

## Método del Caso

Empresa Alimenticia en crecimiento

---



## 1 INTRODUCCIÓN

---

El estudio del caso se realiza sobre una empresa que se dedica a la fabricación y distribución de productos alimenticios de alto valor nutritivo. Todos los antecedentes proporcionados son reales, habiéndose omitido y/o cambiado algunos nombres y/o datos por motivos de confidencialidad.

El ejercicio busca ejemplificar una empresa independientemente de su lugar de ubicación y para el desarrollo del caso durante la discusión y análisis se utilizarán, a modo de ejemplo, la legislación de diversos países de habla Hispana.

Todos los grupos desarrollarán el mismo caso que luego serán debatidos (en esta ocasión no se harán grupos y se abrirá el debate en la Videoconferencia). Para ello deberá **preparar el caso previamente** y tener en cuenta toda la información que se presenta en este documento y en los anexos que se proporcionarán a lo largo del caso. Además, si considera que la información no resulta suficiente, en caso que lo crea necesario, podrá hacer supuestos adhoc.

### Empresa en crecimiento

Una importante empresa del sector alimenticio busca incorporar un profesional especialista en ergonomía para crear el área de Ergonomía al interior del departamento de OHS. El director general de la compañía asiste de forma periódica a reuniones de un grupo empresarial y en esas reuniones ha discutido este tema. Algunas empresas comentan las virtudes de tener en plantilla a un/@s profesional/es con estas competencias, sin embargo, otras destacan las ventajas que este trabajo lo desarrolle una empresa externa.

#### 1.1 EJERCICIO 1:

Después de estudiar el caso, Ud. manifiesta un interés profesional para acompañar a esta empresa en su crecimiento.

Defina como le gustaría/podría participar.

A.- Incorporándose a la plantilla de OSH y dirigir el área de ergonomía corporativa.

B.- Presentarse como consultor externo (o como empresa consultora) para dar soporte al depto. de OHS.

## 2 Presentación de la Empresa

---

### 2.1 Alimento natural “el alimento que tu familia necesita para estar sanos”.

Alimento natural es una empresa familiar con una tradición de casi 50 años. Se dedica a la fabricación y distribución de galletas, pasteles, dulces, chocolates y alimentos nutricionales para niños y atletas.

Producen cerca de 30 productos de los cuales 25 se comercializan en el mercado local y 17 en el mercado internacional. Del total de la producción, se exporta el 25% y el 75% es para consumo local.

Su posicionamiento en el mercado internacional, centrado en países de la región, está creciendo y se prevé un aumento de las ventas del orden de un 15% anual. El mercado nacional también está en crecimiento y este crecimiento está concentrado en 8 productos.

La empresa de Alimento natural, en su plan estratégico de expansión y crecimiento 2020-2025, ha considerado aumentar su plantilla un 10% anual y modernizar una de las plantas de producción.

Actualmente cuenta con una plantilla de 3.600 trabajador@s la cual esta equilibrada entre hombre y mujeres (datos en anexo) y están distribuid@s en 4 plantas de producción, 2 almacenes logísticos y unas oficinas centrales,

El aumento de plantilla busca incorporar trabajadores jóvenes para cubrir las necesidades de nuevos puestos de trabajo, y en paralelo, comenzar un programa de jubilación anticipado, especialmente enfocado en mujeres >55 años.

Uno de los problemas identificados para llevar a cabo esta medida es la poca disponibilidad de trabajador@s jóvenes en los pueblos (pequeñas ciudades) donde están ubicadas las plantas.

La planta a modernizar es la más antigua de la empresa y donde se concentra el 37% de la plantilla. Para abordar este proyecto de inversión de ha constituido un equipo de ingeniería al interior de la empresa quienes están trabajando con diversos proveedores del norte de Europa. Este proyecto está planificado realizarse en un periodo de 3 años, en los cuales se considera la compra, importación y puesta en marcha de toda la maquinaria, junto con la obra civil de ampliación de la planta en un 20% del total de superficie.

Dado una política de la dirección, la empresa paso exitosamente un proceso de certificación ISO 9000 hace 3 años, el cual estuvo liderado por el actual director de RRHH dada su experiencia en otras empresas.

El contar con esta certificación se considera como elemento clave ya que le asegura al cliente que la calidad de los productos se mantendrá constante en el tiempo mediante controles exhaustivos en los procesos (lo que se utiliza en Mk y en sus campañas). Además, esta norma brinda la oportunidad de competir, sin necesidad de quedarse atrás por la falta de un sistema que les asegure a los clientes productos de

calidad, tema de gran importancia en un producto alimenticio muy sensible en esta materia (más información en anexos).

Por otro lado, el contar con esta Certificación ISO 9000, favorece el crecimiento en el mercado Internacional, generando confianza en clientes que no están familiarizados con la tradición de la marca como sucede en el mercado.

Sin embargo, en esta misma línea, no se pudo lograr la Certificación ISO 14000 ya que, en especial, la planta que está en miras de crecer presenta serios problemas en la gestión de residuos y aguas. Se espera retomar esta certificación al finalizar el proyecto de ampliación.

La empresa cuenta desde hace 3 años con un departamento de OHS que ha ido creciendo paulatinamente. Actualmente está compuesto por 4 profesionales (una médico, un enfermero, un ingeniero de Seguridad Industrial y una Ingeniera de Higiene Industrial). Este departamento depende de RRHH y es dirigido por su director, quien lleva 12 años en la empresa y ha sido director financiero y director del departamento de ingeniería (la empresa tiene la política de rotación interdepartamental de sus directivos).

Los datos del absentismo laboral de la empresa no son muy halagüeños. Actualmente está en el orden de 11% con un crecimiento anual de 1.2 puntos en los últimos 5 años. El análisis de estos datos muestran que el gran porcentaje de bajas (descansos médicos o licencia médicas) por problemas musculoesqueléticos de dudoso origen.

De acuerdo con la información proporcionada por el depto. de RRHH en los últimos 3 años se han producido un total de 287 bajas por enfermedades causadas por el trabajo. En el apartado anexos se presenta información adicional.

Por otro lado, la actual dirección ha venido realizando algunos cambios en la política de remuneración e incentivos la cual ha generado malestar en el sindicato, lo que se ha traducido en una relación en continuo conflicto.

Además, se han presentado algunas denuncias por parte de trabajadores a la inspección de trabajo, quien ha visitado las plantas y ha levantado ya 5 requerimientos en el último año y en los cuales se solicita una evaluación de riesgos ergonómicos y un plan de medidas preventivas (existe en el país una obligatoriedad en esta materia). Además, en estas visitas se han encontrado algunos incumplimientos severos de disposiciones legales en materia de salud ocupacional, con lo cual se ha citado en 2 oportunidades a la dirección del depto. de OHS para comparecer ante la inspección.

### 3 Discusión del CASO

---

#### 3.1 EJERCICIO 2:

Independientemente de cómo ha decidido acompañar a esta empresa en su crecimiento, desde la dirección le plantean las siguientes interrogantes.

¿Qué necesita para desarrollar un programa de ergonomía?

¿Cuál es el tema más importante para Ud., el cual abordaría con urgencia?

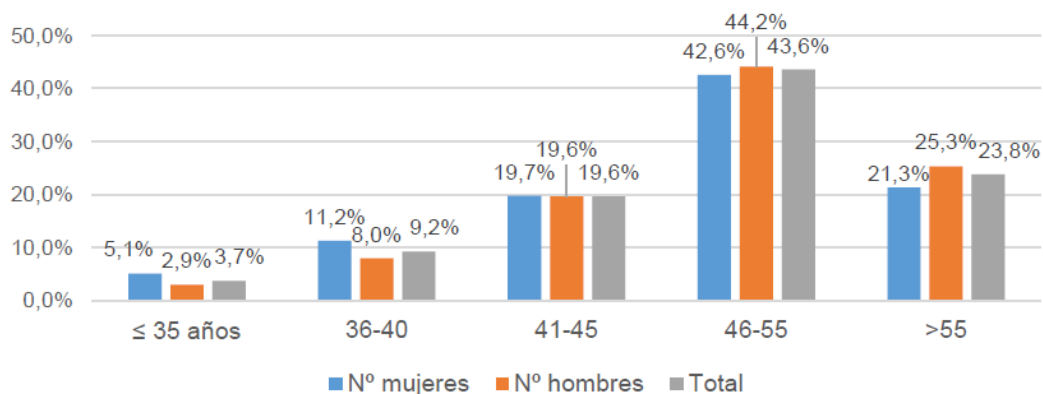
¿Cómo desde su área como se contribuirá al crecimiento esperado de un 15% anual?

¿Cuál será su metodología de trabajo?

¿Qué piensa hacer el 1er día?

ANEXO 1

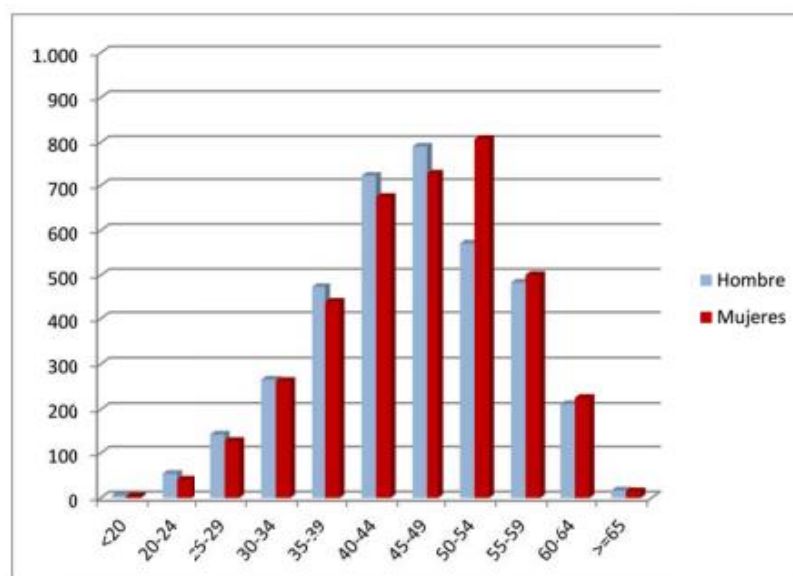
**Datos de empresa.**



Distribución por género y edad de la plantilla de la empresa (datos a enero 2021)

Enfermedad profesional	Hombre	Mujer	Total
2.Causadas por agentes físicos	83,26	87,73	85,41
5.Enfermedades de la piel	4,38	3,93	4,16
4.Causadas por inhalación de sustancias	6,32	1,08	3,80
3. Causadas por agentes biológicos	1,69	4,91	3,24
1.Causadas por agentes químicos	3,71	2,33	3,05
6.Causadas por agentes carcinógenos	0,64	0,02	0,35
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Distribución de las bajas por Enfermedades Profesionales 1 por grupo de enfermedad (%)



Distribución por género y grupo de edad del número de procesos estudiados en la empresa por Enfermedades Profesionales en los últimos 3 años.

<sup>1</sup> Consultar listado de enfermedades profesionales en <https://www.boe.es/eli/es/rd/2006/11/10/1299>

	Hombres	Mujeres	Total
Duración media (en días):	123,98	143,14	133,67
<b>Tramos duración</b>			
≤7 días	242	189	431
8-14 días	229	192	421
15-28 días	447	310	757
29-56 días	735	669	1.404
57-84 días	484	581	1.065
85-168 días	778	862	1.640
≥169 días	827	1.025	1.852
<b>Total</b>	<b>3.742</b>	<b>3.828</b>	<b>7.570</b>

Duración de los procesos declarados por Enfermedades profesionales (EP) y Accidentes de Trabajo (AT) en los últimos 3 años.

<b>Accidentes declarados</b>	
<b>Movimiento del cuerpo sin esfuerzo físico añadido</b>	<b>99</b>
Pisar un objeto cortante o punzante	6
Arrodillarse, sentarse, apoyarse contra	18
Quedar atrapado, ser arrastrado, por algún elemento o por el impulso de éste	36
Movimientos no coordinados, gestos intempestivos, inoportunos	26
Movimiento del cuerpo sin esfuerzo físico añadido - Sin especificar	13
<b>Movimiento del cuerpo como consecuencia de o con esfuerzo físico</b>	<b>95</b>
Levantar, transportar, levantarse	34
Empujar, tirar de	12
Depositar una carga, un objeto, agacharse	7
Al girarse o manipular en rotación, en torsión de una carga, un objeto	10
Caminar con dificultad, traspies, tropezón sin caída, resbalón sin caída	14
Movimiento del cuerpo consecuencia de o con esfuerzo físico - Sin especificar	18

Nº de Accidentes de Trabajo (AT) declarados en los últimos 3 años.



	2020	2019
<b>Activo</b>		
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 3,966	\$ 3,325
Cuentas y documentos por cobrar, neto	17,298	13,118
Inventarios, neto	4,980	3,132
Pagos anticipados	766	457
Instrumentos financieros derivados	18	145
Depósitos en cuentas de garantía de instrumentos financieros derivados	470	35
Activos disponibles para la venta	703	-
<b>Total del activo circulante</b>	<b>28,201</b>	<b>20,212</b>
Cuentas por cobrar a largo plazo a operadores independientes	1,589	2,140
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	43,639	32,028
Inversión en acciones de compañías asociadas y otras inversiones permanentes	1,803	1,553
Instrumentos financieros derivados	417	393
Impuestos a la utilidad diferidos	4,340	1,539
Activos intangibles, neto	26,577	19,435
Crédito mercantil	31,070	20,269
Otros activos, neto	3,849	1,500
<b>Total</b>	<b>\$ 141,485</b>	<b>\$ 99,069</b>
<b>Pasivo y capital contable</b>		
Pasivo circulante:		
Porción circulante de la deuda a largo plazo	\$ 4,042	\$ 1,624
Cuentas por pagar a proveedores	9,090	5,954
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	11,073	6,302
Cuentas por pagar a partes relacionadas	904	802
Impuesto sobre la renta	719	624
Participación de los trabajadores en las utilidades	756	709
Instrumentos financieros derivados	222	-
<b>Total del pasivo circulante</b>	<b>26,806</b>	<b>16,015</b>
Deuda a largo plazo	42,161	31,586
Instrumentos financieros derivados	1,961	231
Beneficios a empleados y previsión social	15,655	4,621
Participación de los trabajadores en las utilidades diferida	182	249
Impuestos a la utilidad diferidos	997	622
Otros pasivos a largo plazo	3,298	1,208
<b>Total del pasivo</b>	<b>91,060</b>	<b>54,532</b>
Capital contable:		
Capital social	8,006	8,006
Reserva para recompra de acciones	754	759
Utilidades retenidas	40,187	35,505
Efecto de conversión de operaciones extranjeras	(228)	(541)
Variación neta de la pérdida por realizar de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo	(354)	(19)
Participación controladora	48,365	43,710
Participación no controladora	2,060	827
<b>Total del capital contable</b>	<b>50,425</b>	<b>44,537</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 141,485</b>	<b>\$ 99,069</b>

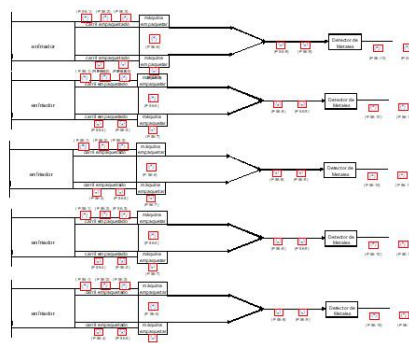
## Estados financieros consolidados 2019 -2020

- ❖ Es una certificación reconocida internacionalmente, la cual genera y fortalece la confianza entre clientes y proveedores.
- ❖ Sirve para impulsar a todos los trabajadores de la empresa a conseguir el mejoramiento continuo.
- ❖ Permite captar y desarrollarse en nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales.
- ❖ Al crear un sistema normalizado se optimizan las operaciones y procesos que la empresa realiza, permitiendo aumentar su eficiencia.
- ❖ Se elimina el desperdicio e ineficiencia del sistema, teniendo como consecuencia una reducción significativa de los costos. Además, contribuye a alcanzar los niveles de calidad exigidos por los clientes.
- ❖ Proporciona credibilidad y fortalece la imagen de la empresa.

Beneficios de la certificación ISO 9000 para la empresa.

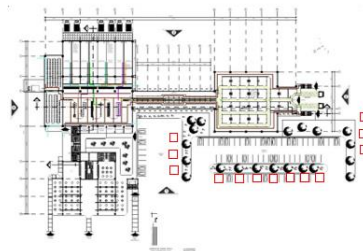
## Distribución en Planta

Área 1: Producción

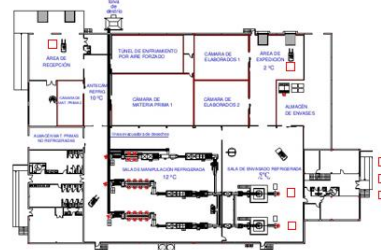


Área	Trab/turno	Total Trab.
1	230 x 2	460
2	72 x 2	144
3	36 x 2	72

Área 2: Procesado y Empaquetado



Área 3: Almacenamiento



**cenea**

Distribución tipo de las 4 plantas de la empresa.



Buen trabajo.....