

Desarrollo Sostenible en América Central y República Dominicana

Empresa: DULCERÍA EL CARMEN
País: Nicaragua
Proyecto: Programa TMF: Reducción de la pobreza y mejoramiento del ambiente.
Una estrategia de Desarrollo Integral Sostenible.

LA EMPRESA

Dulcería El Carmen se encuentra ubicada en Masaya, Nicaragua. Tiene once años de existencia y es administrada por María del Carmen Calero Barahona, propietaria y fundadora de la misma. Según su propietaria, el éxito de la empresa radica en la calidad de sus productos, la cual verifica y asegura directamente mediante la supervisión de la producción y la compra de materias primas.

Es política de la empresa mantener gran variedad de presentaciones para los diferentes productos y que estén disponibles todo el año. Para lograr esto, la empresa congela concentrados de frutas, las cuales son compradas en temporada de cosecha para su paulatino uso a lo largo del año. El procesamiento de la fruta se planifica según la estación y disponibilidad de la fruta.

Actualmente, la empresa emplea a 18 personas y genera aproximadamente 42 empleos indirectos, dentro de los cuales se contemplan vendedores ambulantes, quienes adquieren los productos en consignación (se lo llevan en la mañana y lo pagan o devuelven por la tarde).



MISIÓN

"Somos una empresa dedicada a la producción y venta de mieles, postres y cajetas. Nuestros productos son de alta calidad, se caracterizan por su sabor y presentación, y son elaborados para satisfacer todos los gustos, edades y segmentos en cualquier época del año."

PRODUCTOS

La empresa cuenta con aproximadamente 40 productos que se pueden agrupar en tres grandes grupos:



- Postres
- Mieles
- Cajetas

Todos los productos tienen diferentes sabores y cuentan con su respectivo registro sanitario y código de barra.

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.



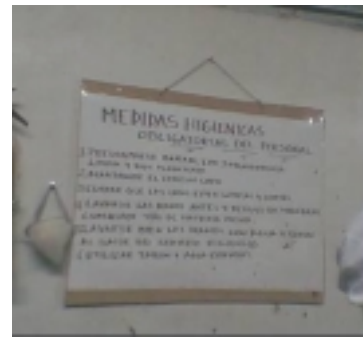
PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS

| 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). - Falta de identificación de los productos con la empresa.  | <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 algunos elementos contables relevantes en la empresa y se brindaron recomendaciones al respecto. - Se logró que todos los productos salgan al mercado etiquetados, con lo que se adquirió conciencia de la importancia del valor agregado como elemento diferenciador en el mercado.  <ul style="list-style-type: none"> - Se asistió en agosto a una feria en El Salvador con el fin de explorar posibilidades de contar con nuevos canales de distribución de productos que maximicen la capacidad de producción. En diciembre se asistirá a otra feria con el mismo propósito. Además se realizarán dos giras, una a Belice y otra a Honduras con propósitos de distribuir los productos. |
| 2. Buenas prácticas de manufactura y HACCP | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Mejoras necesarias en infraestructura, bodegas, higiene, proceso y producto.  | <ul style="list-style-type: none"> - Se capacitó al personal de planta en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), dando especial énfasis al tema de higiene. - Se tomaron en consideración las recomendaciones para la nueva planta, de manera que trabaje bajo Buenas Prácticas de Manufactura, paso inicial para la implementación de HACCP (se construyó la bodega de materia prima independiente de la zona de proceso, las mesas de trabajo se sustituyeron por mesas de acero inoxidable, las ventanas tienen cedazo, se instaló un lavamanos a la entrada de la planta, los servicios sanitarios se ubicaron fuera de la planta, se colocaron tres ventiladores a nivel de las ventanas de arriba de la planta). |

- Falta de registros escritos de procesos y controles.
- Carencia de un plan de Análisis de Riesgos y Puntos de Control (HACCP).
- Temas de seguridad alimentaria e inocuidad de alimentos no incluidos en los programas de inducción del personal.



- Se inició la documentación de los procedimientos de la empresa. Todas las recetas se encuentran por escrito y se colocaron pizarras con mensajes por toda la planta.



- Se incluirá en el plan de inducción del personal los temas de seguridad alimentaria, inocuidad, BPM y HACCP.
- Se levantará el techo de la bodega del segundo piso para hacerla menos caliente y más ventilada para mayo de 2005. Así mismo se instalará un ascensor manual dentro de la planta para bajar la materia prima desde la bodega del segundo piso y subir el producto final para su empaque, esta medida se implementará en julio de 2005.


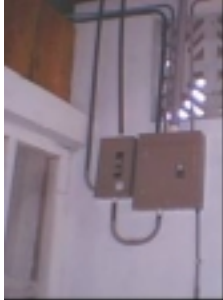


DIMENSIÓN AMBIENTAL


1. Uso eficiente de materias primas y prevención de generación de desechos sólidos

- Falta de inspección inicial a las frutas para detectar las que están en mal estado y se convierten en desechos sólidos.
- Generación de gran cantidad de desechos orgánicos de frutas (cáscaras, semillas, pulpa).
- Sacos y canastas de empaque de las materias primas se convierten en desechos sólidos.



- Se realiza una inspección de la fruta en el sitio de compra para evitar la adquisición de frutas en mal estado.
- Se harán gestiones con los proveedores para que utilicen los desechos orgánicos como abono, además de organizarse con otras empresas de la zona para realizar un proyecto de compostaje. Esta alternativa está en proceso de estudio.
- Se negoció con el proveedor de materia prima para que le compre los sacos para su reutilización. Cada saco se vende en US\$ 0.13 y por mes se recolectan aproximadamente 120 sacos (US\$ 16/mes).
- Se utilizan subproductos como canastas y cajas de cartón en empaque de producto terminado o transporte de producto interno. De esta manera se previene la generación de desechos sólidos.

| | |
|---|--|
| 2. Uso eficiente de agua y prevención de generación de aguas residuales | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Consumo de agua en los procesos de lavado de frutas, limpieza de instalaciones y en producción. El gasto mensual promedio de la empresa es de 73 m³, equivalentes a US\$ 47. Las aguas residuales no presentan problemas. | <ul style="list-style-type: none"> - Se está realizando un enjuague preliminar a las frutas para eliminar barro y suciedad superficial, con lo que se disminuye la cantidad de agua fresca necesaria para el lavado. |
| 3. Eficiencia energética | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Alto consumo de gas butano por los procesos de cocción lenta y rápida en una misma receta. - Alto consumo de electricidad (900 kW mensuales, US\$ 190). - Uso de cocina de leña (consumo de madera/recursos naturales).  | <ul style="list-style-type: none"> - Se calibraron las perillas de salida de gas para estandarizar el consumo por receta. - Se documentó el procedimiento de optimización del consumo de gas y se colocaron rótulos con el procedimiento al alcance del personal de la planta. - Se cambió el panel eléctrico de la planta y se mejoraron las instalaciones eléctricas.  |
| <ul style="list-style-type: none"> - Se eliminó el uso de la cocina de leña. | |
| 4. Manejo adecuado de químicos | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Exceso en las cantidades de cloro usadas para el agua de lavado de las frutas. | <ul style="list-style-type: none"> - Se dosifica el cloro usado en el proceso de lavado de las frutas (2 cucharaditas de cloro por cada bidón de agua). |
| DIMENSIÓN SOCIAL | |
| 1. Seguridad Ocupacional | |
| <ul style="list-style-type: none"> - No existe programa para identificación de riesgos laborales.  | <ul style="list-style-type: none"> - Se identificaron riesgos presentes en la planta y se recomendaron medidas. Algunos de los riesgos identificados son: <ul style="list-style-type: none"> - Quemaduras graves con sartenes grandes. Medida: utilizar guantes y delantales de materiales adecuados - Explosión e incendio por el uso de gas butano. Medida: colocar extintores y capacitar al personal en emergencias y correcto mantenimiento preventivo de las válvulas y tanques de gas.  |

| 2. Proyección Social Interna y Externa | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de integración estratégica con los vendedores de la empresa para mejorar sus condiciones de trabajo y al mismo tiempo la productividad de la empresa. - Ausencia de un plan de proyección social bien estructurado. - Necesidad de mejoras en la capacitación, comunicación e involucramiento del recurso humano de la empresa.  | <ul style="list-style-type: none"> - Se logró conciencia a nivel gerencial de la necesidad de la proyección social dirigida a los actores externos a la empresa, dando especial énfasis a la relación con los vendedores e intermediarios. Esto se logró mediante talleres de Responsabilidad Social Empresarial, Gestión Social y Gestión del Cambio. - Se logró conciencia de la responsabilidad por parte de la empresa, en cuanto a confección del producto para garantizar la seguridad del consumidor. - Se logró conciencia de la necesidad de mejora de la Gestión del Recurso Humano, orientada a los mecanismos de comunicación interna e involucramiento de los empleados en el logro de objetivos. |

FRASE DEL EMPRESARIO

María del Carmen Calero Barahona
Propietaria

“A todos aquellos pequeños empresarios que están iniciando su negocio, quiero decirles que para salir adelante hay que tener fuerza, criterio, aprender mucho de su trabajo, y transmitírselo al personal. Los que quieren salir adelante con su negocio deben tomar decisiones importantes para mejora y seguir siempre adelante, a pesar de los tropiezos en el camino”.



.....
 : Proyecto “Aplicación de la Ciencia y la Tecnología para el Fortalecimiento de la Micro,
 : Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMEs) Agroalimentaria en el Sector Rural de América
 : Latina y el Caribe”, componente Nicaragua, financiado con recursos de la OEA.
 :