

## Desarrollo Sostenible en América Central y República Dominicana

**Empresa:** RESTAURANTE PALADAR

**País:** Nicaragua

**Proyecto:** Programa TMF: Reducción de la pobreza y mejoramiento del ambiente.  
Una estrategia de Desarrollo Integral Sostenible.

### LA EMPRESA

El Restaurante Paladar se ubica en Managua, Nicaragua. Este restaurante se especializa en la producción de comida criolla nicaragüense. Desde su fundación, su dueña Egda Vélez, se ha preocupado por mantener altos niveles de calidad tanto en el servicio como en los productos; es por este motivo que se identifican a la calidad y el renombre adquirido como los factores de éxito de la empresa.

Actualmente, la empresa emplea a 37 personas y genera aproximadamente 20 empleos indirectos.



### MISIÓN

*"Ofrecemos a nuestros clientes una amplia variedad de platillos a precios accesibles, preparados bajo excelentes estándares de calidad y servidos con la mejor atención en un ambiente para disfrutar."*

### SERVICIOS

Actualmente, la empresa Paladar ofrece los siguientes servicios:



- Restaurante en su local en Managua, donde mantiene un área de mesas, en variados ambientes agradables y acogedores. El restaurante es tipo buffet, y ofrece gran variedad de platos calientes, carnes de varios tipos, ensaladas, postres, refrescos naturales, panes y otros tipos de guarniciones. El restaurante se orienta a mercados de clase media y alta, pero mantiene precios competitivos con el mercado local.
- "Catering" para eventos especiales tales como conferencias, matrimonios, actividades sociales y otros. La comida es producida en la cocina del restaurante y transportada a los locales convenidos.
- Alquiler de mobiliario para eventos.
- Un Cafetín ubicado en el Supermercado La Unión. Este punto de venta es de reciente apertura.

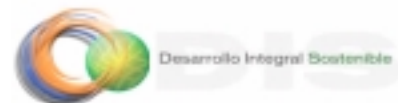
### DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

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
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>	
<b>1. Conductores de valor</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de indicadores para monitorear el resultado financiero de la empresa y tomar decisiones al respecto.</li> <li>- 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).</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se diseñó el plan estratégico y los indicadores para dar seguimiento a los objetivos planteados.</li> <li>- 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.</li> <li>- Se implementó una herramienta para monitorear los principales indicadores relacionados con los conductores de valor (crecimiento, rentabilidad, capital de trabajo, inversiones y financiamiento).</li> <li>- Se definió un plan de acción para mejorar los conductores de valor de la empresa.</li> <li>- Se realizó un análisis sobre algunos elementos contables relevantes en la empresa y se brindaron recomendaciones al respecto, generando cambios sustanciales en el registro contable.</li> <li>- Se implementará el manejo de la contabilidad por unidades de negocio.</li> <li>- Se abrió recientemente un cafetín en el supermercado La Unión, permitiendo mejorar las oportunidades de mercado de la empresa.</li> </ul>
<b>2. Buenas prácticas de manufactura y HACCP</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoras necesarias en infraestructura, bodegas, higiene, proceso y producto.</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de registros escritos de algunos procesos y controles.</li> <li>- Carencia de un plan de Análisis de Riesgos y Puntos de Control (HACCP).</li> <li>- Temas de seguridad alimentaria e inocuidad de alimentos no incluidos en los programas de inducción del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se capacitó al personal de planta en Buenas Prácticas de Manufactura, dando especial énfasis al tema de higiene.</li> <li>- Se realizaron las medidas recomendadas para mejorar la higiene en el área de producción.</li> <li>- En la remodelación del restaurante, se tomaron en cuenta las recomendaciones realizadas en infraestructura para cumplir con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) como un paso inicial para implementar HACCP. Estas medidas son: construcción de cuartos fríos, pilas separadas para lavado de verduras y utensilios, una bodega, uso de mesas de metal y vestidores para los empleados.</li> <li>- Los procedimientos y recetas se registraron por escrito y se tiene a la vista de todos los empleados mediante pizarras acrílicas colocadas en la planta.</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se incluirá en el plan de inducción del personal los temas de seguridad alimentaria, inocuidad, BPM y HACCP.</li> <li>- Se instalarán servicios sanitarios para los empleados fuera de las instalaciones de la planta de producción. Esta medida se terminará de implementar en mayo del 2005.</li> </ul>

## DIMENSIÓN AMBIENTAL

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

- Generación de desechos orgánicos de verdura en mal estado (falta de equipo frío para las mismas).
- Generación de desechos sólidos ordinarios, principalmente de materiales de empaque de la materia prima.



- Se clasifican y separan los residuos orgánicos e inorgánicos. Los orgánicos se regalan a porquerizas.
- Se aplican el sistema PEPS (primero que entra, primero que sale) para evitar que la verdura se deteriore. Actualmente se acumulan dos baldes de desechos por día, lo cual depende de la producción.
- Dentro de la remodelación que se está realizando, se tiene destinado acondicionar cuartos fríos para alargar la vida útil de la materia prima.
- Se estudia la posibilidad de realizar un proyecto de compostaje con la materia orgánica de desecho, en conjunto con el proveedor de verdura.
- Se está entregando y dosificando las materias primas y artículos de consumo de producción en cajas plásticas reutilizables para disminuir la cantidad de desechos sólidos.

### 2. Uso eficiente de agua y prevención de generación de aguas residuales

- Falta de monitoreo del consumo de agua.
- Consumo de agua en gran cantidad de procesos de la empresa.
- Las pilas de lavado se utilizan indistintamente para frutas, utensilios de cocina y otros.



- Se están monitoreando y controlando el consumo de agua en la planta de producción de alimentos.
- Se estudia la implementación de algunas medidas como estandarizar la cantidad de cubetas a utilizar durante el lavado general, en el lavado de mantelería lavar a mano únicamente las partes de los manteles y servilletas que tienen manchas y poner grifos a presión en las pilas de lavado de verduras y utensilios.
- Se está realizando el lavado de verduras por separado. En la remodelación se contempla ubicar pilas separadas para el lavado de verduras y de utensilios.



### 3. Eficiencia energética

- Falta de monitoreo del consumo de electricidad.




- Se recomendó realizar el análisis y control de los equipos de alto consumo energético, como la máquina de hielo y el horno.

### 4. Manejo adecuado de químicos

- Almacenamiento inadecuado de productos químicos.

- Se acondicionó un espacio para el almacenamiento de productos químicos, en su mayoría de limpieza.

## DIMENSIÓN SOCIAL

<b>1. Seguridad Ocupacional</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe programa de identificación de riesgos laborales.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se identificaron los riesgos presentes en la empresa, de los cuales el principal es el de explosión e incendio por la utilización de gas butano para cocinar, por lo que se instalaron extintores y se recomendó capacitar al personal en emergencias de este tipo, así como dar mantenimiento preventivo a las válvulas y tanques de gas. Además se encuentran los riesgos normales en una cocina, como lo son cortaduras y quemaduras.</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se instaló un botiquín de primeros auxilios en la planta de producción.</li> </ul>
<b>2. Proyección Social</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de un plan de proyección social bien estructurado que involucre a todo el personal de la empresa.</li> <li>- Necesidad de mejoras en la comunicación interna, definición de roles e involucramiento del recurso humano de la empresa.</li> <li>- Necesidad de fortalecer el sentido de pertenencia del personal con la actividad e imagen de la empresa.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se logró conciencia a nivel gerencial de la necesidad de un programa de proyección social bien estructurado dirigido a la comunidad y que involucre a los empleados y fomente su identificación con la empresa. Esto se logró mediante talleres de Responsabilidad Social Empresarial, Gestión Social y Gestión del Cambio.</li> <li>- Se preparará una guía que permita mejorar la Gestión del Recurso Humano, orientada a los mecanismos de comunicación interna, involucramiento de los empleados en el logro de objetivos y oportunidades de desarrollo, así como la superación del personal de la empresa.</li> <li>- Se preparó una herramienta que permita realizar evaluaciones de la satisfacción del cliente en los eventos y el restaurante, con el fin de retroalimentar a los empleados sobre el éxito y oportunidades de mejora. Esto permite a su vez el fortalecimiento del sentido de pertenencia.</li> </ul>

### FRASE DEL EMPRESARIO

**Egda Vélez Lacayo**  
Gerente

*"Estamos muy complacidos de haber participado en el programa, pues se han abierto muchas posibilidades de mejora gracias a la asistencia y capacitación recibida. Actualmente continuamos trabajando en los aspectos de Producción más Limpia y Buenas Prácticas de Manufactura. Logramos comprender la necesidad de trabajar fuerte para lograr un cambio de actitud de los empleados, para lo cual el aspecto motivacional y de incentivos es muy importante, tomado en cuenta las condiciones de vida del país. Además, el apoyo brindado en la contabilidad fue muy importante ya que era una de las debilidades más grandes de la empresa."*

**Paladar s.a**



Ministerio de  
Buitenlandse Zaken

**LaBaL**  
Laboratorio de Tecnología de Alimentos

