

Empresa: INDISA
País: El Salvador
Proyecto: Programa TMF: Reducción de la pobreza y mejoramiento del ambiente.
Una estrategia de Desarrollo Integral Sostenible.
Año: 2005

LA EMPRESA

Industrias Diversa S.A., INDISA, ubicado en San Juan de Opico, La Libertad, inició operaciones en el año 1963 con el enfoque exclusivo de producir adornos para la época navideña. En los últimos años, su portafolio de productos ha presentado una fuerte diversificación, teniendo gran importancia la fabricación de juguetes plásticos, prensas para el cabello y mascones entre otros. Actualmente cuenta con 50 empleados distribuidos en las áreas de producción y administrativo.



PRODUCTOS



Sus principales productos son los adornos navideños y los juguetes didácticos. También fabrican prensas negras para el cabello y mascones. La mayor cantidad de productos se elaboran con materia prima reciclada.

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.





Se establecieron los planes de acción en cada una de las dimensiones así como 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	
Gestión Financiera	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se lleva un control adecuado de los inventarios en la empresa. ▪ Se analizó la información contable de la empresa, donde se encontraron algunos puntos a mejorar como lo son las cuentas por cobrar, costos de venta, provisiones y otras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se trabajó con la gerencia y el personal de planta para concienciarlos en la importancia de los inventarios para la empresa. ▪ Se generó un plan de trabajo sobre la distribución y flujo de los inventarios. ▪ Se planteó la redistribución de planta, para generar un mejor flujo a los procesos productivos y de almacenamiento de los artículos producidos o en proceso. ▪ Se recomendó a la gerencia realizar una revisión sobre las diferentes partidas contables tanto desde el punto de vista de registro como validación de la información. ▪ Se les brindó una herramienta para análisis de la información contable, lo que facilita la interpretación por medio de indicadores estratégicos y financieros para la toma de decisiones por parte de la gerencia. ▪ Se implementó un plan de opciones de mejora a corto, mediano y largo plazo en aspectos financiero – administrativo.
Eficiencia Productiva	
<p style="text-align: center;"><i>MANUFACTURA ESBELTA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se determinaron los siguientes índices relacionados con el tema de manufactura esbelta: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fábrica Visual = 19,4% ✓ Índice de Orden y Limpieza = 20% <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;">   </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Luego de dar recomendaciones para la mejora del proceso productivo, y principalmente trabajar en la implementación de la primera etapa de la metodología de 5S para orden y limpieza, se dieron mejoras en los valores finales de los índices monitoreados durante el proyecto, los cuales son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fábrica Visual = 36,1% ✓ Índice de Orden y Limpieza = 26,7% <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>
GESTIÓN DE LA CALIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay controles formales en el proceso relacionados con el color. ▪ Los registros en uso por la empresa no establecen espacios específicos para la medición del desperdicio y el producto no conforme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El orden y la limpieza es un tema de importancia para la producción, para lo cual se recomendó mantener una mejora continua dentro de la empresa. ▪ Se mejoró la situación de control de color, creando un control en inyección/soplado. ▪ Se mejoró el proceso de registro ya que se formalizaron los registros de la empresa y se incluyó el espacio de observaciones para anotar las causas de la no-conformidad de los controles.

<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con registros formales para todas las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> Los registros de corte de plástico y molinos están en uso; lo que permite generar datos de desempeño. Se implementaron registros formales en la empresa. Debe incorporarse los diferentes conceptos de control de calidad pedidos por el cliente o requeridos por la empresa.
<p>DIMENSIÓN AMBIENTAL</p>	
<p>Generación de desechos</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de pintura en la máquina de ganchos. Chimenea de salida de emisiones gaseosas del horno para ganchos se encuentra en mal estado estructural, por lo que los desechos gaseosos se concentran dentro de la planta. 	<ul style="list-style-type: none"> Esto se resolvió temporalmente colocando un recipiente para la recuperación de la pintura. Queda pendiente la revisión de la máquina para tratar de reducir al máximo el goteo de pintura. Se recomendó cambiar esta chimenea para evitar condiciones inapropiadas dentro de la planta. 
<p>Uso eficiente del agua y generación de aguas residuales</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Problemas con la potabilización del agua del pozo, 	<ul style="list-style-type: none"> Se investigó y presentó un informe en el cual se indicaba las características y funciones de tratamiento actual del agua, además de la situación del agua de pozo en las zonas aledañas a San Salvador. Para las características de esta agua, lo que se recomendó fue un proceso de ósmosis inversa, el cual fue explicado en el mismo informe. Otra recomendación en ese informe fue la de realizar un análisis fisicoquímico del agua de pozo para conocer exactamente su composición del agua y poder determinar el tratamiento adecuado de acuerdo a las necesidades específicas.
<p>Eficiencia Energética</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Líneas de tendido eléctrico en mal estado, principalmente la correspondiente al cuarto de molienda.  <ul style="list-style-type: none"> Alto consumo energético, específicamente en energía eléctrica.. 	<ul style="list-style-type: none"> Se debe revisar este sistema para mejorar la eficiencia del tendido eléctrico en la planta y evitar cualquier accidente. Se recomienda monitorear el consumo eléctrico, para obtener un parámetro que indique el éxito de las medidas implementadas.

DIMENSIÓN SOCIAL

Salud y Seguridad Ocupacional	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Temperatura interna de la planta muy alta, provocando un ambiente desagradable e incómodo de trabajo. ▪ Para eliminar las “orillas” de las piezas producidas en las máquinas de soplado, se utiliza una pequeña cuchilla y no siempre se usan guantes de protección. ▪ Falta información para los operarios en aspectos de seguridad laboral. ▪ No se encontraron las hojas de seguridad (MSDS) de los productos químicos utilizados en el proceso de elaboración de ganchos. ▪ Las sillas en las que trabajan las personas encargadas de hacer las ramas de los árboles de navidad no son las adecuadas para realizar dicha labor, ya que les puede generar molestias lumbares acumulativas. Lo mismo ocurre con las personas encargadas de lavar los recipientes antes de ser cortados. ▪ Falta de equipo de seguridad adecuado para los operarios. ▪ Los trabajadores no tienen conciencia en aspectos de salud ocupacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se debe tener siempre abiertas las ventanas de los ventiladores y extractores, e insistir con la persona encargada de esta labor. ▪ Se debe insistir en el uso de guantes por parte de las operarias, ya que no los utilizan de manera sistemática. ▪ Es recomendable hacer rotulación que permita visualizar y recordar fácilmente diferentes aspectos, cuidados y precauciones que deben tener los operarios. ▪ Se recomienda tener esta información a mano y en español para que sea una referencia rápida en caso de necesitarla. ▪ Es recomendable buscar un modelo de silla que evite cualquier tipo de lesión. Este modelo se puede elaborar en la empresa o mediante algún concurso en que se de opción a los operarios de participar con sus iniciativas. ▪ Se recomienda el uso de equipo de seguridad como lo son guantes, mascarillas y taponos para los oídos. ▪ Se recomienda crear conciencia en el personal de la importancia de la seguridad laboral en la empresa, para lo cual se debe tener aporte tanto de los patronos como de los trabajadores. Es recomendable buscar capacitaciones en el tema, quizá con el Ministerio de Salud.
Proyección Social Interna y Externa	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se contaba con un Manual Descriptivo de puestos. ▪ No se contaba con un proceso formal de selección. ▪ No se contaba con un proceso de capacitación formal. ▪ No se contaba con iniciativas en materia de desarrollo social de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se propuso una estructura para el desarrollo del Manual de Puesto, contemplando relaciones de dependencia en la estructura, funciones, requisitos formales y habilidades específicas para cada puesto. Ya se cuenta con 6 descripciones completas, debe continuarse con las demás. ▪ Se diseñó en conjunto con la Gerente de Producción el proceso de Reclutamiento y Selección para la empresa, además de los formularios correspondientes en cada paso del proceso. ▪ Se levantó el proceso de capacitación en sus pasos fundamentales, detección de necesidades de capacitación, búsqueda del proveedor del servicio u opción de capacitación interna, preparación de actividades de capacitación, entre otras. Queda pendiente validar el modelo, levantar los registros faltantes y ponerlo en funcionamiento. ▪ Se brindó una charla al nivel gerencial de la empresa sobre la importancia de las iniciativas de desarrollo social.

	<ul style="list-style-type: none">▪ Se brindaron charlas de sensibilización en:<ul style="list-style-type: none">✓ Responsabilidad Social: elementos humanos y competitividad✓ Mejores prácticas en la gestión del talento humano en las organizaciones✓ La salud y la seguridad de nuestro personal: elementos a considerar✓ Sociedad y empresa en un entorno competitivo.
--	--

FRASE DEL EMPRESARIO

“El proyecto, "Estrategia de Desarrollo Integral Sostenible" desarrollado por CEGESTI en nuestra empresa, ha sido importante y de gran ayuda, en áreas fundamentales por ejemplo en la bodega no se contaba con una separación adecuada como materias primas, empaque, productos terminados y en proceso, ha sido a través de recomendaciones de CEGESTI que se ha trabajado en esto y hoy en día se tiene más ordenados y seguros nuestros inventarios; así como también la separación completa de productos que se producen y distribuyen con productos que solamente se distribuyen. Por todas estas razones y otras que no es posible enumerar en este párrafo, agradecemos a CEGESTI y a cada uno de sus consultores que con capacidad y esmero nos han asesorado.”

Juan Antonio Blanco
Gerente General

