

## Desarrollo Sostenible en América Central y República Dominicana

**Empresa:** **INDUSTRIAS PANAVISIÓN S.A.**  
**País:** Honduras  
**Proyecto:** Programa TMF: Reducción de la pobreza y mejoramiento del ambiente.  
Una estrategia de Desarrollo Integral Sostenible.  
**Año:** 2005

### LA EMPRESA

Industrias Panavisión S.A., fundada en 1969, se encuentra ubicada en San Pedro Sula, Honduras. Se dedica a la fabricación de muebles de oficina. Actualmente, Industrias Panavisión S.A. cuenta con una planta de producción y un local de exhibición en San Pedro Sula, oficinas de ventas en Tegucigalpa, distribuidores locales y distribuidores para varios países de Centroamérica.

El prestigio logrado a lo largo de los años, unido a la estrategia de ofrecer productos que equilibran calidad y precio, constituyen la base de éxito de la empresa.

Actualmente la empresa opera con un personal permanente de 90 empleados operativos y 80 administrativos aproximadamente.

### MISIÓN

*Proveer a nuestros clientes mobiliario de oficina mediante la distribución de marcas de prestigio y la fabricación de líneas básicas, modernas y funcionales de muebles metálicos para oficina, mostrando un compromiso total con la calidad de nuestros productos y servicios, constantemente excediendo las expectativas de nuestros clientes; así como las de nuestros empleados, accionistas, proveedores y la comunidad en la que operamos.*

### PRODUCTOS

El nombre comercial de los productos es IPSA y sus principales artículos son:



- Escritorios
- Archivos
- Libreros
- Armarios
- Sillas de espera
- Sillas ejecutivas
- Estantería ranurada
- Lockers
- Modulares
- Divisiones modulares

### 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.



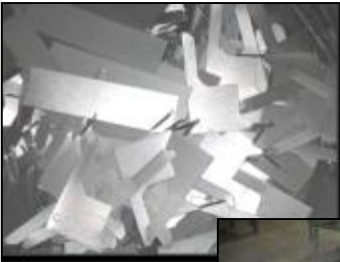

Posteriormente, se definió un marco estratégico de sostenibilidad donde quedó plasmada la estrategia de la organización, la cual incluye la definición de la misión, visión, valores organizacionales, objetivos estratégicos en las tres dimensiones mencionadas y el compromiso de la empresa con el desarrollo 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.

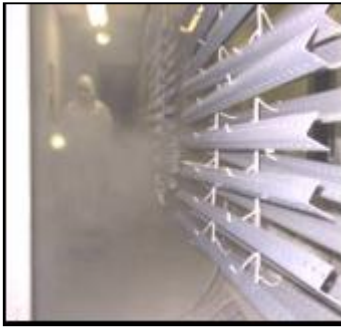


**PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS**

Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de establecer un plan que permita monitorear los diferentes aspectos estratégicos de la empresa.</li> <li>- Necesidad de realizar un análisis de su proceso productivo que permita identificar opciones para reducir costos de producción.</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;">   </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se diseñó el plan estratégico y los indicadores para dar seguimiento a los objetivos planteados en términos finanzas, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento.</li> <li>- Se realizó un análisis de la eficiencia productiva para determinar oportunidades de mejora en la producción del Escritorio Secretarial. Esto mediante el análisis y diseño de un Modelo de Variabilidad, con el cual se identificaron cuellos de botella y procesos con recursos críticos. Esto le suministra a la empresa información que le permite administrar y optimizar inventarios, así como la utilización de los recursos hombre-máquina, herramientas y materiales en cada estación de trabajo.</li> <li>- Se realizó el análisis y diseño de un modelo de lote económico para una familia de productos que le permitirá a la empresa organizarse en la programación de la línea de producción.</li> <li>- Se realizó un análisis de ventas del año anterior con el fin de indicar tendencias que permitan proyectar ventas futuras para apoyar las decisiones de programación de producción y establecer una interrelación entre los departamentos de Ventas y Producción.</li> <li>- Se estableció un Plan de Mejora Continua que permitirá la implementación de actividades para una mayor eficiencia en su producción.</li> </ul>
<b>DIMENSIÓN AMBIENTAL</b>	
<b>Consumo de láminas de metal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de maximizar el uso de las láminas de metal utilizadas en la producción de los muebles.</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;">   </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de indicadores para monitorear el desperdicio de láminas por corte y troquelado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se estableció un plan de acciones de mejora con el fin de disminuir el consumo de láminas de metal. Se establecieron como prioridades las siguientes opciones de mejora:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitación de operarios en manejo de los moldes, piezas y equipo.</li> <li>✓ Revisión del diseño y uso de los topes.</li> <li>✓ Programación para afilar troqueles</li> <li>✓ Programación del mantenimiento preventivo de punteadoras y punteadoras de mesa.</li> <li>✓ Actualización de mapas de corte.</li> <li>✓ Revisión del perfil de operario en la máquina de corte.</li> <li>✓ Sustitución de planchas y puntas a tiempo.</li> <li>✓ Maximizar el uso de la lámina optimizando la distribución de las piezas y el tamaño de la lámina.</li> <li>✓ Definición de políticas de fabricación de muebles especiales</li> </ul> </li> <li>- Se logró contabilizar que al inicio del proyecto existía un 4% (en peso) de desperdicio de láminas debido al proceso de corte y un 1.4% (en peso) de desperdicio generado en el proceso de troquelado.</li> </ul>

### Consumo de LPG

- Necesidad de maximizar el uso de LPG requerido en el proceso de producción.



- Ausencia de indicadores para monitorear el consumo de LPG en el área de proceso.

- Se han implementado algunas medidas que ayudarán al mejor aprovechamiento en el consumo de LPG, como las siguientes:

- ✓ Se realizó un análisis del tipo de termostato utilizado y un técnico recomendó cambiar a otro sistema.
- ✓ Se implementó una revisión semanal del sistema de termostato así como las válvulas de ajuste de entrada gas y aire.
- ✓ Se está investigando sobre los tipos de aislamiento para el proceso de pintado continuo en sus etapas de mayor temperatura.
- ✓ Se ajustó el calentador de una de las tinas a otra de ellas para aprovechar el calor sobrante.
- ✓ Se mejoró la iluminación de la cabina de aplicación de pintura.

- Se estableció un plan de acciones de mejora con el fin de disminuir el consumo de LPG. Se establecieron como prioridades las siguientes opciones de mejora:

- ✓ Capacitación de operarios en el ajuste de las válvulas de acceso de gas y aire al sistema.
- ✓ Análisis de la combustión en el sistema.
- ✓ Mejoras en los sistemas de cortinas de aire para aislar el calor en las entradas y salidas de los procesos.
- ✓ Evaluación de la opción de reutilización del aire caliente de los hornos de mayor temperatura en los hornos de más baja temperatura.

- Se logró contabilizar que al inicio del proyecto se consumía 0.24 gal<sub>LPG</sub>/m<sup>2</sup> de área pintada.

### Materiales Residuales de la Producción

- Ausencia de datos y herramientas para la estimación del costo de la Materiales Residuales de la Producción (MARP).



- Se realizó el análisis de costos de los Materiales Residuales de Producción, estimando los siguientes datos de costo anual:

- Residuos sólidos: US\$ 50,053
- Emisiones: US\$ 59,695
- **Costo total del MARP: US\$ 109,750**



## DIMENSIÓN SOCIAL

### Salud y Seguridad Ocupacional

- No existe monitoreo de riesgos y accidentes.

- Algunos aspectos encontrados en términos de salud y seguridad ocupacional son los siguientes:

✓ Puerta de emergencia cerrada con candado



✓ Los soldadores no utilizan protección para los ojos.



✓ Pintura de polvo en contacto con la piel de los operarios.



- Se elaboró una herramienta de identificación de riesgos presentes en el área de trabajo. Esta herramienta fue validada en las áreas de Producción y Mantenimiento. Se identificaron las situaciones que pueden causar un daño a la salud del personal o a los bienes de la empresa. Además se detalla el lugar donde se genera el peligro, los equipos, herramientas y materiales que se involucran dentro de la actividad.

- Se elaboró un Plan de implementación de las Acciones de Salud y Seguridad Ocupacional con el fin de eliminar o disminuir el riesgo de accidentes. El plan detalla los requerimientos para llevar a cabo las acciones de mejora, los responsables y la fecha de implementación. Ya se han implementado algunas de las mejoras establecidas en el plan.

- Se inició con la implementación de algunas de las medidas recomendadas para disminuir el riesgo de accidentes y enfermedades laborales en la empresa, como lo son el uso de protección para los soldadores y vestimenta adecuada para los operarios de la cámara de pintura.



### Proyección Social Interna y Externa

- No se comunican los esfuerzos organizacionales por contribuir con condiciones seguras de operación y el desarrollo familiar de sus empleados para fortalecer la imagen interna y externa.



- Poco control de contratos con proveedores y subcontratistas.
- Escasas oportunidades de crecimiento en la empresa. Poca oportunidad de capacitación.
- No hay un plan de formación técnica y escolar, lo que incide en baja escolaridad del personal obrero y baja formación técnica en mandos medios.



- Se determinó el diseño de un Plan de Comunicación Interna y Externa para verificar la implementación y control de las acciones, teniendo una doble función: dar a conocer las acciones planteadas y su implementación, y facilitar el seguimiento por parte de los empleados y el nivel directivo. Esto reforzará la identificación de los empleados con la empresa.



- Se propuso comunicar la exigencia empresarial de cumplimiento de requisitos legales por parte de los proveedores; así como establecer e implementar contrato de servicios con subcontratistas.
- Se capacitó a un grupo de empleados en el tema de Responsabilidad Social, Gestión Social y Gestión del Cambio.
- Se estableció un plan de acción que contempla:
  - ✓ Desarrollar un programa de capacitación orientado a profesionalizar los cargos en la organización y en las áreas a desarrollar competencias estratégicas.
  - ✓ Desarrollar e implementar un código de ética para la empresa.
  - ✓ Crear un comité de soporte para actividades sociales, culturales y deportivas bajo la supervisión de la Administración de la empresa.
  - ✓ Mantener las estadísticas de las mayores causas de rotación.
  - ✓ Aplicar periódicamente la encuesta de clima laboral y desarrollar un plan de mejora de acuerdo a los resultados de la misma.
  - ✓ Desarrollar un programa de proyección social hacia los empleados (formación integral, capacitación en temas diversos para mejoramiento de las condiciones de vida)

## FRASE DEL EMPRESARIO

### **Roberto Panayotti** **Gerente General**

*“Definitivamente el proceso ha sido de mucha ayuda, es algo que no tiene valor. Lo que hemos aprendido en estos meses va a permitirnos mejorar nuestra eficiencia productiva. Los conceptos de Producción más Limpia nos van a permitir ahorrar una cantidad increíble de dinero. En aspectos de salud ocupacional aprendimos a identificar los riesgos de la planta y a priorizar el proceso para lidiar con cada uno de ellos y así disminuir el nivel de accidentes y enfermedades presentes en la empresa.*

*La Planificación Estratégica me ha ayudado mucho como gerente a tener un marco conceptual que permita amarrar todas las ideas y que todas las áreas estén orientadas hacia una misma meta.*

*La ayuda en la dimensión económica ha sido de gran apoyo ya que se identificó que uno de los principales problemas era la gran cantidad de inventarios en proceso y de producto terminado, así que hemos entrado en un proceso de análisis de la variabilidad de la producción para poder mejorar nuestros procesos productivos.*

*Logramos tener una empresa más consciente de la comunidad en la que estamos trabajando. Nos hemos dado cuenta de la importancia que tiene el empleado para sacar la empresa adelante.*

*El mundo está cambiado, y la conciencia de los consumidores en cuanto a comprar productos de empresas que están orientadas social y ambientalmente va a definir el futuro del comercio mundial, y en Honduras no nos podemos quedar atrás, nuestras empresas deben orientarse en esta línea porque tenemos que crear la conciencia en nuestros empleados y poder ofrecer estos conceptos a nuestros clientes.”*

