

Desarrollo Sostenible en Centroamérica y República Dominicana

Empresa: FEMA INDUSTRIAL S.A.

País: Costa Rica

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

Año: 2005



La empresa

La empresa inicia en el año 1983 en el Alto de Ochomogo, Cartago, como un pequeño taller de precisión. Luego se logró que la organización creciera y ampliara el portafolio de productos y servicios ofreciendo además, la manufactura de partes en serie, materias primas y acabados. De esta forma se establece el Grupo Fema, el cual está conformado por cuatro empresas: Fema Industrial, Preinsa, Sumitec y Microfinish.

Productos y Servicios

- **Fema Industrial:** dedicada a la manufactura de partes
- **Preinsa:** dedicada a la manufactura de partes en serie (piezas repetitivas)
- **Sumitec:** dedicada a la comercialización de materias primas, herramientas y accesorios. Es el principal proveedor de las otras empresas del grupo para las cuales representa una ventaja competitiva en términos de precios y tiempo de entrega.
- **Microfinish:** dedicada a ofrecer acabados de piezas fabricadas principalmente en Preinsa. También le da servicios al resto de la empresas del grupo y a otras empresas.

Diagnóstico de la situación

La situación inicial de la empresa se describe a continuación:

- Necesidad de establecer una sistemática para documentar su plan estratégico e iniciativas de mejora.
- Necesidad de generar mejoras en términos de capital y margen de contribución.
- Ausencia de indicadores para monitorear el desempeño del proceso de servicio al cliente.
- Desperdicio de tiempo y recursos por las órdenes rechazadas y/o reprocesadas.
- Falta de información para establecer las fechas de entrega a los clientes con base en el nivel de ocupación de la planta.

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 definieron prioridades de trabajo, se definieron los objetivos estratégicos de la empresa en el marco de la sostenibilidad, se establecieron indicadores para su monitoreo y se plantearon planes de acción para el logro de los objetivos. Además se brindó apoyo a la empresa en la búsqueda de fuentes de financiamiento y se elaboró un análisis para evidenciar la necesidad de incrementar el nivel de ventas y mejorar el aprovechamiento de la capacidad instalada. Adicionalmente, se definieron y analizaron varios indicadores relacionados con el proceso de servicio al cliente y se desarrollaron mejoras en el proceso productivo.

Acciones implementadas y beneficios obtenidos

Acciones implementadas

- ✓ Se diseñó el plan estratégico y los indicadores para dar seguimiento a los objetivos planteados con base en el Balanced ScoreCard.
- ✓ Se implementó una herramienta en Excel para el monitoreo de los indicadores estratégicos. El personal quedó capacitado en el uso y análisis de esta herramienta.
- ✓ Se brindó apoyo a la empresa en la búsqueda de fuentes de financiamiento. Asimismo, se apoyó en la recopilación de información para presentarla a una de las fuentes de financiamiento identificada.
- ✓ Se elaboró un análisis para evidenciar la necesidad de incrementar el nivel de ventas y mejorar el aprovechamiento de la capacidad instalada.
- ✓ Se brindó apoyo a la empresa en la elaboración de un cuestionario para evaluar la satisfacción del cliente. Luego, se procedió a aplicar la encuesta y se hizo un análisis de los resultados.
- ✓ Se realizaron varias sesiones con el departamento de servicio al cliente con el objetivo de documentar y mejorar este proceso. Como resultado, se realizó el diagrama de flujo del proceso.
- ✓ Se definieron y analizaron varios indicadores relacionados con el proceso de servicio al cliente. Estos fueron: efectividad de las cotizaciones y número de quejas recibidas.

Se desarrollaron mejoras en el proceso productivo que incluyen:

- ✓ Fortalecimiento de la herramienta para el control de producción con el fin de monitorear aspectos clave de la empresa como lo son órdenes atrasadas y utilización de la capacidad instalada.
- ✓ Análisis, documentación y mejora del flujo del proceso de producción. Entre las mejoras se encuentra la incorporación de actividades para sistematizar el control de calidad.

Reducción de la pobreza y mejoramiento del ambiente en Centroamérica

Este caso fue desarrollado dentro del Proyecto TMF: Reducción de la pobreza y mejoramiento del ambiente: Una estrategia de Desarrollo Integral Sostenible, el cual fue el resultado de la alianza entre el Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda y el Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial (CEGESTI).



