gestión con variables calidad, ambiente y SYSO.	Informe de Diagnóstico.
2.2 DEFINICIÓN DE PLAN DE MEJORAS	Informe de Diagnóstico.	Lineamientos de contenido en Calidad, ambiente y SYSO.	Plan de mejora propuesto.
2.3 REVISIÓN Y OPCIONES DE MEJORA	Plan de mejora propuesto.	Justificación de mejora de acuerdo a marco temporal y recursos.	Propuesta definitiva de mejora.
2.4 SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN	Propuesta definitiva de mejora.	Comunicación de seguimiento a la implementación/ retroalimentación de CEGESTI.	Mejoras concretas implementadas. Informes mensuales de seguimiento por parte de consultores en formación .
2.5 INFORME FINAL	Mejoras concretas implementadas	INDICARSE	Informe final Caso documentado
2.6 EVALUACIÓN DE PRODUCTO	Informe Final	Criterios	Selección de mejores 3 proyectos
FASE 3: PRESENTACIÓN DE TRABAJOS PRÁCTICOS			

CEGESTI 2009.

Para la aplicación del Diagnóstico Integral, los consultores tomaron como prerrequisito la evaluación de la herramienta INDICARSE como valoración del desempeño en RSE de la pyme, los y las participantes aplicaron la herramienta de diagnóstico de gestión integral con el fin de identificar opciones específicas de mejora en las variables ambiental, de calidad y de salud y seguridad ocupacional que apoyaran la mejora en el desempeño organizacional en RSE.

Como producto de esta actividad, se elaboró un informe siguiendo los estándares de CEGESTI para la organización INTEGRARSE que describía los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores, así como las oportunidades de mejora que han identificado a partir del diagnóstico en sistemas integrados de gestión.

Con el fin de establecer las mejoras requeridas por la empresa, cada grupo definió criterios de priorización que les permitieron justificar cuáles de las mejoras serían abordadas durante el proyecto, de acuerdo a recursos y tiempo disponible de los grupos y de las empresas. En Costa Rica, este plan se realizó con apoyo de la empresa, que fue la principal interesada en definir sus oportunidades de mejora.

Los grupos de trabajo, con base en los resultados del punto anterior y según los métodos vistos en la capacitación, establecieron un plan de mejora que fue revisado por CEGESTI.

CEGESTI, según lo describe en el documento final, basado en los informes y planes de acción recibidos, asistió a los grupos de trabajo en el planteamiento definitivo de las oportunidades de mejora a ejecutar en cada empresa, a través de minutas de revisión donde se establecieron estas opciones.

Para poder llevar a cabo la tarea, CEGESTI designó a un consultor por país para depurar el plan de mejoras. La labor del consultor consistió en:

- Conocer la empresa donde trabajaba cada uno de los grupos, identificando si lo planteado por el grupo era factible, verificando si su análisis no había dejado de lado otros factores importantes dentro del alcance de la fase y apoyando la generación de alternativas o herramientas adicionales que pudieran adquirir valor según la realidad de la empresa en las mejoras a proponer por el grupo.
- El representante actuó como criterio de apoyo al conocimiento técnico en gestión, evaluando aspectos como recursos disponibles y compromiso empresarial visualizado desde la óptica de gestión.
- Apoyó metodológicamente a los grupos de trabajo.
- Facilitó la comunicación con las organizaciones de INTEGRARSE en los países. En el caso de Costa Rica, AED coordinó la comunicación con cada uno de los equipos consultores.

Como resultado, cada equipo de consultores entregó un informe final donde se presentaba la situación anterior a la intervención en la empresa, los planes de mejora, la priorización y ejecución de los mismos, así como los planes a futuro de la pyme.

Los consultores de CEGESTI, que estuvieron brindando la asistencia técnica a cada grupo de trabajo en los diferentes países a través de correos electrónicos y visitas presenciales previamente programadas, estaban conformados por profesionales calificados que cuentan con una amplia experiencia práctica en la implementación de Sistemas de Gestión basados en normativas internacionales, como son la Norma ISO 9001, la Norma ISO 14001 y la Norma OHSAS 18001, entre otras.

La experiencia de cada representante del equipo se había desarrollado en empresas de la región centroamericana, y cada uno de ellos aplica también estas herramientas dentro del enfoque de RSE.

Los consultores de CEGESTI que fueron asignados por país se detallan a continuación:

- **Costa Rica:** Ing. Elizabeth Venegas
- **El Salvador y Nicaragua:** Ing. Gabriela Román
- **Guatemala y Panamá:** Ing. Andrea Rodríguez
- **Honduras:** Ing. Roger Forbes

2.2 Descripción del proceso de selección de las pymes

Para seleccionar a las unidades productivas que participaron en este proyecto, INTEGRARSE estableció criterios universales que podían cumplirse de país a país, partiendo de estudios sobre las potencialidades, desafíos y oportunidades del sector en la región.

Las organizaciones centroamericanas miembros de la Red también compartieron la visión común de poder empoderar y modernizar los sistemas de gestión de las empresas regionales enfocadas en la exportación, debido al Acuerdo de Asociación que Centroamérica ha suscrito con la Unión Europea. Este mercado, como se conoce, valora los estándares voluntarios de RSE donde se incluyen las estrategias medioambientales, mercadológicas y laborales y es capaz de determinar la supervivencia o la relación comercial entre comprador y vendedor basándose en estas prácticas.

Anticiparse en el proceso de formación de competencias y mejorar las operaciones de la pyme constituye uno de los planes de acción prioritarios de INTEGRARSE debido al potencial que posee este sector en términos de generador de empleos y su contribución a las economías de los países del istmo. De esta forma, INTEGRARSE también maximizará el impacto logrado con este tipo de iniciativas.

Los perfiles de las empresas debían cumplir los siguientes requisitos:

1. Poseer menos de 100 colaboradores
2. Ventas menores a 5 millones de dólares
3. Comprometida con su mejora en prácticas responsables
4. Exportadoras o con potencial de exportar
5. Capacidad para invertir el 25% del monto de la consultoría

Cada uno de los países seleccionó como máximo 4 empresas, intentando variar en los sectores que estaban siendo representados para poder contar al final con un inventario de prácticas para uso de los diferentes rubros que componen la pyme en la región.

De esta forma, se lograron incorporar a la consultoría un total de 24 pymes, finalizando con los planes de mejora continua con un número de 21 unidades productivas de sectores tan variados y representativos de cada país como: alimentos y agroindustria, servicios, farmacia así como comercio, industria y construcción. Se detallan en el presente informe los trabajos de 21 pymes que manifestaron su disposición para hacer pública su información.

“Se lograron incorporar a la consultoría un total de 24 pymes, finalizando con los planes de mejora continua con un número de 21 unidades productivas de sectores tan variados y representativos de cada país como: alimentos y agroindustria, servicios, farmacia así como comercio, industria y construcción.”

2.3 Descripción de la capacitación y asesoría empresarial en Sistemas Integrados de Gestión, con énfasis en la RSE

La metodología que fue transferida a los consultores para realizar el proceso de intervención en cada uno de los países estuvo, como se ha mencionado anteriormente, a cargo de CEGESTI.

Esta metodología consistió en conocer de cerca la escala de evaluación a aplicar a las empresas para llevar a cabo el diagnóstico integral. La herramienta de diagnóstico integral fue diseñada para las 3 variables contempladas en el presente proyecto: Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad Ocupacional. Este diagnóstico se realizó en cada una de las pymes participantes y constó de 4 etapas:

NIVEL	Descripción	Valoración exacta del nivel
I	No está definido/ No existe/ No lo hace	0
II	Se tienen prácticas definidas no implementadas al respecto o bien prácticas implementadas que no obedecen a una definición organizacional.	33
III	Se tienen prácticas definidas e implementadas al respecto .	67
IV	Las prácticas definidas e implementadas se gestionan tal que se mantienen y mejoran según una filosofía de mejora continua.	100

Fuente: CEGESTI

Esta herramienta permite, luego de un riguroso proceso de intervención por parte de los consultores dentro de las empresas, establecer una línea base y focalizar los respectivos planes de mejora dentro de las unidades productivas para maximizar su impacto y la utilización de recursos de acuerdo a las diferentes variables de la gestión de la pyme.

Los resultados son utilizados al final para comparar los avances de la empresa de un período al otro. A continuación se detallan todas las variables que comprende la herramienta:

Variables de gestión	
Enfoque de procesos	0.00
Compromiso de la alta dirección	0.00
Recursos Humanos	0.00
Planificación de la Realización del Producto	0.00
Compras	0.00
Producción y Prestación del Servicio	0.00
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	0.00
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	0.00
Diseño y desarrollo del producto o servicio	0.00
Control de Producto No Conforme	0.00
Mejora	0.00
Emisiones al aire	0.00
Emisiones al agua	0.00
Ruido y vibraciones	0.00
Productos químicos	0.00
Energía	0.00
Consumo de agua	0.00
Desecho y productos residuales	0.00
Salud y Seguridad Ocupacional	0.00
Servicios y contratistas	0.00
Emergencias	0.00
Requisitos legales	0.00

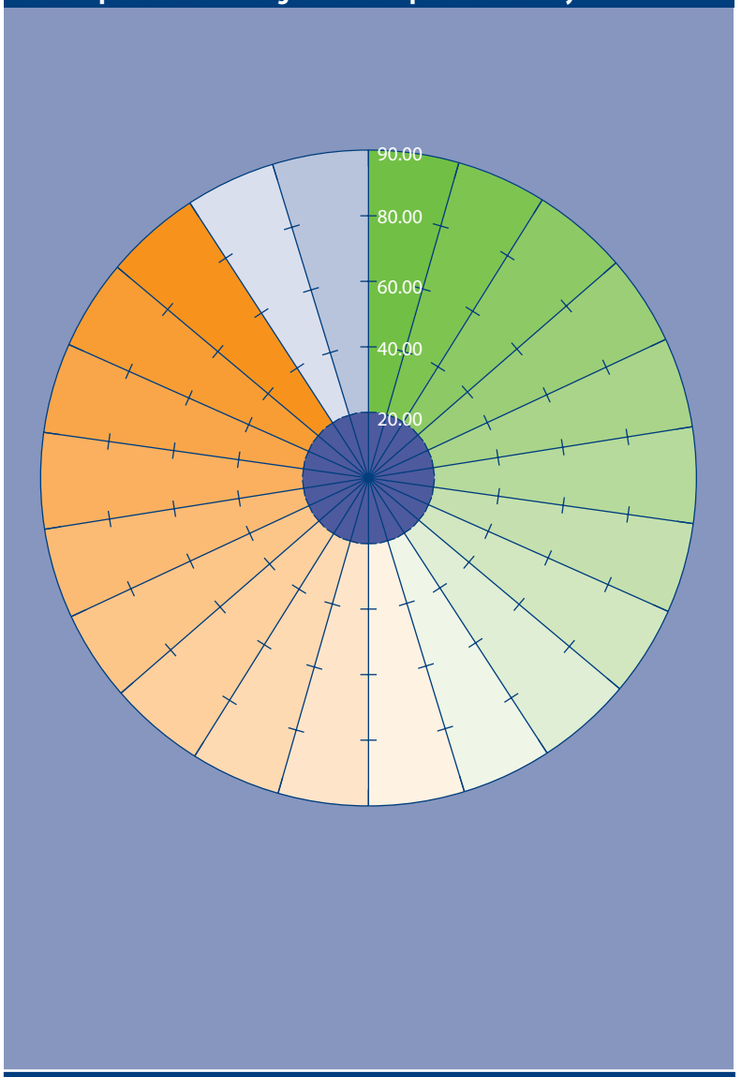
Fuente: CEGESTI

Las variables pasan luego a ser graficadas para una interpretación de los resultados obtenidos. El modelo de gráfico para la metodología de Sistemas integrados de gestión con enfoque en Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad Ocupacional (Calambsyso) se presenta a continuación:

Variables de gestión	
Enfoque de procesos	0.00
Compromiso de la alta dirección	0.00
Recursos Humanos	0.00
Planificación de la Realización del Producto	0.00
Compras	0.00
Producción y Prestación del Servicio	0.00
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	0.00
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	0.00
Diseño y desarrollo del producto o servicio	0.00
Control de Producto No Conforme	0.00
Mejora	0.00
Emisiones al aire	0.00
Emisiones al agua	0.00
Ruido y vibraciones	0.00
Productos químicos	0.00
Energía	0.00
Consumo de agua	0.00
Desecho y productos residuales	0.00
Salud y Seguridad Ocupacional	0.00
Servicios y contratistas	0.00
Emergencias	0.00
Requisitos legales	0.00

Fuente: CEGESTI

Gráfico para la metodología con enfoque en Calambsyso



Fuente: CEGESTI

NOTA IMPORTANTE: **Los gráficos de cada empresa en el presente informe poseen su propia escala por lo que para efectos de comparación el usuario debe de remitirse a los valores detallados y no a la forma de los mismos.**

2.4 Descripción y beneficios de la herramienta INDICARSE

Cada una de las pymes que participó en la consultoría debió llevar a cabo, de forma voluntaria, la aplicación de la herramienta de autoevaluación INDICARSE, previo al desarrollo e implementación de la metodología propuesta por CEGESTI para realizar el proyecto.

Esta herramienta se dio a conocer públicamente en noviembre de 2008, luego de un intenso trabajo de consulta y consenso por parte de las organizaciones gestoras de la RSE en la región centroamericana.

INDICARSE se divide en siete ejes, consensuadas:

Gobernabilidad

Este eje se refiere al sistema de dirección de la empresa, mediante el cual se muestra el compromiso con la ética y cumplimiento de la ley, a través de la incorporación participativa de aspectos económicos, sociales y ambientales en la visión, misión, las políticas de la empresa, la rendición de cuentas y los documentos de mayor relevancia, que apoyan a la institucionalización de la RSE al interior y exterior del accionar de la empresa, basada en la transparencia, equidad corporativa, cumplimiento y prevención de conflictos.



Gobernabilidad

Público interno

Este eje reúne las políticas y prácticas responsables dirigidas al talento humano de la empresa, que incluye desde los colaboradores y sus grupos familiares, hasta los accionistas y directivos, identificándolos como un activo fundamental para la productividad y competitividad de la empresa, en la medida que las relaciones laborales sean sostenibles y satisfactorias.
Es así que este eje promueve el desarrollo de un clima de trabajo favorable, fomenta el equilibrio entre vida laboral y familiar, vela por la salud y seguridad ocupacional, necesidades de desarrollo profesional, buenos canales de comunicación, políticas de atracción y retención de talento, de diversidad y no discriminación, entre otros.



Público Interno

Medio ambiente

Es el compromiso permanente de la empresa con el uso sostenible de los recursos naturales que conlleven a reducir el impacto o aportar positivamente al equilibrio que debe existir entre las operaciones de la empresa, el uso de los recursos naturales y su impacto en el medio ambiente, a través de toda la cadena de valor. Es así que la empresa identifica su responsabilidad ambiental, analiza el ciclo de vida del producto y responde con acciones concretas, utilizando tecnologías ambientalmente amigables, ecoeficiencia, y educación ambiental.



Medio Ambiente

Proveedores

La empresa incentiva, valora y evalúa el comportamiento responsable de su cadena de valor a través de los proveedores de bienes y/o servicios en su operación. Para ello, la empresa facilita prácticas responsables como: entrenamiento/capacitación de sus proveedores, transferencia de tecnología y conocimiento, así como la incorporación de criterios de responsabilidad social en los procesos de evaluación, selección y contratación transparente de sus proveedores, además de fomentar los negocios inclusivos.



Proveedores

Mercadeo responsable

Consiste en construir, desarrollar y mantener relaciones de confianza entre los consumidores y clientes de bienes y servicios de la empresa. Así, se promueven relaciones basadas en la integridad, justicia y honestidad; y acciones como la protección de la salud y seguridad del consumidor, el consumo sostenible, el respeto a la privacidad de los clientes, las prácticas responsables en el diseño, ventas, distribución y campañas de comunicación del producto y/o servicio, servicio al cliente, el cumplimiento de garantías y el respeto a la libre competencia.



Mercadeo Responsable

Comunidad

Consiste en la corresponsabilidad de la empresa hacia el desarrollo local en materia económica, social y ambiental que involucre a las comunidades cercanas y/o grupos vinculados a su actividad productiva (clientes, colaboradores, proveedores). Esta labor se puede desarrollar, mediante la participación directa, la inversión social de recursos, y el voluntariado estratégico de sus colaboradores, buscando contribuir a la solución de problemas prioritarios que afectan el entorno en que conviven la empresa y sus públicos de interés.



Comunidad

Política pública

Consiste en el alineamiento entre el interés empresarial y el interés público, que incide y contribuye directamente en el desarrollo sostenible del país donde opera la empresa. Para ello, promueve el diseño, ejecución y monitoreo de proyectos conjuntos que contribuyan al bienestar de la sociedad en general. Una estrategia para obtener impactos significativos es la Alianza Público Privada, que identifica tres actores del desarrollo nacional: el Estado, el Sector Empresarial y la Sociedad Civil. El eje de Política Pública, se construye a partir de los principios éticos, la transparencia política y el desarrollo de proyectos conjuntos de la empresa con los demás actores del desarrollo.



Política Pública

Este sistema de indicadores contempla:

- **Herramienta de autoevaluación de la RSE:** Este instrumento se basa principalmente en un cuestionario sencillo de respuestas cerradas, donde las empresas pueden medir sus políticas, procesos y prácticas responsables cada año. Las empresas podrán utilizar esta herramienta para su mejoramiento continuo obteniendo dos tipos de resultados: 1) La situación general de la RSE dentro de la empresa. 2) Las empresas reciben los resultados de las muestras nacional y regional, lo que les facilita tendencias de esfuerzos en RSE con las empresas de cada país y de la región en su conjunto. Dado su carácter universal, INDICARSE permite comparar resultados no sólo con las empresas de un mismo sector productivo, sino también con otras industrias.

- **Marco conceptual de la herramienta de autoevaluación regional:** Es una guía teórica y de acompañamiento conceptual sobre los siete ejes de la RSE. Dicha herramienta servirá de apoyo para la interpretación de los términos y preguntas del cuestionario que, de manera práctica, será la guía para completarlo de una forma más homogénea.

- **Interfaz virtual INDICARSE:**constituye un software que se aplica para la administración de la herramienta de autoevaluación y benchmarking en los cinco países de la Región Centroamericana. Este sistema permitirá generar de manera automática un reporte de resultados individual de la RSE en cada empresa, y el reporte de resultados comparativo de la empresa respecto a su sector, país y región.

2.5 Sinergias entre ambas metodologías

Luego de la implementación del presente proyecto, quedaron evidenciadas la complementariedad entre INDICARSE y la herramienta propuesta por CEGESTI. De acuerdo al informe final del proyecto presentado por esta última organización, la aplicación de INDICARSE, junto con la herramienta de diagnóstico de gestión integral, permitió sensibilizar a los empresarios en el concepto amplio de la RSE y, además, identificar oportunidades de mejora específicas a calidad, ambiente y salud y seguridad ocupacional.

"La definición del alcance de los planes de mejora de los proyectos fue adecuado al tiempo y a las oportunidades específicas identificadas mediante el diagnóstico integral", cita el documento de informe final elaborado por CEGESTI.

"Dado su carácter universal, INDICARSE permite comparar resultados no sólo con las empresas de un mismo sector productivo, sino también con otras industrias."

Hacia un modelo de gestión sostenible

De acuerdo a la experiencia reunida por los consultores, se reveló que algunas de las empresas ya aplicaban planes de RSE, aunque no los tenían identificados como tales, y bajo la herramienta INDICARSE, el diagnóstico fue mucho más sistematizado.

CEGESTI señala también que los grupos de trabajo lograron llevar el mensaje de la RSE a las respectivas empresas lo cual, aunado al compromiso e interés de las mismas, permitió llegar a la implementación de los planes de mejora en un tiempo promedio de dos meses.

"Uno de los mayores aportes del proyecto ha sido el demostrar que las pymes pueden aplicar la RSE en sus operaciones, gracias a una metodología que les permite ir implementando mejoras de manera paulatina", se describe en el informe del Centro.

En cuanto a las capacidades de los grupos de trabajo, CEGESTI destaca que se logró evidenciar el desarrollo y también el fortalecimiento del trabajo en equipo, la adaptación al contexto de las empresas, la capacidad para negociar con los empresarios, la comunicación asertiva y, sobre todo, el hecho de haber alcanzado resultados trabajando bajo presión y con tiempo limitado.

Entre los beneficios que destacan con la aplicación de ambas metodologías, queda comprobado que son viables para establecer y verificar procesos de aprendizaje, ya que contribuyen a crear una línea base para que las empresas realicen planes de mejora integrales y cierren brechas en un corto plazo, conociendo a la vez cómo medir sus avances en temas que anteriormente no sabían cuantificar.

CEGESTI e INTEGRARSE consideran también pertinente que, dependiendo del nivel de conocimiento de la empresa beneficiaria en materia de RSE, es necesario aplicar, previo al diagnóstico, un taller de sensibilización para iniciar el trabajo desde una misma base de conocimiento entre todos los involucrados.

Uno de los mayores aportes del proyecto ha sido el demostrar que las pymes pueden aplicar la RSE en sus operaciones, gracias a una metodología que les permite ir implementando mejoras de manera paulatina.

"Uno de los mayores aportes del proyecto ha sido el demostrar que las pymes pueden aplicar la RSE en sus operaciones, gracias a una metodología que les permite ir implementando mejoras de manera paulatina".

Capítulo 3

Casos de éxito por país







3.1. Costa Rica

3.1.1 Artinsoft
3.1.2 Florex
3.1.3 Hulera Costarricense
3.1.4 Laboratorios Lisan

3.2 El Salvador

3.2.1 La Canasta
3.2.2 Salvanoni

3.3 Guatemala

3.3.1 Ambiotec
3.3.2 Cap Factory
3.3.3 Porta Antigua

3.4. Honduras

3.4.1 Impresos Rápidos Ariel
3.4.2 Danilos
3.4.3 EyC
3.4.4 Madona

3.5. Nicaragua

3.5.1 Caite Velas Artesanales
3.5.2 Delmor
3.5.3 Industrias Don Pan
3.5.4 Eminica

3.6. Panamá

3.6.1 Hopsa
3.6.2 Kiener
3.6.3 SAR
3.6.4 Up Cargo

Casos de éxito por país

El proceso de sistematización de los diferentes casos de éxito por país se concibió con la idea de llevarlo a cabo de la forma más práctica posible, con miras a que muchas más empresas pudieran obtener un insumo importante y de fácil lectura e interpretación, para poder iniciar con la aplicación de planes de mejora enfocados en la RSE.

Se ha obtenido una estructura estándar para el modelo de informe de cada una de las pymes, sin embargo, es de resaltar que los contenidos y resultados varían de acuerdo al sector, tamaño, metodología implementada y recursos disponibles de cada una de las empresas participantes.

La documentación de cada caso incluye una introducción donde se describen las características principales de cada pyme, una segunda parte donde se detalla el diagnóstico integral realizado por los y las consultoras a través de la metodología de autoevaluación INDICARSE, y bajo la metodología de Sistemas Integrados de Gestión en los ejes o áreas de Calidad, Medio ambiente, Salud y Seguridad Ocupacional.

En la tercera parte se establecen los planes de mejora, seguido de los resultados obtenidos así como los planes a futuro de la empresa. Finalmente el informe cierra con algunos testimonios de los empresarios y del equipo consultor involucrados en cada proyecto, que vienen a ratificar los beneficios obtenidos con las intervenciones realizadas en sus unidades productivas y su compromiso por seguir implementando iniciativas sustentadas en la RSE.

3.1. Costa Rica

3.1.1 ArtinSoft

Introducción

ArtinSoft (por sus siglas en inglés para Artificial Intelligence Software) es una empresa costarricense fundada en 1993, y que tiene como objetivo brindar soluciones de migración instantánea de datos que permitan optimizar el uso del software en las empresas; haciendo uso de herramientas tales como: Visual Basic Upgrade Companion (VBUC), Java Language Conversion Assistant Companion (JLCA) e Informix to Java.

ArtinSoft es una empresa que logra aprovechar las condiciones de cambio del entorno socioeconómico costarricense (incentivado por la inversión en industrias no tradicionales, para cambiar la dependencia del café y el banano), para surgir como una de las empresas pioneras en el desarrollo de la industria de software en Costa Rica.

Afrontó los retos financieros (de cooperación) así como las suspicacias del entorno internacional hacia el desarrollo de software costarricense. Actualmente, ArtinSoft es una empresa consolidada en el mercado nacional con poco más de 60 colaboradores, incluyendo su Gerencia y Área Administrativa.

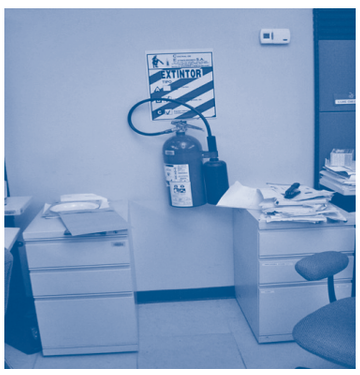
Casos de éxito por país





Diagnóstico inicial	
Institución enlace en el país	**AED**
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Elizabeth Venegas
Equipo de consultoras locales	Tatiana Acón Fung y Silvia Hernández Sánchez
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• Posee mecanismos para recibir retroalimentación del servicio que presta sin aplicar planes de mejora. • Oportunidad de establecer procedimientos que mejoren las relaciones con clientes. • Los pasos que se siguen en la empresa para la prestación del servicio son realizados por cultura organizacional, y no porque exista una política definida.
Medio ambiente	• Oportunidad de contabilizar y monitorear el consumo energético. • Oportunidad de mapear manejo de aguas residuales. • Cuenta con un programa de reciclaje.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Oportunidad de establecer mapa de riesgos dentro de la empresa.
***Otros ejes o áreas únicamente de* INDICARSE**	
Proveedores	• La empresa necesita contar con mecanismos de selección de proveedores.
Público interno	• Falta mecanismo para medir el clima organizacional. • Se necesita implementar mecanismos para conocer y poner en práctica las sugerencias, iniciativas u opiniones de los colaboradores, o mecanismos que estimulen o premien las recomendaciones que permitan mejorar el desempeño de la empresa.

Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	• Se propuso implementar un Sistema de Gestión de calidad como eje importante para la eficiencia y eficacia de la organización e incorporarlo dentro de la cultura organizacional. • Los cambios a realizarse se fundamentaron bajo la metodología "Aprender haciendo".
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Calidad	• Desarrollar acciones de comunicación entre cliente y empresa que permitan medir el grado de satisfacción del cliente. • Evidenciar las ventajas de tener la página web de la empresa también en otros idiomas, así como la importancia de incluir los valores de la empresa en la misma. • Documentar la estructura organizacional de la empresa.
Medio ambiente	• Establecer los principales indicadores de medición de consumo energético para iniciar con un proceso de medición. • Sensibilizar sobre el medio ambiente. • Revisar la legislación ambiental nacional que les compete en materia ambiental y desarrollar un listado de sus principales puntos. • Fortalecer el programa de reciclaje existente.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Realizar un mapeo que identifique los posibles peligros de accidentes que puedan ocurrir en la empresa e iniciar con las principales medidas correctivas. • Realizar un documento sobre la normativa que se aplica en el país en materia de Salud y Seguridad Ocupacional. • Incluir en la encuesta de "Evaluación del Desempeño", que la empresa realiza, elementos de clima organizacional.







Resultados obtenidos		
Áreas o ejes	**Estrategias o prácticas**	**Resultado / Impacto**
Calidad	• Realizar por escrito una encuesta de opinión que permita medir el grado de satisfacción de los clientes. • Sensibilizar sobre la necesidad de incluir la encuesta en la página web y dársela directamente al cliente. • Concientizar por escrito la necesidad de iniciar la traducción al idioma inglés de la página web y agregar la misión, visión y valores de la empresa (en ambas versiones). • Revisar la propuesta de organigrama de la empresa. • Concientizar sobre colocar organigrama en la página web de la empresa e intranet.	• Mayor acercamiento a las necesidades de los clientes y mejora en los servicios prestados
Medio ambiente	• Desarrollar un sistema para medir el uso de la energía. • Desarrollar un taller de sensibilización sobre la importancia del medio ambiente con todos los colaboradores. • Revisar y montar listado de principales variables que competen en materia ambiental. • Reubicación de recipientes de forma estratégica. • Agregar otras opciones para recolección de reciclaje y ubicar cerca de cada área de trabajo.	• Grupo de principales indicadores que miden impacto en consumo energético. • Personal capacitado en el tema ambiental y con mayor sensibilización. • Conocimiento de los principales elementos de la normativa en materia ambiental por parte de la empresa. • Mejor uso del programa de reciclaje existente.

Casos de éxito por país

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Salud y Seguridad Ocupacional	• Diagramar el mapa de piso (distribución) de la empresa. • Realizar un diagnóstico por escrito que identifique los principales posibles peligros de accidentes. • Una vez identificada la mayoría de los posibles peligros, priorizar para iniciar medidas correctivas. • Desarrollar las acciones de prevención más urgentes por su sensibilidad a un accidente. • Hacer un listado de los puntos principales en materia de salud y seguridad ocupacional con base en la normativa vigente. • Revisar la encuesta de Evaluación del Desempeño que la empresa ya realiza. • Agregar preguntas que incluyan aspectos de clima organizacional.	• Principales peligros de accidente identificados en la empresa. • Principales medidas correctivas tomadas. • Conocimiento de los principales elementos de la normativa de SySO. • Instrumento que permita conocer las necesidades de los colaboradores.

Las consultoras recomendaron a la empresa aplicar los siguientes planes a futuro:

- Seguimiento a la ruta de evacuación y mejorar el conocimiento de las necesidades internas.
- Posicionar el tema ambiental, por medio de campañas mensuales o trimestrales sobre diferentes temas.
- Posicionar la razón de ser de la empresa a lo interno:
- Se recomienda posicionar la misión y visión en todo el personal, ya que se evidenció que aún no se ha trabajado en ello.
- En segundo lugar, y en relación a los valores, se evidencia con los resultados obtenidos de la consultoría que ArtinSoft adquirió un fuerte interés por aumentar su sensibilidad hacia el medio ambiente, ya que han avanzado en la consolidación del programa de reciclaje y conciencia de protección en sus colaboradores. Es por ello, que se recomienda a la empresa agregar un nuevo valor que evidencie su compromiso con el ambiente y su responsabilidad social en general.



Para el mediano y largo plazo, y a raíz de la iniciativa de Recursos Humanos, exhortaron a la empresa a la apertura de una sección RSE en intranet, para habilitar un espacio exclusivo que permita exponer la evolución de los programas de RSE que se estén llevando a cabo y los resultados, así como información de interés que Recursos Humanos u otros departamentos desean compartir.

Testimonios

"Este sistema de gestión de la calidad le permite a la empresa volverse más competitiva y crear nuevos mecanismos para atraer más clientes", Carlos Araya, socio propietario de Artinsoft.

Conclusiones del proyecto

Para asegurar la sostenibilidad del proyecto, el equipo consultor incluyó a la empresa durante todo el proceso de diseño, planificación y ejecución de la asesoría, a través de la metodología denominada "Aprender haciendo". Por medio de esta metodología, el equipo se aseguró que todos los involucrados participaran en el proceso, y que las mejoras y cambios sugeridos a partir de la consultoría fueran adoptados más rápidamente. Esta metodología también asegura la sostenibilidad y seguimiento del proyecto en el largo plazo.
El involucramiento de los colaboradores fue de vital importancia y debe de replicarse para futuras experiencias ya que son ellos quienes conocen mejor la realidad de la empresa y pueden aportar de manera más efectiva recomendaciones e ideas. Los productos que se van obteniendo deben quedar sistematizados de modo que, al final, se logre tener un registro de todos los alcances y no perder algunos detalles.

"Este sistema de gestión de la calidad le permite a la empresa volverse más competitiva y crear nuevos mecanismos para atraer más clientes",

Carlos Araya, socio propietario de ArtinSoft.

3.1.2 Florex

Introducción

Florex es una empresa familiar con sede en San Ramón, al oeste del Gran Área Metropolitana de Costa Rica. Sus dueños son Carlos Enrique Araya Arias y Silvia Chaves, presidente y vicepresidenta de la corporación, respectivamente.
Su interés en la producción limpia, de productos de calidad y amigables con el medio ambiente ha significado un elemento diferenciador trascendental para Florex y marca distancia, tanto en productos como en filosofía empresarial respecto a otras empresas del sector.
Florex es una empresa que pertenece a la corporación A&C que incluye 3 empresas: SCOSA (Servicio de Consultoría S.A.), una empresa de servicios de limpieza que existe desde hace 14 años en el mercado; Florex, la productora de productos de limpieza amigables con el ambiente y Florex Distribuidora, la encargada del transporte de los productos. Para efectos de la consultoría, el alcance se reduce a Florex (la empresa productora) y al grupo humano que, aún formando parte de la planilla de SCOSA y Florex Distribuidora, asume -parcial o totalmente- tareas que apoyan la gestión de Florex.

Para los dueños de Florex, el causar el menor impacto posible al medio ambiente en la elaboración de los productos, es sin duda, el primer principio de la compañía. Sus valores van enfocados en una producción lo más limpia posible, tal como rezan su misión y visión.

Es importante señalar que la empresa Florex tiene un alto desarrollo en el tema de gestión ambiental y que abarca con altos estándares los temas de calidad y producción. Sin embargo, se ponía en riesgo la sostenibilidad de estos alcances por la oportunidad de mejora que la empresa enfrentaba en el campo de la gestión de recursos humanos, ya que necesitaban un sistema

Casos de éxito por país

que les permitiera retener al personal capacitado con su visión, conocimientos y sistema de operación. Tampoco tenían un proceso formal de crecimiento y capacitación ni acciones formales de motivación de sus colaboradores.

Diagnóstico inicial	
Institución enlace en el país	**AED**
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Elizabeth Venegas
Equipo de consultoras locales	Karla Vásquez, José Gregorio Soro y Cecilia Mora
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• Alto compromiso de la gerencia en la implementación de medidas para asegurar la calidad del servicio que se presta. • Procesos elaborados y documentados de toda la producción. • En proceso de iniciar Certificación ISO 9000.
Medio ambiente	• Gestión ambiental completa. • Cuenta con estándares de producto muy competitivos, ya que son 100% amigables con el medio ambiente en áreas como: contenido, etiqueta, empaque e incluso distribución (la flotilla es Cneutro).
Salud y Seguridad Ocupacional	• Señalización y mapeo de riesgos en la planta. • Se brinda el equipo, herramientas y capacitación necesarias.
***Otros ejes o áreas únicamente de* INDICARSE**	
Público interno	• Oportunidad de crear un sistema que le permita retener al personal capacitado con su visión, conocimientos y sistema de operación. • Se necesita un proceso formal de crecimiento y capacitación. • Oportunidad de establecer programas formales de motivación de sus colaboradores. • A nivel de colaboradores, la empresa ofrece beneficios como: flexibilidad de horarios para estudios y flexibilidad de horarios para asuntos familiares. • El sistema remunerativo de la empresa está por encima de la media de la industria. • Se cuenta con mecanismos para implementar sugerencias e iniciativas y opiniones de los colaboradores. • Es práctica formal la contratación de la mano de obra local.

Mercadeo	• Atención en el producto más que en el resto del negocio. • Se necesita estrategia de mercadeo. • Se busca plataforma de comunicación interna. • Se deben de aprovechar las fortalezas del producto como elemento diferenciador. • Oportunidad de establecer sistema formal / documentado de atención al cliente interno.

Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	• Creación de una Política de Recursos Humanos que propicie las condiciones favorables para asegurar el desempeño de un trabajo eficiente y enmarcado en los estándares establecidos de control y calidad.
Eje ó Área	**Descripción del plan**
***Otros ejes o áreas únicamente de* INDICARSE**	
Público interno	En el apartado de contenido de esta política se desarrollan cuatro procesos: 1. Atracción (reclutamiento y selección) 2. Integración (inducción y capacitación) 3. Desarrollo (evaluación del desempeño) 4. Retención (beneficios y clima laboral)

Resultados obtenidos

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Público interno	• Políticas de Reclutamiento y Selección de personal.	• Documentación del proceso de atracción de colaboradores. • Procedimiento, reclutamiento y selección. • Protocolo en la Política de RRHH. • Diagrama de flujo. • Roles y responsabilidades. • Identificación de beneficios laborales actuales.

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto

Público interno	• Institucionalización de beneficios laborales.
	• Mejoras en el clima laboral.
		• Aclaración, diferenciación y clasificación de los derechos laborales y las herramientas de trabajo.
		• Recomendación de nuevos beneficios basados en: capacidad económica de la empresa, factibilidad de aplicación, recursos disponibles, multiutilidad.
		• Encuesta para colaboradores, medición de: relación con compañeros y gerencia, beneficios, liderazgo, motivación, percepción y valores de la empresa.
		• Identificación de beneficios laborales y servicios institucionales disponibles y de aplicación realista.
		• Los beneficios van desde:
		  • *Ejercicios en el trabajo, preparación para la jubilación y hábitos de higiene*
		  • *Prestaciones sociales del Ministerio de Trabajo*
		  • *Celebración de fechas especiales Ministerios de Ambiente y Educación*
		  • *Feria de la Salud*
		  • *Convenios con guardería*
		  • *Asociación Solidarista*
		• Aclaración sobre horas extra y nuevos turnos.
		• Atención de Gerencia en tema Recursos Humanos: sensibilización, disponibilidad para negociar, apertura al cambio.
		• Incorporación al proceso de mandos medios: Operaciones y Recursos Humanos.
		• Los resultados de consultoría estarán en Planeamiento Estratégico de FLOREX: las recomendaciones, los resultados y los consultores.

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

El equipo consultor recomendó los siguientes planes de mejora dentro de la empresa:

- Taller de Sensibilización (nivelación de conocimiento en temas: Responsabilidad Social, beneficios, derechos laborales, herramientas de trabajo).
- Procedimiento de capacitación (conocimientos para tareas de trabajo).
- Procedimiento para medición de desempeño.
- Aplicación de recomendaciones en planeamiento estratégico de la empresa.
- Empoderamiento de mandos medios.

Testimonios

"Sabemos que, con las mejoras implementadas, vamos a tener buenos resultados en la retención y motivación de todos dentro de la empresa; estas prácticas son sin duda importantes, ya que el recurso humano es el eje principal para asegurar la competitividad de la empresa", Silvia Cháves, Florex.

"La empresa, en el corto plazo, luego de la entrega del informe final de la consultoría, está elaborando un Plan Estratégico. La información obtenida a través de esta consultoría ha sido de vital importancia para la elaboración de dicho plan", equipo consultor de Florex.

Conclusiones del Proyecto

La empresa Florex experimentó una transformación en su sistema de organización y operación de su recurso humano luego de la consultoría. Este cambio positivo se da en un momento coyunturalmente importante para la misma ya que la organización está experimentando un proceso de crecimiento, pasando de ser una empresa familiar pequeña, a una en expansión, con nuevos retos, con más personal, con más profesionalismo y modernización. En este período, la empresa ha adaptado en la medida de sus posibilidades nuevas técnicas y esquemas de información para mejorar el clima organizacional.

La consultoría tuvo como producto el posicionar en la Gerencia de Florex la importancia central del tema del Público Interno en el ciclo productivo, y cómo la calidad no depende solo de factores técnicos o de financiamiento, sino también de las personas, de acuerdo a las observaciones presentadas por el equipo consultor que participó en el proceso.

La empresa posee, luego de la intervención, instrumentos cuyos resultados se manejarán como indicadores de mejora, para medir las acciones que se realicen en pro de la satisfacción de la gestión de recursos humanos.

"Sabemos que, con las mejoras implementadas, vamos a tener buenos resultados en la retención y motivación de todos dentro de la empresa; estas prácticas son sin duda importantes, ya que el recurso humano es el eje principal para asegurar la competitividad de la empresa",

Silvia Cháves, Florex.

3.1.3 Hulera Costarricense

Introducción

Hulera Costarricense fue fundada por Fernando Castro Avilés, industrial reconocido en Costa Rica en la industria jabonera y tabacalera, que incursionó, como hobby, en una fábrica de productos de hule en San José, en 1936. No es sino hasta en 1945 cuando decide instalarse en Escazú, pueblo rural a 7 Km. de la capital. Es por ello que sus descendientes fijan como año de fundación, 1945. Esta empresa sigue siendo una unidad productiva familiar y pertenece al sector de Industrias Manufactureras en Costa Rica. Su actividad económica corresponde a la fabricación y comercialización de productos de caucho y plástico, cuenta con alrededor de 22 colaboradores en el departamento de producción y 10 colaboradores entre el departamento de venta y el área administrativa.

Con la incorporación de un químico en la empresa y la creación del laboratorio de elastómeros en el 2003, HC se enfoca más en el control de sus procesos y en el cumplimiento de normas internacionales para la fabricación de piezas técnicas de alto valor agregado.

Las exportaciones se hacen cada vez más frecuentes a partir del 2004, y se centran alrededor de piezas técnicas. En la actualidad la empresa busca proyectarse con más fuerza a la región Centroamericana y Caribe para continuar creciendo en esta línea de especialidad. En el 2009, centraron su producción en la línea de piezas especializadas para puentes, y hoy constituyen el 70% de los ingresos.

Hulera Costarricense cuenta con dos divisiones: Elastec HC y Pisos HC. Elastec HC se dedica a la fabricación de piezas técnicas en hule a la medida, cumpliendo normas internacionales de producto para las siguientes industrias:

- Industria de la construcción pesada: puentes, muelles y edificios.
- Industria de ensamble: electrónica, automotriz, telecomunicaciones, etc.
- Industria eléctrica: generación hidráulica, eólica y geotérmica.
- Sellos para tuberías de concreto y plástico
- Industria agropecuaria

Pisos HC: Orientada al mercado de venta e instalación de pisos y alfombras de hule, PVC y otros materiales sintéticos para las siguientes aplicaciones:

- Pisos y alfombras de alto Tránsito: en hule y PVC.
- Pisos deportivos: para canchas y gimnasios biomecánicos.
- Alfombrado de vehículos: alfombrado completo para autos y camiones, alfombras individuales, loderas y faldones.
- Alfombras publicitarias

Diagnóstico inicial	
Institución enlace en el país	**AED**
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Elizabeth Venegas
Equipo de consultoras locales	Isabel Jiménez, Cinthya Arce y Lucía Castro
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Medio ambiente	• Se destaca que la administración de los impactos ambientales, constituyen un factor crítico para la competitividad de esta empresa. • Oportunidad de incorporar la variable ambiental en la planificación estratégica y profundizar en la administración de los riesgos ambientales. • Oportunidad de mapear el consumo de agua, energía, papel, productos contaminantes y emisiones de CO2 y ruido, producto de los procesos de producción, transporte. • Oportunidad de medir el consumo de materias primas en el diseño de productos, pruebas de laboratorio y comercialización.

Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	• Formulación del Plan de Gestión Ambiental.
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Medio ambiente	• Incluir la variable ambiental en la estrategia del negocio. • Diagnóstico ambiental del proceso. • Priorizar indicadores ambientales. • Elaborar tablero de gestión. • Definir política ambiental . • Mapear stakeholders. • Definir objetivos y metas ambientales. • Elaborar planes y programas preliminares. • Elaborar decálogo ambiental. • Elaborar marco legal. • Elaborar matriz relacional. • Construir herramienta de seguimiento.

Resultados obtenidos		
Áreas o ejes	**Estrategias o prácticas**	**Resultado / Impacto**
Medio ambiente	• Formulación del Plan de Gestión Ambiental	• Todos los procesos, procedimientos y mejoras relacionados con el medio ambiente y la empresa quedan definidos. • Cambio de la visión colectiva y compromiso explícito de la alta gerencia con temas ambientales y de asignaciones de presupuesto. • Conocimiento de legislación ambiental. • Mecanismos de actualización de legislación ambiental. • Identificación de aspectos ambientales. • Existencia de Política Ambiental. • Nombramiento de un responsable de medio ambiente. • Definición de objetivos y metas ambientales. • Priorización de indicadores ambientales. • Planes preliminares de ahorro de energía, agua y manejo de residuos. • Identificación de principales riesgos al medio ambiente. • Identificación de impacto ambiental de las actividades. productivas centrales . • Elaboración de hoja técnica para los productos que incluya información de uso , manejo y post consumo. • Decisión de asignar presupuesto para invertir en nuevas tecnologías amigables con el medio ambiente (auto, adaptación de maquinarias). • Participación en foros locales para discutir e impulsar temas ambientales.

Resultados obtenidos		
Áreas o ejes	**Estrategias o prácticas**	**Resultado / Impacto**
Medio ambiente		• Herramienta para gestionar el Plan de Acción. • Sistema visual de seguimiento y promoción. • Los objetivos ambientales están alineados con INDICARSE, con los Principios del Pacto Global y con los Objetivos del Milenio. • Mapeo de stakeholders considerado como una herramienta para la toma de decisiones. • Diagnóstico de proceso de la situación ambiental, línea base para implementación del Plan de Gestión.

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

El equipo de consultoras confirmó el compromiso de Hulera Costarricense para incorporar en sus procesos acciones que fortalezcan las oportunidades de mejoras recomendadas por el grupo consultor, tales como:

- Vincular el sistema de gestión ambiental con el sistema de gestión de calidad.
- Desarrollar procedimientos para la medición sistemática de resultados en materia ambiental.
- Documentar y sistematizar avances.
- Formación de promotores ambientales, asignación de responsabilidades.
- Campañas de sensibilización ambiental internas y externas (cineforo) con sus stakeholders.
- Promoción de Buenas Prácticas a través de campañas internas de comunicación.
- Campaña de ahorro energético.
- Campaña de ahorro de agua.
- Campaña de ahorro de combustible.
- Campaña de ahorro de materiales de oficina.
- Sustitución de productos de limpieza por productos menos contaminantes.
- Programa de acopio, clasificación y manejo responsable de desechos sólidos.
- Adhesión a Principios del Ecuador, Pacto Global.

- Promoción de proyectos ambientales en Alianza Público Privada.
- Incorporación de variable ambiental al proceso de inducción.
- Incorporación de criterios ambientales a la selección de proveedores.
- Programa de compensación de carbono.
- Programa de archivo y digitalización de documentos.
- Formación de Brigadas Verdes.
- Acciones de voluntariado ambiental.
- Instalación de pantallas de descanso con temas ambientales.
- Sustitución de uso de papel de pulpa virgen de madera por papel periódico.
- Incorporación del eslogan ambiental en papelería oficial y fondos de pantalla y correos electrónicos.
- Implementación de acciones de metodología 5S.
- Establecimiento de alianzas con ONGs medio ambientales.
- Incorporar como procedimiento de venta la entrega a los clientes.
- Comercialización futura de productos amigables con el medio ambiente (aglomerado consistente en hule de llanta compactado para fabricar alfombras de seguridad).
- Mejorar los procesos que se realizan en el laboratorio (investigación, levantar manuales e ir creando cultura a lo interno de la empresa).
- Poner a disposición del personal la hoja de seguridad que se utiliza en el proceso productivo, ya que actualmente no llega a todo el personal involucrado.
- Rotular todos los productos en bodega e implementar un sistema por colores para identificar el riesgo.
- Pasantía de un estudiante de la Universidad Nacional para que realice en Hulera un trabajo sobre "procedimientos adecuados" para el control de las materias primas vencidas y también un estudio sobre el impacto en el residual que llega al río.
- Modificar, con el concurso de un ingeniero mecánico, el funcionamiento de la caldera generando ahorros de tiempo y combustible.

Testimonios

"Integrar la variable ambiental en la planificación estratégica del negocio ha tenido un impacto muy positivo en todos los niveles de la empresa", Alberto Borbón, Gerente de ventas de Hulera Costarricense.

"Las empresas que demuestran compromiso con el medio ambiente tienen mejores relaciones con la comunidad, con las autoridades y con otros grupos de interés que al final de cuentas son los que entregan la licencia social para operar", Denis Víquez, Director de Calidad de Hulera Costarricense.

"Hulera me enseñó que la claridad y el compromiso de un buen líder valen más que un presupuesto millonario invertido en acciones publicitarias; Hulera me enseñó que más vale empezar por la estrategia

"Integrar la variable ambiental en la planificación estratégica del negocio ha tenido un impacto muy positivo en todos los niveles de la empresa",

Alberto Borbón, Gerente de ventas de Hulera Costarricense.

que implementar acciones aisladas que no impactan la línea final del negocio", Isabel Jiménez, consultora Sistemas de Gestión de la Calidad de Hulera Costarricense.

"Hemos visto la relevancia del impacto obtenido en la consultoría: un cambio de pensamiento en la gerencia de la empresa, de una simple identificación con la variable ambiental a una identificación y compromiso con ésta", Cinthya Arce, consultora en Sistemas de Gestión de la Calidad de Hulera Costarricense.

"Esta empresa demostró durante todo el proceso de nuestro trabajo una calidad humana impresionante donde los valores, la integridad y la transparencia con cada una de las integrantes, desde la gerencia hasta el Comité de RSE de la empresa fueron siempre el ingrediente principal", Lucia Castro, consultora en Sistemas de Gestión de la Calidad Hulera Costarrincense.

Conclusiones de proyecto

Luego del proceso de consultoría, la empresa reconoció y validó los beneficios de optar por la responsabilidad ambiental como elemento de competitividad.

En un período relativamente corto de intervención que realizaron los consultores se pudo cuantificar un cambio en cada uno de los integrantes del Comité de Responsabilidad Social Empresarial, así como también en las y los colaboradores de esta empresa hacia temas relevantes en materia ambiental, es sencillamente gratificante. El producto más significativo de la consultoría ha sido la formulación del "Plan de Gestión Ambiental", que impactó de manera positiva e importante a la empresa en la medida de identificar sus capacidades, potencialidades, y oportunidades de crecimiento.

La responsabilidad ambiental de la empresa, orientada a la implementación de acciones sostenibles en los procesos operacionales, en el diseño y manipulación de productos y en el uso y destino post consumo, favorecen la eliminación de desechos sólidos y emisiones, maximizan la eficiencia y la productividad "produciendo más con menos", y minimizan las prácticas que tienen un impacto negativo en el medio ambiente.

El compromiso de la gerencia, aunado al Plan de Gestión Ambiental planteado por esta consultoría, fortalece el camino hacia la sostenibilidad y el éxito de la mejora continua de la empresa en lo que a responsabilidad ambiental se refiere. El camino se ha trazado.

"En un período relativamente corto de intervención que realizaron los consultores se pudo cuantificar un cambio en cada uno de los integrantes del Comité de Responsabilidad Social Empresarial, así como también en las y los colaboradores de esta empresa".

3.1.4 Laboratorios Lisan

Introducción
Laboratorios Lisan es una empresa de capital costarricense, fundada en 1980, se dedica a la investigación, la fabricación y la comercialización de productos farmacéuticos genéricos, fitofármacos y cosméticos para uso humano y veterinario, para el mercado nacional e internacional. Sus instalaciones se ubican en la zona industrial de Curridabat. **La empresa está comprometida con la mejora continua y el espíritu que la caracteriza de aprovechar las oportunidades de crecimiento. Adicionalmente, se debe resaltar la obtención de la certificación ISO 9001, la baja rotación de sus colaboradores, el fuerte enfoque hacia los valores y la visión y capacidad para establecer alianzas estratégicas. La evaluación inicial realizada por el equipo consultor, con las herramientas de Autoevaluación en RSE (INDICARSE) y la evaluación de calidad, ambiente y SySO de CEGESTI, permitieron evidenciar oportunidad de mejora en los ámbitos de Calidad y Ambiente; los resultados demostraron el avance que ha tenido la empresa en Salud y Seguridad Ocupacional, debido a la formalización del Comité de Seguridad Interno y las capacitaciones constantes que se realizan con los colaboradores.**

Diagnóstico inicial	
Institución enlace en el país	**AED**
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Elizabeth Venegas
Equipo de consultoras locales	Maria Fernanda Pérez y Jonnathan Sequeira
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con Herramienta de Sistemas Integrados de Gestión
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• La herramienta no permite identificar deficiencias en el sistema de control de calidad, pero la empresa manifestó desde el inició inconvenientes con puntos de control.
Medio ambiente	• Oportunidad de contar con una política de gestión ambiental (impacto, metas e indicadores, planificación y presupuesto para investigación y desarrollo). • Existen iniciativas como reciclaje y ahorro de insumos, pero se deben medir. • Oportunidad de sensibilizar en materia ambiental a los colaboradores. • Oportunidad de establecer iniciativas de manejo post-consumo.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Formalización del Comité de Seguridad Interna. • Señalización adecuada. • Personal capacitado la en materia.

Otros ejes o áreas únicamente de INDICARSE	
Gobernabilidad	• Oportunidad de elaborar un Código de Ética. • Necesidad de un plan que asegure la sostenibilidad del negocio.
Público interno	• Oportunidad de desarrollar un programa de apoyo a la jubilación de los colaboradores.
Medio ambiente	• Oportunidad de definir la política de gestión ambiental.
Proveedores	• Oportunidad de incorporar indicadores de RSE en el proceso de selección de proveedores.
Mercadeo	• La autoevaluación no evidenció oportunidades de mejora.
Comunidad	• Oportunidad para definir los criterios de inversión social de la empresa. • Oportunidad para desarrollar un programa de voluntariado.

Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	Trabajar en tres aspectos: • Puntos críticos de control de calidad de productos. • Indicadores y metas de ecoeficiencia. • Sensibilización de los colaboradores.
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Calidad	• Sistematizar el proceso de recopilación, análisis y retroalimentación de datos en los puntos de control de calidad.
Medio ambiente	• Facilitar una herramienta de monitoreo de indicadores de ecoeficiencia para consumo energético, de papel y agua. • Promover cultura de ahorro en los colaboradores de la empresa.









Resultados obtenidos		
Áreas o ejes	**Estrategias o prácticas**	**Resultado / Impacto**
Calidad	Se inició el trabajo conociendo el proceso de las 3 líneas de productos que realiza Lisan, S.A: Sólidos, Semisólidos y Líquidos, con diagramas facilitados por la empresa, y se realizó el diagrama de flujo. • Investigar procedimiento de retrabajo/reproceso. • Evaluación de factores (mano de obra, maquinaria, materiales, métodos, mediciones y entorno). • Cuantificar costos de calidad. • Identificar causas de cada característica de calidad. • Sistematizar recolección de información. • Registrar las características de los eventos de acuerdo a frecuencia de ocurrencia e importancia. • Analizar los efectos de las características. • Buscar soluciones. • Medir el impacto de la propuesta.	• Sistematización de los impactos generados por cada departamento de la empresa, según la percepción de los trabajadores de cada uno. • Medidas de solución y/o mitigación de estos impactos, propuestas por ellos mismos. • Identificación de 12 eventos que sucedieron en la planta en el período de la consultoría, con un costo representativo de 332, 830 colones equivalente a US$573. • La herramienta permite identificar las variantes del proceso así como cuantificar estos eventos.

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Medioambiente	• Investigar estadísticas de consumo. • Identificar fuentes de consumo. • Cuantificar costos. • Desarrollar indicadores de medición de consumo. • Fijar metas de reducción/ ahorro consumo. • Elaborar la matriz de registro de indicadores y monitoreo de cumplimiento de metas. • Ejecutar una actividad de sensibilización y divulgación de metas para la disminución de consumo de la empresa.	• El control y monitoreo exacto del agua, mediante la colocación de hidrómetros en cada proceso, ha revelado que la mayor parte del consumo de agua de la empresa se concentra en la administración y no en los procesos de producción; esto se debe al consumo de agua potable en el comedor, y al consumo de agua de los servicios sanitarios, principalmente. • El taller de sensibilización motivó a los colaboradores a participar en el primer voluntariado de la empresa en alianza con el gobierno local. El voluntariado se realizó el sábado 7 de noviembre de 2009 en el parque de Curridabat, y participaron más de 30 colaboradores de Lisan, que brindaron atención gratuita y desparasitaron a perros y gatos de su comunidad.

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

El equipo consultor detectó los siguientes planes de mejora a aplicar a futuro dentro de la empresa en los dos ejes:



Calidad

- **Mediciones**
  Se recomienda utilizar el Diagrama de Paretto y, luego en círculos de calidad, proponer soluciones pertinentes a cualquier evento.
- **Estandarización de procesos**
  Dos órdenes de producción, elaboradas bajo las mismas condiciones, deben tener el mismo costo estándar por unidad, por tal motivo, analizadas las causas de variación del proceso, se deben comparar los costos de las órdenes de producción para confirmar esta situación, para retroalimentar la toma de decisiones.
- **Capacitación del personal**
  Debido a que algunas revisiones son realizadas por observación,

y dependen del criterio de las personas, es necesario capacitar al personal para homologar criterios, y no dejarlos subjetivos en el sistema.

Ambiente

- **Mantener un registro permanente de los indicadores de consumo.**
  La administración de la empresa debe garantizar que los indicadores se registrarán; y se propuso que sea el departamento de producción el que monitoree el consumo de agua y electricidad, pues ya han adelantado trabajo colocando los hidrómetros y han planificado en el corto plazo definir el consumo eléctrico de las máquinas del proceso productivo.

  El monitoreo de la herramienta de medición de consumo de papel y tinta está a cargo de la administración de la empresa, de manera que pueda llevar de manera más exacta el costo de los suministros e inicie una sistematización de cuánto consume cada departamento.

- **Elaborar la política de gestión ambiental de la empresa.**
  Como recomendación general, la empresa debe tomar este primer esfuerzo de sensibilización en materia ambiental como insumo para elaborar su política de gestión. Tiene como ventaja que ha partido de comentarios y recomendaciones obtenidos de forma participativa con la mayor parte del personal.

Testimonios

"Hemos avanzado mucho en temas de ahorro de consumo de energía y control de la calidad, vamos a continuar aplicando este programa de mejoras para volver a la empresa más competitiva en el mercado nacional e internacional," Lorena Otarola, Gerente de Administración de Laboratorios Lisan.

"Trabajando con estas herramientas, aseguramos la sostenibilidad de la empresa, en armonía con el medio ambiente y la calidad."Ocliver Rojas, Coordinador de RSE de Laboratorios Lisan.

Conclusiones del Proyecto

A través del proceso de consultoría realizado a Laboratorios Lisan, la empresa experimentó una transformación productiva gracias a las acciones implementadas en la planificación de la realización del producto, el control de producto no conforme, y la mejora continua en la variable Calidad, y en los ámbitos de emisiones al aire y agua, consumo de energía y agua, y desechos y productos residuales de la variable Medio ambiente.

"Hemos avanzado mucho en temas de ahorro de consumo de energía y control de la calidad, vamos a continuar aplicando este programa de mejoras para volver a la empresa más competitiva en el mercado nacional e internacional ".

Lorena Otarola,
Gerente de Administración
de Laboratorios Lisan.

Otro aspecto importante a destacar, dentro del proceso realizado por el equipo consultor, es el referente a la sensibilización de los colaboradores. El resultado más importante de esta sensibilización es contar con una sistematización de los impactos generados por cada departamento de la empresa según la percepción de los trabajadores del mismo departamento, y contar con medidas de solución y/o mitigación de estos impactos, propuestas por ellos mismos, de tal manera que se asegure el compromiso y se logre la mejora continua.
El proceso de la consultoría con Laboratorios Lisan demostró, de acuerdo al equipo consultor que, en definitiva, el resultado y la sostenibilidad los logros alcanzados dependen del compromiso que la empresa demuestre con el proyecto. Al finalizar el proyecto el equipo consultor afirmó que, en las empresas y organizaciones con estándares de excelencia, siempre habrá oportunidades de mejora, y una metodología basada en la RSE desde la perspectiva de calidad y medio ambiente conlleva grandes beneficios cuantificables para las empresas en un corto y mediano plazo.

"Trabajando con estas herramientas, aseguramos la sostenibilidad de la empresa, en armonía con el medio ambiente y la calidad."

Ocliver Rojas, Coordinador de RSE de Laboratorios Lisan.

3.2 El Salvador

3.2.1 La Canasta

Introducción

La historia de Productos La Canasta inició hace aproximadamente 20 años cuando un empresario salvadoreño se dedicaba a la comercialización de productos de la canasta básica alimenticia (arroz, frijol y azúcar); en esa época, Centroamérica se había convertido en una zona de libre comercio generalizado para todos los productos de sus países miembros, situación que este empresario visionario y emprendedor, Madecadel Barriere Gómez, aprovechó para encontrar un nicho de mercado atractivo, dando paso al nacimiento de Productos La Canasta, S.A. de C.V.

Productos La Canasta es una empresa familiar liderada justamente por su fundador y director ejecutivo, quien ha sido acompañado desde hace aproximadamente 10 años por su hija Claudia Rosario Barriere de Melara, licenciada en Economía y Negocios, graduada además del Programa EMPRETEC de FUNDEMAS.

La licenciada Barriere de Melara se desempeña en la actualidad como gerente general responsable de las relaciones comerciales, productivas, financieras y administrativas, formando un verdadero equipo con su padre; además, por sus características de mujer emprendedora exitosa ha representado al sector empresarial y al país en diversos eventos como: las negociaciones del CAFTA, y en la actualidad, participa en el programa de Mujeres Mentoras del Departamento de Estado de los Estados Unidos. Este equipo es acompañado también, desde 2006, por la licenciada María del Rosario Ábrego de Barriere, con funciones en el área de comercialización y exportaciones; colaboran también Elena Hortensia Barriere de Calderón y Madecadel Gerardo Barriere Ábrego. Productos La Canasta es una pequeña empresa posicionada en el sector productor de especies o condimentos para comidas, refrescos típicos en polvo (horchata, cebada, chan instantáneo, tamarindo y otros) y semillas para aves (girasol, alpiste, mijo, etc.), para el mercado local y el mercado de exportación, comercializando su propia marca y maquilando a diferentes empresas nacionales. Es importante destacar que el distintivo especial de La Canasta es lo natural; en el mercado nacional, se orienta principalmente en el segmento de supermercados, en los cuales, a nivel de bebidas típicas es líder en el mercado, mientras que en especias está ubicada en el tercer lugar.

En la actualidad, Productos La Canasta cuenta con 23 colaboradores

permanentes y 15 subcontratados, organizados en diferentes niveles funcionales: ventas, producción, distribución y administración. Sin embargo, dados los niveles de recuperación de su demanda, se encuentran definiendo las estrategias necesarias que les permita volver a generar los niveles de empleo alcanzados en el pasado. A nivel de mercado de exportación, han realizado envíos a los Estados Unidos, Canadá, Australia, Honduras y Guatemala.

Al momento de la consultoría, la empresa enfrentaba una situación financiera complicada producto de un mal acuerdo comercial, lo que mantenía al personal desmotivado y a la vez complicaba la gestión operativa de la misma.

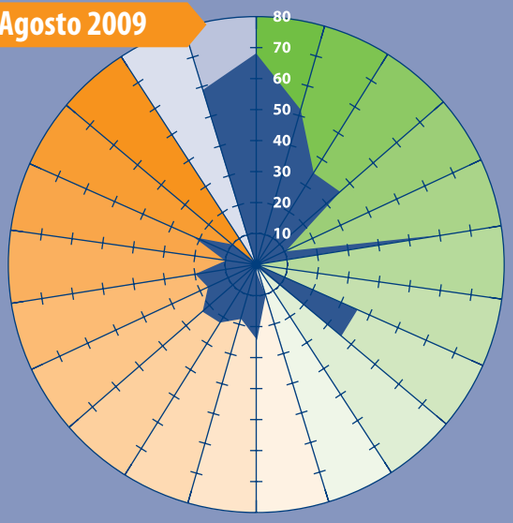
El caso de Productos La Canasta se convirtió en el caso insignia de la región centroamericana, puesto que con las herramientas diseñadas y aplicadas en conjunto con el equipo consultor, la empresa logró salir de la crisis en la que se encontraba. La empresa culminó con una visión actualizada y sostenible para el largo plazo gracias a las sinergias logradas entre el equipo de consultores y el equipo gerencial de la misma.

Diagnóstico inicial	
Institución enlace en el país	**FUNDEMAS**
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Gabriela Román
Equipo de consultoras locales	Rolando Arturo Aguirre Hernández y Miguel Arturo Aguirre Zaldaña
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• Producción competitiva, comparada con productos sustitutos en el mercado. • Necesidad de implementar un mejor sistema de distribución. • Ventas afectadas por políticas de distribución y crisis económica. • Necesidad de reorientar la dirección administrativa interna.
Medio ambiente	• Necesidad de reforzar las prácticas para mitigar el impacto del proceso de producción.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Necesidad de contar con un diseño de procesos y documentación de actividades de limpieza. • Oportunidad para reorganizar el área y los productos de bodega.
Otros ejes o áreas únicamente de INDICARSE	
Gobernabilidad	• Oportunidad de redefinir la identidad organizacional para actualizarla de acuerdo al modelo de negocios y a una visión de largo plazo. • Toma de conciencia, por parte de la familia, de que se encontraban en una "depresión empresarial".
Público interno	• Necesidad de mantener motivado al recurso humano.
Mercadeo responsable	• Oportunidad de fortalecer la imagen de cara a los consumidores, debido a los retos presentados por el anterior proceso de distribución.

Resultados de la primera evaluación bajo la metodología de Sistemas Integrados de Gestión con énfasis en la RSE:

Sistemas Integrados de Gestión | Productos La Canasta

Agosto 2009



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Rolando Arturo Aguirre Hernández y Miguel Arturo Aguirre Zaldaña

Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	"PROGRAMA 5S EN ACCIÓN" el cual, para poder implementarlo dentro de la temporalidad del programa, su alcance se definió únicamente con la implementación de las tres primeras S: Seiri-Clasificar, Seiton-Ordenar y Seiso- Limpiar.
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Calidad	Capacitar a todo el personal de la empresa para sensibilizar sobre la importancia de asumir un compromiso de mejora integral del entorno y las condiciones de trabajo para: • Facilitar el control de la producción en un ambiente de orden y limpieza. • Facilitar la implementación de cualquier programa de calidad y mejora. • Mejorar el ambiente de trabajo. • Garantizar la salud y seguridad ocupacional del personal. • Sensibilizar e implantar las tres primeras S del Plan: SEIRI – Clasificar, SEITON – Ordenar y SEISO – Limpiar.

Medio ambiente	
Salud y Seguridad Ocupacional	
Eje o área adicional incluido en INDICARSE	
Gobernabilidad	Definir los "LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS" contemplando Misión, Visión, Valores, FODA, Líneas estratégicas y Objetivos estratégicos.



Antes



Visión a Futuro

Resultados obtenidos

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Calidad	Aplicación de procesos de mejora continua	• Se ha facilitado el control de la producción al existir un ambiente de orden y limpieza; se observa un incremento en la productividad laboral. • Ahorro en los tiempos de respuesta a las órdenes de producción. • Mejor acceso a las diferentes áreas de producción resultado del orden y limpieza.
Medio ambiente	Aplicación del sistema 5S	• Menos contaminación por una mejor distribución en planta. • Se evitan desperdicios por el desorden y falta de limpieza, lo cual provoca una mejor utilización de la materia prima.

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Salud y Seguridad Ocupacional	Implementación del Programa 5S en Acción, implementando las dos últimas S: SEIKETZU-Estandarizar y SHITSUKE-Hacerlo hábito y disciplina.	• Se han creado condiciones para aumentar la vida útil de los equipos y herramientas de trabajo, lo cual significará un ahorro sustancial en los costos de mantenimiento preventivo de los equipos de la empresa. • Reducción de causas potenciales de accidentes, lo que previene el ausentismo y mejora el ambiente de trabajo. • Motivación del personal generada por los cambios rápidos como resultado de los planes de mejora. • Ingreso de efectivo por venta de elementos innecesarios (chatarra). • Ahorro en contrataciones externas para reparaciones y mantenimiento, como parte del proceso de 5S. • Ahorro por iniciativas de colaboradores para manejo de horas extra. • Se llevaron a cabo tres jornadas de limpieza, que incluyeron un proceso de pintura en casi la totalidad de la empresa, lo cual permitió generar un ambiente de orden y limpieza: • Se pintaron aproximadamente 150 metros cuadrados. Se ahorró por iniciativa del personal: un aproximado de $520. • Ahorro de $200 en promedio por la no contratación de personal externo para realizar laborares de construcción, carpintería y servicios eléctricos, realizados por personal de la empresa.

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Salud y Seguridad Ocupacional		• Se mejoraron los espacios destinados para bodegas. • Se crearon nuevas bodegas para materia prima y producto terminado. • Áreas para consumo de alimentos para el personal. • Readecuación del espacio de lockers para el personal. • Readecuación del espacio en las áreas administrativas.
Gobernabilidad	Definición de los lineamientos estratégicos	• Se construyó una propuesta de valores estratégicos organizacionales. • Se sensibilizó sobre la importancia de cada uno para el efectivo funcionamiento responsable de la empresa, frente a sus diferentes públicos de interés. • Se definieron las grandes líneas estratégicas y objetivos estratégicos que permitirán, como actividad futura, definir actividades, metas e indicadores que conformarán el plan de trabajo de corto y mediano plazo de la alta dirección.

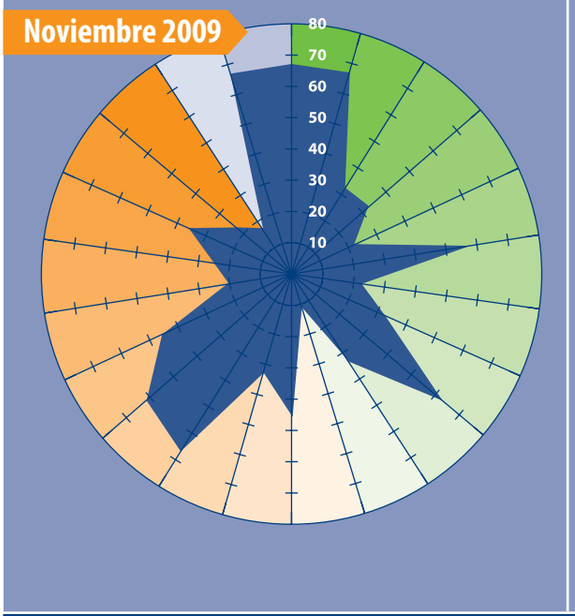






Resultado de la segunda aplicación de la Herramienta de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad:

Sistemas Integrados de Gestión | Productos La Canasta



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Rolando Arturo Aguirre Hernández y Miguel Arturo Aguirre Zaldaña

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

El equipo de consultores presentó, de acuerdo a su diagnóstico final, cuáles deberían ser los planes a futuro para La Canasta:
Diseñar y formular los planes operativos que permitan realizar las actividades empresariales, acompañadas de una guía orientada a alcanzar la Misión y la Visión de la empresa.

Continuar con la implementación del Programa 5S en Acción, implementando las dos últimas S: SEIKETZU-Estandarizar y SHITSUKE-Hacerlo hábito y disciplina.

Continuar con las conversaciones con la empresa SALVANONI con el objeto de concretar la Alianza Estratégica y producir algunos productos de forma conjunta.

Continuar con las gestiones con el Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa (CENPROMYPE), para concretar la Alianza Público Privada que permita continuar con la implementación de HACCP e ISO22000, para garantizar la salud alimentaria de los clientes y cumplir con la Visión y Misión de la empresa.



Mediano plazo:

Programa de mejoramiento del control de la calidad y la salud y seguridad ocupacional.

- Inversión inicial, Programa 5S en Acción, sin costo.
- Asistencia técnica en el corto plazo, inversión: US$ 5,000.00, aproximadamente.
- Inversión en mejoras: US$ 10,000.00, aproximadamente.

Programa HACCP

- Asistencia técnica: US$ 5,000.00
- Plan de mejoramiento de la infraestructura necesaria para implementar HACCP: US$ 25,000.00
- Inversión en maquinaria para garantizar seguridad al consumidor a través de la impresión de fechas de vencimiento en los productos: US$ 10,000.00
- Equipamiento del Laboratorio de Control de Calidad: US$ 10,000.00
- Inversión general en actualización tecnológica: US$ 20,000.00
- Programa permanente de formación del personal para garantizar la calidad de los productos, el medio ambiente y la salud y seguridad ocupacional:
- US$ 3,000.00
- Implementación y seguimiento del Programa de Reciclaje: US$ 1,000.00

Testimonios

"Este proyecto se presentó quizás cuando nos encontrábamos en el momento más deprimido; esto nos hizo pensar nuevamente en la necesidad de reorientar la dirección administrativa interna, que no debíamos descuidar la parte de adentro y pensar sólo en enfrentar el problema externo, estamos ahora saliendo adelante", Don Madecadel Barriere, Fundador, Productos La Canasta.

"El objetivo ahora, y el por qué hemos aceptado la invitación a este programa de RSE, a pesar de nuestros retos económicos, es porque habíamos perdido nuestra visión de largo plazo, estábamos consumidos con el día a día, con los pagos, y nuestro objetivo es que con esta ayuda podamos recuperar nuestra visión y seguir siendo modelo de empresa pequeña. Nuestro objetivo, mientras nos recuperamos, es pensar qué podemos hacer, qué plan podemos tener para hacer mejor las cosas, con una visión más clara, más motivacional, y esperamos tener una mejor presentación cuando este momento de transición finalice, INDICARSE me ha dado pistas", Licenciada Claudia Barriere de Melara, Gerente General, Productos La Canasta.

"Este proyecto se presentó quizás cuando nos encontrábamos en el momento más deprimido; esto nos hizo pensar nuevamente en la necesidad de reorientar la dirección administrativa interna, que no debíamos descuidar la parte de adentro y pensar sólo en enfrentar el problema externo, estamos ahora saliendo adelante",

Don Madecadel Barriere,
Fundador, Productos La Canasta.

3.2.2. Salvanoni

Introducción

Salvanoni es la empresa pionera en el cultivo del Noni en El Salvador. Nació en el año 2002 cuando Doña Anabel Tinoco de Meza padeció de cáncer de mama. En búsqueda de recobrar la salud, paralelo con sus tratamientos, un familiar cercano que padecía de un cáncer grave y lo estaba superando, gracias a las propiedades curativas del Noni, le recomendó beber el jugo de esta fruta. Ella siguió las indicaciones tomando Noni por la mañana y por la noche; y un tiempo después de su operación, los exámenes reflejaron una notable mejoría. Posteriormente, la enfermedad desapareció. Hasta hoy, seis años después, el cáncer no ha vuelto.

"Mama Noni", como le llaman a Doña Anabel, quiso contribuir con los proyectos de responsabilidad social y decidió compartir con los salvadoreños los beneficios de esta planta de Noni. Con la visión de ayudar a las familias de escasos recursos y ayudarles a prevenir todo tipo de enfermedades y contribuir a su economía, ella inició la distribución de arbolitos de Noni con semilla certificada a muchos habitantes por todo el país. A la fecha, ella les compra la fruta a los pequeños agricultores, procesa y distribuye los productos por todo El Salvador, para que todos tengan la oportunidad de gozar de los beneficios de la planta.

La empresa cuenta con una gran variedad de productos: jugo de Noni, puré de Noni, polvo de Noni deshidratado, cápsulas de Noni, café con Noni, jabón de Noni, shampoo de Noni, dulces de Noni.

Sus ventas se realizan a través de las farmacias San Nicolás, Beethoven, Meykos, Económicas y San Benito, así como en supermercados Walmart, Súper Selectos, tiendas naturopatas, Kalpataru y clínicas terapéuticas.

El equipo de trabajo de Salvanoni está encabezado por su presidenta Doña Anabel Tinoco de Meza; Anabel Meza, Directora Ejecutiva; Fernando Sosa, Gerente de Planta.

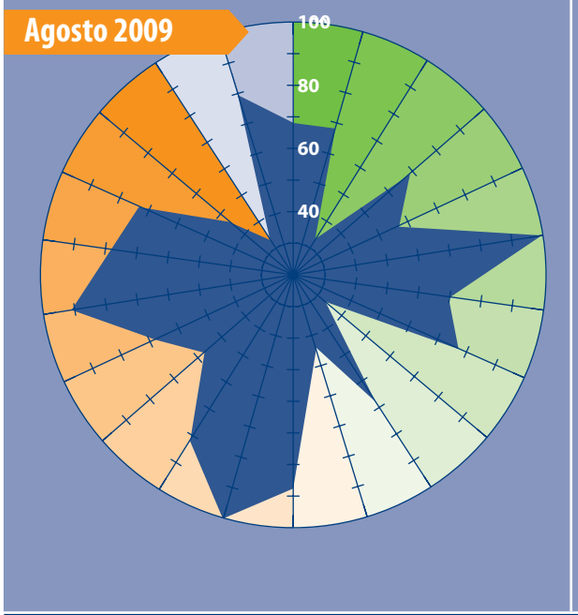
Diagnóstico inicial

Institución enlace en el país	FUNDEMAS
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Gabriela Román
Equipo de consultoras locales	Ana María Funes y David Rodríguez Echegoyén
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• Compromiso de la dirección con la calidad. • Poseen controles de calidad donde registran datos de sus procesos más importantes. • Han establecido estándares de recepción de materiales en cuanto a calidad, proveedor y madurez del fruto. • Tienen trazabilidad en cada etapa del proceso de manufactura hasta el producto final. • Empresa en proceso de implementación de HACCP; ha invertido en la ambientación de las áreas de trabajo y los controles asociados a la calidad en los procesos y productos.

Medio ambiente	• La empresa se asegura que sus desechos y residuos no contaminen el medio ambiente. • El tratamiento a las aguas residuales está resuelto con un sistema natural de filtración y reutilización. • Poseen trampas de sólidos en la salida de las aguas residuales, del proceso de manufactura. • Están en proceso de implementar un sistema de captación y utilización de aguas lluvias. • Se tienen procesos con aprovechamiento de energía solar, reduciendo el consumo de energía eléctrica. • Oportunidades de desarrollar planes de control y medición del uso de los recursos.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Mantiene un ambiente de trabajo higiénico y saludable para sus colaboradores. • Las paredes y pisos, con el proceso de implementación de HACCP, han sido afinadas y selladas. • Se tienen zonas suficientemente iluminadas y con ventilación • natural. • Se dispone de una zona de cambio de ropa y baños adecuados. • Se ha capacitado al personal en primeros auxilios y prevención de incendios. Se tienen señalizadas las zonas de trabajo y máquinas.
Otros ejes o áreas únicamente de INDICARSE	
Gobernabilidad	• Oportunidad de desarrollar mecanismos para alinear a todo el personal con la Visión, Misión y Valores de la empresa.
Público interno	• Oportunidad de desarrollar políticas e incentivos laborales para los colaboradores.
Proveedores	• Oportunidad para desarrollar y mapear a proveedores.
Mercadeo responsable	• La empresa necesita establecer políticas de mercadeo para toda la gama de sus productos.
Comunidad	• Oportunidad para que la empresa desarrolle planes de acercamiento con la comunidad
Política pública	• Oportunidad para que la empresa busque reforzar alianzas público-privadas.

Resultados de la primera aplicación de la herramienta de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad:

Sistemas Integrados de Gestión | Salvanoni



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Ana María Funes y David Rodríguez Echegoyén

Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	El plan estuvo fundamentado en la documentación de los procesos para permitir una mejora continua y en el fortalecimiento de la imagen de la empresa y el producto.
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Calidad	• Establecer un método de descripción de los puestos y evaluación de las competencias para garantizar la calidad. • Establecer mecanismos para implementar sugerencias e iniciativas de colaboradores. • Establecer políticas para su relación con los proveedores y un sistema de evaluación objetiva de éstos. • Para el diseño de nuevos productos se utiliza la estrategia de hacer alianza con el experto en el producto que van a lanzar, en este caso ya con el nuevo componente. Por ejemplo, para el jabón y shampoo, lo hicieron en alianza con una empresa que ya fabrica estos productos, el café y el té, de la misma manera.

Medioambiente	• Establecer un plan de utilización de aguas lluvias. • Caracterizar aguas lluvias y residuales. • Colocar basureros para clasificar residuos sólidos en planta.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Dar mantenimiento a extintores vencidos. • Colocar extractores de aire en zona de extracción de jugo. • Proporcionar equipo de seguridad en zona de molido y secado al sol. • Señalizar salidas de emergencia, rutas de evacuación y zonas de emergencia e implementar planes de contingencia. • Señalizar parqueo para personas discapacitadas. • Elaborar programa de capacitación en seguridad ocupacional.
Eje o área adicional incluido en INDICARSE	
Gobernabilidad	• Alineamiento de la estrategia de la empresa con la RSE.
Proveedores	• Determinar procesos para trazabilidad de proveedores.

Resultados obtenidos

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Calidad	Lineamientos de trabajo	• Ordenamiento en la gestión administrativa que ha facilitado el control y seguimiento a los procesos. • La empresa cuenta con organigrama y manuales de: Mercadeo, Perfil e Inducción de Puestos y de Política de Proveedores. • Disminución en costos de asesoría en mercadeo y comercialización.
Medio ambiente	Mapeo de procesos	• Reducción del consumo de agua. • Basureros de clasificación en áreas clave.

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Salud y Seguridad Ocupacional		• Extintores con carga vigente. • Extractores colocados. • Personal con equipo de seguridad propio. • Señalización de rutas de evacuación. • Planes de contingencia en aplicación. • Parqueo para discapacitados. • Programa anual de capacitación y entrenamiento.
Gobernabilidad	• Se aprovecharon las oportunidades presentadas en la autoevaluación de INDICARSE.	• Elaboración de un código de ética. • Elaboración de reporte de sostenibilidad.
Proveedores	• Se aprovecharon las oportunidades presentadas en la autoevaluación de INDICARSE.	• Identificación objetiva y desarrollo de relaciones a largo plazo con proveedores.

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

El equipo consultor explicó que entre los planes a futuro, Salvanoni debe de considerar dar continuidad y seguimiento a planes establecidos de:

- Capacitación
- Fortalecimiento de cultura con el Código de Ética
- Uso de equipo de protección personal
- Ejecución de evaluación de proveedores
- Reciclaje y reutilización de agua lluvia y residual. Determinar dosis de cloro a utilizar al recibir los resultados de FUSADES.
- Divulgar el Reporte de Sostenibilidad con los diferentes partes interesadas.

Testimonios

"Gracias al ordenamiento de procesos, ahora contamos con contratos de trabajo y es muy valioso para que todos tengamos estipulado el trabajo, esto nos genera confianza a los trabajadores, esto nos respalda como empresa", empleado de la planta.

"Nos enseñaron una forma diferente de hacer negocios, estamos muy complacidos", Anabel Tinoco de Meza, Fundadora, Salvanoni.

"Nos enseñaron una forma diferente de hacer negocios, estamos muy complacidos",

Anabel Tinoco de Meza,
Fundadora, Salvanoni.

3.3. Guatemala

3.3.1 Ambiotec

Introducción

Ambiotec es una empresa familiar creada en 2003 por el Arquitecto Gerardo Guerra; se ubica en la zona 11 de la Ciudad de Guatemala, dentro del perímetro urbano. En las mismas instalaciones se encuentra la empresa de construcción Modular S.A., que forma parte del mismo grupo familiar.

Ambiotec se enfoca en el servicio de renta de baños portátiles y limpieza de baños portátiles fosas sépticas, plantas de tratamiento de agua, cajas atrapar grasa, además al diseño y construcción de plantas de tratamiento de agua, eje más reciente del negocio. La empresa está comprometida con la protección del medioambiente brindando el serivicio de tratamiento de material recolectado. Se presenta como una empresa de servicios ambientales, con estándares de calidad mundial, comprometida con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

El negocio de Ambiotec descansa sobre una planeación estratégica que incluye Misión, Visión y Valores; dispone de un Código de Ética, un Plan Estratégico y Organigrama. El diseño y construcción de plantas de tratamiento son el eje más reciente del negocio.

Los principales servicios que ofrece son:

- Servicio de renta de baños portátiles, con un total de 360 cabinas, con capacidad para 200 litros, importadas de Estados Unidos, con normas y estándares de calidad mundial.
- Servicio de limpieza de fosas sépticas y plantas de tratamiento de aguas residuales.
- Servicio de tratamiento del material recolectado.
- Diseño y construcción de plantas de tratamiento

La empresa cuenta con departamentos de venta y atención al cliente y ofrece su servicio las 24 horas todos los días del año. Los sanitarios portátiles son sumamente versátiles; pueden ser usados por temporadas en un contexto industrial, agrícola, minero, de construcción o en situaciones de desastres; pueden ser también usados en circunstancias puntuales como los eventos especiales.
Las ventas de la empresa, por alquiler de baños portátiles, se dirigen principalmente a los sectores minero, de la construcción y el sector agrícola; sectores en los cuales se utilizan los sanitarios portátiles económicos a fin de cumplir con las normas de Buenas Prácticas o exportación.

Ambiotec cuenta con personal capacitado, bombas de succión, camiones cisterna y planta de tratamiento propia.

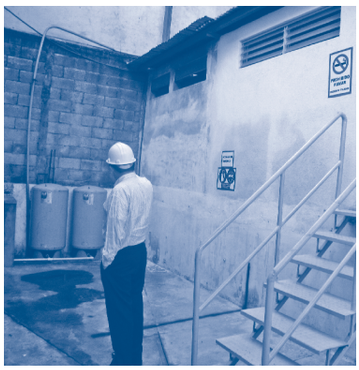
El servicio de renta de cabinas portátiles representa el 80% de las ventas, la limpieza de fosas sépticas y plantas de tratamiento el 18% los demás servicios suman el 2% restante. Ambiotec cuenta con una licencia ambiental otorgada por el MARN (Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales) para operar la planta de tratamiento de aguas.

Diagnóstico inicial

Institución enlace en el país	CentraRSE
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Andrea Rodríguez
Equipo de consultoras locales	Licda. Helene Pallares MsC, DEA, Dr. Byron Estuardo Godoy G.
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión

Eje ó Área	Situación Inicial
Calidad	• La planta carecía de procesos formalmente definidos en las operaciones de lavado, mantenimiento, almacenamiento, entrega y recepción de las cabinas. • Había una oportunidad de mejorar los procesos de operación. • Existía la necesidad de establecer registros de control e indicadores para permitir el seguimiento y la mejora continua.
Medio ambiente	• Dispone de una planta de tratamiento de aguas residuales. • El proceso de lavado, operación principal en planta, carecía de controles de consumo de agua. • No existían alternativas para que sus aguas servidas y de lavado de sanitarios portátiles no siguieran siendo evacuadas directamente al alcantarillado municipal.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Los procesos de recepción y lavado de cabinas se realizaban en cualquier lugar de las instalaciones donde se contara con el espacio necesario al momento de llevarlo a cabo. • Era necesario fortalecer, en especial, la identificación y prevención de riesgos. • Había una oportunidad de mejorar el uso y mantenimiento del Equipo de Protección Personal (EPP) para asegurar el bienestar de los colaboradores. • Existía la necesidad de remodelar y separar el área de personal y de bodega.
Otros ejes o áreas únicamente de INDICARSE	
Gobernabilidad	• Era necesario establecer los mecanismos para transmitir a todos los colaboradores la búsqueda de mejora continua, a fin de obtener un impacto sobre la productividad y competitividad de la empresa y contribuir en el tiempo a su sostenibilidad.

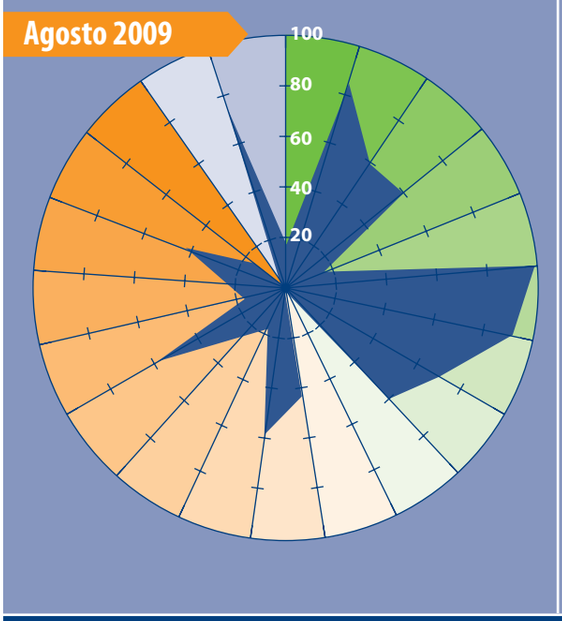






Resultados de la primera aplicación de la herramienta de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad:

Sistemas Integrados de Gestión | Ambiotec



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Consumo de agua
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Desecho y productos residuales
Control de Producto No Conforme	Salud y Seguridad Ocupacional
	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Helene Pallares y Byron Estuardo Godoy G.

Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	• Se propuso implementar un Sistema de Gestión de Calidad como eje importante para la eficiencia y eficacia de la organización, e incorporarlo dentro de la cultura organizacional. • Incorporación del sistema de gestión dentro de la cultura organizacional de la empresa. • El plan estuvo fundamentado en la mejora continua. Se apostó por un enfoque de procesos bajo la metodología japonesa de 5S (Organización, Orden, Limpieza, Control Visual y Disciplina y Hábito).
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Calidad	• Definir el uso óptimo de la planta por medio de la realización y análisis del flujo de procesos para mejorar la productividad y la competitividad de la empresa.
Medio ambiente	• Identificar los diferentes procesos que se realizan en la planta, a fin de permitir la aplicación de un sistema de calidad que contribuya a la sostenibilidad de la empresa.

Salud y Seguridad Ocupacional	• Sensibilizar al personal de Ambiotec sobre la importancia de la identificación, registro y evaluación de riesgos para la prevención de accidentes laborales y enfermedades ocupacionales. • Implementar un proceso de inspección sobre el uso y cuidado del EPP, que permita la adopción de prácticas dentro de un marco de seguridad operacional. • Fomentar el bienestar de los colaboradores, involucrando a la alta dirección en la búsqueda del desarrollo de la productividad y lealtad del personal.
Eje o área adicional incluido en INDICARSE	
Gobernabilidad	• Revisar la planeación estratégica para alinear los objetivos del negocio con la visión de la empresa y el compromiso del personal.
Proveedores	• Oportunidad de establecer registros de proveedores.

Resultados obtenidos

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Calidad	• Aplicación del sistema 5S a fin de definir el espacio disponible en la planta y determinar su uso óptimo, realizándose un diagnóstico inicial en el almacén de cabinas y estableciendo el plan de ejecución acompañado de un cronograma. • Reestructuración del diseño de procesos y procedimientos. • Utilización de la metodología "Aprender haciendo" con el equipo gerencial.	• El análisis de procesos de la planta se desarrolló conjuntamente con la alta gerencia, identificando y definiendo los procesos del primer nivel a través del diagrama de procesos por niveles. • Se eliminaron repeticiones de actividades. • Se simplificaron y formalizaron los procesos de administrar bodega de insumos, ingresar cabina a planta, preparar cabina para salida, lavar cabina, operar salida de cabina de planta, entregar cabina a cliente, dar mantenimiento externo, retirar cabina , planificar y controlar operaciones/ servicios. • Se rediseñó el flujo de operación en planta, definiendo áreas específicas para almacenamiento de cabinas sucias, aplicación de ácidos para limpieza profunda y lavado con jabón. • Cambio de cultura empresarial, búsqueda de mejora continua. • Se rediseñó el proceso de lavado lo que permite una multiplicación por dos de la productividad y una reducción del tiempo de trabajo (horas / hombres); estimándose en $3000 el ahorro anual con medio tiempo de trabajo de un empleado al mes.





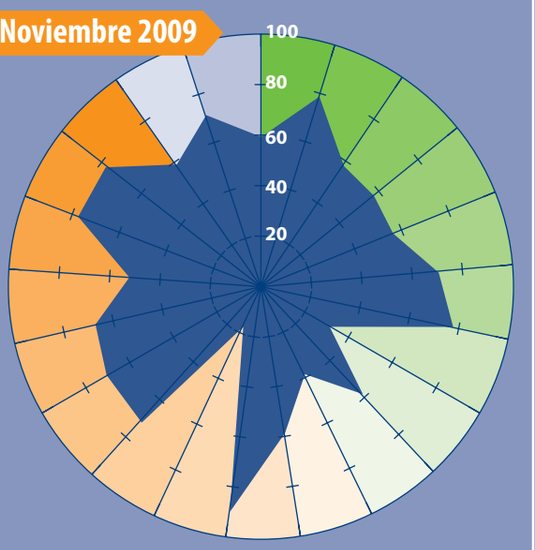


Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Medio ambiente	• Después de prueba de eficacia y eficiencia, se elaboraron los indicadores correspondientes para seguimiento dentro de una perspectiva de mejora continua, la evaluación de resultados, análisis y toma de decisiones.	• Sustitución del producto químico utilizado en el proceso de lavado por un nuevo químico orgánico, menos dañino por el medio ambiente. • Implementación de un sistema de medición y control de uso de agua. • Se facilitó el control del uso del agua, (m3/mes, m3/cabina), energía (kw/mes), productos químicos e insumos (Q/mes) en general, y la evaluación de los daños a cabinas. • Durante la limpieza de áreas, se clasificaron los materiales en la planta separándose los objetos no reciclables, que se eliminaron, y los reciclables, que se vendieron obteniendo un beneficio económico.

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Salud y Seguridad Ocupacional	• Se capacitó para utilizar la matriz de riesgo. • Identificación, clasificación y evaluación de riesgos por medio del uso de la matriz. • Sensibilización de los colaboradores acerca de todo el proceso seguido de la misma y de los riesgos en si.	• Definición del área y construcción de bodega de productos químicos. • Definición del procedimiento de almacenamiento de productos y de cabinas limpias. • Se ordenó el espacio, permitiendo el adecuado almacenamiento de las cabinas limpias y los otros accesorios. • Se mejoraron los flujos de circulación de personal, de productos químicos y materiales dentro de la planta. • Se aprovechó el espacio disponible, ya que se definieron también áreas específicas para las diferentes actividades de operación y para la construcción del comedor y lockers.
Gobernabilidad	• Se aprovecharon las oportunidades presentadas en la autoevaluación de INDICARSE. • Las dos metodologías se cruzan y complementan.	• Se evaluaron y re-priorizaron los valores. • Se desarrollaron políticas generales, logrando la alineación de la planeación estratégica para transmitir la búsqueda de mejora continua. • Se aconsejo revisar el código de ética y se realizaron cambios en el organigrama. • Se facilitó un cambio en la cultura organizacional
Proveedores	• Se aprovecharon las oportunidades presentadas en la autoevaluación de INDICARSE.	• Se establecieron registros y procedimientos de selección para los proveedores de productos químicos y otros insumos, basándose en la calidad del producto y el respaldo del proveedor. • El impacto conseguido por las mejoras y sus resultados en el marco de este eje se traduce en mejor control de los insumos y reducción de costos.

Resultado de la segunda aplicación de la herramienta de diagnóstico integral, donde se pueden observar los avances logrados en la operación de la empresa:

Sistemas Integrados de Gestión | Ambiotec



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Consumo de agua
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Desecho y productos residuales
Control de Producto No Conforme	Salud y Seguridad Ocupacional
	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Helene Pallares y Byron Estuardo Godoy G.

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

El equipo gerencial puede seguir desarrollando en el futuro procesos, procedimientos, registros e indicadores que faciliten la aplicación de acciones para la búsqueda de mejora continua.

De acuerdo al equipo consultor, la inversión de la empresa se elevó a $11,500, sin incluir el costo de la asesoría. El equipo de consultores explicó que cuantificaron los resultados esperados evaluando el ahorro en horas hombres, por aumento de la productividad, a $3000 al año; el ahorro de recursos naturales (agua y luz) y de insumos llega a $1000 anuales; la disminución de accidentes, enfermedades, ausentismo y rotación también contabiliza hasta $1000 por año. El producto de reciclaje se estima en $200. En total, Ambiotec estaría registrando un ahorro sobre su ingreso total de $5,200 al año, permitiendo recuperar el capital invertido en 2 años tres meses, sin contar los resultados e impactos cualitativos obtenidos.

El impacto general de la asesoría se traduce en aumento de lealtad, mejor ambiente en la empresa, respeto a la dignidad humana, valo-

ración del activo social, reducción de los costos y, por ende, aumento en competitividad y sostenibilidad.

En el futuro la empresa seguirá implementando el proceso de mejora continua y reforzará las siguientes iniciativas:

- Revisión y difusión del Código de Ética
- Desarrollo de un Manual de Producción más limpia
- Desarrollo de un Manual de Relaciones con los públicos de interés
- Actualizaciones del Programa de Gestión de Recursos Humanos
- Actualizaciones en el área o eje de Salud y Seguridad Ocupacional

Testimonios

"A través de este programa, Ambiotec ha podido experimentar un ahorro en el consumo de agua y energía, así como mejoras en la operación de la planta y se ha logrado una mayor motivación de nuestros colaboradores", Arq. Gerardo Guerra, Fundador.

"Se trabajó cumpliendo con los esquemas de gestión de calidad y se evidenció que el compromiso de la alta dirección es un aspecto fundamental para el éxito de un proceso de gestión", Helene Pallares y Byron Estuardo Godoy G, equipo consultor para Ambiotec.

"A través de este programa, Ambiotec ha podido experimentar un ahorro en el consumo de agua y energía, así como mejoras en la operación de la planta y se ha logrado una mayor motivación de nuestros colaboradores",

Arq. Gerardo Guerra,
Fundador de Ambiotec.

3.3.2. Cap Factory

Introducción

Cap Factory es una empresa guatemalteca con una historia de casi diez años. Fue fundada en el año 2000 por el señor César Pozuelos como una empresa individual que elabora vestuario con bordados (camisas, pantalones, gorras, etc.) para el mercado institucional de empresas, específicamente en el ramo de la imagen corporativa y promocionales textiles.

Desde que se fundó, la empresa produce pantalones, camisas polo y de vestir, chumpas, batas, gabachas y artículos promocionales textiles. Con el pasar del tiempo, inició la fabricación de gorras, ya que este producto tiene un margen de ganancia más sano. Actualmente, el 98% del producto se fabrica en la empresa, y su principal producto es la camisa de uniforme casual, polo, industrial, que se produce con tela que contiene más poliéster que algodón, por lo que dura más.

Sus principales clientes son empresas reconocidas listadas en orden de prioridad: Bayer, Avon, Mc Donald's, Unilever, Pepsi, Fogel, Novartis, Walmart, Sanofi y Elektra. Pepsi, Bayer y DHL son clientes a nivel regional; el resto son a nivel nacional.

En 2005-2006 hubo un crecimiento no esperado en la industria de textiles, y crecieron las ventas de la empresa. Se incorporaron más clientes, y llegaron a tener hasta 30 colaboradores y pedidos de hasta 30,000 camisas. Hoy en día, debido a la crisis económica mundial, las ventas han decrecido considerablemente.

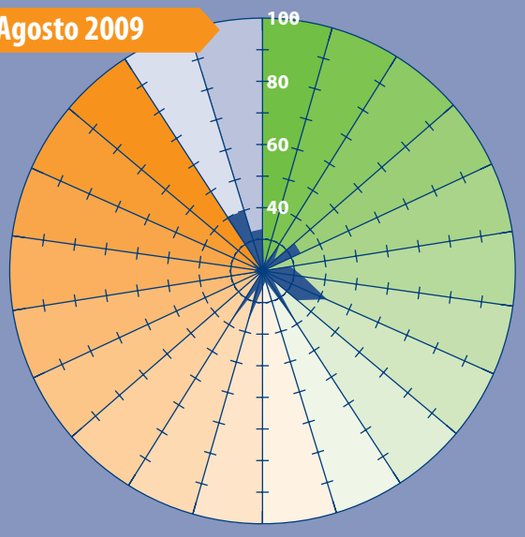
La empresa tiene 25 colaboradores, la mayoría son jóvenes, de escasos recursos y nivel educativo. Debido a que la cadena de producción tiene diferentes módulos, existen operarios específicos para cada una de las áreas, tales como gorras, camisas, pantalones. No obstante, cuando es necesario, los mismos operarios colaboran en otras tareas.

Diagnóstico inicial	
Institución enlace en el país	**CentraRSE**
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Andrea Rodríguez
Equipo de consultoras locales	Eugenia Sáenz de Tejada, Héctor Marroquín
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• Necesidad de contar con controles de etapas de producción. • Oportunidad de tener un resguardo y manejo apropiado de la materia prima, principalmente las telas (sistema de inventarios). • Reto del control de calidad. • Necesidad de una sistematización de procesos. • Necesidad de una estandarización de los procesos.
Medio ambiente	• Oportunidad para establecer iniciativas para el manejo de residuos. • Oportunidad para poner en marcha políticas para el ahorro de energía, reciclaje, consumo de agua y combustible.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Oportunidad de crear planes de respuesta ante emergencias (incendio, terremoto). • Oportunidad de establecer orden y limpieza. • Reto de crear una señalización adecuada. • Necesidad de capacitación en diferentes áreas de manejo de suministros (incluye productos químicos). • Necesidad de utilización del equipo de protección para los operarios en sus puestos de trabajo (tapones para oídos, guantes especiales para corte de tela, mascarillas). • Mejorar condiciones apropiadas del lugar de trabajo.
Otros ejes o áreas únicamente de INDICARSE	
Gobernabilidad	• Oportunidad de realizar una descripción clara de la Visión y la Misión. • Reto de llevar a cabo un Plan Estratégico y un Plan Operativo. • Oportunidad de crear manuales de procesos. • Necesidad de diagramas de procesos. • Necesidad de organigrama. • Necesidad de contratos laborales. • Reto de establecer un Reglamento Interno de trabajo.
Mercadeo responsable	• Oportunidad de crear una encuesta de servicio al cliente. • Reto de generar procedimientos para Producto No Conforme. • Reto para estandarizar procesos.
Proveedores	• Falta profundizar el conocimiento sobre sus prácticas

A continuación, se presenta la evaluación inicial con la herramienta de Sistemas de Gestión Integral:

Sistemas Integrados de Gestión | Cap Factory

Agosto 2009



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Eugenia Sáenz de Tejada y Héctor Marroquín



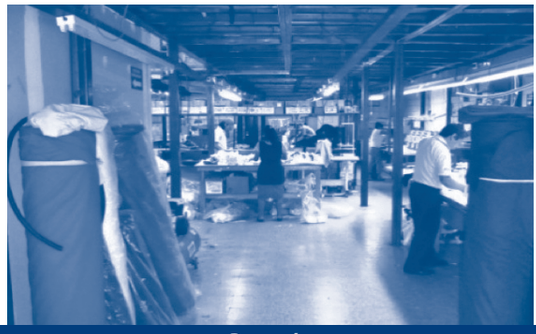




Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	• Se fundamentaron los planes de mejora en el sistema japonés 5S.
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Calidad	• Se implementó la metodología de 5S para mejorar las condiciones laborales en términos de ordenamiento, limpieza del área de producción, que comprende los procesos de bordado en todas sus fases, y el área de gorras.
Medio ambiente	• Se estableció qué desechos se podrían reciclar y reutilizar. • Se realizaron los primeros contactos para establecer un sistema de reciclaje y mejor manejo de los residuos textiles a través de una empresa externa. • Se introdujeron los datos de la empresa en dos sitios de Internet para ofrecer los residuos textiles a otras empresas interesadas.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Se estableció un Plan de Respuesta a Emergencias en caso de siniestros que pudieran ocurrir dentro de la planta de producción. Al mismo tiempo, se crearon las condiciones preventivas: los procedimientos antes, durante y después de la ocurrencia de siniestros. • Se organizó un Comité de Mejoras por parte de la gerencia, con el fin de que los colaboradores puedan comunicar sus sugerencias.
Eje o área adicional incluido en INDICARSE	
Gobernabilidad	• Se desarrolló la Misión y Visión, el Organigrama, los procesos de producción, las funciones y actividades de los responsables de las áreas más importantes de la empresa, los resultados esperados de cada puesto, y el proceso de comunicación hacia los colaboradores y de ellos hacia sus subalternos.
Mercadeo responsable	• Se desarrolló una herramienta para conocer la percepción del cliente sobre comunicación y manejo de las relaciones directas de contratación y entrega, calidad del producto, confianza en la empresa, desempeño de la empresa, futuros negocios.
Proveedores	• Oportunidad de establecer registros de proveedores



Antes



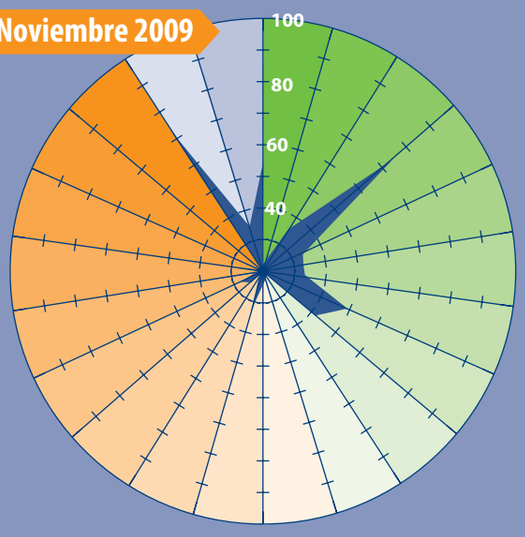
Después

Resultados obtenidos		
Áreas o ejes	**Estrategias o prácticas**	**Resultado / Impacto**
Calidad	• Aplicación de 5S	• Se lograron áreas de circulación despejadas, se reacomodó el área de trabajo, se reubicó equipo, se realizó una limpieza general. • Se estableció un procedimiento de limpieza diario en cada área de la planta por los mismos operarios, en un período de quince minutos al inicio o al final del día. • Se revisó y mejoró el cableado eléctrico dentro de la planta. • Se desocupó la bodega de sobrantes y excedentes para ampliar el área de producción de gorras. • Se desarrollaron diagramas de los principales procesos, siendo éstos el de bordado y confección de prendas y gorras.
Medio ambiente		• La empresa decidió revisar los residuos de las confecciones y clasificarlos de acuerdo a su tamaño para reutilizar aquellos de mayor tamaño en la fabricación de nuevas prendas para la venta.

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Salud y Seguridad Ocupacional	• Elaboración del Plan de Respuesta ante Emergencias	• Se hizo la compra de extintores de dos tipos: uno para equipo electrónico y otro para materias primas. • Se compraron rótulos para señalizar la salida de emergencia, las vías de evacuación, la ubicación de los extintores, el botiquín, las áreas de no fumar y las cajas de corriente eléctrica y se adquirió un botiquín de primeros auxilios con los medicamentos necesarios. • Se elaboró un listado de contactos en caso de emergencia y otro de contactos por parte de los colaboradores. • Se formó un Equipo de Respuesta ante Emergencias.
Gobernabilidad	• Se aprovecharon las oportunidades presentadas en la autoevaluación de INDICARSE.	• Se apoyó a la gerencia y se revisó la reformulación de la Visión y Misión. • Se elaboró un organigrama que cumple con la estructura actual de la empresa. • Se diseñó la matriz de funciones, matriz de comunicación interna y matriz de resultados esperados por puesto de trabajo.
Mercadeo Responsable	• Se aprovecharon las oportunidades presentadas en la autoevaluación de INDICARSE	• Se desarrollaron dos formatos de encuestas de servicio al cliente, una corta, para los clientes en general y una más extensa, para los clientes más importantes

El resultado de la segunda aplicación de la herramienta de Sistemas de Gestión de Calidad demostró los avances logrados:

Sistemas Integrados de Gestión | Cap Factory



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Eugenia Sáenz de Tejada y Héctor Marroquín

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

Los consultores revelaron que, para el futuro, se recomendó a la empresa empezar a implementar un proceso de mejoramiento continuo en sus políticas, procesos y prácticas responsables para alcanzar un mayor nivel de competitividad en el mercado local y regional.
A continuación, se mencionan algunos aspectos específicos de mejora que la empresa podría emprender a futuro, en el corto, mediano y largo plazo.



Únicamente se incluyen costos para las mejoras a realizar en el corto plazo.

Corto plazo a completar después del proyecto:

- Desarrollar un sistema de evaluación de producto no conforme.
- Implementar un sistema de reciclaje y reutilización de residuos textiles y excedentes.
- Completar el sistema de evaluación de servicio al cliente especialmente en lo que respecta a sistematizar las acciones a seguir, según los resultados obtenidos de las mismas. Con base en los resultados y principal queja, se pretende informar al

cliente sobre el estatus del producto durante diferentes etapas del proceso de producción. También se tiene pensado enviar la encuesta corta por vía electrónica al mismo tiempo que se entrega el producto.
- Mejorar las condiciones de higiene en general en la planta de producción.
- Solicitar al proveedor la Hoja de Seguridad de Producto Químico, en español.
- Promover la utilización de tapones para oídos para mitigar el ruido de las máquinas de bordar, especialmente en colaboradores que trabajan en el área de bordado.
- Fomentar la utilización de mascarillas como protección contra el polvillo que sueltan las telas, especialmente en área de corte.

Mediano plazo:
- Proporcionar capacitación al personal administrativo para profesionalizarlos en sus diferentes áreas de trabajo.
- Elaborar un código de ética.
- Elaborar y poner en vigor un Reglamento Interior de Trabajo.

En el largo plazo:
- Reubicar las máquinas de coser en un lugar con piso fijo para mitigar la vibración que causan en el piso de madera del segundo nivel.
- Empezar a participar con y en la comunidad. En este mismo tema, la empresa podría iniciar un acercamiento con las familias de las personas que confeccionan sus productos en San Pedro Sacatepéquez y con la propia comunidad e involucrarse en el desarrollo de proyectos de beneficio para la misma.

Testimonios

"Hemos visto cambios importantes luego de la consultoría, sobretodo con nuestros empleados, quienes se encuentran más motivados haciendo sus labores, y se puede observar una planta de producción mejor adecuada a las necesidades", César Pozuelos, propietario, Cap Factory.

"Se han sentado las bases para crear una cultura de orden y limpieza en la sección de producción. Los colaboradores ven el interés de la gerencia por mejorar las condiciones laborales," Eugenia Sáenz de Tejada y Héctor Marroquín, consultores Cap Factory.

"Hemos visto cambios importantes luego de la consultoría, sobretodo con nuestros empleados, quienes se encuentran más motivados haciendo sus labores, y se puede observar una planta de producción mejor adecuada a las necesidades",

César Pozuelos, propietario,
Cap Factory



3.3.3. Hotel Porta Antigua

Introducción

El Hotel PORTA Antigua, ubicado en Antigua Guatemala, tiene 60 años de operar en el sector turístico guatemalteco. Es propiedad de la familia Kuestermann, quienes poseen una amplia experiencia en el sector turístico. Al adquirir la propiedad donde se ubica actualmente construyeron un módulo de 21 habitaciones y 6 salones para eventos sociales.

Para el año 2007, construyeron 36 habitaciones adicionales para contar actualmente con 115. El hotel PORTA Antigua, que por muchos años se conoció como "Hotel Antigua", se ha diferenciado por la excelencia en el servicio prestado. En los últimos 2 años han logrado mejorar su producto brindando un servicio de calidad a través de la implementación de un programa de mejora continua y empoderamiento de sus colaboradores. La calidad del servicio y atención al cliente son un compromiso de la alta gerencia. El señor Thomas Beykovsky, Gerente General del hotel, recuerda a los colaboradores que "la comida y bebida se consigue en cualquier parte, pero que la clave está en el compromiso de calidad y servicio", y esto se ve reflejado en la lealtad de los clientes a la empresa.

Por su éxito en la atención al cliente y los servicios prestados, este año 2009 recibió la calificación de 5 estrellas por parte del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT).

La cadena de hoteles PORTA cuenta con una alianza con SUMMIT Hotels, empresa dedicada a la promoción de hoteles de alta clase que tienen en común la excelencia, cultura y dedicación a una excepcional hospitalidad. Los productos que ofrece el hotel pueden dividirse en 4 categorías:

Alojamiento, alimentación, eventos, servicio a huéspedes y recreación.

Su visión es exceder las expectativas de sus huéspedes y dar la oportunidad a los colaboradores de alcanzar su potencial. La mayor parte de su negocio proviene del área corporativa.

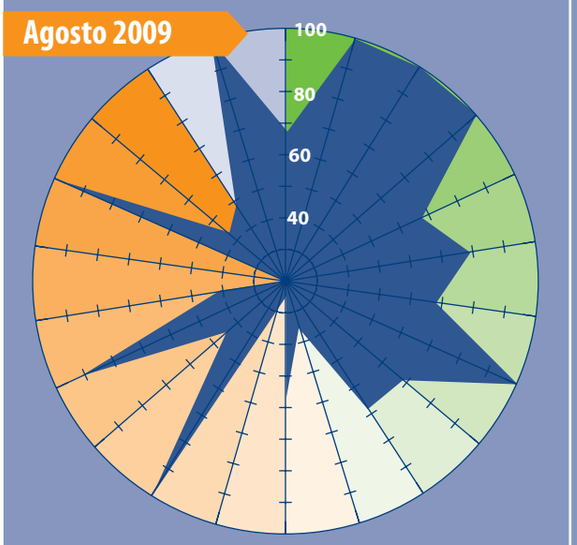
Diagnóstico inicial	
Institución enlace en el país	**CentraRSE**
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Andrea Rodríguez
Equipo de consultoras locales	Claudia Llarena y Alejandra Morales
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• Alto compromiso de la gerencia en la implementación de medidas para asegurar la calidad del servicio que se presta. Al ser una empresa de cadena y afiliada a grupos como SUMMIT, se mantienen elevados estándares internacionales. • Planificación en la realización del producto. • Procesos elaborados relacionados con el cliente y su satisfacción.

Medio ambiente	• Esfuerzos en el monitoreo, medición de ruido y vibraciones. • El hotel está trabajando en la implementación de un proyecto de ahorro. El objetivo de este proyecto es generar ideas de ahorro por parte de los colaboradores, quienes conocen su trabajo diario y podrían detectar oportunidades. • Oportunidad para establecer medidas para el control y tratamiento de los desechos sólidos y líquidos.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Se vuelve necesario documentar los procedimientos para el caso de eventos de emergencia. • A la fecha, se realizan reuniones informativas, sin embargo, no todo el personal maneja la misma información. • Colaboradores están motivados. Un ejemplo de ello es el programa SENTIMIENTOS, que ha generado un alto nivel de pertenencia entre los colaboradores. Se pudo observar que el personal está muy comprometido con la empresa y sus clientes.
Otros ejes o áreas únicamente de INDICARSE	
Gobernabilidad	• Se cuenta con un comité de RSE dentro del hotel. • Se tiene la oportunidad de establecer mecanismos de diálogo y comunicación tanto con los colaboradores como con el público en general.
Proveedores	• Se podría trabajar en requerir y apoyar en que sus prácticas incluyan el tema de la responsabilidad social empresarial.
Mercadeo responsable	• Se verifica la comunicación con los clientes y el nivel de satisfacción por medio de encuestas en el área de restaurantes y en habitaciones.



Resultado de la primera aplicación de la herramienta de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad:

Sistemas Integrados de Gestión | Hotel Porta Antigua



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Claudia Llarena y Alejandra Morales

Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	• Trabajar en un Plan de Manejo de Desechos Sólidos. • Realizar una Guía de Manejo de Productos Químicos.
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Calidad	• Caracterización de los procesos de alojamiento, alimentación, limpieza y lavandería.
Medio ambiente	• Caracterización de los principales desechos que se generan en los procesos de la empresa.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Identificación de alternativas para el manejo responsable de los desechos sólidos. • Identificar materiales dañinos y las áreas que los utilizan. • Crear procedimiento para almacenaje y utilización de los materiales.

Eje o área adicional incluido en INDICARSE	
Gobernabilidad	• Establecer mecanismos de comunicación general de los esfuerzos de la empresa, tanto para los colaboradores como para el público en general.



Resultados obtenidos		
Áreas o ejes	**Estrategias o prácticas**	**Resultado / Impacto**
Calidad	• Compromiso de la alta gerencia con la calidad	• Documentación de los procesos dentro del hotel para continuar aplicando mejoras.
Medio ambiente	• Plan de manejo de desechos	• Identificación de procesos clave: ama de llaves y alimentación (incluye cocina, restaurante y banquetes) • Principales desechos objeto de reciclaje • Se cuenta ahora con una herramienta para caracterizar los desechos por proceso identificado. • Lineamientos para un proyecto de compostaje • Material para sensibilización en temas de reciclaje, con información sobre los principales materiales de desecho identificados, que puede ser usado a nivel corporativo.

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Salud y Seguridad Ocupacional	• Se desarrolló una guía de manejo adecuado de productos químicos, con el objetivo de mejorar la salud y seguridad ocupacional de los colaboradores que hacen uso o manejan los productos químicos en el área de mantenimiento.	• Se presentaron las implicaciones del buen manejo de productos para mejorar la seguridad de los colaboradores, así como la importancia que tiene el control sobre la reducción de costos por desperdicios o mal manejo. • La guía permite ahorrar costos a partir de un almacenamiento, manipulación, uso y eliminación más eficiente de los productos. • Identificar situaciones peligrosas. • Determinar el método para reducir el potencial daño . • Implementar acciones y evaluar los resultados. • Hacer un inventario detallado de los productos para tener presentes las substancias utilizadas y crear una base de datos de las mismas.

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

Dentro de los planes a futuro del Hotel PORTA Antigua se encuentra: seguir trabajando en mejorar los resultados obtenidos a través de la aplicación de INDICARSE, en tres áreas específicas: Medio ambiente, Gobernabilidad y Público interno.

Plan de Manejo Ambiental:

- Programa de reciclaje.
- Proyecto piloto de compostaje.
- Monitoreo de consumos de agua y energía, entre otros.
- Sistema de tratamiento de aguas residuales.
- Certificaciones ambientales para turismo.
- Mecanismos de comunicación para informar sobre los esfuerzos en el tema ambiental.

Gobernabilidad:

- Documentar los procesos para lograr una mejora continua.
- Desarrollar e institucionalizar el código de ética, los manuales. de políticas de la empresa (temas como ambiente, criterios para selección de proveedores, entre otros).
- Sensibilización a nivel general de los beneficios de la RSE.

Público interno:

- Principales riesgos identificados a clientes, colaboradores; planta física que contemple accidentes y desastres naturales.
- En el área de salud y seguridad ocupacional, se pretende reforzar la prevención de riesgos, simulacros de emergencias, construcción de espacios apropiados para el almacenaje de los productos químicos.

Testimonios

"Los colaboradores vieron que el realizar actividades en temas ambientales es una oportunidad de agregar valor a la prestación del servicio, principalmente con las iniciativas de sellos ambientales para turismo como Green Deal y los criterios de buenas prácticas de Rainforest Alliance", Thomas Beykovsky, Gerente General de Hotel PORTA Antigua.

"Se presentaron las implicaciones del buen manejo de productos para mejorar la seguridad de los colaboradores, así como la importancia que tiene el control sobre la reducción de costos por desperdicios o mal manejo", Claudia Llarena y Alejandra Morales, consultoras Hotel PORTA Antigua.

3.4. Honduras

3.4.1 Impresos Rápidos Ariel

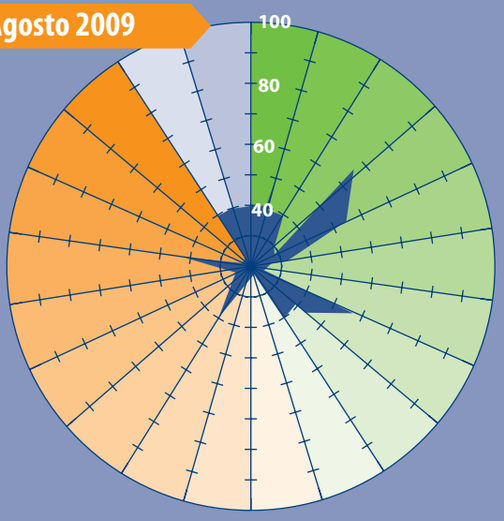
Introducción

Impresos Rápidos Ariel nace en 1985 en el Boulevard Paz Barahona, de la ciudad de San Pedro Sula, incorporando la última tecnología de la época, y fue fundada por Ariel Morillo, quien hasta la fecha tiene un rol activo en la empresa. Hoy, 25 años después, Impresos Rápidos Ariel es una imprenta posicionada y reconocida en la misma ciudad que vio iniciar sus actividades, pero más grande y más competitiva. Algo que no ha cambiado es la cálida atención personalizada que le permite al cliente sentirse parte en la realización de su trabajo.
Se especializa en la realización de impresión Offset de alta calidad, en constante búsqueda de mejoramiento de sus productos y servicios. Impresos Rápidos Ariel busca la mejor combinación precio/calidad, y lo más importante es que todos sus trabajos son íntegramente realizados en su plantel y con mano de obra calificada.
La empresa ofrece más de 17 variedades de productos, desde la fabricación de papelería comercial hasta etiquetas para envases. En cuanto a los servicios que brinda, también realiza trabajos de pre-impresión, diseño gráfico, distribución de sus productos. La compañía cuenta con dos vendedores, un vendedor fijo y uno por comisión, y una persona encargada de Servicio al Cliente.
Entre los principales clientes y proveedores de Impresos Rápidos Ariel se destacan grandes empresas como la Cervecería Hondureña, Johnson and Johnson, La Prensa y muchas más. El 95% de su mercado está ubicado en San Pedro Sula y tiene la oportunidad de extenderlo en la costa norte de Honduras.

Diagnóstico inicial	
Institución enlace en el país	**FundahRSE**
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Roger Forbes
Equipo de consultoras locales	Ninoska Hoffman, Mabel Portillo y José Roberto Paz
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• Compromiso de la gerencia para trabajar con la variable de calidad, ya que la empresa es proveedor de grandes empresas certificadas; la cadena de valor requiere que los proveedores trabajen con los mismos estándares de calidad. Así mismo, el propietario de la empresa mostró interés en mejorar esta variable para ser más competitivos al satisfacer los requerimientos del cliente.
Medio ambiente	• Oportunidad para establecer una política de gestión ambiental • Se necesita un plan de ahorro en el consumo de agua y energía y de manejo de desechos.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Oportunidad de realizar un análisis de riesgos laborales.
Otros ejes o áreas únicamente de INDICARSE	
Gobernabilidad	• Oportunidad para realizar auditorías dentro de la empresa y verificar el cumplimiento de la legislación vigente para su sector. • Oportunidad de crear código de ética. • Se necesita realizar un planteamiento estratégico. • Se plantea la necesidad de revisar el organigrama actual.
Público Interno	• Oportunidad para divulgar el reglamento interno de trabajo. • Reto de establecer programa de capacitaciones.
Proveedores	• Oportunidad de establecer políticas de selección de proveedores.
Mercadeo responsable	• Documentar política de atención al cliente. • Diseñar mecanismo para quejas y reclamos.
Comunidad	• Oportunidad para incluir a los colaboradores en labores de voluntariado. • Oportunidad para que la empresa desarrolle en conjunto programas de salud y educación.
Políticas públicas	• Definir mecanismos de sanción para colaboradores que se involucren en actividades de sobornos.

Resultado de la aplicación inicial de la herramienta de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad:

Sistemas Integrados de Gestión | Impresos Rápidos Ariel



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Ninoska Hoffman, Mabel Portillo, José Roberto Paz



Antes



Después





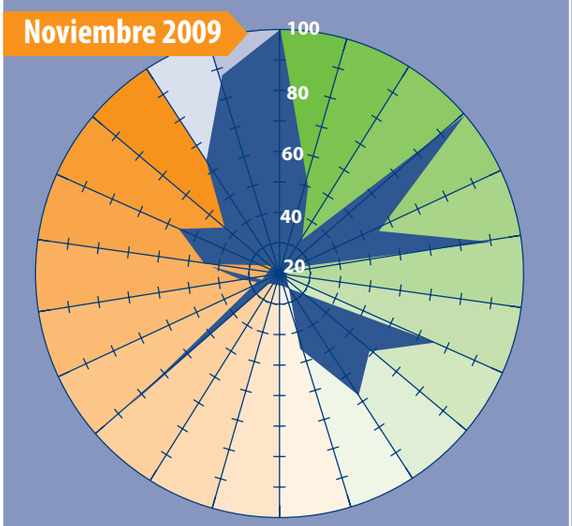
Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	• Lograr mejoras sustanciales para la empresa en las variables de Calidad, Salud y Seguridad Ocupacional, que permitan garantizar un mejor ambiente de trabajo y calidad en sus productos.
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Calidad	• Realizar un mapeo de procesos donde se identifique aquellas áreas o actividades en las cuales se define el cumplimiento de los requisitos del cliente. • Definir e implementar procedimiento de recepción de pedidos y cotización de los mismos que incluya productos repetitivos y productos nuevos, según las necesidades de los clientes. • Diseñar un procedimiento de creación y aprobación de nuevos diseños donde se defina el mecanismo de registro. • Definir un mecanismo que permita registrar y comunicar al personal de producción los cambios de requisitos en un pedido por parte del cliente. • Establecer indicadores de procesos que permitan evaluar el desempeño de la empresa y promover la mejora a través del cumplimiento de metas, como: cantidad de producción mensual, número de quejas, porcentaje de acierto entre precio cotizado y el costo real del producto, porcentaje de desperdicios. • Crear e implementar un procedimiento referente al manejo de Producto No Conforme.
Medio ambiente	• Establecer un Plan de Ahorro de agua. • Establecer mecanismos para revisiones eléctricas de la empresa.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Implementar las primeras 3S: Clasificar, Ordenar y Limpieza, de la filosofía japonesa de las 5S . • Establecer una matriz de análisis de riesgos. • Señalización de la empresa en general. • Establecer un Plan para el Manejo y Almacenamiento de Productos Químicos.

Resultados obtenidos		
Áreas o ejes	**Estrategias o prácticas**	**Resultado / Impacto**
Calidad	• Enfoque en Procesos.	• Mapeo de procesos. • Diagramas de flujo de procesos. • Identificación de puntos de control. • Identificación de criterios de calidad en los procesos.
Medio ambiente		• Cambio en el sistema de desagüe de los sanitarios de hombres. • Se creó un mapa de identificación de los residuos a lo largo del proceso productivo. Al tener clara esta identificación, la gerencia general puede planear la disposición adecuada para cada tipo de residuo. • Se logró alianza con empresa para disposición final de residuos sólidos.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Elaboración de la matriz de riesgos y sensibilización de los colaboradores acerca de la misma.	• Análisis de peligros por áreas de trabajo, para las cuales se definió la fuente del peligro, el peligro existente, escala de valoración del peligro, las medidas preventivas para eliminar o reducir el peligro y, como último recurso, el equipo de protección personal necesario. • Plan de manejo de productos químicos: incluye un inventario de productos químicos, recopilación de hojas de seguridad de productos químicos, corrección de envases destapados de productos químicos, separación de alimentos y envases de químicos. • Señalización. • Protección de paneles de electricidad descubiertos. • Capacitación del personal.

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Mercadeo Responsable	• Enfoque en el cliente.	• Procedimientos para mejorar atención al cliente. • Monitoreo de competidores.
Gobernabilidad	• Comunicación entre los diferentes públicos dentro de la empresa.	• Divulgación del reglamento interno. • Organigrama nuevo.

Resultados de la segunda evaluación por medio de la herramienta de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad:

Sistemas Integrados de Gestión | Impresos Rápidos Ariel



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Ninoska Hoffmann, Mabel Portillo, José Roberto Paz

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

Los planes a futuro de la empresa contemplan las tres áreas desarrolladas bajo la Metodología de Sistemas de Gestión de Calidad.

Salud y Seguridad Ocupacional:

- Desarrollar un plan de acción sobre los resultados del análisis de peligros.

- Constitución de Comisión mixta de Higiene y Seguridad
- Definición de política y diseño e implementación de un Programa de Salud y Seguridad Ocupacional.

Seguridad Ocupacional:

- Definir procedimientos de seguridad.
- Formar y capacitar brigadas contra incendios, de primeros auxilios y evacuación.
- Instalación de alarma y luces de emergencia en la planta.
- Para la construcción de las nuevas instalaciones tomar en consideración:
  - *Ventilación e iluminación natural en áreas de trabajo.*
  - *Planificación de salidas de emergencias y pasillos de circulación.*
  - *Área para alimentación de los colaboradores.*
  - *Requerimientos legales de Salud y Seguridad Ocupacional y Medio Ambiente.*

Calidad:

- Definir e implementar indicadores de procesos que permitan evaluar su desempeño y emprender acciones de mejora.
- Definición de criterios de evaluación y selección de proveedores
- Crear y divulgar política de calidad.
- Implementar formato de registro de reclamos para evaluar causas y eliminarlas de raíz.
- Implementar un sistema de medición de la satisfacción del cliente a través de encuesta telefónica después del servicio.
- Mejorar la distribución del equipo y procesos en la planta para optimizar espacio y mejorar el flujo de producción.

Medio Ambiente:

- Tramitar registro y autorización ambiental.
- Instalar extractores de aire para mejorar la ventilación dentro de la planta.
- Implementar la utilización de tintas litográficas de aceite vegetal para minimizar el impacto ambiental.
- Evaluar la implementación de placas digitales en el proceso para eliminar aguas residuales en el departamento de fotomecánica, desperdicios de negativos y placas de aluminio.

Testimonios

"Estoy muy satisfecho porque siento que el personal se siente más desahogado, en un ambiente más ordenado la gente produce más; todos estamos más conscientes del ahorro de recursos ambientales, además del ahorro monetario", Ariel Morillo, Gerente Propietario de Impresos Rápidos Ariel.

"Estoy muy satisfecho porque siento que el personal se siente más desahogado, en un ambiente más ordenado la gente produce más; todos estamos más conscientes del ahorro de recursos ambientales, además del ahorro monetario",

Ariel Morillo, Gerente Propietario de Impresos Rápidos Ariel.

"Estoy muy emocionada, yo siempre había querido implementar cambios en la empresa de mi papá pero no se había podido; este proyecto fue como el camino para iniciar las mejoras en la empresa", Susana Morillo, hija de Ariel Morillo, trabajando en la empresa.

"Mi antigüedad se debe porque aquí todos tenemos un buen trato. Don Ariel siempre se anda preocupando por ayudarnos a resolver nuestros problemas. Hay un buen ambiente laboral", Milton Ramieri Padilla (antigüedad: 15 años).

3.4.2 Danilo´s Pura Piel

Introducción
Danilo's Pura Piel es una empresa hondureña con sede en San Pedro Sula, con más de 35 años de experiencia en la elaboración de finas prendas de cuero elaboradas a mano las cuales, a la fecha, son reconocidas mundialmente. La empresa fue fundada por Danilo Martínez, en 1974. **Es una Pyme familiar con 12 colaboradores, y se dedica a la fabricación artesanal de prendas de piel (cuero) como carteras, billeteras, chaquetas, cinturones, y otros accesorios. Cuenta con una área de producción, administración, diseño y ventas, tiene una estructura formal establecida con su organigrama, visión, misión y valores, sin embargo es evidente que los criterios son dados por los dueños de la empresa, cabe resaltar que la empresa se encuentra en una transición de padres a hijos y esto conlleva un cambio de cultura organizacional.** **El producto de Danilo`s es de alta calidad por sus finos materiales usados, cuenta con un número de tiendas y kioscos ubicados en lugares estratégicos de lugares turísticos (Islas de la Bahía, Copán); en aeropuertos de las principales ciudades de Honduras; en la ciudad, en kioscos en centros comerciales de prestigio como City Mall, en San Pedro Sula; también, un segmento del mercado es atendido por ventas en página Web, sin embargo el 80% de la producción es exportada a Estados Unidos y Europa; el 20% es distribuido en el país de la manera antes mencionada.**

Diagnóstico inicial	
Institución enlace en el país	**FundahRSE**
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Roger Forbes
Equipo de consultoras locales	Miriam Tróchez y José Carlos Morales
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• Cuentan con patrones para cada producto, los cambios se identifican y registran, los resultados son fácilmente verificables con los originales y requieren de la aprobación del responsable de la producción como del cliente, para su liberación. • Hay estándares y criterios definidos pero no están documentados. • Las mejoras actualmente se hacen en la marcha, ya que no forman parte de sus planes estratégicos.

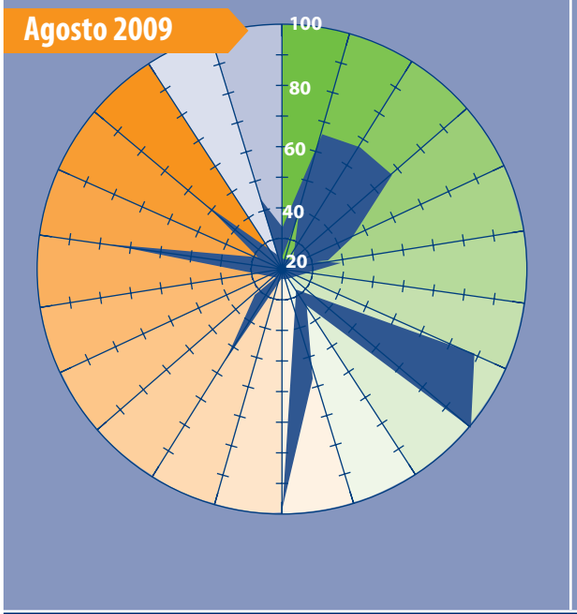
Medio ambiente	• Intentos empíricos por reducir el consumo de energía y agua. • Se cuenta con buenas prácticas de reciclaje, separación y clasificación. Las tiras y retazos de cuero no son desechados sino que son clasificados y almacenados para su posterior uso en prendas y accesorios y reparaciones.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Oportunidad para identificar los riesgos que conlleva la producción de artículos de cuero. • La mayor parte de productos químicos no está debidamente rotulada y no cuenta con las hojas de seguridad (MSDS), y los que se mantienen en el área de producción, no están en empaques originales. • Hace falta evaluar los accidentes y lesiones que conlleva la actividad productiva. • Oportunidad de contar con un encargado del área para proveer instrucción en el campo de seguridad ocupacional al personal. • Se necesitan registros de salud de accidentes que han ocurrido; un botiquín de primeros auxilios debidamente surtido y equipo de protección personal. • El número de instalaciones sanitarias es apropiada para el número de colaboradores, sin embargo, hay mucho campo para mejorar las condiciones higiénicas.
Otros ejes o áreas únicamente de INDICARSE	
Gobernabilidad	• Oportunidad de asignar responsable en los temas de transparencia.
Público Interno	• Los colaboradores se mantienen motivados por medio de charlas periódicas.
Mercadeo responsable	• Políticas limitadas para dar seguimiento luego de la compra del producto.
Comunidad	• Oportunidad de realizar acercamientos con la comunidad que no se han concretado por falta de tiempo.





Resultado de la primera aplicación de la herramienta de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad:

Sistemas Integrados de Gestión | Danilo´s Pura Piel



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Miriam Trochez y José Carlos Morales

Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	• Aplicación de 5S para mantener la calidad de los productos ya que es necesario que el proceso de producción se realice en un lugar limpio y ordenado.
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Calidad	• Establecer procesos y estándares de calidad.
Medio ambiente	• Aplicación de la metodología de 3R (reducir, reutilizar y reciclar) o minimización de residuos.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Plan de análisis de riesgos.
Eje o área adicional incluido en INDICARSE	
Gobernabilidad	• Revisar organigrama de la empresa.





Resultados obtenidos		
Áreas o ejes	**Estrategias o prácticas**	**Resultado / Impacto**
Calidad	• Aplicación del sistema 5S	• Identificar y etiquetar mercadería recibida para reparaciones. • Asegurar la trazabilidad de la producción. • Establecer controles de seguimiento para verificar qué productos fueron utilizados, qué obreros lo elaboraron y quién revisó la calidad y aprobó el producto final.
Medio ambiente	• Aplicación de la metodología de las 3R	• Proyecto de cambiar bolsa plástica de empaque por bolsa de papel más amigable al ambiente. • Se incorporó una luz a cada equipo, que indica si está encendido o no; adicionalmente, se ha incorporado un corta-circuitos al área de producción, que cierra el paso de energía eléctrica a ese sector. • Las pequeñas piezas que sobran de cada lienzo de cuero son almacenadas y luego se convierten en aditamentos como jaladores de zipper, porta sellos, chales y otros; reduciendo al mínimo el desperdicio, la pérdida y el desecho de este material.

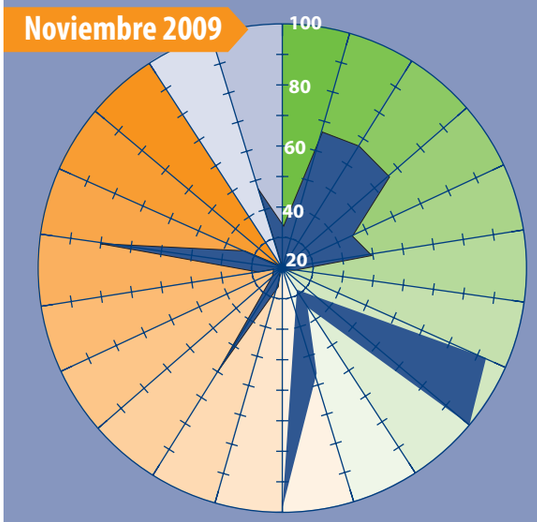
Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Salud y Seguridad Ocupacional	• Aplicación de las primeras 3S de la filosofía de 5S	• Cambiar estructura y cubierta de techo en área de producción. • Señalización del área de producción. • Se aseguró que la iluminación y las instalaciones eléctricas cumplan los estándares adecuados. • Se acondicionó el área del patio actual como área de comedor y un área de charlas y reuniones con colaboradores. • Se logró que el equipo de protección estuviera disponible para cada colaborador y que fuera usado adecuadamente.
Gobernabilidad	• Se aprovecharon las oportunidades presentadas en la autoevaluación de INDICARSE	• Se actualizó el organigrama de la empresa.





Resultado de la segunda aplicación de la herramienta de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad:

Sistemas Integrados de Gestión | Danilo´s Pura Piel



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Miriam Trochez y José Carlos Morales

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

El equipo de consultores definió una serie de mejoras a futuro:

- Dejar establecido un protocolo que permita diferenciar las relaciones entre la empresa y el hogar.

Seguridad:

- Asegurarse de que el ambiente en el trabajo en Danilo´s se convierta en un ambiente plenamente seguro, tanto para sus colaboradores como para el cliente, por medio del entrenamiento constante que permita crear una cultura al respecto.

Higiene:

- Crear un ambiente saludable es parte de los valores de la empresa, y es por eso necesario crear un lugar adecuado para tomar los alimentos.

Calidad:

- Establecer y plasmar los criterios de control de calidad y producto no conforme en el manual de procedimientos; asegurándose de haberlos transmitido y comunicado a todos las partes involucradas.



Testimonios

"Han aceptado (mis hijos) que si los colaboradores tienen un ambiente más agradable y seguro de trabajo son más productivos. Nos hubiese gustado recibir asesoría financiera, cómo descubrir y acceder a nuevos mercados tanto de clientes como de proveedores", Magda de Martínez, esposa de Danilo Martínez, Fundador de Danilo´s.

"Es necesario que estos proyectos, diseños y conocimientos sean plasmados y trasmitidos a la segunda generación, para asegurar la trascendencia de la empresa", Danilo Martínez, propietario de la empresa.

"Es necesario que estos proyectos, diseños y conocimientos sean plasmados y trasmitidos a la segunda generación,"

Danilo Martínez,fundador

3.4.3. EyC

Introducción

Por iniciativa de uno de los hijos del Sr. Elías Handal, nace en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras, una nueva empresa familiar, cuando Eduardo, su hijo, le planteó la idea de reciclar plástico. Esta idea fue muy bien recibida por su padre, ya que él tiene una industria de más de 25 años que se dedica, entre otras cosas, al reciclaje de papel.

Después de madurar la idea, el mes de octubre del 2003, comenzó operaciones la empresa que hoy conocemos como EyC, debiendo su nombre a los socios que iniciaron la aventura empresarial (Eduardo y Carlos), ubicándose en el Barrio Paz Barahona de la misma ciudad, con instalaciones propias de 2,500 metros cuadrados aproximadamente que incluyen: local para oficinas administrativas, recepción y bodega de materias primas, instalaciones completas para el área de producción y bodega de producto terminado. Y, actualmente, consta con veintinueve colaboradores, distribuidos así: cinco en el área administrativa, siete en bodegas y diecisiete en el área de producción.
Inicialmente, la empresa se dedicó solamente al reprocesado de los desechos post industriales. Esta actividad la realizaba de varias formas:

1. Vendiendo el servicio de reprocesamiento de los desechos de la misma industria plástica, devolviéndole sus desechos en forma de materia prima.

2. Compra de desechos post industriales en el mercado nacional e internacional para su procesamiento y venta regular de materia prima.

La empresa trabaja bajo el régimen de zona libre. Los plásticos reciclados son utilizados por otra compañía industrial como materia prima, y sufren una transformación en su proceso productivo para convertirlo en su producto final.

Toda la producción en pellets y material molido exclusivo para algunos clientes, es trasladado a la bodega de producto terminado, el cual tiene como destino final la venta local y la exportación hacia El Salvador y Guatemala. El empaque del producto se realiza envasando 25 kilos de material por saco, y de esta forma se entrega al mercado.







Diagnóstico inicial	
Institución enlace en el país	**FundahRSE**
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Roger Forbes
Equipo de consultoras locales	Lic.William Ernesto Majano Araujo Licda. Oralia Margarita Bustillo Romero
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• Oportunidad de monitorear la calidad por medio de políticas de atención al cliente.
Medio ambiente	• Se necesita contar con un sistema de medición, control y manejo de recursos como agua y energía.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Se necesita señalización dentro de la planta. • Se debe poner más énfasis en la utilización del equipo de protección y seguridad.
Otros ejes o áreas únicamente de INDICARSE	
Gobernabilidad	• Oportunidad de planteamiento estratégico. • Oportunidad de realizar código de ética. • Necesidad de contar con un organigrama.
Público interno	• Validar reglamento interno. • Necesidad de crear planes de capacitación.
Proveedores	• Oportunidad de crear procedimientos para el trato de proveedores nacionales e internacionales.
Comunidad	• La empresa tiene la oportunidad de tomar acciones preventivas con la comunidad para evitar problemas por ruido, descargas.

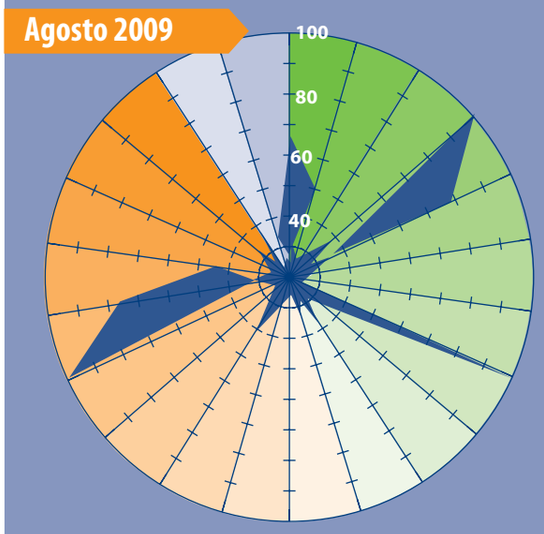




Capacitación sobre medidas de prevención y seguridad para los colaboradores dentro de EyC

Resultados de la primera aplicación de la herramienta de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad:

Sistemas Integrados de Gestión | E y C



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Lic.William Ernesto Majano Araujo y Licda. Oralia Margarita Bustillo Romero

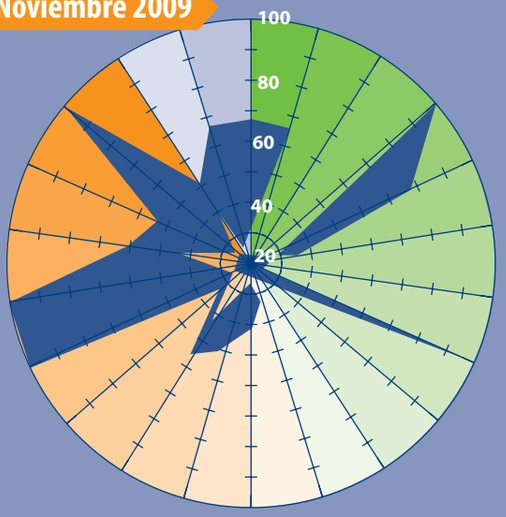
Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	• Se propuso implementar un Sistema de Gestión de calidad como eje importante para la eficiencia y eficacia de la organización e incorporarlo dentro de la cultura organizacional. • El plan estuvo fundamentado en la mejora continua. Se apostó por un enfoque de procesos.
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Calidad	• Revisar y mantener actualizados los parámetros de calidad tanto en los ingresos de las materias primas como en el producto terminado. • Documentar los procesos. • Establecer registros.
Medio ambiente	• Se hacer un uso más eficiente de la energía y otros recursos de la empresa.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Se debe de utilizar un equipo de protección respiratoria (mascarillas) con filtro químico, de acuerdo al riesgo de los gases y vapores de la maquinaria. • La empresa debe revisar y hacer un análisis minucioso tendiente a modificar el ruido de la planta de producción. • Instalar extractores de aire para que salgan los vapores de la planta. • Instalar ventiladores en toda el área de producción. • Obligar a los colaboradores a utilizar protectores auditivos para amortiguar el ruido. • Hacer rotaciones del personal para reducir los tiempos de exposición al ruido, de manera que, al final de cada jornada, no se sobrepasen los límites establecidos.
Eje o área adicional incluido en INDICARSE	
Gobernabilidad	• Establecer un procedimiento de comunicación entre las gerencias a manera de dar seguimiento a las propuestas de mejoras en general, y que incluya explícitamente mejoras en la seguridad del personal, presentando en forma mensual a la Junta Directiva los ahorros, mejoras en procesos, rendimientos, etc., resultados de las mejoras realizadas.
Público interno	• Crear y ejecutar un plan de capacitación para los colaboradores de acuerdo a las funciones que desempeñan. • Mantener actualizados los expedientes de los colaboradores. • Realizar una jornada motivacional para los colaboradores de toda la empresa.

Resultados obtenidos		
Áreas o ejes	**Estrategias o prácticas**	**Resultado / Impacto**
Calidad	• Enfoque de procesos	• La gerencia estudiará la mejora que hemos llamado: "Estarán eliminados o capturados los vapores emanados de la maquinaria".
Medio ambiente	• Lineamientos de trabajo	• Se elaboró un análisis químico del agua que se vierte en los alcantarillados. • Se instalaron focos y candelas ahorradores de energía.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Lineamientos de trabajo y respuestas ante emergencias	• Se asignó a un responsable del botiquín y se le capacitó en primeros auxilios. • El personal de la empresa se capacitó por el Cuerpo de Bomberos y se realizará un simulacro de incendios. • Se definió el local para colaboradores de producción y bodegas para comedor (aire acondicionado, mesas y sillas plásticas, además de paredes pintadas). • Se les realizó una medición sonométrica a los colaboradores de la empresa. • Se determinaron los decibeles del ruido actual de la planta. • Señalización de pasillos en planta y bodega. • Se instalaron los extractores de aire en los departamentos de producción y bodegas de materias primas y productos terminados. • Señalización y definición de espacios para los productos terminados de los clientes y de la empresa. • Se aislaron los molinos (trituradores) en cubículos especiales por ser los mayores generadores de ruido y vibraciones.

Resultado de la segunda aplicación de la herramienta en Sistemas Integrados de Gestión con énfasis en la RSE:

Sistemas Integrados de Gestión | E y C

Noviembre 2009



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Lic.William Ernesto Majano Araujo y Licda. Oralia Margarita Bustillo Romero

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

El equipo de consultores recomendó a EyC, luego de ejecutar el plan de mejoras inicial continuar con acciones específicas que se detallan a continuación tanto fruto de la aplicación de INDICARSE como de la herramienta de Sistemas de Integrados de Gestión de Calidad:

Recursos Humanos:

- Crear y ejecutar posteriormente un plan de capacitación para los colaboradores de acuerdo a las funciones que desempeñan.
- Mantener actualizados los expedientes de los colaboradores.
- Realizar una jornada motivacional para los colaboradores de toda la empresa (pudiera ser en celebración del día del trabajo, navidad, aniversario de la empresa), siempre y cuando cambien las condiciones laborales de los colaboradores.

Producción y prestación de servicios:

- Rotular producto de los clientes con la finalidad de protegerlos y salvaguardarlos.
- Recomendamos que se le dé importancia principal a ordenar

el espacio actualmente utilizado para el almacenamiento de materia prima, a la vez, se debe de eliminar toda chatarra y basura que no sirven y actualmente ocupan un espacio físico en las bodegas.
- Hacer fumigaciones anuales para el control de plagas.
- Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción:
  - *Definir un formato estándar para medir la satisfacción del cliente (encuesta, preguntas abiertas) para ser evaluadas por la gerencia general y junta directiva.*
  - *Implementar medidas correctivas derivadas de estas mediciones de satisfacción.*

Control de Producto No Conforme:
- Definir un procedimiento por escrito en el cual se autorice al jefe de bodega mantener un control específico sobre los productos no conformes, identificándolos en su empaque, obteniendo un lugar definido para almacenar este tipo de productos y reportándolos inmediatamente al gerente de operaciones para que se tome una pronta decisión al respecto.

Mejoras en procesos:
- La gerencia general debe involucrarse en la ejecución de mejoras y supervisarlas con la gerencia de operaciones. Toda solución de mejora debe quedar documentada.

Productos químicos:
- Etiquetar todos los productos químicos (nombre e instrucciones de uso en español o señales) de acuerdo con las especificaciones del fabricante.
- Implementar el uso de hojas de control de seguridad para llevar un inventario de los productos químicos.
- Capacitar a los colaboradores en el uso estricto de las normas de seguridad con respecto al uso de productos químicos.

Salud y Seguridad Ocupacional:
- Hacer con periodicidad simulacros de incendios, temblores o turbas para saber de qué manera reaccionar.
- Colocar señales visibles de "NO FUMAR" en la entrada y espacios libres en paredes de la planta y bodegas.
- Colocar señales de prohibición en todas las áreas potencialmente peligrosas como por ejemplo en el área de maquinaria, llaves de agua, señales de precaución o peligro.
- Incluir dentro de la inducción que se da a los colaboradores nuevos una capacitación sobre medidas de prevención y seguridad dentro de EyC (importancia del uso del equipo de seguridad, uso de extinguidores, simulacro de evacuación, que hacer en caso de emergencia).

"Hemos implementado mejoras que facilitan el buen desempeño de los colaboradores, que se traducen en acciones que generan también un ahorro de recursos para la empresa",

Elías Handal,
fundador de EyC.

- Dejar documentado todo accidente de trabajo y llevar un archivo especial de cada uno de ellos, para corregir en el futuro estos accidentes.

Emergencias:

- Mantener, en un lugar accesible para todos, los teléfonos de emergencia en caso de accidentes.
- Señalizar todas las salidas de emergencia, colocar extinguidores con rótulos iluminados o fluorescentes, es decir, todo el recorrido de salida de evacuación tiene que tener iluminación de emergencia asegurada.

Testimonios

"Hemos implementado mejoras que facilitan el buen desempeño de los colaboradores, que se traducen en acciones que generan también un ahorro de recursos para la empresa", Elías Handal, fundador de EyC.

3.4.4. Industrias Madona

Introducción

La empresa está localizada en la 26 calle del sector Sureste de la ciudad de San Pedro Sula. Industrias Madona existe desde hace 22 años; fue fundada el 30 de septiembre de 1987 por Don Gilberto Rodríguez, actual Presidente de la Junta Directiva, y quien en ese entonces la llamó Industrias Rodríguez. Es hasta enero de 1997 que la compañía cambia de nombre y se reconoce como Industrias Madona, incrementando su capital y agregando a la sociedad a los hijos menores de don Gilberto Rodríguez. Para ese entonces, Industrias Madona ya había alcanzado el liderazgo con una cuota del 50% del mercado de Honduras para el canal de mayoreo.

Al mes de octubre de 2009, la planilla de Industrias Madona sumaba 47 colaboradores en total, siendo 6 de ellos socios y familia a la vez, quienes ostentan los cargos gerenciales en la empresa.
La empresa se especializa en la venta de todo tipo de condimentos, también vende saborizantes artificiales, condimentos líquidos y sólidos. La formulación y elaboración de sus productos se realiza con base en ingredientes naturales y orgánicos y de recetas familiares artesanales, cuidadosamente guardadas y transmitidas a la segunda generación.







Diagnóstico inicial	
Institución enlace en el país	**FundahRSE**
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Roger Forbes
Equipo de consultoras locales	Mirtza Elizabeth Flores y Juan Ramón Mateo
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• Oportunidad de mejorar el área de molienda.
Medio ambiente	• Oportunidad de mejorar la red eléctrica y el cableado para generar ahorro. • En los alrededores, hay descargas de aguas residuales de empresas vecinas sin ningún tipo de control.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Aunque las instalaciones físicas, en cuanto al material y diseño exterior, lucen atractivas, en su parte operacional interna necesitan mejora ya que muestran mucho deterioro en sus pisos, paredes, techos y ventanas. • Oportunidad de readecuar las bodegas de materia prima. • Oportunidad de mejoras en áreas de servicios sanitarios. • Readecuación de ductos del aire acondicionado. • Oportunidad de mejorar la inocuidad de las pilas de lavado.
Otros ejes o áreas únicamente de INDICARSE	
Gobernabilidad	• Oportunidad de mejorar el Planteamiento estratégico. • Generar organigrama de la empresa.



Antes



Después

Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	• Se propuso implementar un Sistema de Gestión de calidad respaldado por la metodología de Buenas Prácticas de Manufactura.
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Calidad	• Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), según Ley de la Unión Aduanera Centroamericana. • Estandarización de cajas y rótulos.
Medio ambiente	• Definición de plan de gestión ambiental. • Redefinición de la política sobre turnos para evitar colaboradores durmiendo en colchonetas en la planta. • Realizar campaña de salubridad con su distribuidora aledaña para eliminación de vectores. • Instalación de incinerador con tamizadores y filtros de olor y polvo. • Separación de productos, materiales y equipos obsoletos y toma de decisiones: reutilización, donaciones o venta. • Plan de aseo quincenal de la planta: campaña de aseo general exterior dos sábados por mes evitando propagación de vectores por almacenamientos a la intemperie. • Reordenamiento del área de parqueo lateral y tirado de gravín. • Construcción de una adecuada caseta de vigilancia con su respectivo sanitario.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Señalización adecuada para la planta. • Plan, capacitación, organización e higiene de su sitio de trabajo, uso adecuado de la vestimenta de trabajo. • Diseño y trazado de las rutas de evacuación en las diferentes áreas. • Ensayo de evacuación del personal. • Campaña de desinfección de toda la planta y alrededores. • Eliminar puntos de riesgo ocupacional.
Eje o área adicional incluido en INDICARSE	
Gobernabilidad	• Diseño de la estructura organizativa de la empresa. • Apoyo en la revisión, corrección y actualización del reglamento interno, previo a su validación por el Ministerio del Trabajo. • Elaboración de código de ética.

Resultados obtenidos		
Áreas o ejes	**Estrategias o prácticas**	**Resultado / Impacto**
Calidad	• Aplicación de la metodología de Buenas Prácticas de Manufactura	• Documentación de los escritos de todas las buenas prácticas de manufactura aplicables a la empresa. • Manual de políticas y procedimientos.
Medio ambiente		• Redacción y envío de notificaciones en planta para evitar más colaboradores durmiendo sobre colchonetas en turnos nocturnos. Renta de apartamento para este fin. • Eliminación de criaderos de zancudos, arañas, sapos y otras alimañas, identificados en la inspección física exterior. • Eliminación de productos no conformes por contener "semillas", para evitar contaminación por plagas. • Documentación sobre las decisiones de reorientar los desechos para reciclaje, donación o venta.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Mapeo de procesos de limpieza e higiene	• Designación de responsable de limpieza. • Construcción de una caseta de vigilancia digna, de acuerdo al presupuesto y costos establecidos. • Señalización y adecuación de materias primas y productos en bodega. • Limpieza general de la planta. • Sensibilización del personal para el debido uso del equipo de protección.

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Gobernabilidad	• Aprovechamiento de las oportunidades presentadas en la autoevaluación de INDICARSE	• Definición de funciones y cargos dentro de la empresa. • Diseño y socialización del código de ética con la línea transversal: "En Industrias Madona, la integridad condimenta todo lo que hacemos".
Política pública		• Se planteó en la fiscalía un Plan de Alianza Público Privada para parar la contaminación de un predio aledaño a Industrias Madona con las aguas negras y residuales de varias empresas vecinas, por la vía de la concienciación y el consenso y no de la obligación ni la denuncia.

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

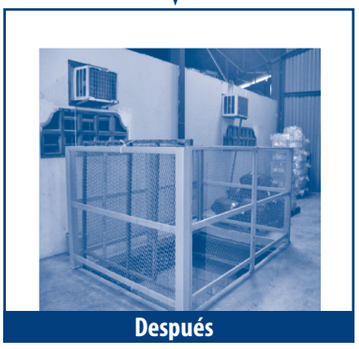
Los consultores del proyecto definieron como planes a futuro una serie de acciones y prácticas que vienen a completar los primeros 65 días de procesos de mejora.

Estos son los siguientes:

- Implementación al 100% del reglamento de BPM de la Unión Aduanera Centroamericana.
- Programa anual de capacitaciones al personal sobre la temática de RSE, motivación y temas para levantar el desempeño de cada área/ colaborador.
- Simulacros de evacuación en forma sorpresiva, cada tres meses, siguiendo las rutas establecidas.
- Formación de Brigadas de Emergencia para ejercicios independientes y complementarios a los ensayos de evacuación respectivos.
- Sustitución de lavabos, lavatrastos y mesas de concreto y madera, por otros nuevos de acero inoxidable.
- Implementación del sistema de Costeo por Actividades (ABC).
- Elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos, Contables y Financieros.
- Seguimiento, participación y liderazgo con la Fiscalía del Medio Ambiente para revertir el daño causado en el predio aledaño a la empresa.
- Elaboración del plan anual de mercadeo.
- Proyección de ventas anuales estipulando cuotas por zonas geográficas (cumplimiento de metas).
- Programa anual de recreación y deportes.
- Elaboración e implementación del programa de voluntariado.



Antes



Después

Testimonios

"Aunque yo estaba escéptico y algo renuente al principio como lo manifesté en el Consejo Familiar, realmente me convencieron con los hechos: el plan de mejoras nos permitió salir adelante en la empresa y tener un personal más motivado, hicimos algunas inversiones y los resultados fueron bastante positivos en cuanto a la operación de la empresa. Agradezco al gobierno de Alemania que siempre nos ha asistido, a FUNDAHRSE por habernos elegido, a INCAE, a los consultores y a todos los que posibilitaron este apoyo", Gilberto Rodríguez, fundador.

"Realmente me convencieron con los hechos: el plan de mejoras nos permitió salir adelante".

Gilberto Rodríguez, fundador.

3.5. Nicaragua

3.5.1 Caite Velas Artesanales

Introducción

CAITE VELAS ARTESANALES es una empresa familiar nicaragüense, con más de 8 años de operar en el mercado, dedicada a la fabricación de pantallas y velas aromáticas artesanales. Sus propietarios son un matrimonio integrado por Karla Ibarra, y Juan Carlos Roa, ambos Ingenieros Químicos.

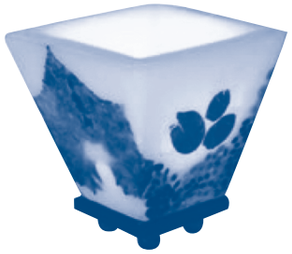
Entre ambos identificaron, en el rubro de velas aromáticas y otras formas funcionales de arte decorativo a base de velas artesanales, una forma de penetrar paulatinamente en un mercado industrializado. Con un total de 8 personas laborando para la empresa, donde la mayoría son mujeres, sus productos tuvieron alta demanda al mercado. Después de los primeros 2 años de comprobar que la demanda por el tipo de velas aromáticas ofrecidas iba en aumento, decidieron focalizarse con una estrategia de mercado diferenciado en vista de la calidad del producto ofrecido.

Al cabo del tercero y cuarto año incursionaron en otros productos siempre a base de parafina y esencias aromáticas, pero agregando valor a los productos que ofrecían. De esa forma aparecieron las pantallas, que se convirtieron en un producto altamente innovador, pero de una demanda más selecta por ser un producto de mayor costo.

Al iniciar con una producción de 7 modelos básicos que vendían a familiares y amigos, hoy en día, además de contar con distintos puntos de distribución, entre supermercados de la cadena Walmart y La Colonia, conjuntamente con centros como Naturaleza, cuentan con más de 250 productos diferentes. A diferencia de las empresas competidoras, CAITE VELAS ARTESANALES ofrece una mayor flexibilidad gracias a su proceso artesanal, dado que sus clientes tienen la oportunidad de solicitar productos personalizados, lo cual se hace difícil en empresas que tienen industrializados sus procesos.

Caite
Velas Artesanales



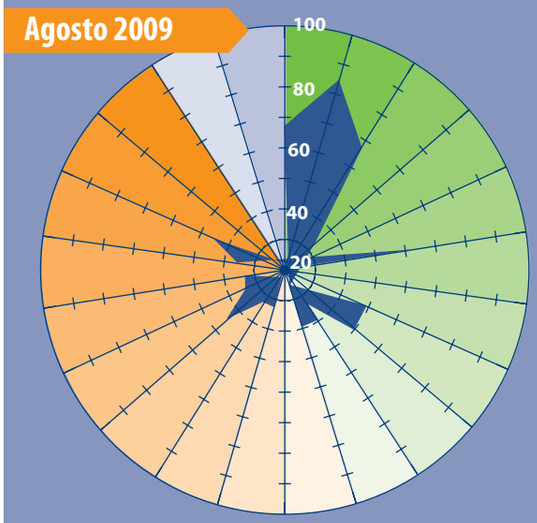


Diagnóstico inicial	
Institución enlace en el país	**UniRSE**
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Gabriela Román
Equipo de consultoras locales	Samantha Carolina Duarte y Pedro Antonio Blandón
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión.
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• Compromiso de la alta dirección con la calidad.
Medio ambiente	• Proceso es en seco, no hay aguas residuales. • Reciclan todo lo que es desperdicio de papel. • Conocimiento de la necesidad del manejo eficiente en uso de materias primas (parafina, pabilo, esencias aromáticas, celofán, y otros insumos o recursos) y sus respectivas unidades de medición.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Voluntad de desarrollar mecanismos que protejan la salud y seguridad de los colaboradores.
Otros ejes o áreas únicamente de INDICARSE	
Gobernabilidad	• Oportunidad de contar con políticas de ética escritas. • Hay cultura organizacional con Misión, Visión y Valores, pero requiere mayores estímulos para comunicarlo y mantener diálogo con públicos interesados.
Público interno	• Control en la evaluación de desempeño de colaboradores de la fábrica. • Cuenta con políticas laborales.
Mercadeo responsable	• Fácil contactar a través de brochures, etiquetado y páginas Web. • No tienen una política establecida de atención al cliente, pero atienden llamadas para responder inquietudes de los mismos.
Proveedores	• Principales proveedores con certificación ISO. • Otros proveedores procuran solicitar certificados para garantizar calidad de materias primas y evitar riesgos. • Comparte con proveedores información sobre preferencias y tendencias de sus clientes para evitar problemas de suministros que ocasionen problemas a clientes. • Hay una política de pagos a proveedores clara, transparente y armoniosa.

Comunidades	• Programa anual de cultura y recreación con la comunidad. • Conocimiento de las organizaciones locales.
Política pública	• Participa activamente en foros y asociaciones. • Posee políticas que indican que no influencia a sus colaboradores en esta materia.

Resultado de la primera aplicación de la herramienta en Sistemas Integrados de Gestión con énfasis en la RSE:

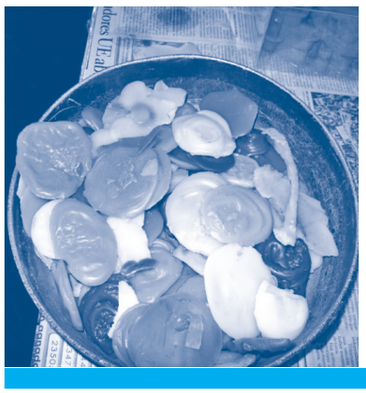
Sistemas Integrados de Gestión | Caite Velas Artesanales



Variables de gestión

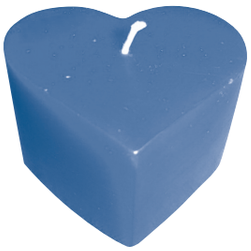
Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Samantha Carolina Duarte y Pedro Antonio Blandón











Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	• Se propuso implementar un sistema de mejora continua respaldado también por la metodología de 5S (organización, orden, limpieza, control visual y disciplina y hábito)
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Calidad	• Elaboración de plantillas de procedimientos • Registros para medir la calidad del producto terminado • Capacitaciones de sensibilización y control de procesos • Integración al programa ISO 9001 respaldado por el gobierno nicaragüense
Medio ambiente	• Preparación de un plan de reciclaje en papel y pabilo • Propuesta para almacenamiento de químicos y prevención en su uso
Salud y Seguridad Ocupacional	• Apoyo en la sensibilización del personal en el área de Salud y Seguridad Ocupacional • Determinación de medidas para protección de personal en las áreas de producción • Señalización de áreas de trabajo, recipientes y materias primas • Redacción de un plan de emergencias • Plan para inspección periódica de equipos de control de incendios y primeros auxilios

"La consultoría realizada a nuestra empresa sobre Responsabilidad Social Empresarial, con el apoyo de INWENT y UniRSE, nos está preparando para ser una Pyme más competitiva. Nuestro personal está más comprometido con el cambio continuo, está más consciente a la hora de reciclar, ahorrar dentro de los procesos para que no hayan pérdidas",

Karla Ibarra, copropietaria Velas Artesanales Caite.

Resultados obtenidos: Descripción de los principales resultados por área: Público interno, Medio ambiente y Mercadeo responsable

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Calidad	• Aplicación del sistema 5S	• Una empresa sensibilizada acerca de la mejora continua. Se llevó a cabo la implementación de las 5S, logrando así el beneficio de incremento del índice de orden y limpieza en las áreas de producción y bodega. • Se brindaron formatos de control y monitoreo de reuniones de seguimiento para la mejora continua de este proceso. • La empresa se ahorró la suma de $2,000 en concepto de honorarios profesionales por las acciones realizadas en el eje de calidad. • La empresa posee el respaldo suficiente para optar por la certificación ISO 9001 que está respaldando el gobierno.

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Medio ambiente	• Lineamientos estratégicos	Se entregó un plan de reciclaje conteniendo la siguiente información: • Identificación de residuos que pueden ser reutilizados por la empresa. • Identificación de residuos que pueden ser enviados a reciclaje. • Establecimiento de plan de recolección y clasificación de ambos tipos de residuos dentro de la empresa. • Identificación de empresas donde se enviarán los residuos. • La empresa se ahorra $300 en concepto de honorarios profesionales por la realización del plan de reciclaje. • Se entregó un plan que consiste en realizar ajustes en el almacenamiento de los químicos utilizados, que incluyen: • Identificación (etiquetado) • Proponer y asegurar un almacenamiento seguro • Etiquetar todos los recipientes • Ficha de seguridad para cada producto con medidas de prevención de intoxicación en caso de ingesta o inhalación • Colocación de botiquín de primeros auxilios acorde a los químicos y a instrumentos utilizados en la producción.

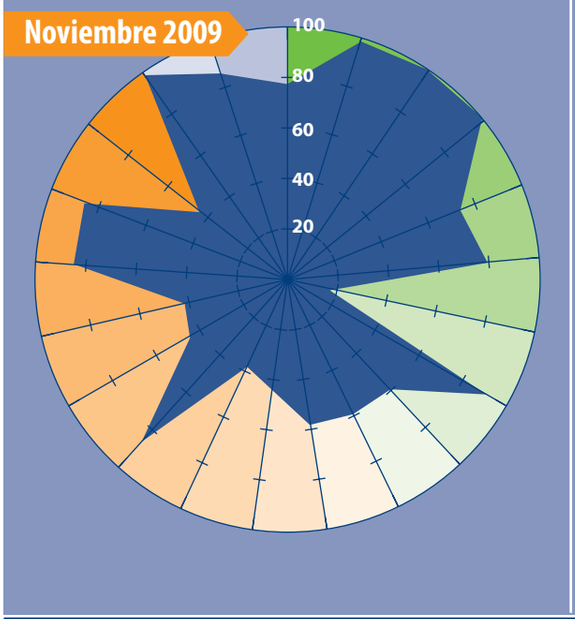
Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Salud y Seguridad Ocupacional	• Condiciones seguras	• La empresa identificó los riesgos específicos de su actividad y tomó acciones al respecto. • Cuenta con un botiquín de primeros auxilios ajustado a los riesgos laborales identificados. • Realización de un simulacro por primera vez con todo el personal, logrando así la sensibilización ante el tema. • Ajustes pertinentes con respecto al vestuario y equipo de las trabajadoras así como también con respecto a las instalaciones y materiales. • La empresa cuenta con herramientas y documentación para la prevención de riesgos y accidentes y para mejorar los niveles de salud, higiene y seguridad de sus colaboradoras. • La empresa evita posibles demandas y multas de incumplimiento de la ley de salud, seguridad e higiene ocupacional valoradas desde $6,025 hasta $12,909.





Resultado de la segunda aplicación de la herramienta de Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad:

Sistemas Integrados de Gestión | Caite Velas Artesanales



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Productos químicos
Compras	Energía
Producción y Prestación del Servicio	Consumo de agua
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Desecho y productos residuales
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Salud y Seguridad Ocupacional
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Servicios y contratistas
Control de Producto No Conforme	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Samantha Carolina Duarte y Pedro Antonio Blandón

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

El equipo de consultores recomendó continuar con el proceso de mejora continua y realizar las siguientes acciones a futuro:

Eje o área de calidad:

- Verificación y registro de leyes y normas nacionales e internacionales que afectan sus productos.
- Establecer un plan de rotación frecuente consecuencia de una supervisión más estricta y programada de productos terminados en góndolas de supermercados y otros establecimientos, a fin de que estén siempre renovados para dar mejor imagen y que la calidad del producto entre por la vista.
- Realizar un estudio de mejoras para empaque de veladoras.

Eje o área medio ambiente:

- Establecer un plan de aguas residuales.
- Capacitarse en legislación ambiental nacional, regional y mundial, sistematizar la información y ponerla al alcance de los involucrados (clientes, proveedores, colaboradores, etc.)

- Participar en 2010 en el concurso de Producción más Limpia en el país.
- Diseñar un plan de medición y evaluación del impacto ambiental en cuanto al uso de materias primas y actual proceso de fabricación.
- Proponerse en el mediano plazo crear un plan de certificación ambiental.
- Eje o área de Salud y Seguridad Ocupacional (SySO)
- Iluminación fluorescente: protección en lámparas, especialmente en el área de producción y exhibición.
- Valorar condiciones de temperatura en el trabajo para establecer sistema de ventilación.

Testimonios

"Nuestro compromiso está encaminado a satisfacer la necesidad de nuestros clientes y contribuir con el mejoramiento continuo de las condiciones laborales, basados en la calidad, la seguridad y el medio ambiente. Hemos mejorado las condiciones de seguridad y salud ocupacional en los distintos procesos de trabajo", Juan Carlos Roa, copropietario Velas Artesanales Caite.

"La consultoría realizada a nuestra empresa sobre Responsabilidad Social Empresarial, con el apoyo de INWENT y UniRSE, nos está preparando para ser una Pyme más competitiva. Nuestro personal está más comprometido con el cambio continuo, está más consciente a la hora de reciclar, ahorrar dentro de los procesos para que no hayan pérdidas", Karla Ibarra, copropietaria Velas Artesanales Caite.

"Nuestro compromiso está encaminado a satisfacer la necesidad de nuestros clientes y contribuir con el mejoramiento continuo de las condiciones laborales, basados en la calidad, la seguridad y el medio ambiente. "

Juan Carlos Roa, copropietario
Velas Artesanales Caite.

3.5.2. Industrias Delmor

Introducción

Industrias DELMOR, S.A. fue constituida legalmente el 22 de febrero de 1962. Durante la década de los años 60 hasta finales de 1972 se caracterizó por ser una pequeña empresa de tipo familiar, de cuyos apellidos deriva su denominación social (Delgado y Morales: DELMOR). Posterior al terremoto que afectó la ciudad de Managua, Nicaragua, en el mes de diciembre de 1972, la empresa inició un proceso de transformación tecnológica que la diferencia del resto de las empresas competidoras nacionales y logra incursionar en el mercado Centroamericano y del Caribe, con sus líneas de salchichas Viena enlatadas. En la década de los ochenta, la propiedad de la empresa cambió, pasando de ser una empresa privada y de tipo familiar a una empresa estatal, y posteriormente, paso a ser propiedad de los trabajadores. Lo anterior debido a un proceso de aplicación de políticas gubernamentales sobre los derechos de propiedad concluyendo con la privatización de la empresa, lo que permitió que los trabajadores adquirieran la empresa, financiando la inversión con el pasivo laboral, bonos y fondos bancarios. En la década de los ochenta, la empresa pierde la capacidad exportadora, ahora nuevamente la ha recuperado.

La empresa se ha fortalecido para adaptarse a los nuevos mercados y los programas de ajustes económicos con un Sistema de Gestión de Calidad que en su momento fue certificado por normas ISO 9001 versión 2000, el sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points, y BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), los cuales actualmente constituyen sus principales fortalezas para asegurar y elevar los niveles de calidad y competitividad de sus productos y servicios. Industrias DELMOR, S.A. cuenta también con un Plan Estratégico desde hace varios años, con fundamento en sus valores. Su principal fortaleza

es la responsabilidad, la empresa ha implementado buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (en sus dimensiones interna y externa) sin haberlas identificado bajo el concepto de la RSE, tal como suele suceder en muchas Pymes.

La empresa se especializa en la producción de embutidos y enlatados. Los embutidos pueden clasificarse en:

Crudos: aquellos elaborados con carnes y grasa crudas, sometidos a un proceso de ahumado o maduración. Ejemplo, chorizos, salchichas y salami.

Escaldados: aquellos cuya pasta es agregada cruda, con un tratamiento térmico de cocción y ahumado opcional luego de ser embutidos. Por ejemplo: mortadelas, salchichas tipo Frankfurt, jamón cocido, etc.

Cocidos: cuando la calidad de la pasta o parte de ella se cuece antes de incorporarla a la masa. Por ejemplo: el paté.

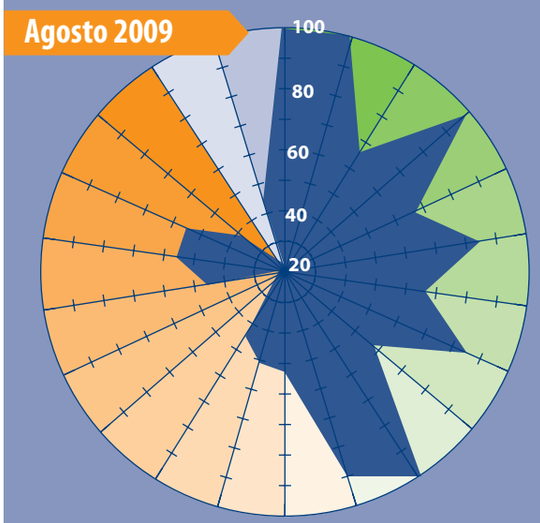
Actualmente, la empresa produce y ofrece 8 líneas de productos con 49 variadas presentaciones a través de dos marcas: DELMOR y FRANKFURT.

Industrias DELMOR, S.A. ha segmentado el mercado nicaragüense en grupos por afinidad de sus características y distribución geográfica: clientes mayoristas, supermercados, restaurantes y hoteles, comisariatos institucionales, tiendas de conveniencia y ventas al detalle (microempresas comerciales denominadas pulperías en Nicaragua localizadas en los principales barrios de las ciudades del país.). Los supermercados absorben un 33% de la producción con 30 de las 49 presentaciones de los productos elaborados. Los vendedores visitan dos o tres veces por semana los supermercados. El cliente de mayor participación de la empresa está representado por las pulperías, las cuales son visitadas por los vendedores una vez por semana. La gerencia de mercadeo y ventas, con base en las encuestas, ha estimado que la participación en el mercado nicaragüense de los productos ofrecidos por Industrias DELMOR, S.A. es de un 55%.

Diagnóstico inicial	
Institución enlace en el país	**UniRSE**
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Gabriela Román
Equipo de consultoras locales	Carlos Pérez Fajardo y Melissa López Espinoza
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión.
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• Alto compromiso de la gerencia en la implementación de medidas para asegurar la calidad del producto. • Certificaciones e implementación de sistemas de gestión de la calidad como HACCP, BMP. • Hasta el año 2006, la empresa mantuvo la Certificación ISO 9001-2000, y se ha logrado mantener la plataforma del sistema de calidad, aún cuando esta certificación no está vigente.
Medio ambiente	• Detección y reparación de fugas de agua.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Oportunidad de mejorar la señalización dentro de la empresa.
Otros ejes o áreas únicamente de INDICARSE	
Gobernabilidad	• Se necesita agilizar el proceso iniciado de regularización de la obtención de los permisos ambientales y la Licencia de Salud y Seguridad en el Trabajo.

Público interno	• La oportunidad de mejora es aplicar un estudio de clima laboral a nivel de toda la empresa para tener mejores elementos en la planeación y ejecución de temas relacionados.
Medio ambiente	• Se considera oportuno contar con un gestor ambiental. También es oportuno considerar la posibilidad de gestionar la Certificación ISO-14000 u otro tipo de certificación en temas ambientales para la industria alimenticia.
Proveedores	• Oportunidad de incluir dentro de sus requisitos a los proveedores de insumos la presentación del Permiso o Autorización Ambiental, o la evidencia de que está en trámite de obtención.
Mercadeo	• Es importante determinar su política y estrategia de comunicación en temas de RSE, sobre todo en los materiales de comunicación tales como etiquetas, empaques, materiales de publicidad, sitio Web, etc.
Comunidad	• Oportunidad de identificar y diagnosticar acerca de su comunidad inmediata.
Políticas públicas	• Oportunidad de establecer alianzas con el gobierno local.

Sistemas Integrados de Gestión | Industrias Delmor



Variables de gestión

- Enfoque de procesos
- Compromiso de la alta dirección
- Recursos Humanos
- Planificación de la Realización del Producto
- Compras
- Producción y Prestación del Servicio
- Control de los dispositivos de seguimiento y medición
- Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción
- Diseño y desarrollo del producto o servicio
- Control de Producto No Conforme
- Mejora
- Emisiones al aire
- Emisiones al agua
- Ruido y vibraciones
- Productos químicos
- Energía
- Consumo de agua
- Desecho y productos residuales
- Salud y Seguridad Ocupacional
- Servicios y contratistas
- Emergencias
- Requisitos legales

Fuente: Carlos Pérez Fajardo y Melissa López Espinoza

Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	• Se propuso implementar un Sistema de Gestión de calidad con énfasis en la RSE como eje importante para la eficiencia y eficacia de la organización e incorporarlo dentro de la cultura organizacional. • El plan estuvo fundamentado en la mejora continua de los procesos, la cual ya forma parte de la empresa.
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Calidad	• Conformación de un equipo de trabajo que analizó las ideas de cómo introducir el nuevo concepto con enfoque de RSE en la empresa. • Se actualizó cada una de las políticas con el comité de calidad y colaboradores. • El comité revisó las propuestas de los consultores, y junto con la alta gerencia aprobaron las nuevas Políticas de Sistemas Integrados de Gestión con enfoque en la RSE. • Se realizó la divulgación del enfoque en RSE a través de murales, medios digitales, manual de calidad, talleres.
Medio ambiente	
Salud y Seguridad Ocupacional	
Eje o área adicional incluido en INDICARSE	
Gobernabilidad	• Bases para elaborar el código de ética y regularizar aspectos legales de la empresa.
Medio ambiente	• Acciones para minimizar el impacto del ruido en la máquina de mezcla.
Proveedores	• Sistematización de requisitos para proveedores y creación de base de datos.
Mercadeo	• Mejoras en el uso del sello de certificación ISO.
Comunidad	• Sistematización y cuantificación de acciones sociales realizadas.
Política pública	• La empresa reforzará su participación en asociaciones o gremiales y las alianzas público-privadas.

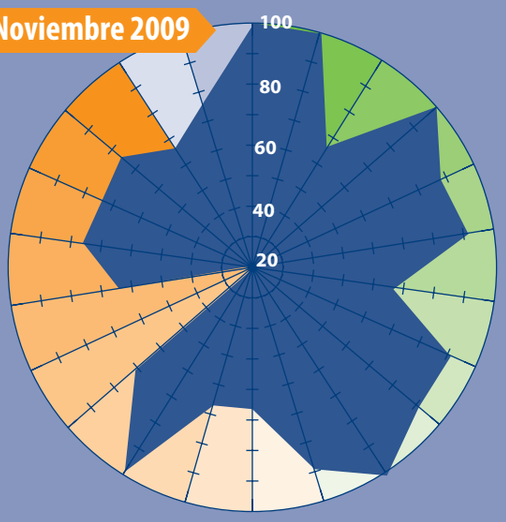




Resultados obtenidos		
Áreas o ejes	**Estrategias o prácticas**	**Resultado / Impacto**
Calidad	• Sistemas Integrados de Gestión de Calidad con énfasis en la RSE	• Diseño e implementación de estrategia de consultoría en RSE por tres meses.
Medio ambiente		• Detección y reparación de fugas de agua. • Formato para registro de accidentes, incidentes y causa de ausencias. • Reactivación e impulso de acciones a fin de obtener Licencia de Higiene y Seguridad Ocupacional. Acciones para evitar contaminación auditiva de la máquina de mezcla. • Mejora de la imagen física o infraestructura de la empresa. Aplicación del sistema japonés 5S. • Taller Gestión Ética de la Empresa. Cambio de actitud de los trabajadores, motivación a mejorar la productividad y la colaboración con la empresa. • Mejora en Plan de Comunicación de la empresa: murales, boletines, acta de inducción. • Corrección en uso del sello de la Certificación ISO 9001.

Resultado de la segunda aplicación de la herramienta de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad con énfasis en la RSE:

Sistemas Integrados de Gestión | Industrias Delmor



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Carlos Pérez Fajardo y Melissa López Espinoza

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

El equipo consultor determinó los siguientes planes de mejora a futuro para esta empresa:

- Certificación ISO 9001, se estima se ejecute en 8 a 12 meses a partir noviembre de 2009. La ejecución de la actividad de certificación se estima que tendrá un costo de $45,000.00.
- Estudio de los desechos orgánicos, a ser desarrollado dentro de un programa de los Países Bajos. Se estimó que el estudio estaría listo en el mes de enero de 2010. El costo para la empresa se calcula en unos $ 2,500.00 como contraparte del proyecto.
- Instalación de un rótulo luminoso en la entrada a la empresa y la Carretera Sur, que tendrá un impacto en la imagen de la misma.
- El monto estimado de la inversión en las actividades pendientes de carácter permanente en la empresa considerando las actividades de mejoras antes mencionadas (certificación ISO 9001, estudio de desechos orgánicos, rótulo luminoso y

"El enfoque de RSE fue muy importante debido a que dio señales de orientación y alerta que permitirán lograr la sostenibilidad de la empresa enmarcada en esta estrategia.

Zacarías Mondragón García, Gte. Gral. de Industrias Delmor.

otras), asciende a $65,150.00, es decir, que el monto total de las inversiones en mejoras, incluyendo las mejoras ejecutadas dentro del período de la consultoría, asciende a $ 100,250.00.

Testimonios

"El enfoque de RSE fue muy importante debido a que dio señales de orientación y alerta que permitirán lograr la sostenibilidad de la empresa enmarcada en esta estrategia. Se logró un cambio de actitud expresado en acciones concretas por parte de los colaboradores también", Zacarías Mondragón García, Gerente General de Industrias Delmor.

"Cabe hacer notar que Industrias DELMOR, S.A. es una empresa con vasta experiencia en consultorías de primer nivel tanto local como internacional, por lo que introducir una actividad como la ejecutada por los consultores fue un reto", Carlos Pérez Fajardo y Melissa López Espinoza, consultores Industrias Delmor.

"Cabe hacer notar que Industrias DELMOR, S.A. es una empresa con vasta experiencia en consultorías de primer nivel tanto local como internacional, por lo que introducir una actividad como la ejecutada por los consultores fue un reto",

Carlos Pérez Fajardo y Melissa López Espinoza, consultores Industrias Delmor.

3.5.3. Industrias Don Pan

Introducción

La empresa Industrial Don Pan S.A. se encuentra ubicada en el Km. 4 de la Carretera Norte, en la ciudad de Managua. Se dedica a la producción y comercialización de panes simples, repostería, queques y postres en el mercado nacional, especialmente en Managua donde se encuentran sus dos sucursales y dos subsidiarias ubicadas en Carretera Norte, Los Robles, Carretera Sur, Carretera a Masaya y Veracruz.

Cuenta con un total de 69 colaboradores, por lo que se considera una mediana empresa.

Industrial Don Pan posee una flota de 4 equipos para la distribución de sus productos y fue fundada en 1995 por una sociedad familiar.

Industrial Don Pan cuenta con una amplia gama de productos y cuatro líneas de producción en panadería: pan simple, repostería, postres y queques (50 variedades de repostería, pastelería y postres y 35 variedades de pan).

Industrial Don Pan se ha posicionado en el mercado como el líder en panes simples, proyectándose como una empresa que ofrece productos y servicios de calidad, basado en tres pilares: capacitación del personal de producción con estándares internacionales para brindar calidad en sus productos; enfoque en los controles internos de la empresa; mantener y mejorar la calidad de sus productos.



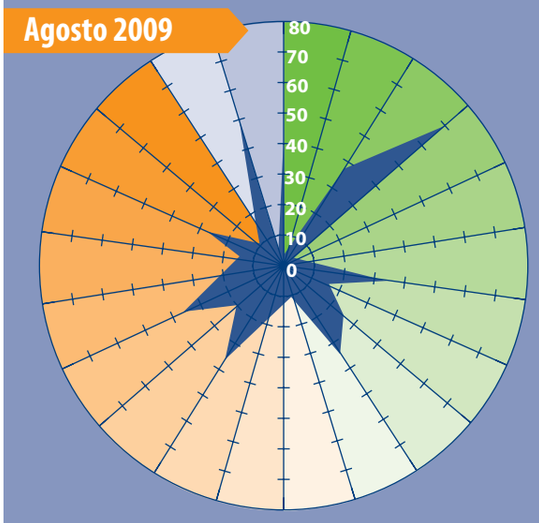


Diagnóstico inicial	
Institución enlace en el país	**UniRSE**
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Gabriela Román
Equipo de consultoras locales	Licda. Hania Miranda, Ing. Mario Vega, Lic. Oscar Altamirano
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión.
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• A nivel de la satisfacción del cliente, no se realizan acciones para obtener sus opiniones ni sugerencias en relación a la calidad del producto. • No hay documentación para procesos ni de fabricación ni de producto terminado. • La empresa no cuenta con un manual de buenas prácticas. • El control se realiza de manera muy subjetiva por parte del personal designado.
Medio ambiente	• Oportunidad para implementar un sistema de medición, equipos y control sobre el consumo y uso de agua, por medio de procesos productivos. • Se necesita un sistema de medición y control de emisiones de gas que generan los hornos en el área productiva, que no se utilizan como sub productos en otras áreas de la planta de producción. • Trampas de grasa no cuentan con un adecuado sistema que permita filtrar y tratar los residuos. • Oportunidad de otorgar a los colaboradores equipos de medición, control y protección. • Se cuenta con una bodega general que se debe de readecuar para llenar los requisitos de espacios para optimizar el almacenamiento. • Espacio para establecer un sistema y control de medición de energía eléctrica en el proceso productivo. Se conoce el monto del costo por medio de facturación emitida de la Institución UNIÓN FENOSA.

Salud y Seguridad Ocupacional	• Es necesaria una política corporativa en materia de salud, seguridad e higiene ocupacional. • Oportunidad de documentar los tipos de riesgo, fuentes de origen, así como medidas para su prevención. • La empresa provee el equipo de protección personal a sus trabajadores, no obstante, se deben de establecer mecanismos de control que garanticen su uso y sustitución periódica. • Necesidad de establecer plan de emergencias y botiquín • La empresa proporciona la alimentación a sus colaboradores y garantiza un área de cocina con adecuadas condiciones sanitarias, sin embargo, no provee un área de comedor; actualmente, el personal consume sus alimentos en el área de cocina. • Se necesita tramitar el permiso de SySO ante el Ministerio de Trabajo. • No hay mapa de riesgos.
Otros ejes o áreas únicamente de INDICARSE	
Gobernabilidad	• La empresa no cuenta con una estrategia empresarial.

Resultados de la primera aplicación de la herramienta de Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad con énfasis en la RSE:

Sistemas Integrados de Gestión | Industrias Don Pan



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Licda. Hania Miranda, Ing. Mario Vega y Lic. Osmar Altamirano

Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	• Lineamientos de trabajo.
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Calidad	• Realizar una política de calidad para la empresa. • Taller explicativo sobre la diagramación de procesos otorgándole guía y propuesta de un proceso elaborado previamente. • Inducción a los directivos de la empresa y mandos medios, sobre Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Trazabilidad y Metrología a través de taller participativo sobre la base del cumplimiento de las leyes relacionadas.
Medio ambiente	• Documentación para manejo de productos químicos y evitar así la contaminación.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Propuesta de remodelación y reordenamiento de bodega de materia prima, área de despacho y planta de producción, en la que se incluye reemplazo de estantería y mesas de madera a acero inoxidable, rodillos de madera por acero inoxidable. • Se propuso también el cambio del cielo raso de la bodega de materia prima, mejoras en el sistema eléctrico e iluminación del área. • Política de Salud, Seguridad e Higiene Ocupacional. • Creación de registro de control de accidentes.
Eje o área adicional incluido en INDICARSE	
Mercadeo	• Se efectúa dinámica participativa de revisión del etiquetado.

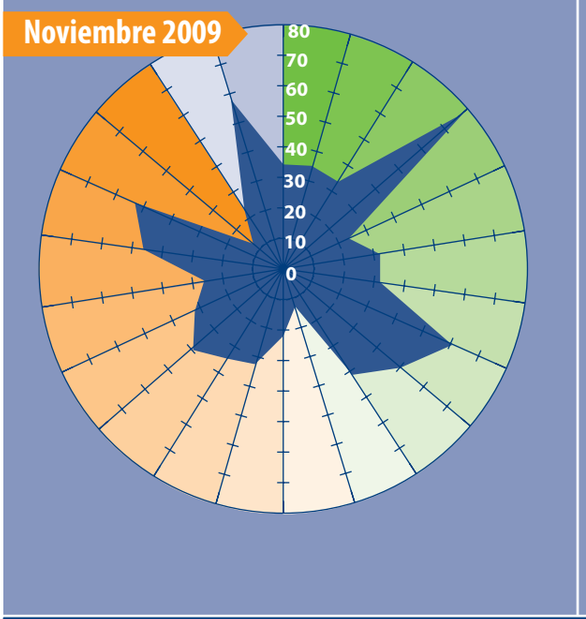
"Hemos mejorado muchos procesos, en especial el de contar con Políticas de Calidad, que mejoran los productos que entregamos a nuestros clientes",

Manina Noguera, socia y relacionista pública de Industrias Don Pan.

Resultados obtenidos		
Áreas o ejes	**Estrategias o prácticas**	**Resultado / Impacto**
Calidad	• Lineamientos de trabajo y mapeo de procesos	• Política de calidad realizada y gerencias sensibilizadas al respecto.
Medio ambiente	• Ordenamiento de procesos	• La empresa optimiza el proceso de despacho en el área de bodega, evita la contaminación cruzada de los alimentos, tanto como materia, en elaboración y terminado.
Salud y Seguridad Ocupacional		• La empresa ha elaborado un plan de capacitación para garantizar que todos sus colaboradores lo reciban de forma periódica y documentada, instrucción sobre Salud y Seguridad Ocupacional, Buenas Prácticas de Manufactura, Orden y Limpieza, manejo de desechos y reciclaje. Se instruye que sea parte del programa de inducción a los nuevos colaboradores. • La empresa aprueba su Política de Salud, Seguridad e Higiene Ocupacional. La política aprobada servirá de base para la implementación de un sistema de seguridad ocupacional.
Mercadeo	• Recomendaciones de • INDICARSE	• Se actualiza el etiquetado de sus productos.

Resultado de la segunda aplicación de la herramienta de Sistemas Integrados de Diagnóstico Integral:

Sistemas Integrados de Gestión | Industrias Don Pan



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Licda. Hania Miranda, Ing. Mario Vega y Lic. Osmar Altamirano

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

De acuerdo a los consultores responsables del proyecto, se inicio la asesoría para la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad con énfasis en la RSE y ahora, con los procesos documentados, se busca una posible certificación ISO de la empresa.

Esta certificación está respaldada por el gobierno de Nicaragua y pudiera representar para la empresa un ahorro en una inversión que alcanza hasta los $8,000.

Asimismo la empresa se encuentra, producto del plan de mejoras propuesto, en la búsqueda de un instrumento financiero que le permita determinar la inversión requerida por los distintos componentes considerados dentro del documento.

Testimonios

"Hemos mejorado muchos procesos, en especial el de contar con Políticas de Calidad, que mejoran los productos que entregamos a nuestros clientes", Manina Noguera, socia y relacionista pública de Industrias Don Pan.

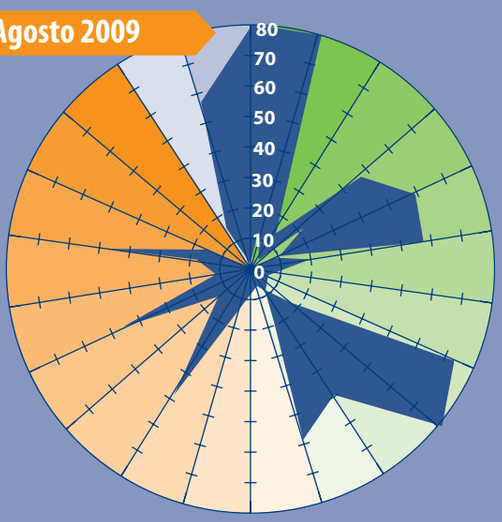
3.5.4. Eminica

Introducción
EMINICA, S.A. nace en 1998 con una fórmula mineral, la cual fue defendida con base en una tesis del Gerente General, ingeniero Mario Castellón, empezando con un capital semilla de U$ 10,000.00 dólares. Es una empresa que trabaja en el ramo del sector agropecuario, desarrollando tecnologías de procesos basadas en el uso de la biotecnología que permite transformar residuos agrícolas o agroindustriales (pulpa de café, aguas mieles, suero, maní, caña de azúcar, etc.) en alimentos con alto valor nutritivo. EMINICA, S.A. desarrolla actualmente alternativas que pueden mitigar y dar respuesta a la actual crisis de los costos alimenticios en la ganadería con énfasis en la conservación del medio ambiente. **Los productos que comercializa Eminica son fabricados a través de los procedimientos productivos aplicando la biotecnología, se obtienen alimentos con alto valor proteico y energético, bajos en fibras para una mejor digestibilidad y eficiencia en la alimentación del ganado mayor y menor.** **Los principales productos son: sales minerales para la ganadería mayor y menor; suplementos proteicos y alimentos concentrados.** **El mercado principal es el nacional, sin embargo, se tienen planes para exportar a corto plazo a nivel regional e internacional, de acuerdo a las alianzas estratégicas de la empresa con inversionistas con capital extranjero. La organización está compuesta por una junta directiva que representa a los accionistas y establecen las políticas y estrategias de la empresa nombrando a su gerente general quien a su vez es el presidente de la junta directiva.**

Diagnóstico inicial	
Institución enlace en el país	**UniRSE**
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Gabriela Román
Equipo de consultoras locales	Ing. Rogerio Cuadra, Ing. Migdalia Espinoza e Ing. Jaime Suárez
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión.
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• Oportunidad de documentar procesos y procedimientos.
Medio ambiente	• Oportunidad para establecer indicadores en el manejo de insumos en el proceso de producción. • Actualmente, la empresa no mide el consumo de energía en sus instalaciones.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Oportunidad de contar con una matriz de riesgos.
Otros ejes o áreas únicamente de INDICARSE	
Gobernabilidad	• No realizan auditorías internas ni externas.
Público interno	• Oportunidad de diseñar políticas laborales para mantener al personal motivado.

Resultados de la primera aplicación de la herramienta de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad con énfasis en la RSE:

Sistemas Integrados de Gestión | Eminica



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Ing. Rogerio Cuadra, Ing. Migdalia Espinoza, Ing. Jaime Suárez

Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	• Se propuso implementar un Sistema de Gestión de Calidad como eje importante para la eficiencia y eficacia de la organización e incorporarlo dentro de la cultura organizacional.
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Calidad	• Redefinir y alinear la visión y misión de la empresa junto a sus valores empresariales a la RSE. • Establecer el enfoque y compromiso de la empresa hacia la calidad. • Descripción de los procesos productivos.
Medio ambiente	• Capacitación para la clasificación de residuos no orgánicos, específicamente en la reutilización: se tiene la oportunidad de establecer la gestión que realizará la empresa en cuanto a cartón, plástico, sacos y papel. • Programa de reducción de consumo energético en área de oficinas.

Salud y Seguridad Ocupacional	• Gestión de emergencias: la empresa no cuenta con situaciones de emergencia identificadas ni planes de respuesta ante las mismas. • Sensibilización en SySO: incluyendo la importancia de utilizar los accesorios de seguridad por parte de los trabajadores e instrucciones para visitantes. • Accidentes: Actualmente, la empresa no registra los accidentes laborales, por lo cual, se considera oportuno brindarle los registros necesarios para que se inicie dicha labor y, más adelante, pueda realizar un análisis de sus causas. • Infraestructura de los baños: En relación con el tema de infraestructura higiénica, la empresa no cuenta con las condiciones aceptables para los trabajadores de la planta. • Ley HSOT: A nivel de la normativa en Salud y Seguridad Ocupacional, no se tiene un claro cumplimiento de la misma.
Eje o área adicional incluido en INDICARSE	
Gobernabilidad	• Revisar la planeación estratégica para alinear los objetivos del negocio con la visión de la empresa y el compromiso del personal.



Resultados obtenidos		
Áreas o ejes	**Estrategias o prácticas**	**Resultado / Impacto**
Calidad	• Documentación de procesos	• Visión, misión y valores descritos, aprobados y documentados con la RSE en su ADN. • La política y los objetivos de calidad fueron definidos y documentados. • Procedimientos productivos, correctivos y preventivos descritos en los formatos de control de calidad y documentados. • Información agrupada en un documento de inicio de Manual de Calidad y de Procedimientos. • Compromiso de la alta gerencia y los colaboradores de las diferentes áreas por la calidad: productiva, de servicio y atención al cliente.
Medio ambiente	• Se elaboraron los indicadores correspondientes para la evaluación de resultados, análisis y toma de decisiones.	• Medidas para disminuir consumo de energía eléctrica • Instalación de dos barriles para la clasificación de la basura. Los barriles establecidos son para clasificar desechos orgánicos (materia prima como rastrojos) e inorgánicos (sacos, cartones, plásticos), todo esto para venta posterior a los que reciclan. • Capacitación impartida sobre la sensibilización ambiental, tomando como punto de partida el gran impacto que tiene la empresa Minerales de Nicaragua al trabajar con residuos agrícolas o agroindustriales.

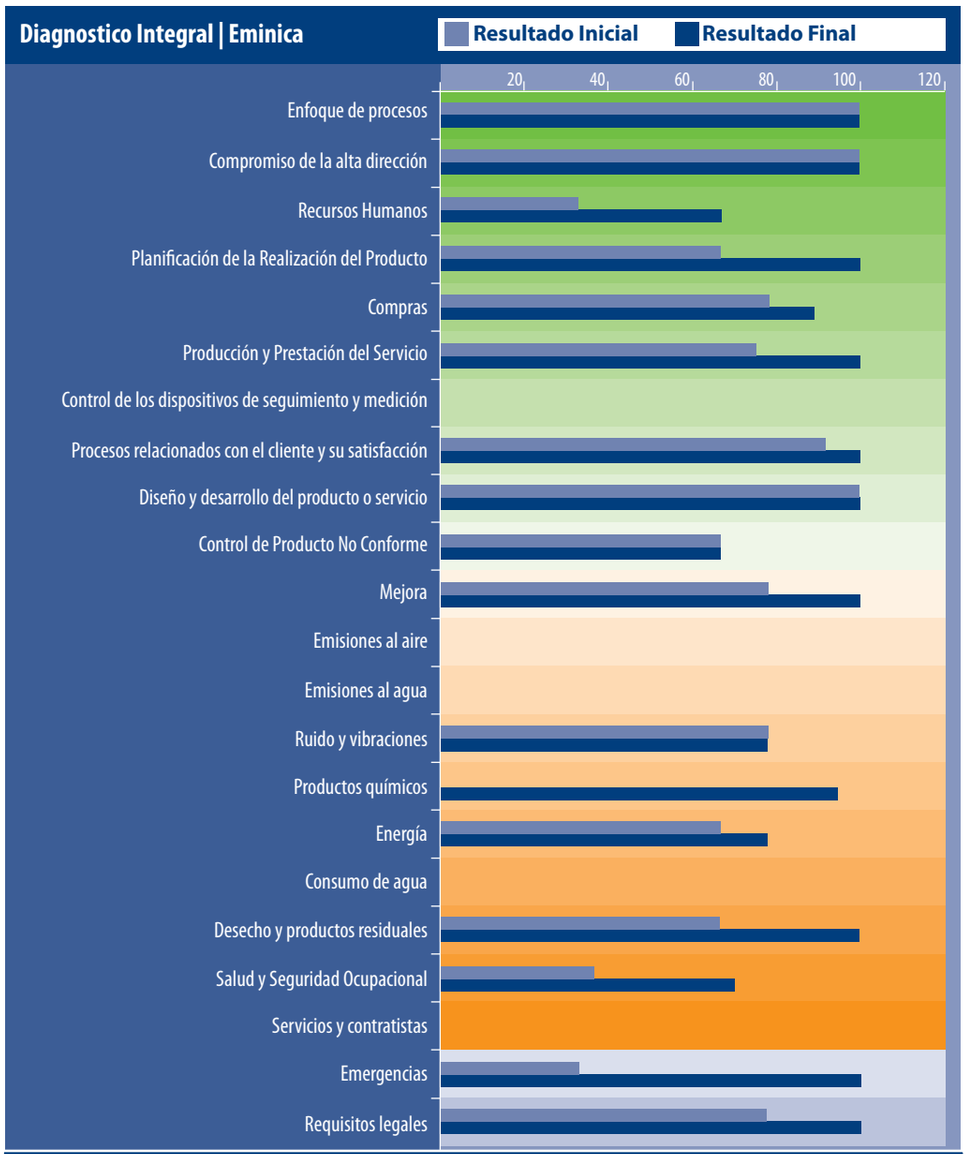
Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Salud y Seguridad Ocupacional	• Elaboración de la matriz de riesgos y sensibilización de los colaboradores acerca de la misma.	• Capacitación a todos los niveles de la organización sobre SySO, específicamente sobre los riesgos laborales y las acciones para evitar los mismos. • Elaboración de plan de emergencia en caso de incendios, terremotos y posibles derrames de ácido fosfórico. • Señalización preventiva en toda la empresa, con una inversión de 7,000 córdobas. • Formato establecido para registrar posibles accidentes laborales. • Suministro de la Ley 618 HST y su reglamento. • Elaboración de mural informativo para conocimiento de los colaboradores sobre los avances de la empresa. • Se brindó información sobre la conformación de la comisión mixta y el proceso de autorización de la misma, así como sobre las infracciones y sanciones que rigen la ley en materia de SySO.
Gobernabilidad	• Se aprovecharon las oportunidades presentadas en la auto-evaluación de INDICARSE	• Se alinearon todos los valores con la estrategia del negocio de la empresa.







Comparación de las dos etapas de realización de la herramienta de Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad con énfasis en la RSE:



Fuente: Ing. Rogerio Cuadra, Ing. Migdalia Espinoza, Ing. Jaime Suárez

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

El equipo de consultores identificó una serie de mejoras en el corto, mediano y largo plazo.

Corto plazo:

- Abrir expediente de cada colaborador con su contrato individual de trabajo, ficha laboral, entre otros documentos.
- Definir criterios de evaluación, selección y reevaluación de los proveedores.
- Recibir propuestas de los colaboradores sobre el análisis de la conformidad de producto en el mercado.
- Equipar al personal expuesto al trabajo bajo ruidos.
- Cumplir el plan de reducción de energía.
- Conformar, capacitar y presentar ante el Ministerio del Trabajo la comisión Mixta de SySO, con todos sus respectivos documentos.

Mediano plazo:

- Realizar la descripción de cada cargo de manera que puedan identificarse las competencias necesarias para cada uno y así contar con el manual de funciones de la empresa.
- Abrir registros de evaluación y selección de los proveedores.
- Diseñar formatos de control de conformidad de productos con sus clientes.
- Establecer medidas de control y capacitación sobre el uso adecuado del equipo de protección.
- Diseñar formatos de medición de control de la disminución de energía de acuerdo al plan de reducción.
- Capacitar al personal sobre Riesgos Laborales.
- Prevención de accidentes laborales.
- Registrar y reportar los accidentes laborales de acuerdo a los formatos facilitados.

Largo plazo:

- Mantener constante capacitación de acuerdo a las competencias identificadas.
- Abrir registros de control, avance e impacto que las capacitaciones van obteniendo.
- Mantener registros de las evaluaciones de proveedores.
- Elaborar reportes de mejoras de acuerdo a la información obtenida.
- Reglamentar las áreas y el uso de los equipos de protección de manera que sea monitoreada y registrada la información.
- Elaborar reportes ante todos los colaboradores del impacto y el avance de la medida tomada.

Testimonios

"Contamos con una imagen renovada de nuestra empresa, con señalizaciones adecuadas y procesos que refuerzan nuestro compromiso por la calidad", Mario Castellón, Fundador Eminica, S.A.

"Contamos con una imagen renovada de nuestra empresa, con señalizaciones adecuadas y procesos que refuerzan nuestro compromiso por la calidad".

Mario Castellón,
Fundador Eminica, S.A.



3.6. Panamá

3.6.1 Hopsa

Introducción

HOPSA fue fundada en el año 1946, por el Sr. Helmer E. Simons (Q.E.P.D.), inmigrante finlandés que llegó a tierra panameña. En ese entonces, se asoció a una empresa constructora y distribuidora de materiales de construcción llamada Villanueva y Tejeira. En el año 1950, finalizó su asociación con Villanueva y Tejeira e inició operaciones en el exterior bajo el nombre de Hojalatería Panamá. Entre sus contratos podemos mencionar, Sears en Bogotá y Barranquilla, Ciudad Universitaria en Caracas, El Teatro Presidente en Guayaquil y el Teatro Alcázar y Banco Central en Managua. Igualmente, en la República de Panamá, se han desarrollado importantes proyectos.

En 1954 se adquiere el terreno de Urbanización Industrial Los Ángeles, donde hoy en día es la sede de HOPSA. En 1974 nace el 1er. Almacén de Ventas de HOPSA, ubicado en la Vía Transístmica, lo cual es el inicio de nuevos horizontes para la empresa. A finales de los años 80' se inaugura la segunda fábrica de HOPSA, en el área de la Pulida, donde se trasladan los departamentos de Styropor y Hierro Negro.

La década de los años 90 marcó el inicio del plan de modernización de procesos industriales de fabricación en la empresa, que contribuyó al fortalecimiento y participación de HOPSA en proyectos de la Autoridad del Canal de Panamá, y también marcó el inicio de la implementación del Sistema Integral BAAN, el cual permitió enlazar las principales actividades que se desarrollan en la empresa para la toma de importantes decisiones.

HOPSA es una de las empresas especializadas en prefabricados. Actualmente, está conformada por cuatro almacenes de ventas ubicados en el área metropolitana, dos almacenes en la provincia de Chiriquí (David y Boquete), un Almacén en Chitré, cuatro oficinas de ventas ubicadas en Santiago de Veraguas, Isla de Bocas en Bocas del Toro, Ciudad de Colón y Penonomé , respectivamente. Adicionalmente, cuenta con tres fábricas en la República de Panamá y una fábrica en la República de Nicaragua. La empresa tiene un total de 600 colaboradores.

Para efectos del proyecto de Sistemas Integrados de Gestión con énfasis en la RSE, el equipo consultor tomó como proyecto piloto para ejecución del plan de RSE a la Planta de Transístimica, comprendida por un aproximado de 198 colaboradores, y al desarrollo de la iniciativa decidió llamarla "La responsabilidad social empieza en casa".

Diagnóstico inicial

Institución enlace en el país	SumaRSE
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Andrea Rodríguez
Equipo de consultoras locales	Idazel Castro de Mirones, Maytée Zachrisson, Rogelio Sheffer
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión.
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• Sistema integral BAAN. • Surge de la necesidad de tomar en cuenta las opiniones de todo el personal, tanto como recomendaciones, sugerencias o desviaciones que identifiquen, para establecer una mejora en los procesos y así establecer lineamientos para aplicar procesos de mejora continua.

Medio ambiente	• Planes de reciclaje. • Necesidad de establecer y coordinar los mantenimientos preventivos para reducir los daños repentinos o inesperados durante la producción. • La empresa no poseía el programa (plantilla base) para la elaboración del Plan de Mantenimiento Preventivo por áreas, incluyendo los que requieren calibración, con su respectiva ficha de equipo, para llevar la historia de los mantenimientos preventivos y correctivos, que permitan tomar decisiones para maximizar los rendimientos. • La empresa carecía de parámetros para establecer mediciones y planes de ahorro de agua y energía, que le permitieran maximizar sus recursos. • Junto a la empresa, se acordó que sus primeros pasos serían sensibilizar y capacitar a los colaboradores en cuanto al tema de RSE, priorizando el área medioambiental y de Salud y Seguridad Ocupacional.
Salud y Seguridad Ocupacional	• La empresa no posee un Plan de Emergencia contra incendios, donde exista una identificación de áreas de mayor riesgo, acciones durante las emergencias, acciones después de la emergencia, recursos requeridos y áreas de seguridad. • La empresa necesitaba implementar el Manual de Primeros Auxilios, es una guía práctica y sencilla que indica qué hacer en caso de quemaduras, pérdida del conocimiento, cuando hay heridas, fracturas u otros.
Otros ejes o áreas únicamente de INDICARSE	
Proveedores	• La empresa necesitaba establecer mecanismos para mapear y calificar a los proveedores.
Mercadeo responsable	• La empresa tenía desarrollado un procedimiento de Producto No Conforme para puertas, lo identificado como una necesidad principal fue definir y atender, en el resto de la organización, el tratamiento de producto no conforme para Hopsa.



Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	• Implementar un proyecto piloto para ejecución del plan de RSE en la planta de Transístmica con un aproximado de 198 colaboradores. Desarrollo del plan dentro de la empresa bajo el lema "La responsabilidad social empieza en casa". • El plan estará basado en reforzar los ejes de Calidad, Medio ambiente y Salud y Seguridad Ocupacional
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Calidad	• Entregar un borrador de un Procedimiento de Mejora Continua • Hoja de trabajo para definir Producto No Conforme • Cuadro para la programación del Plan Preventivo de los Equipos, Programación de los Equipos de Medición • Ficha para el Seguimiento y Medición del Desempeño de los Procesos.
Medio ambiente	• Se inició el desarrollo del Plan de Comunicaciones Internas dentro de la empresa (sensibilización hacia el medio ambiente). • Se entregó cotización de grifos e inodoros ahorradores de agua y tips de ahorro de agua. • Se generó campaña de ahorro de luz. • Se seleccionó la empresa que estará dando el servicio de reciclaje de papel.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Se entregó un plan de emergencia en caso de incendio. • Se desarrolló y se entregó una Norma de Prevención de Riesgos. • Se desarrolló un Manual de Primeros Auxilios. • Se entregó cotización para la compra e instalación de botiquines dirigido a la reorganización de la planta.
Eje o área adicional incluido en INDICARSE	
Proveedores	• Borrador de un Procedimiento de Evaluación y Selección de Proveedores y Ficha de Proveedores.





Resultados obtenidos		
Áreas o ejes	**Estrategias o prácticas**	**Resultado / Impacto**
Calidad	• Aplicación del Procedimiento de Mejora Continua. • Lo más destacado es que la mayor cantidad de recomendaciones es realizada por los colaboradores y aumenta el sentido de pertenencia hacia la empresa. • Se establecieron las etapas del procedimiento, identificación, comunicación, impacto, causas, acciones, seguimiento y cierre.	• La empresa al aplicar este Procedimiento de Mejora Continua obtiene: • Detalles del producto que fabrica: se mejora el producto final y se aumenta la satisfacción del cliente. • Incremento del rendimiento de los procesos de trabajo, reducción de las tasas de errores, reducción de los fallos en operaciones/ reducción de costos. • Se aprendió a utilizar la ficha para el Seguimiento y Medición del Desempeño de los Procesos. • Matriz de Producto No Conforme: el equipo que controla la operación se vuelve responsable de los resultados y se dispone a desechar y documentar esa actividad. • Se redujeron los costos de No Calidad bajo la premisa:"Hacerlo bien desde la primera vez".

"La experiencia de implementar un proyecto de RSE en la empresa ha sido enriquecedora, ya que nos ha permitido conocer mucho más a fondo el tema y ver todo el potencial que tiene para beneficio de la empresa como un todo; a la vez, comprobar que los colaboradores están totalmente anuentes a participar en este tipo de iniciativas".

Eric García, Gerente de Informática, Hopsa.

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Medio ambiente	• Cuadro para la elaboración del plan preventivo de los equipos y calibración para los equipos de medición.	• Cuadro para la elaboración del plan preventivo de los equipos y calibración para los equipos de medición (Eje Medio Ambiente) • Ideado con base en la necesidad de establecer y coordinar los mantenimientos preventivos para reducir los daños repentinos o inesperados durante la producción. • Se entregó el programa (plantilla base) para la elaboración de Plan de Mantenimiento Preventivo por Áreas, incluyendo los que requieren calibración, con su respectiva Ficha de Equipo, para llevar la historia de los mantenimientos preventivos y correctivos, que permitan tomar decisiones para maximizar los rendimientos . • Se brindaron seis charlas de inducción a 99 colaboradores sobre RSE. • Se comenzó a desarrollar la campaña de 3R: Reduce, Reusa y Recicla; con la colocación de puntos de reciclaje (papel, información sobre el reciclaje y la importancia del mismo). HOPSA contrató los servicios de la empresas recicladora RECIMAX para que lo apoyara en este tema. • Lograr un retorno del 2% del costo de materiales y consumir un 10% menos en gasto de papelería. • Colocación de fondos de pantalla en las computadoras con mensajes de reducción de consumo eléctrico y reciclaje. • Se colocaron al final de la firma de los e-mails un mensaje de protección al medio ambiente. • Se colocaron letreros en las paredes y se distribuyó la política de la empresa de apagar las luces. • Plan de ahorro energético donde se estableció política de encendido del aire acondicionado y de graduarlo a 22°C. • Con las medidas de ahorro energético, esperan una reducción del 4% en la factura de energía.

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Salud y Seguridad Ocupacional	• Elaboración de la matriz de riesgos y sensibilización de los colaboradores acerca de la misma.	• Implementación del Plan de Emergencia contra incendios. • El plan consta de: identificación de áreas de mayor riesgo, acciones durante las emergencias, acciones después de la emergencia, recursos requeridos y áreas de seguridad. • Se desarrolló la Norma de Prevención de Riesgos Laborales, para reducir a la mitad el número de accidentes al año. • La finalidad de esta norma es definir los criterios generales en prevención de riesgos laborales, para mejorar la eficiencia de acciones, de acuerdo con las reglamentaciones de seguridad y el interés de la empresa. • En esta norma se definen políticas de: identificación y evaluación de riesgos por ocupación, información de los riesgos a los colaboradores, planificación de acciones formativas, especificación de equipos de protección, notificaciones de anomalías, actuación en caso de accidentes. • Desarrollo e identificación de Manual de Primeros Auxilios.
Proveedores	• Se aprovecharon las oportunidades presentadas en la autoevaluación de INDICARSE.	• Se entregó el Procedimiento para la Selección y Evaluación de Proveedores, con miras a volverlos más competitivos. • Mejorar los tiempos de entrega de los proveedores al establecer los parámetros de servicios, garantía, calidad, planificación de producción.

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

- Revisar su Código de Ética, de manera que se tome en cuenta la comunidad y el medio ambiente.
- Divulgar su Código de Ética, valores, prioridades de Responsabilidad Social con sus proveedores para que éstos los conozcan, los adopten y los apliquen.
- Habilitar otros mecanismos de comunicación interna (tableros, buzón de sugerencias, usar el baño para colocar información relevante).
- Involucrar a los colaboradores en la elaboración y ejecución de los aspectos claves de la Responsabilidad Social que van a llevar a cabo en la empresa.
- Establecer una política formal que revisa regularmente sus materiales de comunicación tales como etiquetas, empaques, términos de garantía, materiales de publicidad.
- Dentro de la página web, crear un link que hable sobre proyectos de Responsabilidad Social.
- Trabajar con organizaciones comunitarias y desarrollar proyectos conjuntamente.
- Incluir la inversión social como un componente integral de la planificación estratégica de la empresa.
- Crear un reporte de resultados, ante junta directiva y/o
- inversionistas, del desempeño social.
- Definir, junto a los colaboradores, qué programas de RSE para las comunidades vecinas a sus plantas pudieran desarrollar (puede llevarse a concurso y escoger 1 ó 2 proyectos para iniciar). Importante la participación de colaboradores.
- Llevar a cabo acciones para mejorar la educación en el país, por medio de: becas, donaciones, asistencia técnica, construcción de escuelas, programas de concientización, etc.

"Pienso que el proyecto de RSE es una gran oportunidad para la empresa de darse a conocer como un gran equipo de trabajo, capaz de aportar ayuda a la sociedad con el fin de mejorar hábitos y crear conciencia de la responsabilidad que tenemos con la sociedad y la naturaleza",

Jeaneth Lamboglia,
diseñadora departamento de
Mercadeo, Hopsa.







Testimonios

"La experiencia de implementar un proyecto de RSE en la empresa ha sido enriquecedora, ya que nos ha permitido conocer mucho más a fondo el tema y ver todo el potencial que tiene para beneficio de la empresa como un todo; a la vez, comprobar que los colaboradores están totalmente anuentes a participar en este tipo de iniciativas, dada la apertura y colaboración con que han tomado las tareas que les han sido encomendadas. Estoy seguro de que este proyecto será de beneficio para Empresas Hopsa, ya que promueve la identificación de los colaboradores con la misma y los hace partícipes de una labor que brinda satisfacciones mucho más allá del aspecto meramente económico", Eric García, Gerente de Informática, Hopsa.

"Pienso que el proyecto de RSE es una gran oportunidad para la empresa de darse a conocer como un gran equipo de trabajo, capaz de aportar ayuda a la sociedad con el fin de mejorar hábitos y crear conciencia de la responsabilidad que tenemos con la sociedad y la naturaleza", Jeaneth Lamboglia, diseñadora departamento de Mercadeo, Hopsa.

3.6.2. Productos Kiener

Introducción

Productos Kiener fue fundada en el Barrio Chorrillo de la ciudad de Panamá, por el empresario suizo Paul J. Kiener en 1933. En 1975, la empresa pasa a manos del hijo mayor, Juan Francisco Kiener, quien realiza cambios significativos e inicia la construcción de una nueva planta. Desde 1978, en el área de Pueblo Nuevo, esta planta se mantiene funcionando, cumpliendo con todas las normas sanitarias y manejando un estricto control de materia prima y producto terminado, apoyándose con tecnología moderna intensiva en el uso de la energía y un recurso humano eficiente.

La planta mantiene dos turnos de producción para poder suplir la demanda de los productos a nivel nacional. Cuenta con centros de distribución en las provincias de Coclé, Herrera, Veraguas y Chiriquí. Actualmente cuenta con un aproximado de 180 colaboradores y se encuentra ubicada en la Vía Transístmica y Ave. 12 de Octubre. Productos Kiener, S. A. es una empresa de tamaño mediano, dentro del campo de los alimentos, manejada por su gerente general y presidente, en coordinación con los jefes de los departamentos de Ventas, Producción y Contabilidad.

Productos Kiener, S. A. produce embutidos a base de carne de res, cerdo, pavo y pollo. Dichas carnes provienen de empresas y mataderos nacionales e internacionales, previamente inspeccionados por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario.

Dentro de las líneas de embutidos y jamones, produce una gran variedad de productos, entre los que podemos mencionar: salchichas, mortadelas, boloñas, jamonadas, jamones cocidos, salamis y productos ahumados, como jamones picnic, jamones pierna, chuletas ahumadas, tocinos ahumados, entre otros. La línea de producto con mayor diversificación es la de salchichas. Los productos vienen en distintas presentaciones y son empacados en envoltorios plásticos.

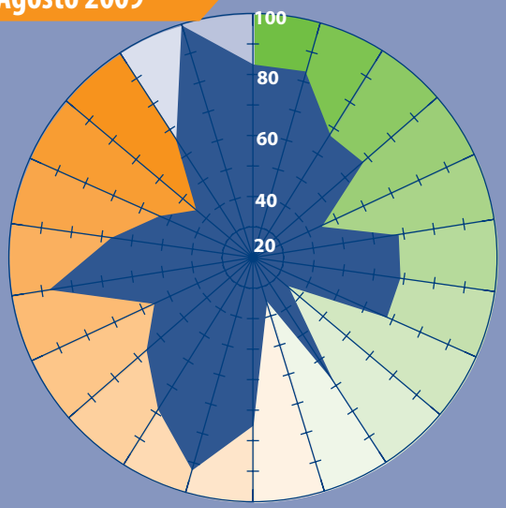
Diagnóstico inicial	
Institución enlace en el país	**SumaRSE**
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Andrea Rodríguez
Equipo de consultoras locales	Sonia Correa H., Brenda Pitti Jované, Lourdes Navarro
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión.
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• Alto nivel de involucramiento y compromiso de la gerencia general con programas y acciones de RSE, pese a no tener documentado su compromiso con esta estrategia. • La empresa tenía la necesidad de documentar y establecer registros del proceso de mejora continua.
Medio ambiente	• La empresa cambió su sistema de distribución de productos y eliminó el uso de cajas de cartón en la mayoría, reemplazándolas por cajas plásticas que son reutilizadas hasta más de ocho meses para hacer los despachos. • La iniciativa permite bajar el costo del producto al consumidor. El año 2009, la empresa ahorró entre $150,000 y $200,000 en cajas de cartón. • Poseen una planta de tratamiento de aguas residuales, trabajan en el mejoramiento del proceso de ahumado natural del producto, en el que usan madera, para evitar que las emisiones sean contaminantes. • Cuentan con una política de eficiencia energética como parte de la aplicación de las herramientas de Producción más Limpia (P+L), donde se evalúan varias oportunidades de conservación de energía relacionadas con los sistemas de iluminación, refrigeración de productos perecederos y motores eléctricos. • Se mantiene un programa de monitoreo para evitar fugas. • Existe un aprovechamiento del retorno del condensado de agua caliente de las calderas, recolectando el vapor en un tanque de reserva para luego ser reutilizado.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Medidas claras de seguridad en la planta como el uso de bata, gorra y mascarillas. • Existencia de rodillos para la limpieza de los zapatos, y los trabajadores se esmeran en la limpieza de las máquinas y del piso. • Existencia de trampas que evitan que las masas residuales de los procesos vayan hacia el drenaje de agua. • La empresa contrató un consultor para diseñar un plan completo de SySO para ser implementado en el 2010.

Otros ejes o áreas únicamente de INDICARSE	
Proveedores	• Oportunidad de establecer, desarrollar un registro de selección de proveedores para poder asegurar la calidad de los productos tanto en el proceso de producción como para el consumidor final.

Resultados de la primera aplicación de la herramienta de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad con énfasis en la RSE:

Sistemas Integrados de Gestión | Productos Kiener

Agosto 2009



Variables de gestión

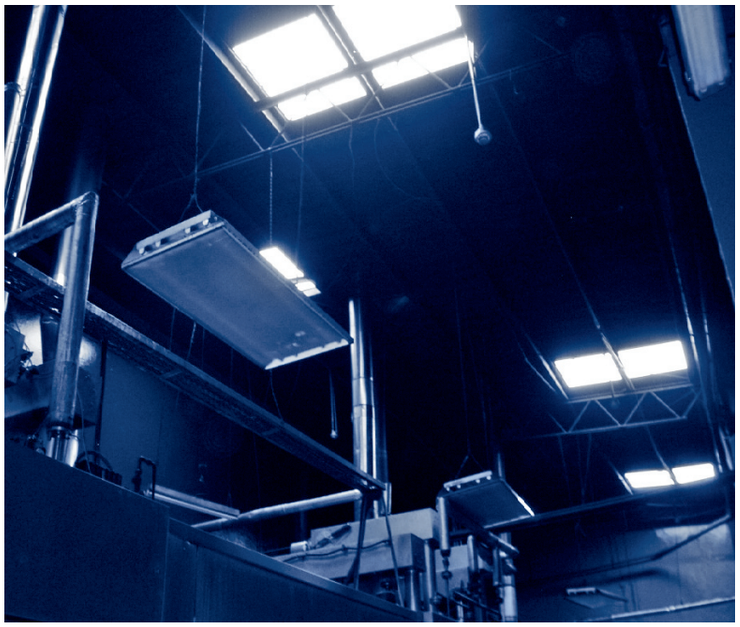
Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Sonia Correa H, Brenda Pitti Jované, Lourdes Navarro





Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	• Implementar un instrumento sistematizado para la selección y evaluación de proveedores y subcontratistas, con el propósito de mejorar la gestión de compras en cuanto a la selección, evaluación y reevaluación de los mismos.
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Calidad	• Iniciar el proceso de documentación y organización de varias actividades que se hacen regularmente en la empresa, pero que carecen de registros, documentos y de procesos estructurados que permitirán mejorar continuamente a la empresa.
Eje o área adicional incluido en INDICARSE	
Proveedores	• Establecer registros de proveedores e implementar el criterio de selección y contratación a través de un Manual de Compras y una plantilla de requisitos de los mismos para su posterior evaluación.



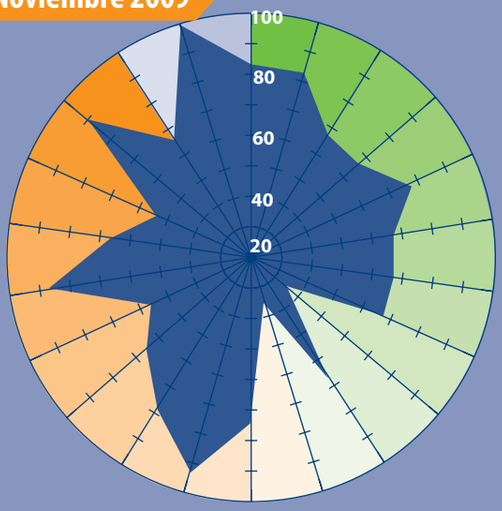


Resultados obtenidos		
Áreas o ejes	**Estrategias o prácticas**	**Resultado / Impacto**
Calidad	• Elaboración de la primera lista inicial de proveedores. • Definición de los requisitos de Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad Ocupacional que serían incluidos en el manual como obligatorios. • Depuración del listado inicial de proveedores de una base de 1,500 a 200. • Establecimiento de criterios de evaluación y selección de proveedores y subcontratistas. • Elaboración del primer borrador del Manual de Requisitos. • Proceso de revisión y mejoras. • Diseño de la plantilla guía del Manual de Proveedores, denominada: GUÍA DEL MANUAL DE PROVEEDORES, con los requisitos para los proveedores según el tipo de productos y servicios que ofrecen, la cual será publicada en la página web de la empresa, en conjunto con el Manual de Compras en la siguiente dirección: www.pkiener.com.	• Contar con un manual para la empresa y una plantilla para los proveedores, se obtiene una herramienta administrativa que apoya directamente al personal de compras en la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas. • Logra sistematizar y documentar los procesos de compras a través de un instrumento formal de selección de proveedores que permitirá a la empresa optimizar su recurso humano. • Facilita la supervisión y evaluación del trabajo del personal de compras. • Impulsa a las pymes proveedoras a implementar las mejoras solicitadas como requisitos. • El tiempo que el personal empleaba en el manejo del proceso de selección de Proveedores se redujo a una sexta parte del actual. • Existe 100% de uniformidad en la forma de realizar el trabajo • El 100% de transparencia en el proceso de selección de proveedores, ya que existe un documento publicado en la web para este fin.
Proveedores	• Se aprovecharon las oportunidades presentadas en la autoevaluación de INDICARSE.	• Con la plantilla publicada en la página web, los proveedores encontrarán de una forma rápida y sencilla los requisitos generales y específicos por categoría (cuando aplique), a través de los cuales serán evaluados para la selección, evaluación y posterior contratación de servicios y productos.

Resultados de la segunda aplicación de la herramienta de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad con enfásis en la RSE:

Sistemas Integrados de Gestión | Productos Kiener

Noviembre 2009



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Sonia Correa H, Brenda Pitti Jované, Lourdes Navarro

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

La empresa contempla fortalecer otras áreas de la RSE que fueron identificadas con gran potencial dentro de la consultoría:

- Articular un código de ética formal y por escrito.
- La empresa implementará a corto o mediano plazo un Departamento de Recursos Humanos debidamente estructurado con el fin de:
- Desarrollar políticas de contratación.
- Desarrollar, implementar y sistematizar un programa formal de inducción para los nuevos colaboradores.
- Detectar las necesidades de capacitación de acuerdo a los diferentes procesos de la organización y la antigüedad de los colaboradores en los cargos.
- Desarrollar e implementar un plan formalmente estructurado de capacitación para todos los departamentos y que el mismo sea contemplado en el presupuesto anual de Recursos Humanos.
- Realizar políticas de evaluación formal de colaboradores para regular su desempeño.

- Realizar políticas salariales basadas en rendimiento y eficiencia
- Realizar encuestas de clima laboral anualmente
- Desarrollar e implementar políticas y procedimientos efectivos que promuevan relaciones de trabajo, fundamentados sobre la base de una comunicación clara y transparente a todo nivel de la empresa.
- Alianza Público- Privada con el Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH), con la finalidad de contratar mano de obra capacitada y ofrecer plazas de trabajo.

Además:

- Desarrollar a corto plazo un plan de comunicación interna de los programas de SySO, Calidad y Ambiente.
- Implementar facilidades (rampas, sanitarios, parqueos) para personas con capacidades o habilidades diferentes.
- El equipo consultor detectó que dentro de la planta, existe un taller con todas las herramientas necesarias para realizar los trabajos de soldadura, el cual está parcialmente utilizado, por lo que se sugiere convertir ese espacio en un taller-escuela para jóvenes residentes del área que deseen aprender un oficio y a la vez trabajar en la empresa. Por un lado, la empresa formaría a su propia mano de obra y, por otro lado, apoyaría a dar empleo a los residentes del área.

“La empresa cuenta ahora con documentación formal y organizada para poder implementar un programa de evaluación y mejora continua”.

Equipo consultor
de Productos Kiener.

Testimonios

“La empresa cuenta ahora con documentación formal y organizada para poder implementar un programa de evaluación y mejora continua”, equipo consultor de Productos Kiener.



3.6.2. Compañía SAR

Introducción

SAR es una pequeña empresa familiar pionera en la limpieza institucional e industrial en Panamá, fundada en el año 1974 por Frank Azcárraga (padre). Actualmente cuenta con 38 colaboradores y es dirigida por su Gerente General, Frank Azcárraga (hijo).

Compañía SAR se encuentra asociada desde el año 1979 a la International Sanitary Supply Association (ISSA), que cuenta con más de 8000 afiliados en todo el mundo. Cuenta con una empresa afiliada desde el año 1978, que es Laboratorios SAR. Dentro de su casa matriz, se encuentran actualmente ubicados una tienda, una oficina administrativa, bodega, laboratorio y área de producción.

Inicialmente SAR se enfocó en el segmento industrial e institucional de los productos de limpieza. Desde el año 2000, ha agregado el segmento doméstico abriendo tiendas de limpieza, contando actualmente con cuatro sucursales: casa matriz en Ciudad de Panamá y operaciones en Paitilla y en la provincia de Chiriquí.

De acuerdo al Manual de Calidad de Compañía SAR, la empresa ofrece los siguientes servicios: comercialización, venta, mantenimiento y distribución de productos químicos, implementos y equipos de limpieza.

SAR promueve sistemas innovadores de limpieza de Estados Unidos, tales como sistema de microfibra, purificación de aire, dosificación de olor, dispensadores de jabón, etc.

La empresa está orientada al mercado nacional, en los segmentos industrial, institucional y doméstico. Con la visión a futuro, de algún día convertirse en una franquicia en la región centroamericana, durante los años 2007 y 2008, se inició con un proceso de generación de un sistema de gestión de calidad. En el año 2009, la empresa fue certificada con la norma ISO 9001:2008 por parte de la certificadora SGS.

Diagnóstico inicial	
Institución enlace en el país	**SumaRSE**
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Andrea Rodríguez
Equipo de consultoras locales	Dacil Acevedo y Lissette Condassin
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión.
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• La empresa está certificada con ISO 9001: 2008. • Al inicio de la consultoría, era una empresa que enfocaba su negocio exclusivamente a las ventas, no incluyendo los otros aspectos de la gestión socialmente responsable, ni siquiera considerándolo como parte del manejo del negocio.

Medio ambiente	• Necesidad de actualización del personal en las leyes y normas ambientales que aplican al negocio. • No medían ni evaluaban el impacto ambiental de la empresa. • Los colaboradores tienen, a nivel interno, una campaña informal de reciclaje de papel y metal. • Los colaboradores poseen una campaña de ahorro de energía promovida por el gerente general, sin contar con mediciones de su efectividad. • No cuenta con políticas de conservación del medio ambiente aunque sí buscan minimizar el uso de insumos pero desde una lógica de ahorro de costos económicos, no de preservación del medio ambiente. • No poseen una identificación de las situaciones de peligro o alto riesgo evaluadas por personal idóneo que realice inspecciones de seguridad (Cuerpo de Bomberos, SINAPROC, entre otros), detectándose, por parte de las consultoras, alto riesgo en materia de emergencias y en lo particular, incendios. • No cuentan con un manual de procedimientos para situaciones de emergencias, accidentes o desastres naturales.
Salud y Seguridad Ocupacional	• Falta de identificación de las situaciones de peligro o alto riesgo evaluadas por personal idóneo que realice inspecciones de seguridad (Cuerpo de Bomberos, etc.) • Necesidad de establecer una matriz de riesgos y un manual de procedimiento para situaciones de emergencias, incendios, accidentes o desastres naturales.
Otros ejes o áreas únicamente de INDICARSE	
Gobernabilidad	• No cuentan con un código de ética propio. Tienen exhibido en su casa matriz un código de ética de una organización internacional a la cual pertenecen, que agrupa a empresas de la misma industria, porque les pareció inspirador y de hermoso pensamiento, sin embargo, los colaboradores no lo conocen y no lo practican. • No cuenta con un concepto de cultura organizacional que incluya la visión, misión y valores de la empresa claramente definidos, por escrito en los que hayan participado los colaboradores para su redacción, para luego ser publicado internamente. • Adicionalmente, como es una empresa Pyme familiar, la gestión de la empresa estaba concentrada en su gerente general y dos colaboradoras claves que son su mano derecha en la gestión del día a día de la empresa: Zoraida Salinas, de Administración, y Yahzeel Hidalgo, de Ventas. • No existen políticas de gobernabilidad corporativa a nivel gerencial y de accionistas. • Existe una ausencia de diálogos con públicos de interés (stakeholders). • La RSE no formaba parte integral del modelo de negocio de la empresa.

Público interno	• La empresa, Compañía SAR, cumple con las prácticas que exige estrictamente la ley, sin tener proactividad hacia la dimensión social y ambiental de la gestión del negocio. • No cuentan con políticas definidas ante prácticas discriminatorias. • Se detectó que, pese a ser una empresa pequeña, la rotación de personal es bastante alta en proporción a su población laboral. • Aunque realizan entrenamientos a su personal, no cuentan con un programa. • integral de educación y actualización profesional que a la vez se convierta en un incentivo a los colaboradores.
Proveedores	• La selección de proveedores la realizan basados en calidad, rapidez de entrega y precios. Dado que cuentan con una certificación de calidad, este es un aspecto al cual han prestado atención.
Mercadeo responsable	• Se cumplen los estándares de calidad del producto. • Necesidad de establecer una política formal de comunicación y publicidad. • Recientemente está lanzando una línea de "productos verdes", por lo que en el envase se resaltan las características ecológicas y de impacto positivo que tiene el producto para el medio ambiente. • El equipo consultor estableció la necesidad de aplicar herramientas como estudios de opinión, programas de atención al cliente, proceso de tramitación de respuestas rápidas ante reclamos, que desarrollen una relación de lealtad entre el cliente y la empresa.

Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	• Un plan de trabajo orientado en dos grandes variables que se consideraron podían tener mejoras notables en el corto plazo: emergencias y medio ambiente.
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Medio ambiente	• Elaboración y validación participativa de dos Programas de Gestión Ambiental (PGA): uno de uso eficiente de los recursos, en particular agua y energía; el otro de reciclaje de residuos sólidos. • Para promover la concientización de los colaboradores, se propuso elaborar bocetos para una campaña de comunicación interna. • En el caso del reciclaje, el programa interno vincula a colaboradores, y el segundo es externo, vincula a la cadena de valor de la empresa, en particular distribuidores y clientes.
Eje o área adicional incluido en INDICARSE	

Salud y Seguridad Ocupacional	• Elaboración y validación participativa del Plan de Respuesta ante Emergencias, en particular incendios, que fue el que se identificó como de mayor riesgo y urgencia. Para ello, la metodología de trabajo incluyó observación in situ, análisis de evidencia, revisión de fuentes secundarias, entrevistas clave dentro de la empresa, y finalmente, asesoramiento con expertos.

Resultados obtenidos

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Medio ambiente	• Inducción al gerente general y colaboradores claves en la empresa con un especialista en reciclaje de residuos sólidos y ahorro de energía y electricidad.	• Tres comités creados e instalados con participación de representantes de los diferentes procesos de la empresa. En cada comité se estableció un plan de trabajo con metas, indicadores, cronograma y responsables; se sentaron las bases para darle continuidad al proyecto, en la minuta de la primera reunión de las instancias creadas, con el fin de dar seguimiento en los acuerdos y registro de próximas reuniones. • Creación de Comité de Reciclaje y Residuos Tóxicos (interno y externo). • El comité será el encargado de recolectar y vender los desechos periódicamente. • Implementación de una cuenta donde dicho dinero será depositado, lo recaudado se utilizará como un fondo para los colaboradores, quienes decidirán cómo se utilizará dicho dinero. • Se reciclarán los envases de plástico de los productos de SAR. Se hablará con los distribuidores de SAR para generar estaciones de reciclaje en sus puntos de venta. Los fondos generados con la venta serán donados a la ONG ambiental "Panamá Verde" para que realice labores de reforestación.

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Medio ambiente		• Comité de ahorro de agua y electricidad: • Se estableció línea de base comparando el año 2008 y 2009 tanto en consumo como en facturación, para darle seguimiento mensual al ahorro de agua y electricidad, y de esta manera monitorear el nivel de éxito del programa, así como ahorrar costos. • Implementación de Campaña de Comunicación Interna de Ahorro de Agua y Luz
Salud y Seguridad Ocupacional	• Inducción a la gerencia en emergencias/ incendios	• Creación del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional: • Colocación de carteles de No Fumar, en diferentes áreas de la empresa, que antes no existían • Colocación en otras sucursales además de la casa matriz. • Adicionalmente, este comité ha procedido a colocar los números de emergencia en lugar visible en la empresa. • Ha incorporado dentro de su agenda la necesidad de certificar a los miembros del comité en materia de primeros auxilios con la Cruz Roja; actualizar el botiquín de primeros auxilios, asesorarse con los bomberos en materia de rutas de evacuación en caso de incendio, y realizar un simulacro de incendio y capacitar a los miembros del Comité en el uso de extintores. • Se han solicitado tres cotizaciones a fin de contratar una consultoría para realizar el Plan de Salud y Seguridad Ocupacional que la Caja del Seguro Social (CSS) exige.

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

La empresa se comprometió a aplicar una serie de planes a futuro:

- Iniciar por elaborar la misión y la visión de la empresa.
- Elaborar un código de ética propio de la empresa, creado y practicado por los colaboradores.
- Recibir asesoría integral sobre toda la ley que les aplica en materia ambiental por manejo de productos químicos.
- Reforzar el uso eficiente de energía eléctrica y agua a través de una campaña de comunicación interna.
- Implementar la campaña interna y externa de reciclaje.
- Recibir una inducción sobre cadena de valor socialmente responsable.
- Incluir en los criterios de selección de proveedores aspectos de RSE.
- Generar una política de comunicación (interna y externa).
- Alinear el mercadeo de productos verdes con estándares de producción acordes en la materia, a través de una campaña de divulgación masiva para crear solidez en la marca e imagen de conservación ambiental.
- Generar estudios que den insumos para elaborar un programa de fidelización de sus clientes.
- Crear alianzas con grupos de la sociedad civil u ONGs que le permitan una integración con las necesidades de la comunidad, concretando la alianza con Panamá Verde.
- Lograr mayor participación en las organizaciones gremiales que le corresponden por la naturaleza del negocio y afiliación a SUMARSE.

Testimonios

"Estoy muy orgulloso de haber logrado la certificación ISO de calidad, y pensé que con eso ya estaba listo para competir. Yo creía que RSE era sólo hacer donaciones u obras sociales a la comunidad, lo que dicen: 'devolver a la comunidad el apoyo que me da al comprar mis productos'. Hoy día, sé que si quiero que mi empresa sea más rentable en todo sentido, tengo que hacer cambios sustanciales a lo interno y a lo externo. Con la responsabilidad social se abrió un nuevo mundo para mí, y lo que hasta ahora fue mi forma de hacer negocios…Creo que ahora si estamos bien encaminados hacia cambios sustanciales y positivos…", Frank Azcárraga, Gerente General de Compañía SAR

Hoy día, sé que si quiero que mi empresa sea más rentable en todo sentido, tengo que hacer cambios sustanciales a lo interno y a lo externo. Con la responsabilidad social se abrió un nuevo mundo para mí, y lo que hasta ahora fue mi forma de hacer negocios.

Frank Azcárraga,
Gerente General de Compañía SAR



3.6.4. Up Cargo

Introducción
UP CARGO INC. es una empresa fundada en 2001, como una Agencia de Carga, que es un Operador de Transporte Multimodal, para la importación, exportación y movilización de carga vía marítima, aérea y terrestre. UP Cargo abarca más de 300 agentes a nivel mundial, relacionando excelentes líneas navieras, aéreas y de proveedores para brindar un servicio competitivo y de alta calidad. UP Cargo cuenta con una planta de personal de 16 personas, lideradas por un gerente general. **Rango de acción geográfica** **Los servicios que ofrece Up Cargo incluyen todo USA, Centroamérica y el Caribe, Suramérica, Asia y Oriente y Europa.** **UP Cargo pertenece a WFN (World Freight Netwok), GFN (Global Freight Network), Red del Pacto Global (ONU), APEDE (Asociación Panameña de Empresas), Cámara de Comercio, Industria, y Agricultura de Panamá; firmantes del Pacto Ético de Panamá, recientemente fusionada y con el nombre actual de SUMARSE.**

Diagnóstico inicial	
Institución enlace en el país	**SumaRSE**
Consultora coordinadora de CEGESTI	Ing. Andrea Rodríguez
Equipo de consultoras locales	Hernán Ruíz y Mayela Lalyre de González
Diagnóstico integral	Realizado con INDICARSE y con herramienta de Sistemas Integrados de Gestión.
Eje ó Área	**Situación Inicial**
Calidad	• Contratación de consultor externo, quien ha iniciado la gestión de reorganización de la empresa, implementando innovadoras medidas, entre las cuales se encuentra un nuevo sistema de evaluación de personal, con el objetivo de mejorar el ambiente de trabajo, obtener el reclutamiento de personal adecuado e incrementar el desempeño laboral; así como incorporar la aplicación de controles y actividades relacionadas con el aumento en la eficiencia de los procesos operativos de la empresa y la RSE. • Oportunidad de documentar procesos de mejora continua • Oportunidad de generar políticas y procedimientos dentro de la empresa.
Medio ambiente	• Necesidad de concretizar un programa de reciclaje de plástico con el objetivo de emprender una acción integral –económica, social y ambiental- en beneficio de la niñez y la juventud en la República de Panamá, sobre todo para aquellos en situación de pobreza, exclusión, riesgo social y marginalidad. Actualmente, el proyecto se encuentra en su fase inicial debido a la falta de personal para su ejecución. • La empresa no posee mecanismos concretos para controlar y medir las emisiones, las vibraciones y el ruido.

Salud y Seguridad Ocupacional	• Necesidad de generar una documentación de políticas, procedimientos, organización en la aplicación de prácticas de Seguridad y Salud Ocupacional (SySO). La necesidad de este último punto se ve potenciada por la aprobación de una nueva Ley para la presentación de un Plan de Prevención y Gestión de Riesgos Profesionales a todas las empresas en Panamá, con colaboradores que cotizan en la Caja del Seguro Social. • Necesidad de contar con manual de emergencias
Otros ejes o áreas únicamente de INDICARSE	
Gobernabilidad	• No cuentan con un Código de Ética. Tienen principios establecidos mas no documentados, ni formalmente instruido al personal. • En Cultura Organizacional, no existe la política documentada que norme las responsabilidades de la gerencia, junta directiva, compensación de directores y derechos de accionistas, por la simplicidad de esta estructura, sin embargo, se tienen prácticas al respecto en proceso de documentación. • Necesidad de generar descripciones de puestos y organigrama de la empresa. • La empresa no cuenta con mecanismos de denuncia.
Público interno	• La empresa tiene el reto de implementar programas de salud. • En Diálogo y Participación, el equipo consultor encontró que no cuentan con un programa de evaluación de desempeño, se realiza empíricamente. Desarrollo del colaborador: Ausencia de programas de bonificaciones y necesidad de la medición de la satisfacción de los colaboradores, programa de identificación de necesidades de capacitación, así como programas para capacitación y concientización del personal en temas de RSE.
Proveedores	• Tienen mecanismo de selección de proveedores.

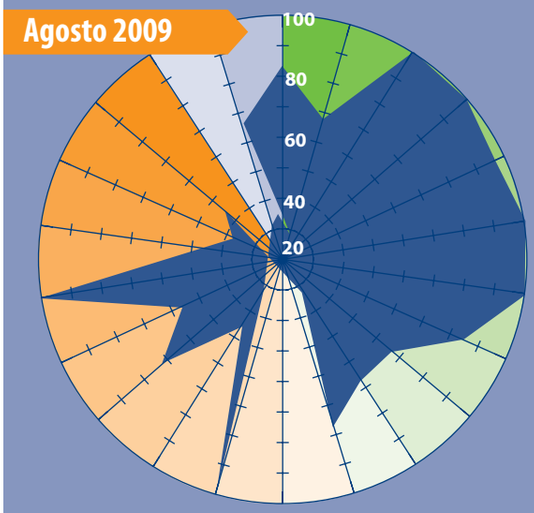






Resultado de la primera aplicación de la herramienta de Sistemas Integrados de Gestión con énfasis en la RSE:

Sistemas Integrados de Gestión | Up Cargo	Variables de gestión



Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Hernán Ruíz y Mayela Lalyre de González

Planes de mejora	
Propuesta del equipo consultor	• Actualización, reordenamiento, adecuación y documentación de la organización de la empresa.
Eje ó Área	**Descripción del plan**
Calidad	• Definición de organigrama, definición de puestos y funciones, flujos de los procesos operativos y procedimientos para poder aplicar la mejora continua.
Medio ambiente	• Retomar el proyecto de reciclaje "Recicla por la vida".
Salud y Seguridad Ocupacional	• Realización y puesta en marcha de plan de emergencias.
Eje o área adicional incluido en INDICARSE	

Gobernabilidad	• Revisión de Misión, Visión y Políticas de la empresa y actualización de su documentación y promulgación entre sus colaboradores. • Elaboración del Código de Ética y el Reglamento Interno. Programa para la comunicación, concientización a los colaboradores así como su revisión periódica. • Elaboración y puesta en marcha de un mecanismo de denuncia de corrupción y prácticas ilegales, así como de recomendaciones y sugerencias, accesible a todos los grupos de interés de la empresa.

Resultados obtenidos

Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Calidad	• Sensibilización de las gerencias y los colaboradores de la empresa.	• Ampliación de la concepción de la gerencia y sus colaboradores sobre la Responsabilidad Social Empresarial con el consecuente aumento de la concientización sobre la misma. • Más seguridad de inversión de 200 agentes internacionales con embarques o negocios nuevos que se hagan con Up Cargo. • Con la inclusión de los planes de RSE, se puede esperar que estos embarques aumenten en un 20%, ya que hoy en día existe mucha inseguridad en este mercado de carga. • Procesos de venta y operaciones debidamente documentados. • Diagrama de planta. • Diagrama de flujo de procesos. • Planificación para cumplimiento de metas de RSE.
Medio ambiente	• Venta de plásticos PET en el mercado internacional, para tener recursos con miras a apoyar comunidades en situación de vulnerabilidad.	• Concretización de las primeras etapas del Proyecto "RECICLA POR LA VIDA". • Inventario de substancias químicas.

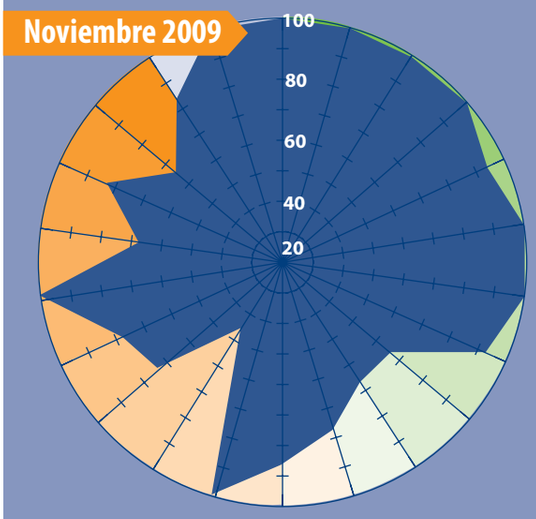
Áreas o ejes	Estrategias o prácticas	Resultado / Impacto
Salud y Seguridad Ocupacional	• Mapeo de riesgos y elaboración del plan.	• Evaluación de los riesgos laborales. • Procedimientos para la investigación de accidentes. • Cumplimiento de la Ley relacionada con SySO promulgada por el gobierno de Panamá para los empleadores.
Gobernabilidad	• Se aprovecharon las oportunidades presentadas en la autoevaluación de INDICARSE.	• Mejora en el ambiente de trabajo y en las relaciones de los líderes con sus equipos de trabajo. • Descripciones de cada puesto. • Misión, Visión, Valores y Políticas de la empresa • UP CARGO contrató a una colaboradora profesional de manera permanente para que se hiciera cargo del programa de RSE en la empresa.





Resultados de la segunda aplicación de la herramienta de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad con énfasis en la RSE:

Sistemas Integrados de Gestión | Up Cargo



Variables de gestión

Enfoque de procesos	Mejora
Compromiso de la alta dirección	Emisiones al aire
Recursos Humanos	Emisiones al agua
Planificación de la Realización del Producto	Ruido y vibraciones
Compras	Productos químicos
Producción y Prestación del Servicio	Energía
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Consumo de agua
Procesos relacionados con el cliente y su satisfacción	Desecho y productos residuales
Diseño y desarrollo del producto o servicio	Salud y Seguridad Ocupacional
Control de Producto No Conforme	Servicios y contratistas
	Emergencias
	Requisitos legales

Fuente: Hernán Ruíz, Mayela Lalyre de González

Planes a futuro y sostenibilidad de la estrategia

La empresa pretende seguir reforzando su estrategia de RSE.

En el corto plazo:

- Instrucción sobre el Código de Ética a los nuevos colaboradores.
- Implementación de Código de Ética.
- Implementación de Sistema de Denuncia.
- 1a charla de presentación de Código de Ética al personal.
- Reglamento General de Prevención de Riesgos Profesionales y de Seguridad e Higiene del Trabajo por Resolución Nº 41,039 –2009 –J.D. Caja de Seguro Social.
- Implementación del Código de Ética.
- Reforzamiento anual del Código de Ética a los colaboradores.
- Programa de Evaluación de Desempeño de colaboradores.
- Elaborar e implementar encuesta anual de satisfacción del cliente.
- Implementación de programa de caminatas y juegos deportivos.

En el mediano plazo:

- Continuidad del Proyecto "Recicla por la Vida"
- Programa de medición de emisiones de la flota vehicular
- Mecanismos de verificación de cumplimiento de las políticas
- Elaborar un anexo para el contrato con proveedores que incluya el compromiso del cumplimiento de normas de RSE
- Realizar concurso interno de ideas para prevenir problemas de la sociedad
- Solicitud de conferencias a Casa Esperanza
- Elaborar encuesta de salida para colaborador que se despide
- Elaborar encuesta para medir satisfacción de colaboradores
- Replanteamiento de póliza de seguros médicos colectivos

Testimonios

"Luego de esta consultoría, me he dado cuenta de la importancia de la RSE para las pymes".

"El sistema de denuncias será una herramienta de control muy útil para el código de ética y el reglamento interno de la compañía", Rolando Álvarez, Gerente General de Up Cargo.



¡Muchas gracias al equipo de consultores y consultoras!

Recopilación de prácticas

Costa Rica
El Salvador
Guatemala
Honduras
Nicaragua
Panamá

Tablas resumen de prácticas en Calidad, Medio ambiente y Público interno ▷

Práctica País	Calidad / Mercadeo	Medio ambiente	Público interno

Costa Rica	• Documentación de procesos y procedimientos de trabajo.
	• Realizar evaluación de los factores de producción para cuantificar su impacto: mano de obra, maquinaria, materiales y entorno.
	• Cuantificar costos de calidad.
	• Sistematizar recolección de información.
	• Registrar las características de los eventos de acuerdo a frecuencia de ocurrencia e importancia.
	• Encuestas de grado de satisfacción con utilización interactiva de página web.
	• Traducción página web a varios idiomas.
	• Actualizar y validar el organigrama de la empresa.
		• Crear grupo de indicadores de consumo de energía.
		• Actualización a colaboradores de la normativa ambiental vigente.
		• Realizar talleres de sensibilización ambiental a colaboradores.
		• Crear listado de variables que afectan en materia ambiental a la empresa.
		• Medición de los costos y ahorros de proyectos de reciclaje.
		• Cuantificación de desechos.
		• Redistribución de iluminación para aprovechamiento de luz natural.
		• Creación de Plan de Gestión Ambiental.
		• Nombramiento de responsable de medio ambiente en la empresa.
		• Elaboración de Hoja Técnica para los productos que fabrica la empresa, que incluya información de uso, manejo y post consumo.
		• Creación de presupuesto para invertir en nuevas tecnologías amigables con el medio ambiente.
		• Participación en foros locales para discutir e impulsar temas ambientales.
			• Documentar diagnóstico de los principales riesgos industriales de la empresa.
			• Priorización de medidas para corregir riesgos en la empresa.
			• Listado de principales puntos que debe de abordar la empresa en materia de Salud y Seguridad Ocupacional.
			• Taller de actualización acerca de la normativa vigente en Salud y Seguridad Ocupacional a colaboradores.
			• Realizar encuesta de evaluación de desempeño que incluya evaluación de clima organizacional.
			• Documentación del proceso de atracción de personal.
			• Establecer procedimiento de reclutamiento y selección de personal.
			• Crear Política de Recursos Humanos con:
			  • *Diagrama de flujo.*
			  • *Roles y responsabilidades*
			  • *Identificación de beneficios laborales.*
			  • *Aclaración, diferenciación y clasificación de los derechos laborales y las herramientas de trabajo.*
			  • *Recomendación de nuevos beneficios basados en: capacidad económica de la empresa, factibilidad de aplicación, recursos disponibles y multiutilidad.*
			• Crear nuevos beneficios tales como:
			  • *Ejercicios en el trabajo, preparación para la jubilación y hábitos de higiene.*
			  • *Prestaciones sociales del Ministerio de Trabajo.*
			  • *Celebración de fechas especiales.*
			  • *Feria de la Salud.*
			  • *Convenios con guardería.*
			  • *Asociación Solidarista.*

Práctica País	Calidad / Mercadeo	Medio ambiente	Público interno
El Salvador	• Definir lineamientos estratégicos de la empresa contemplando Misión, Visión,Valores, FODA, líneas estratégicas y objetivos estratégicos. • Implementar una parte de la metodología japonesa 5S en el sentido de Clasificar, Ordenar y Limpiar. • Para el diseño de nuevos productos, utilizar estrategia de alianza con la empresa especialista en producirlos.	• Implementar una parte de la metodología japonesa 5S en el sentido de Clasificar, Ordenar y Limpiar. • Para el diseño de nuevos productos, utilizar estrategia de alianza con la empresa especialista en producirlos. • Implementación de procesos de mejora continua. • Implementación de programas de reciclaje. • Establecer un plan de utilización de aguas lluvias. • Caracterizar aguas lluvias y residuales. • Colocar basureros para clasificar residuos sólidos en planta.	• Readecuación de espacios para mejor operatividad dentro de las empresas. • Revisión de extintores para asegurar siempre la carga vigente. • Colocar extractores de ruido y de aire. • Abastecer al personal con equipo de seguridad propio. • Señalización de rutas de evacuación. • Puesta en marcha de planes de contingencia. • Creación de parqueos para discapacitados. • Implementación de un Programa anual de capacitación y entrenamiento para los colaboradores. • Elaboración de un Código de Ética. • Elaboración de Reporte de Sostenibilidad.

Práctica País	Calidad / Mercadeo	Medio ambiente	Público interno
Guatemala	• Realizar un análisis de procesos de la planta conjuntamente con la alta gerencia. • Realizar un diagrama de procesos por todos los niveles de la producción. • Eliminar repeticiones de actividades. • Simplificar y formalizar los procesos de administración de inventarios. • Documentar y mapear los procesos de ingreso, preparación y salida de productos. • Contratar mantenimiento externo para equipos, planificar y controlar operaciones. • Rediseñar el flujo de operación en planta, definiendo áreas específicas para almacenamiento y limpieza. • Cambiar la cultura empresarial a través de la búsqueda de mejora continua y el método "Aprender haciendo".	• Substitución del producto químico utilizado en el proceso de lavado por un nuevo químico orgánico, menos dañino para el medio ambiente. • Implementación de un sistema de medición y control de uso del agua. • Facilitar el control del uso del agua definiendo (m3/mes, m3/ por unidad), de energía (kw/mes), productos químicos e insumos (Q/mes) en general y control en la evaluación de daños en los productos. • Rediseñar procesos de lavado, lo que permite una multiplicación por dos de la productividad y una reducción del tiempo de trabajo (horas /hombres). • Clasificación de los materiales en la planta separándose los objetos no reciclables, que se deben de eliminar, y los reciclables que se pueden vender obteniendo un beneficio económico. • Substitución del producto químico utilizado en el proceso de lavado, por un nuevo químico orgánico, menos dañino para el medio ambiente. • Implementación de un sistema de medición y control de uso del agua. • Principales desechos objeto de reciclaje. • Herramienta para caracterizar los desechos por proceso identificado. • Lineamientos para establecer Proyecto de Compostaje. • Creación de documentación para sensibilización en temas de reciclaje, con información sobre los principales materiales de desecho identificados, que puede ser usada a nivel corporativo.	• Documentación de los procesos para identificar oportunidades de mejora. • Demostraciones acerca del buen manejo de productos para mejorar la seguridad de los colaboradores, así como la importancia que tiene el control sobre la reducción de costos por desperdicios o mal manejo. • Creación de guía para ahorrar costos a partir de un almacenamiento, manipulación, uso y eliminación más eficiente de los productos. • Identificar situaciones peligrosas y documentarlas. • Implementar acciones de Salud y Seguridad Ocupacional y evaluar los resultados. • Hacer un inventario detallado de los productos para tener presentes las substancias utilizadas y crear una base de datos de las mismas.

Práctica País	Calidad / Mercadeo	Medio ambiente	Público interno
Honduras	• Realizar un mapeo de procesos donde se identifique aquellas áreas o actividades en las cuales se define el cumplimiento de los requisitos del cliente. • Definir e implementar procedimiento de recepción de pedidos y cotización de los mismos, que incluya productos repetitivos y productos nuevos según las necesidades de los clientes. • Diseñar un procedimiento de creación y aprobación de nuevos diseños donde se defina el mecanismo de registro de los mismos. • Definir un mecanismo que permita registrar y comunicar al personal de producción, los cambios de requisitos en un pedido por parte del cliente. • Establecer indicadores de procesos que permitan evaluar el desempeño de la empresa y promover la mejora a través del cumplimiento de metas, como cantidad de producción mensual, número de quejas, porcentaje de aciertos entre precio cotizado y el costo real del producto, porcentaje de desperdicios. • Crear e implementar un procedimiento referente al manejo de Productos No Conformes. • Identificar y etiquetar mercadería recibida para reparaciones. • Asegurar la trazabilidad de la producción. • Establecer controles de seguimiento para verificar cuáles productos fueron utilizados, los obreros que los elaboraron y quién revisó la calidad y aprobó el producto final. • Revisar y mantener actualizados los parámetros de calidad, tanto en los ingresos de las materias primas como en el producto terminado. • Documentar los procesos. • Establecer registros.	• Establecer un Plan de Ahorro de Agua. • Establecer mecanismos para revisiones eléctricas de la empresa. • Proyecto de cambiar bolsa plástica de empaque por bolsa de papel más amigable con el ambiente. • Se incorporó una luz a cada equipo, que indica si está encendido o no, adicionalmente, incorporar un corta-circuitos al área de producción, que cierra el paso de energía eléctrica a ese sector. • Las pequeñas piezas sobrantes son almacenadas y luego se convierten en aditamentos para otros productos, reduciendo al mínimo el desperdicio, la pérdida y el desecho de este material. • Uso más eficiente de la energía y otros recursos de la empresa. • Definición de Plan de Gestión Ambiental. • Redefinición de la política sobre turnos para evitar colaboradores durmiendo en colchonetas en la planta. • Realizar campaña de salubridad con su distribuidora aledaña, para eliminación de vectores. • Instalación de incinerador con tamices y filtros de olor y polvo. • Separación de productos, materiales y equipos obsoletos y toma de decisiones: reutilización o donaciones o venta. • Plan de aseo de la planta: campaña de aseo general exterior, evitando propagación de vectores por almacenamientos a la intemperie.	• Implementar una parte de la metodología japonesa 5S en el sentido de Clasificar, Ordenar y Limpiar. • Establecer una Matriz de Análisis de Riesgos. • Señalización de la empresa en general. • Establecer un plan para el manejo y almacenamiento de productos químicos. • Cambiar estructura y cubierta de techo en área de producción. • Señalización del área de producción. • Asegurar que la iluminación y las instalaciones eléctricas cumplan los estándares adecuados. • Acondicionar área para dar beneficios como comedores y un área de charlas y reuniones con colaboradores. • Equipos de protección disponibles para cada colaborador y con el uso responsable. • Asignar a un responsable del botiquín, y capacitarlo en primeros auxilios. • Capacitar al personal en alianza con entidades como el Cuerpo de Bomberos, y realizar simulacro de incendios. • Definir el local para colaboradores de producción y bodegas para comedor (aire acondicionado, mesas y sillas plásticas, además, paredes pintadas). • Realizar medición sonométrica a los colaboradores de la empresa. • Determinación de los decibeles del ruido actual de la planta. • Señalizar pasillos en planta y bodega. • Instalar extractores de aire en los departamentos de producción y bodegas de materias primas y productos terminados. • Señalizar y definir espacios para los productos terminados de los clientes y de la empresa. • Aislar molinos (trituradores) en cubículos especiales, por ser los mayores generadores de ruido y vibraciones. • Realizar plan de capacitación en organización e higiene de su sitio de trabajo y uso adecuado de la vestimenta de trabajo. • Diseño y trazado de las rutas de evacuación en las diferentes áreas. • Ensayo de evacuación del personal. • Campaña de desinfección de toda la planta y alrededores. • Eliminar puntos de riesgo ocupacional. • Reordenamiento del área de parqueo lateral y tirado de gravín. • Construcción de una adecuada caseta de vigilancia con su respectivo sanitario.

Práctica País	Calidad / Mercadeo	Medio ambiente	Público interno
Nicaragua	• Sistema de mejora continua respaldado también por la metodología de 5S (organización, orden, limpieza, control visual y disciplina y hábito). • Elaboración de plantillas de procedimientos. • Registros para medir calidad del producto terminado. • Capacitaciones de sensibilización y control de procesos. • Integración al programa ISO 9001, respaldado por el gobierno nicaragüense. • Conformación de un equipo de trabajo que analizó las ideas de cómo introducir el nuevo concepto con enfoque de RSE en la empresa. • Actualizar cada una de las políticas con el comité de calidad y colaboradores. • Realizar la divulgación del enfoque en RSE a través de murales, medios digitales, Manual de Calidad, talleres. • Mejora de la imagen física o infraestructura de la empresa. • Taller Gestión Ética de la empresa. Cambio de actitud de los trabajadores, motivación a mejorar la productividad y la colaboración con la empresa. • Reactivación e impulso de acciones a fin de obtener Licencia de Higiene y Seguridad Ocupacional. Acciones para evitar contaminación auditiva de la máquina de mezcla. • Mejora en Plan de Comunicación de la empresa: murales, boletines, acta de inducción. • Utilización responsable del sello de la Certificación ISO 9001. • Realizar una política de calidad para la empresa. • Taller explicativo sobre la diagramación de procesos, otorgándole guía y propuesta de un proceso elaborado previamente. • Inducción a los directivos de la empresa y mandos medios, sobre Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Trazabilidad y Metrología a través de taller participativo sobre la base del cumplimiento de las Leyes relacionadas. • Visión, Misión y Valores, descritos, aprobados y documentados con la RSE en su ADN. • Definir objetivos de calidad. • Procedimientos productivos, correctivos y preventivos descritos en los formatos de control de calidad y documentados. • Información agrupada en un documento de inicio de Manual de Calidad y de Procedimientos. • Comprometer a la alta gerencia y a los colaboradores de las diferentes áreas con la calidad: producción, servicio y atención al cliente.	• Preparación de un Plan de Reciclaje. • Propuesta para almacenamiento de químicos y prevención en su uso. • Documentación para manejo de productos químicos, y evitar así la contaminación. • Medidas para disminuir consumo de energía eléctrica. • Instalación de dos barriles para la clasificación de la basura. Los barriles establecidos son para clasificar desechos orgánicos (materia prima como rastrojos) e inorgánicos (sacos, cartones, plásticos) todo esto para venta posterior a los que reciclan. • Detección y reparación de fugas de agua. • Capacitación sobre la sensibilización ambiental, tomando como punto de partida el gran impacto que tiene la empresa Minerales de Nicaragua al trabajar con residuos agrícolas o agroindustriales.	• Identificar los riesgos específicos de la actividad de cada colaborador y tomar acciones al respecto. • Contar con un botiquín de primeros auxilios ajustado a los riesgos laborales identificados. • Realización de un simulacro por primera vez con todo el personal, logrando así la sensibilización ante el tema. • Ajustes pertinentes con respecto al vestuario y equipo de colaboradores, así como también con respecto a las instalaciones y materiales. • La empresa cuenta con herramientas y documentación para la prevención de riesgos y accidentes y para mejorar los niveles de salud, higiene y seguridad de sus colaboradores. • Propuesta de remodelación y reordenamiento de bodega de materia prima, área de despacho y planta de producción, en la que se incluyen reemplazo de estantería y mesas de madera a acero inoxidable, rodillos de madera por acero inoxidable. • Reactivación e impulso de acciones a fin de obtener Licencia de Higiene y Seguridad Ocupacional. • Acciones para evitar contaminación auditiva de la máquina de mezcla. • Formato para registro de accidentes, incidentes y causa de ausencias. • Se propuso también el cambio del cielo raso de la bodega de materia prima, mejoras en el sistema eléctrico e iluminación del área. • Política de Salud, Seguridad e higiene ocupacional. • Creación de Registro de Control de Accidentes. • Capacitación a todos los niveles de la organización sobre SySO específicamente sobre los riesgos laborales y las acciones para evitar las mismas. • Elaboración de Plan de Emergencia en caso de incendios, terremotos y posibles derrames de ácido fosfórico. • Señalización preventiva en toda la empresa. • Formato establecido para registrar posibles accidentes laborales. • Elaboración de mural informativo para conocimiento de los colaboradores sobre los avances de la empresa. • Brindar información sobre la conformación de la comisión mixta y el proceso de autorización de la misma, así como sobre las infracciones y sanciones que rigen la ley en materia de SySO.

Práctica País	Calidad / Mercadeo	Medio ambiente	Público interno
Panamá	• Implementar proyectos piloto para ejecución del plan de RSE en la planta. • Entregar Procedimientos de Mejora Continua. • Implementar una hoja de trabajo para definir Producto No Conforme. • Realizar cuadro para la programación del Plan Preventivo de los Equipos, Programación de los Equipos de Medición. • Realizar ficha para el Seguimiento y Medición del Desempeño de los Procesos. • Iniciar el proceso de documentación y organización de actividades que se hacen regularmente en la empresa, pero que carecen de registros, documentos y de procesos estructurados. • Establecimiento de criterios de evaluación y selección de proveedores y subcontratistas. • Definición de organigrama, definición de puestos y funciones, flujos de los procesos operativos y procedimientos para poder aplicar la mejora continua. • Revisión de Misión, Visión y Políticas de la Empresa y actualización de su documentación y promulgación entre sus colaboradores.	• Realizar un plan de comunicaciones internas dentro de la empresa (sensibilización hacia el medio ambiente). • Buscar grifos e inodoros ahorradores de agua y recomendaciones de ahorro de agua. • Realizar campaña de ahorro de luz. • Seleccionar una empresa para el servicio de reciclaje de papel. • Cuadro para la planificación del Plan Preventivo de los Equipos y calibración para los equipos de medición. • Programa (plantilla base) para elaboración de Plan de Mantenimiento Preventivo por Áreas, incluyendo los que requieren calibración, con su respectiva ficha de equipo, para llevar la historia de los mantenimientos preventivos y correctivos, que permitan tomar decisiones para maximizar los rendimientos . • Charlas de inducción a colaboradores sobre RSE. • Desarrollar la campaña de 3R: Reduce, Reusa y Recicla; con la colocación de puntos de reciclaje (papel, información sobre el reciclaje y la importancia del mismo). • Colocar fondos de pantalla en las computadoras con mensajes de reducción de consumo eléctrico y reciclaje. • Colocar al final de la firma de los e-mails un mensaje de protección al medio ambiente. • Colocar letreros en las paredes con la política de la empresa de apagar las luces. • Plan de ahorro energético donde se estableció política de encendido del aire acondicionado de graduarlo a 22°C. • Elaboración y validación participativa de Programas de Gestión Ambiental (PGA): uno de uso eficiente de los recursos, en particular agua y energía; el otro de reciclaje de residuos sólidos. • Bocetos para una campaña de comunicación interna. • Creación de Comité de Reciclaje y Residuos Tóxicos (interno y externo), para recolectar y vender los desechos periódicamente. • Comité de ahorro de agua y electricidad.	• Desarrollar Manual de Primeros Auxilios. • Desarrollar Norma de Prevención de Riesgos Laborales, para reducir a la mitad el número de accidentes al año . • Elaboración y validación participativa del Plan de Respuesta ante Emergencias, en particular incendios, que fue el que se identificó como de mayor riesgo y urgencia. • Creación del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional: • Colocación de carteles de No Fumar, en diferentes áreas de la empresa, que antes no existían. • Elaboración del Código de Ética y el Reglamento Interno. Programa para la comunicación, concientización a los colaboradores, así como su revisión periódica. • Elaboración y puesta en marcha de un mecanismo de denuncia de corrupción y prácticas ilegales, así como de recomendaciones y sugerencias, accesible a todos los grupos de interés de la empresa.

Conclusiones

El informe final elaborado por CEGESTI destaca resultados importantes que fueron desarrollados durante el presente proyecto.

Como aspectos más relevantes de este proceso, CEGESTI identifica los siguientes:

La aplicación del INDICARSE, junto con la herramienta de diagnóstico de gestión integral, permitió sensibilizar a los empresarios en el concepto amplio de la RSE y además, identificar oportunidades de mejora específicas a calidad, ambiente y salud y seguridad ocupacional.

La definición del alcance de los planes de mejora de los proyectos fue adecuado al tiempo y a las oportunidades específicas que fueron identificadas mediante el diagnóstico integral.

Los grupos de trabajo, conformados por los consultores, lograron llevar el mensaje de la RSE a las respectivas empresas lo cual, aunado al compromiso e interés de las mismas, permitió llegar a la implementación de los planes de mejora en un tiempo promedio de dos meses.

Uno de los mayores aportes del proyecto ha sido el demostrar que las pymes pueden aplicar la RSE en sus operaciones, gracias a una metodología que les permite ir implementando mejoras de manera paulatina.

En cuanto a las capacidades de los grupos de trabajo, se logró evidenciar el desarrollo/fortalecimiento del trabajo en equipo, la adaptación al contexto de las empresas, la capacidad para negociar con los empresarios, la comunicación asertiva y sobre todo, el hecho de haber alcanzado resultados trabajando bajo presión y con tiempo limitado.

A nivel de la metodología aplicada, CEGESTI considera que la misma es apta para validar procesos de aprendizaje, pues ayuda a plantear la línea base para que las empresas establezcan planes de mejora integrales y cierre de brechas en un corto plazo.

Glosario

AED: La Asociación Empresarial para el Desarrollo es una organización sin fines de lucro que promueve la Responsabilidad Social Empresarial como un modelo de gestión de negocios, basado en la interacción de la empresa con sus públicos de interés, a través de acciones concretas dentro de los ejes del modelo de RSE para Costa Rica y Centroamérica. AED también sirve como un canal para que las empresas realicen una inversión social transformadora y estratética en tema prioritarios para el desarrollo nacional. En ese marco propicia alianzas entre el sector empresarial, el sector público y las organizaciones de la sociedad civil para fortalecer políticas públicas en temas de relevan.

Ausentismo: es una forma de expresión que refleja el trabajador (empleado) hacia la empresa. El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad. Para disminuirlo, las empresas han acudido a diversos tipos de sanciones, a estimular a los trabajadores que cumplen regularmente con sus obligaciones o a flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los colaboradores tienen para faltar.

Benchmarking: es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras.

CEGESTI: el Centro de Gestión Tecnológica e Informática es una organización privada, independiente y sin fines de lucro establecida en 1990 con el propósito de promover el desarrollo sostenible en América Latina, ofreciendo servicios integrados de consultoría, capacitación, investigación e información a empresas privadas y públicas, universidades, empresas de base tecnológica y organizaciones gubernamentales.

CentraRSE: Fundada en el año 2003, el Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala, CentraRSE, es una organización que cuenta con más de 100 empresas asociadas que pertenecen a más de 20 sectores y sub-sectores productivos del país. Representan alrededor del 30% del PIB de Guatemala y dan empleo a 150,000 familias; convirtiéndose en la coalición de empresas promotoras de la RSE más influyente del país y una de las más importantes a nivel regional.

Clima organizacional: es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Código de Ética: escrito que fija normas que regulan los comportamientos de los colaboradores, directivos y propietarios dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

Control de calidad: conjunto de mecanismos, acciones, herramientas que realiza una empresa u organización para detectar la presencia de errores. Existe primordialmente como una organización de servicio, para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación, para que la producción alcance estas especificaciones. Como tal, la función consiste en la colección y análisis de grandes cantidades de datos que después se presentan a diferentes departamentos para iniciar una acción correctiva adecuada.

Diagrama de Paretto: diagrama mediante el cual se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia en un proceso por medio de la aplicación del principio de Paretto (pocos vitales, muchos triviales), que explica que existen muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves; ya que por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos. La minoría vital aparece a la izquierda de la gráfica y la mayoría útil a la derecha.

Enfoque por procesos: mecanismo donde se plantea

que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Equipo de Protección Personal (EPP): indumentaria y accesorios que permiten ayudar a proteger a los trabajadores contra los peligros físicos y peligros a la salud o posibles peligros al estar en el lugar de trabajo.

FundahRSE: la Fundación Hondureña para la Responsabilidad Social Empresarial fue creada en el año 2004 y agrupa en la actualidad a 70 empresas que, en su conjunto, producen cerca del 32 % del PIB de Honduras.

FUNDEMAS: la Fundación Empresarial para la Acción Social fue creada el 25 de mayo de 2000 con el fin de contribuir al desarrollo económico y social de El Salvador mediante el fortalecimiento de la Responsabilidad Social en la empresa privada.

Gestión ambiental: conocida como gestión del medio ambiente, conjunto de diligencias que permiten el manejo integral del sistema ambiental. Dicho de otro modo e incluyendo el concepto de desarrollo sostenible, es la estrategia mediante la cual se organizan las actividades que afectan al medio ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando los problemas ambientales.

INDICARSE: es el Sistema de Indicadores en Responsabilidad Social Empresarial presentado por la Red Centroamericana de Promoción de la RSE, INTEGRARSE, que permite a las empresas en cada país centroamericano autoevaluar sus prácticas en RSE como la línea de base para un proceso de mejora continúa.

INTEGRARSE: es el nombre de la Red Centroamericana de Organizaciones de RSE, conformada por CentaRSE de Guatemala, FUNDEMAS de El Salvador, FundahRSE de Honduras, UniRSE de Nicaragua y SumaRSE de Panamá.

Inversión social: se define como el uso planificado, supervisado y voluntario de recursos privados en proyectos de interés público, con el fin de promover el desarrollo humano y social.

InWent: Capacity Building International, Germany, es una organización sin fines de lucro con operaciones a escala mundial, dedicada al desarrollo humano, capacitaciones y diálogo. Tiene el mandato de operar a través del Gobierno Federal de Alemania, el sector privado alemán y el German Länder.

Metodología "Aprender haciendo": proceso mediante una máxima participación de todas/os, se genera un máximo involucramiento en el proceso de aprendizaje dentro de una organización. El aprendizaje en grupo es más rápido y eficaz que el individual y se realiza a través de ejercicios de experiencias de aprendizaje estructuradas; juegos de rol y ejercicios de autointrospección permiten el aprendizaje activo y vivencial.

Metodología 5S: se denomina de esa forma por la primera letra (en japonés) de cada una de sus cinco etapas; es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples. Se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral. Se divide en: Clasificación (Seiri), Orden (Seiton), Limpieza (Seiso), Normalización (Seiketsu), Mantener la disciplina (Shitsuke).

Normas HACCP: por sus siglas en inglés (HACCP), el sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control es un enfoque sistemático para identificar peligros y estimar los riesgos que pueden afectar la inocuidad de un alimento, a fin de establecer las medidas para controlarlos. El enfoque está dirigido a controlar esos riesgos en los diferentes eslabones de la cadena alimentaria, desde la producción primaria hasta el consumo final.

Población Económicamente Activa (PEA): de acuerdo a la Organización Internacional de Trabajo (OIT), es el conjunto de

personas, de uno u otro sexo, que están dispuestas a aportar su trabajo para la producción de bienes y servicios económicos.

Reciclaje: es un proceso fisicoquímico o mecánico que consiste en someter a una materia o un producto ya utilizado a un ciclo de tratamiento total o parcial para obtener una materia prima o un nuevo producto. También se podría definir como la obtención de materias primas a partir de desechos, introduciéndolos de nuevo en el ciclo de vida, y se produce ante la perspectiva del agotamiento de recursos naturales, macroeconómico y para eliminar de forma eficaz los desechos.

Responsabilidad Social Empresarial: una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sostenible en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los colaboradores, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y el desarrollo sostenible de las generaciones futuras.

Salud y Seguridad Ocupacional (SySO): medios que generan protección y atención a los colaboradores en el desempeño de su trabajo. Un programa de salud ocupacional debe contar con los elementos básicos para cumplir con estos objetivos, los cuales incluyen datos generales de prevención de accidentes, la evaluación médica de los colaboradores, la investigación de los accidentes que ocurran y un programa de entrenamiento y divulgación de las normas para evitarlos.

Sistemas Integrados de Gestión: plataforma común para unificar los sistemas bajo los cuales opera la organización en distintos ámbitos dentro de uno solo, recogiendo en una base documental única lo que anteriormente se consideraban como manuales de gestión independientes, procedimientos, instrucciones de trabajo, documentos técnicos y registros, realizando una sola auditoría y bajo un único mando que centraliza el proceso de revisión por la dirección, con el fin de lograr una mejora continua.

Sistematización: proceso constante y aditivo de elaboración de conocimiento luego de la experiencia en una realidad específica.
Sostenibilidad: consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades

SumaRSE: organización resultante de la integración de los dos pilares que lideran en Panamá la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) incluyendo la Red del Pacto Global. Convergen en esta institución más de 70 empresas y más de 20 ONG. La nueva organización está fortalecida a través de alianzas internacionales con representantes de las empresas en Panamá firmantes del Pacto Global de las Naciones Unidas, miembro de Forum Empresa y Capítulo en Panamá del World Bussines Council for Sustainable Development (WBCSD).

Taller de sensibilización: consiste en una dinámica de trabajo colectivo e individual concebida para abordar de manera gradual los conceptos relacionados con determinado tema a manera de poder mejorar la opinión o concepción de los participantes.

UniRSE: la Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial es una Organización No Gubernamental sin fines de lucro, fundada con 22 miembros, el 29 de abril del año 2005. Actualmente reúne a más de 70 miembros, entre ellos, una gran variedad de empresas, líderes empresariales, personas naturales y fundaciones empresariales, en una común dirección de pensamiento y cultura empresarial que forma parte de una tendencia global cuyo objetivo es promover la RSE.

Voluntariado: es el ejercicio libre, organizado y no remunerado de la solidaridad ciudadana en actividades y programas que van en beneficio de la comunidad.

Bibliografía

Informe Final, empresa Artinsoft, Costa Rica; elaborado por Tatiana Acón Fung, Silvia Hernández Sánchez. 2009

Informe Final, empresa Florex, Costa Rica; elaborado por Karla Vásquez, José Gregorio Soro, Cecilia Mora. 2009

Informe Final, empresa Hulera Costarricense; elaborado por Isabel Jiménez, Cinthya Arce, Lucía Castro. 2009

Informe Final, empresa Laboratorios Lisan; elaborado por Jonnathan Sequeira, María Fernanda Pérez. 2009

Informe Final, empresa La Canasta, El Salvador; elaborado por Rolando Arturo Aguirre Hernández, Miguel Arturo Aguirre Zaldaña. 2009

Informe Final, empresa Salvanoni, El Salvador; elaborado por Ana María Funes, David Rodríguez Echegoyén. 2009

Informe Final, empresa Ambiotec, Guatemala; elaborado por Helene Pallares y Byron Estuardo Godoy. 2009

Informe Final, empresa Cap Factory, Guatemala; elaborado por Eugenia Sáenz de Tejada, Héctor R. Marroquín. 2009

Informe Final, empresa Porta Antigua, Guatemala; elaborado por Claudia Llarena y Alejandra Morales. 2009

Informe Final, empresa Impresos Ariel, Honduras; elaborado por Ninoska Hoffmann, Mabel Portillo, José Roberto Paz. 2009

Informe Final, empresa Danilo´s Pura Piel, Honduras; elaborado por Miriam Tróchez, José Carlos Morales. 2009.

Informe Final, empresa EyC, Honduras; elaborado por William Ernesto Majano Araujo y Oralia Margarita Bustillo Romero. 2009

Informe Final, empresa Industrias Madona, Honduras; elaborado por Mirtza Elizabeth Flores y Juan Ramón Mateo Aguilar. 2009

Informe Final, empresa Caite Velas, Nicaragua; elaborado por Samantha Carolina Duarte y Pedro Antonio Blandón. 2009.

Informe Final, empresa Delmor, Nicaragua; elaborado por Melissa I. López Espinoza y Carlos J. Pérez Fajardo. 2009.

Informe Final, empresa Industrias Don Pan, Nicaragua; elaborado por Hania Miranda, Mario Vega, Osmar Altamirano. 2009

Bibliografía

Informe Final, empresa Eminica, Nicaragua; elaborado por Rogerio Cuadra, Migdalia Espinoza, Jaime Suárez. 2009

Informe Final, empresa Hopsa, Panamá; elaborado por Idazel Castro de Mirones, Mayteé Zachrisson, Rogelio Sheffer. 2009

Informe Final, empresa Productos Kiener, Panamá; elaborado por Sonia Correa H., Brenda Pitti Jované, Lourdes Navarro. 2009

Informe Final, empresa Productos SAR, Panamá; elaborado por Dacil Acevedo y Lissette Condassin. 2009

Informe Final, empresa Up Cargo, Panamá; elaborado por Hernán Ruíz y Mayela Lalyre de González. 2009

Informe Final Programa de Especialización para Consultores y Consultoras, **"Capacitación y asesoría empresarial en Sistemas Integrados de Gestión con énfasis en la Responsabilidad Social Empresarial",** elaborado por CEGESTI, 2009.

Responsabilidad Social de la Empresa en las Pymes de Latinoamérica, Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Septiembre, 2005. Disponible en: **http://www.iadb.org/csramericas/doc/Pymes.pdf**

Colofón

Elaboración
Francesca Falconi

Edición
Integración Centroamericana de la Responsabilidad Social Empresarial (INTEGRARSE)
Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH Capacity Building (InWEnt)

Coordinación
Fundación Empresarial para la Acción Social, FUNDEMAS

Staff Editorial
Asociación Empresarial para el Desarrollo, AED. Costa Rica
Olga Sauma
María Fernanda Pérez

Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala, CentraRSE. Guatemala
Guillermo Monroy
Elisa Juarez

Fundación Empresarial para la Acción Social, FUNDEMAS. El Salvador
Rhina Reyes
Luis Cerón

Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial, FUNDAHRSE. Honduras.
José Roberto Leiva
Laura Elvir

Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial, uniRSE. Nicaragua
Matthias Dietrich
Hania Miranda

SumaRSE. Panamá
Teresa de Alfaro
Mara Wolf

InWent
Americo Herrera

DESCA/GIZ
Mauricio Chacón

Corrección de texto
Dora Crespín de Arias

Diseño y Diagramación:
Renata Huete, Menta. Estudio Creativo

Financiado por:
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, a través del Programa Programa Desarrollo Económico Sostenible en Centroamérica (DESCA)



Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Programa Desarrollo Económico Sostenible en Centroamérica DESCA/GIZ

Calle El Talapo Nº 140B, Col. Lomas de Altamira
San Salvador, El Salvador C.A.

T: (503) 22.48.42.15
F: (503) 22.48.42.16
www.gtzdesca.org

FUNDEMAS

Edificio FEPADE/ISEADE
2° Nivel, calle El Pedregal
Antiguo Cuscatlán

T: (503) 22.12.17.99
info@fundemas.org
www.fundemas.org