

## Desarrollo Sostenible en América Central y República Dominicana

**Empresa:** REST-o-PAN  
**País:** Guatemala  
**Proyecto:** Programa TMF: Reducción de la pobreza y mejoramiento del ambiente.  
Una estrategia de Desarrollo Integral Sostenible.  
**Año:** 2006

### LA EMPRESA

Esta empresa guatemalteca se funda en el año de 1983 y desde entonces se ha dedicado a la fabricación y venta de equipo para la industria de alimentos. Actualmente cuenta con 45 empleados, de los cuales 16 se ocupan de las labores del área de producción.

La preocupación por sus empleados, la comunidad, y el ambiente se ha demostrado con varios proyectos, de los cuales se puede destacar el más reciente: "Vea Canal". Este canal de televisión promueve la capacitación en temas como repostería, carpintería, panadería, soldadura y mecánica automotriz, entre otros, con el fin de contribuir a mitigar las crecientes problemáticas, tanto social como ambiental.



La empresa busca aumentar sus ventas locales y en el extranjero, especialmente de equipos de fabricación propia. Se localiza en la Zona 1 de Mixco, en Ciudad de Guatemala, donde ubican tanto sus oficinas administrativas, como su planta de producción. Su página electrónica es [www.rest-o-pan.com](http://www.rest-o-pan.com)



### PRODUCTOS Y MERCADOS

La empresa produce y comercializa estufas de gas, lavatrastos de acero inoxidable, mesas calientes, mesas de trabajo en acero inoxidable, churrasqueras y hornos.

Un 30% de las ventas corresponden a productos producidos en la planta, el 70% de la venta consta de equipo nuevo y usado. Aparte de las ventas en Guatemala, se han iniciado operaciones de venta en Honduras, Nicaragua y El Salvador.

### 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 definieron nuevos planteamientos dentro del marco estratégico de la empresa:

#### MISIÓN DE LA EMPRESA

Satisfacer las necesidades del mercado mediante la producción, importación y exportación de equipo especializado para la industria de alimentos, proporcionándoles el mejor servicio, precios justos y la más alta calidad, colaborando con la sociedad para lograr un mayor bienestar de sus ciudadanos.

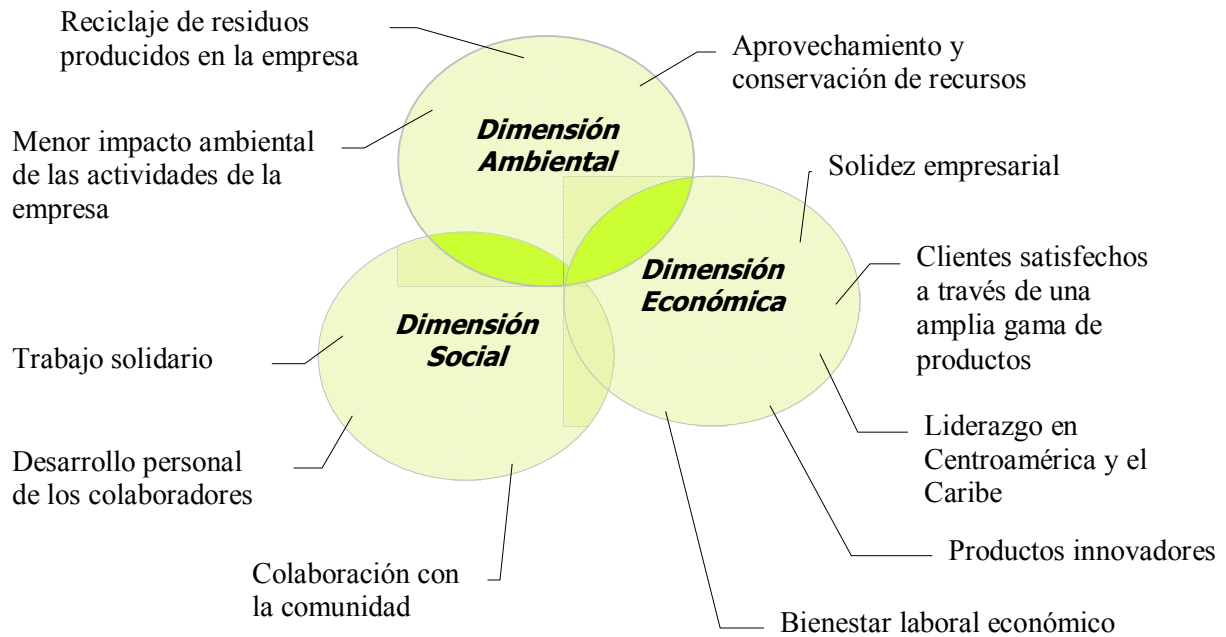
#### VISIÓN DE LA EMPRESA





Hacer de Rest-o-Pan la empresa líder en Centroamérica de equipos para la industria de alimentos, ofreciendo servicios eficaces, precios competitivos y variedad de productos con estándares de calidad internacional; destacándose por su compromiso con el desarrollo sostenible.

#### VALORES DE LA EMPRESA

Servicio  
Responsabilidad  
Honestidad  
Perseverancia  
Seguridad  
Unión

#### POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA



Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>	
<b>Gestión Financiera</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de procedimientos claros en el manejo de la “caja chica”.</li>   <li>▪ Ausencia de herramientas adecuadas de planificación y control de las operaciones de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se logró una mayor claridad en el manejo de la “caja chica” mediante:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a. identificación de los procedimientos, las unidades y personas involucradas, así como los formularios y controles que se generan.</li> <li>b. definición de nuevas políticas en cuanto a ingresos y pagos, con nuevos procedimientos y controles que detallan los contenidos mínimos de la documentación de los mismos.</li> </ul> </li>   <li>▪ Se creó una herramienta a la medida para lograr una presupuestación y planificación de las operaciones y someterlas a controles periódicos.</li> </ul>
<b>Buenas Prácticas de Manufactura</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de Fábrica visual con resultado bajo.</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausencia de un control estructurado de la producción.</li>   <li>▪ Reducido aprovechamiento del espacio en el área de mantenimiento y producción.</li>   <li>▪ Bajo índice de orden y limpieza en el taller y en la planta.</li>   <li>▪ Se determinó una necesidad de capacitación sobre la importancia del orden en un área productiva</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El análisis final demostró mejoras en el orden general y en almacenamiento. El indicador aumentó de 30.6 a 38.7.</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se inició un inventario y clasificación de los productos según el volumen de venta. El monitoreo de los inventarios pretende informar a la producción sobre posibles faltantes.</li>   <li>▪ Mejoró el orden en el área de mantenimiento: se trasladaron los materiales y equipos que no se utilizan con frecuencia, se logró mayor área de trabajo, se actualizó el inventario. Todo esto resultó en una mayor productividad y motivación del personal.</li>   <li>▪ Se mejoró en la revisión del orden y la limpieza en éstas áreas. Además se comenzó a identificar con etiquetas rojas y almacenar por separado a los equipos que están en desuso. El indicador aumentó de 46.7 a 56.7.</li>   <li>▪ Se impartió una capacitación en la metodología de las 5 S's. Seguidamente se inició la implementación de la primera etapa de esta metodología.</li> </ul> 

## DIMENSIÓN AMBIENTAL

### Manejo de desechos sólidos

- Inapropiado almacenamiento de equipo en desuso y otros desechos sólidos a la intemperie.



- Se recomendó separar los desechos por clases y almacenarlos bajo techo; seguidamente se les debe buscar un uso alternativo, reciclarlos o desecharlos apropiadamente.

### Valor agregado del producto

- No se provee información sobre el consumo eléctrico de los aparatos producidos.
- No todas las cocinas cuentan con válvulas de seguridad.

- Se recomendó dotar a todos los aparatos de la información sobre el consumo, con el fin de que el cliente pueda tomar decisiones de compra basadas en criterios de este tipo.
- Se comenzaron a instalar válvulas más seguras en las cocinas, lo cual se le comunica al cliente y este acepta pagar un leve sobreprecio al respecto.

### Eficiencia Energética y consumo eléctrico

- No hay monitoreo del consumo eléctrico.
- Se identificaron posibilidades para reducir el consumo eléctrico y la demanda máxima.



- Se facilitó un formulario para llevar el control del consumo y para facilitar su análisis.
- La empresa instaló tragaluzes en las áreas de ventas y mantenimiento. Adicionalmente se recomienda que se programe el uso de la maquinaria de alto consumo con el fin de que no funcionen al mismo tiempo y así reducir la demanda máxima.



## DIMENSIÓN SOCIAL

### Salud y Seguridad Ocupacional

- Deficiente instalación eléctrica representa un importante riesgo a la salud ocupacional.
- Insuficiente iluminación en algunas áreas de trabajo.
- No hay manuales de la maquinaria disponibles.
- No se utiliza todo el equipo de seguridad necesario.



- Se revisó y mejoró la instalación eléctrica en el área de mantenimiento; falta aún por trabajar el área de producción.
- Se instalaron tragaluzes en las áreas de ventas y mantenimiento, para mejorar la iluminación.
- Cada máquina cuenta con su manual de uso en español a disposición de los operarios.
- Se facilitaron anteojeras, guantes y zapatos de seguridad a los empleados; sin embargo se debe insistir en su uso.

### Proyección Social Interna y Externa

- Deficiencias en el proceso de reclutamiento y contratación.
- No existe un diagnóstico del clima organizacional de la empresa.
- Ausencia de un proceso para determinar las necesidades de capacitación del personal.
- Necesidad de capacitación en materia de servicio al cliente.



- Se diagrama con precisión el proceso de reclutamiento y selección de la empresa y se proveen formularios tanto para la Solicitud de empleo, como para el Registro de entrevista.
- Se ajusta a las condiciones de la empresa un instrumento de diagnóstico de clima organizacional y se valida dicho instrumento.
- Se definió el proceso de capacitación de la empresa, empleando el diagnóstico de clima organizacional para determinar las necesidades de capacitación y se diseña un plan de capacitación que se fundamente en el desempeño de los empleados.
- Se impartió capacitación en temas afines al servicio al cliente y que son de gran relevancia para los intereses de la empresa.





*CEGESTI - su aliado para el éxito*

---

## **FRASE DEL EMPRESARIO**

"El trabajar con la asesoría de CEGESTI ha sido una experiencia renovadora. Nuestra empresa, Rest-o-Pan, además de verse beneficiada por acertados cambios en su organización, su ejecución y su planificación han sido inyectadas de una nueva visión y de una contagiosa motivación. Estamos sumamente agradecidos por sus observaciones y sugerencias, ya que nos llevan a desempeñar mejor nuestras labores, servir mejor a nuestros compatriotas y lograr más eficientemente nuestras metas. Hemos ido "rectificando el rumbo sobre la marcha" y estamos logrando más profesionalismo al trabajar y al servir. MIL GRACIAS!!!"

**Ana Beatriz de Rottmann**  
**Gerente Administrativa**

