

Desarrollo Sostenible en América Central y República Dominicana

Empresa: ALIMENTOS BAVARIA S.A.
País: Nicaragua
Proyecto: Programa TMF: Reducción de la pobreza y mejoramiento del ambiente.
Una estrategia de Desarrollo Integral Sostenible.

LA EMPRESA

Alimentos Bavaria S.A., fundada en 1994, se encuentra ubicada en Managua, Nicaragua. Cuenta con unas instalaciones centrales dedicadas a procesos de manufactura y producción, además de tres puntos de venta ubicados en diferentes lugares de Managua (El Mirador, Los Robles y Carretera Sur). El nombre comercial de los productos es Bavaria Delikatessen. Actualmente, la empresa emplea a 30 personas y genera aproximadamente 30 empleos indirectos.



MISIÓN

"Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de la línea "delikatessen". Ofrecemos a nuestros clientes una variedad de productos de alta calidad caracterizados por su sabor y propiedades alimenticias y la garantía de ser preparados bajo excelentes condiciones higiénicas. Estamos comprometidos con la mejora continua de la calidad de vida de nuestros empleados y con la identificación de acciones para promover el desarrollo económico, social y ambiental de la comunidad."

PRODUCTOS

Los principales productos de la empresa son:



- Cortes de carne de res y cerdo
- Embutidos (jamón, paté, salchichón y otros)

La empresa logra diversificar sus productos mediante la incorporación de condimentos y el proceso de ahumado. Adicionalmente, la empresa también comercializa quesos importados, vino, aceite de oliva y otros.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La metodología para la implementación de la Estrategia de Sostenibilidad en la empresa, inició con la conceptualización del sistema de desarrollo sostenible, etapa en la cual se realizó un análisis interno y externo de la organización para determinar su perfil de sostenibilidad, así como sus opciones de mejora en las dimensiones ambiental, económica y social.

Posteriormente, se definió un marco estratégico de sostenibilidad donde quedó plasmada la estrategia de la organización, la cual incluye la definición de la misión, visión, valores organizacionales, objetivos estratégicos en las tres dimensiones mencionadas y el compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible.







Con base en el marco estratégico, se definieron los planes de acción en cada una de las dimensiones y se establecieron los indicadores y mecanismos de monitoreo para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

Posteriormente, se brindó capacitación y asistencia técnica para apoyar a la empresa en la implementación de los planes de acción. De esta manera se pretendió realizar la transferencia de conocimiento a la organización y se desarrolló el seguimiento orientado hacia el logro de los resultados esperados.



PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS

| Diagnóstico inicial | Mejoras logradas |
|---|--|
| DIMENSIÓN ECONÓMICA | |
| 1. Conductores de valor | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de indicadores para monitorear el resultado financiero de la empresa y tomar decisiones al respecto. - Necesidad de mejorar algunos aspectos relacionados con el sistema contable (control de rentabilidad por punto de venta, control de inventarios, registro de cuentas por cobrar y por pagar). | <ul style="list-style-type: none"> - Se diseñó el plan estratégico y los indicadores para dar seguimiento a los objetivos planteados. - Se capacitó al personal en Valor Económico Agregado (EVA) y en los diferentes conductores de valor que inciden en el resultado financiero de la empresa. - Se implementó una herramienta para monitorear los principales indicadores relacionados con los conductores de valor (crecimiento, rentabilidad, capital de trabajo, inversiones y financiamiento). - Se definió un plan de acción para mejorar los conductores de valor de la empresa. - Se realizó un análisis sobre elementos contables relevantes en la empresa y se brindaron recomendaciones al respecto. - En enero del 2005 se tiene como meta formalizar una reestructuración del sistema contable para implementar el manejo de la contabilidad por unidad de negocio. |
| 2. Buenas prácticas de manufactura | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Mejoras necesarias en infraestructura, bodegas, higiene, proceso y producto. - Oportunidad de mejora en los controles de la materia prima y agua de consumo para el proceso (pruebas microbiológicas, químicas, organolépticas). - Falta de implementación de un programa de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). - Falta de registros escritos de procesos y controles. - Temas de seguridad alimentaria e inocuidad de alimentos no incluidos en los programas de inducción del personal. | <ul style="list-style-type: none"> - Se capacitó al personal de la planta en Buenas Prácticas de Manufactura, dando especial énfasis al tema de higiene. - Se realizaron mejoras en los aspectos de higiene de la planta. <div data-bbox="976 1073 1291 1360" style="text-align: center;"> </div> <ul style="list-style-type: none"> - Se tomaron en cuenta las recomendaciones en infraestructura realizadas en la remodelación actual de la planta, la cual tendrá su segunda etapa a inicios del 2005. - Actualmente se encuentran en la implementación de la metodología aprendida. |
| DIMENSIÓN AMBIENTAL | |
| 1. Uso eficiente de materias primas y prevención de generación de desechos sólidos | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Desperdicio de condimentos en los procesos de pesado. - Generación de desechos sólidos por el excesivo material de empaque de la carne (plástico y cajas de cartón). Esto es necesario para reducir la posibilidad de descomposición al no estar refrigerada. - Generación de desechos por las bolsas plásticas para la dosificación diaria de detergente. | <ul style="list-style-type: none"> - Se logró un ahorro de 5% en el consumo de condimentos luego de dos meses de implementar las medidas respectivas en el proceso de pesado. - Se estudia la opción de comprar camiones refrigerados para evitar la descomposición temprana de los productos y con esto reducir la cantidad de material de empaque. - Se cambiaron las bolsas plásticas para detergente por recipientes reutilizables. Se pretende un ahorro en |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Desperdicio de carne en la molienda.  | <p>consumo de bolsas y disminución desechos sólidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se reprocesan los residuos de carne que se adhieren a las paredes del molino. - Se colocaron filtros en los ductos de aguas residuales para evitar que se mezclen con desechos sólidos.  |
| <p>2. Uso eficiente de agua y prevención de generación de aguas residuales</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Elevado consumo de agua en los procesos de lavado (150 m³ mensuales). - Alta generación de aguas residuales.  | <ul style="list-style-type: none"> - Se implementó el uso de pistolas para las mangueras usadas en el proceso de lavado. La inversión fue de US\$ 30, y se espera un ahorro de US\$ 550. - Se reutiliza el agua de cocimiento de chorizos en el proceso de lavado de la planta (4 m³ cada cocción).  <ul style="list-style-type: none"> - Se fijaron tres lavados diarios con cantidades establecidas de agua. Esta medida está generando un ahorro mensual de US\$ 6.25 y una disminución de las aguas residuales jabonosas. |
| <p>3. Eficiencia energética</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de energía en los cuartos fríos.  <ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de calor en el ahumador, usando aserrín como combustible. | <ul style="list-style-type: none"> - Se estableció una restricción para las entradas y salidas de los cuartos fríos, permitiendo su acceso únicamente a 3 operarios. - Se instalaron gavetas en el ahumador para aprovechar al máximo la capacidad del equipo.  |
| <p>4. Manejo adecuado de químicos y detergentes</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - No se almacenan los productos químicos por separado. - Cantidad dosificada de detergente para el lavado de la planta y maquinaria es mayor a la necesaria. | <ul style="list-style-type: none"> - Se habilitó una bodega exclusiva para el almacenaje de productos químicos. - Se disminuyó un 50% la cantidad de detergente dosificada para los lavados. |

DIMENSIÓN SOCIAL

1. Seguridad Ocupacional

- No existe monitoreo de riesgos y accidentes.



- Se identificaron riesgos presentes en la planta y se recomendaron medidas. Algunos de los riesgos identificados son:
 - Cortaduras o desmembramientos en picado y molienda de la carne. Medida: utilizar guantes
 - Lesiones de espalda o columna al levantar la carne. Medida: usar cinturones lumbares
 - Quemaduras al ahumar la carne. Medida: utilizar guantes gruesos.
 - Cortaduras profundas al colgar la carne en los cuartos fríos. Medida: usar un banco para colgar la carne
 - Explosión por el uso de gas. Medida: colocar extinguidores.
- Se acondicionó un botiquín para primeros auxilios y dos extintores dentro de la planta de producción.

2. Proyección Social Interna y Externa

- Ausencia de programas de proyección social con grupos de interés externos.
- Proceso de comunicación interna a nivel vertical fragmentado.
- Poco involucramiento del personal en el logro de los objetivos de la empresa.
- Falta de procedimientos (guía) para la atención al cliente en los puntos de venta que resalten las bondades del producto y su impacto en la alimentación de los consumidores



- Se logró conciencia a nivel gerencial de la necesidad de la proyección social dirigida a los actores externos a la empresa. Esto se hizo mediante talleres de Responsabilidad Social Empresarial, Gestión Social y Gestión del Cambio.
- Se logró conciencia de la necesidad de fortalecer la Gestión del Recurso Humano, identificando oportunidades de mejora en los mecanismos de comunicación interna e involucramiento de los empleados en el logro de objetivos.
- Se elaborará una guía de atención al cliente para los puntos de venta.

FRASE DEL EMPRESARIO

Karl Frederick Welles Avilés
Gerente General

"La participación en el Programa nos ha ayudado mucho a mejorar nuestro servicio. Los cursos que se impartieron fueron de fácil implementación en lo laboral, social, producción y contabilidad. Los conocimientos adquiridos se han incorporado poco a poco, viendo una mejora en el funcionamiento general de la empresa. Como empresa estamos siempre dispuestos a participar en estos programas ya que nos vemos muy beneficiados y a la vez colaboramos con la prosperidad del país."



BAVARIA
DELIKATESSEN



LaBAl
Laboratorio de Tecnología de Alimentos

