

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

#### LA EMPRESA

LABORATORIOS COMBISA, ubicado en San Marcos, es una empresa que fue fundada en 1971 con la misión de “elaborar y distribuir medicamentos bajo los más estrictos estándares de calidad, para contribuir al bienestar de la salud de los consumidores”.

Desde sus inicios, LABORATORIOS COMBISA se ha preocupado por mejorar continuamente con el fin de ofrecer una alta calidad a sus clientes y por tanto, se comprometen a elaborar sus productos de acuerdo a las Buenas Prácticas de Manufactura Farmacéutica vigentes, Buenas Prácticas de Laboratorio de Control de Calidad vigentes y las Norma Internacionales de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000. Asimismo, la empresa muestra un gran interés por el desarrollo de valores, el bienestar de los colaboradores y el respeto por la naturaleza. Hoy día la empresa cuenta con 33 empleados.



#### PRODUCTOS



Sus productos incluyen medicamentos para uso humano, cosmético y veterinario en distintas formulaciones y presentaciones.

#### 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 (producción más limpia), económica (eficiencia productiva y gestión financiera) y social (proyección interna y externa además de salud y seguridad ocupacional).



Posteriormente, se redefinieron los lineamientos estratégicos de la empresa en el marco del desarrollo sostenible. Luego 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.

Luego, 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

### Estrategias, políticas y planes

Se definió un nuevo planteamiento del marco estratégico de la empresa:

#### Misión de la Empresa

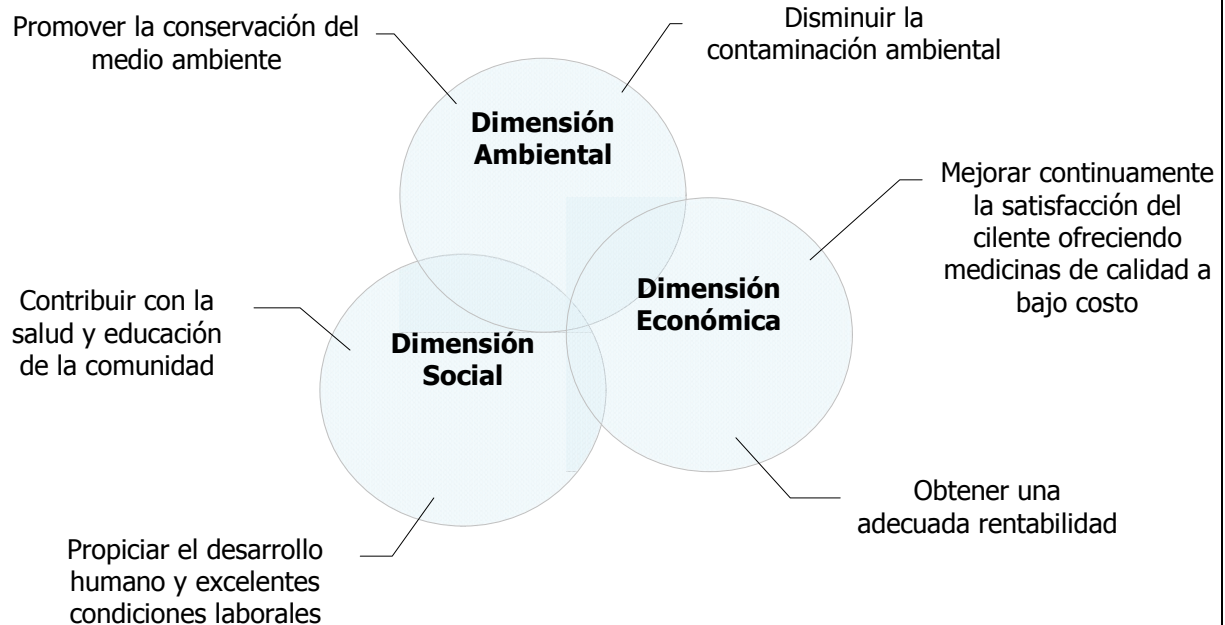
Elaborar y distribuir medicamentos, elaborados bajo los más estrictos estándares de calidad, para contribuir al bienestar de la salud de los consumidores.


#### Visión de la Empresa

Empresa de clase mundial, líder en la elaboración de medicamentos reconocidos:

- ✓ Por la óptima calidad y precios competitivos.
- ✓ Por el desarrollo permanente de nuevas y más eficaces formulaciones.
- ✓ Por el permanente mejoramiento y diversificación de los medicamentos.
- ✓ Por el excelente nivel de desarrollo humano y tecnológico.
- ✓ Por el mejor nivel de capacitación, motivación y remuneración del personal.
- ✓ Por su aporte a la salud y educación de la comunidad y conservación del medio ambiente.

#### Nuestro Compromiso con la Sostenibilidad




Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>	
<b>Gestión Financiera</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problemas identificados en el proceso de inventarios.</li>   <li>▪ Ausencia de un sistema o metodología de costos de los productos y con ello una definición de precios.</li>   <li>▪ Desactualización del proceso contable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se trabajó con la gerencia y el personal de planta para concienciar sobre la importancia de la gestión de los inventarios para la empresa.</li> <li>▪ Se identificaron puntos de mejora, se generó un plan de trabajo sobre la distribución y un flujo de los inventarios.</li> <li>▪ Se planteó el ordenamiento de las bodegas, para generar un mejor flujo a los procesos productivos y de almacenamiento de los artículos producidos o en proceso y materias primas. Además de marcar con pintura dichos espacios y rotularlos con los nombres correspondientes.</li>   <li>▪ Se brindó apoyo en la generación de procedimientos administrativos, para esto se inició con la realización y validación del mapeo de los procesos productivos y administrativos para luego generar los procedimientos relacionados con éstos.</li>   <li>▪ Se le recomendó a la gerencia la realización de una revisión sobre las diferentes partidas contables tanto desde el punto de vista de registro como validación de la información por parte de un ente auditor.</li> <li>▪ Se 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.</li>   <li>▪ Se generó un plan de implementación de acciones de mejora a corto, mediano y largo plazo.</li> </ul>
<b>Eficiencia Productiva</b>	
<p style="text-align: center;"><i>GESTIÓN DE LA CALIDAD</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La empresa se encuentra en el proceso de certificación de la norma ISO 9001:2000.</li> <li>▪ La madurez de la gestión de la calidad observada al inicio del proyecto es de 2.7.</li>   <li>▪ No tienen una metodología correcta para el cálculo de los tiempos estándar en el proceso productivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Luego de ayudar en la revisión de la documentación de los procesos necesarios para llevar a la empresa a la implementación de la norma ISO 9001:2000, se determinó que la madurez de la gestión de la calidad aumentó de un 2.7 a 2.9.</li>   <li>▪ Se definió con la empresa una metodología para el cálculo de tiempos estándar, la cual se debe sistematizar y orientar sus esfuerzos a desarrollar los puntos a enfatizar con relación a la norma ISO 9001:2000.</li> </ul>
	

## DIMENSIÓN AMBIENTAL

Generación de desechos sólidos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto consumo de papel en las áreas administrativas.</li>   <li>▪ No hay programas de reciclaje de papel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se concientizó al personal en el uso racional del papel.</li> <li>▪ Se establecieron políticas para imprimir documentos, se limitó el uso de la fotocopidora solo a 5 personas autorizadas y se lleva un control documentado de su uso.</li> <li>▪ Se enseñó al personal a usar la fotocopidora en modo duplex para aprovechar mejor las hojas de papel.</li>   <li>▪ Se han colocado cajas rotuladas para la recolección de papel reutilizable para usarlo como borrador.</li> <li>▪ Se colocaron recipientes recolectores en diferentes áreas de la empresa para reciclar el papel de desecho.</li> <li>▪ Se ha identificado el proveedor del servicio de reciclaje a quien le venderán el papel. El dinero recolectado se destinará a un fondo para las necesidades del grupo de mejora de la empresa.</li> </ul>
Uso eficiente del agua y generación de aguas residuales	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La empresa cuenta con un equipo desionizador para obtener la calidad del agua que requieren para su operación. Este equipo tiene un proceso de regeneración de las resinas y un proceso de lavado final en los cuales se consume una cantidad significativa de agua. .</li> <li>▪ Los sistemas de tuberías no se incluyen en el plan de mantenimiento preventivo de la empresa.</li> <li>▪ Falta de conciencia del personal en el uso adecuado del agua.</li> <li>▪ El indicador inicial acerca del consumo de agua es el siguiente:  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 0.0042 m<sup>3</sup> agua consumida/unidad de producto líquido terminado al mes</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se están buscando opciones de ahorro de agua en este proceso con un ingeniero con amplio conocimiento del equipo.</li> <li>▪ Se recomienda incluir todos los sistemas de tuberías de la empresa, en el plan de mantenimiento preventivo.</li> <li>▪ Se inició la concientización al personal en buenos hábitos en el uso del agua.</li> <li>▪ El indicador final acerca del consumo de agua es el siguiente:  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 0.0037 m<sup>3</sup> agua consumida/unidad de producto líquido terminado al mes</li> </ul> </li> </ul>
Eficiencia Energética	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto consumo energético a causa de iluminación, equipo de oficina, equipo de laboratorio y aire acondicionado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se configuró el equipo de cómputo en modo “Energy Saver – Power Schemes”, de esta manera el gasto eléctrico de cada computadora es menor.</li> <li>▪ Se recomendó que el personal autorizado para el uso de la fotocopidora, la mantenga en modo “Energy Saver”.</li> <li>▪ Se ha concientizado el personal administrativo como técnico sobre la necesidad de contar con buenos hábitos en el uso del aire acondicionado, con lo que están generando un ahorro de 2 horas y 45 minutos al día, en promedio, en cada área.</li> <li>▪ La iluminación se revisa y limpia cada 15 días y se está documentando el procedimiento en el plan de mantenimiento preventivo.</li> <li>▪ Se logró concientizar al personal en el aprovechamiento de la luz natural en las áreas donde es posible hacerlo.</li> <li>▪ Se eliminó una lámpara de mercurio y se instalaron dos bombillas ahorradoras.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se lleva un control documentado del seguimiento del plan de mantenimiento preventivo del equipo de laboratorio.</li> <li>▪ El indicador inicial acerca del consumo eléctrico es el siguiente:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 0.32 kWh consumido/ unidad de producto líquido terminado al mes</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se sugirió la elaboración de una bitácora donde se indique la revisión realizada y todo el procedimiento llevado a cabo. Además se está documentando el plan de mantenimiento preventivo dentro del sistema de calidad y se espera su continua actualización y revisión.</li> <li>▪ El indicador final acerca del consumo eléctrico es el siguiente:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 0.39 kWh consumido/ unidad de producto líquido terminado al mes</li> </ul> </li> </ul>
---	---

**DIMENSIÓN SOCIAL**

<b>Salud y Seguridad Ocupacional</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los extintores se encuentran mal sujetos.</li> <li>▪ Las hojas de seguridad de todos los productos químicos (MSDS), no estaban al alcance de todos los empleados.</li> <li>▪ La cámara de extracción del laboratorio no se utiliza siempre que se necesita.</li> <li>▪ La persona encargada de la recepción de la materia prima cargaba sacos muy pesado sin uso de cinturón y sin ayuda alguna.</li> <li>▪ La rampa de acceso al edificio se presenta resbalosa, lo cual provoca caídas en esta área.</li> <li>▪ El uso de solventes y tintas para marcar el material de empaque genera olores fuertes que pueden causar molestias para la persona encargada.</li> <li>▪ En la zona de la escalera para los estantes de la bodega de producto terminado los estantes para el almacenamiento de producto terminado son muy altos y no se tiene una escalera para llevar a los niveles superiores.</li> <li>▪ Las gradas de acceso al área administrativa son muy angostas y con un ángulo de inclinación elevado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se están fabricando en el taller de la empresa, unos ganchos especiales para sostener correctamente los extintores.</li> <li>▪ Se recomendó tener al alcance de todas las personas las hojas de seguridad (MSDS) de los productos de limpieza y de las sustancias químicas que se usan el laboratorio.</li> <li>▪ Se recomendó el uso sistemático de la cámara de extracción para el uso de reactivos inflamables, tóxicos y corrosivos en el laboratorio.</li> <li>▪ La carga se realiza entre dos personas.</li> <li>▪ Se colocó un pasamanos para dar apoyo a las personas cuando caminan por esta zona.</li> <li>  </li> <li>▪ Se recomendó el uso de mascarillas para evitar estas molestias.</li> <li>▪ Se compró una escalera adecuada, disminuyendo el peligro y riesgo de caídas.</li> <li>▪ Se recomendó colocar antideslizante para evitar cualquier tipo de caída o lesión</li> <li>▪ Se estableció un plan de mejoras en el tema a corto, mediano y largo plazo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>El índice de Riesgo Global de la empresa al inicio del proyecto fue de 3.9.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El índice de Riesgo Global de la empresa al final del proyecto luego de implementar algunas de las medidas recomendadas bajó a 3.1.</li> </ul>
<p><b>Proyección Social Interna y Externa</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se contaba con un Manual Descriptivo de puestos.</li> <li>No se contaba con un proceso formal de selección de colaboradores.</li> <li>La empresa contaba con un proceso de capacitación, pero éste no estaba en ejecución.</li> <li>Se realizaban algunas actividades de integración con el personal, más con el tiempo disminuyó la práctica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se creó un modelo para el Manual Descriptivo de Puestos, logrando tener al final de esta intervención un total de 6 descripciones completas.</li> <li>Se diseñó en conjunto con la Asistente de Gerencia, el proceso de Reclutamiento y Selección para la empresa.</li> <li>Se revisó el proceso de capacitación existente y se hicieron recomendaciones.</li> <li>Se estableció la importancia de realizar mensualmente actividades de integración con el personal.</li> <li>Se ha establecido un programa de sugerencias, en donde se premiará económicamente aquellas ideas que logren una mejora significativa en los procesos de producción.</li> </ul> <div data-bbox="954 766 1317 1041" data-label="Image"> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se premiará a colaboradores que han mostrado comportamientos ejemplares.</li> <li>Se celebrará en forma grupal, diferentes actividades sociales, como ingreso de un nuevo colaborador o cumpleaños.</li> <li>Además se brindaron charlas de sensibilización en:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidad Social: elementos humanos y competitividad</li> <li>✓ Mejores prácticas en la gestión del talento humano en las organizaciones</li> <li>✓ La salud y la seguridad de nuestro personal: elementos a considerar</li> <li>✓ Sociedad y empresa en un entorno competitivo.</li> </ul> </li> </ul>

**FRASE DEL EMPRESARIO**

*"Agradecemos a CEGESTI y a todo su staff de consultores por su valioso aporte al desarrollo empresarial, así como a nivel personal; siendo ésta un arma que nos ayuda a mejorar nuestros estándares de calidad, logrando así mayor competitividad a nivel nacional e internacional."*

**Germán Marón**  
Gerente General

**Zulema Mejía**  
Gestora de Calidad

