

Desarrollo Sostenible en América Central y República Dominicana

Empresa:	Arboleda C por A
País:	República Dominicana
Proyecto:	Programa TMF: Reducción de la pobreza y mejoramiento del ambiente. Una estrategia de Desarrollo Integral Sostenible.
Año:	2006

LA EMPRESA

Arboleda C por A fue fundada en el año 1985 por el señor Juan Heriberto Pérez Arboleda. Inicialmente la empresa se dedicó a la comercialización de ventanas y puertas de aluminio y luego inició en el negocio de fabricación de diversos productos en vidrio y metal para el sector de la construcción.

Con el tiempo, la empresa incursionó en nuevas líneas de negocio como lo son:

- Comercialización de productos para hospitales (materiales de revestimiento).
- Comercialización de productos para hoteles (cerraduras electrónicas, cajas fuertes, sistemas de ahorro de energía eléctrica, etc.)

La incursión en estas nuevas líneas de negocio implicó que la empresa adquiriera la representación de marcas internacionales como SAFE-PLACE, TIMELOX, ENKOA, KEWANEE, BELCO, entre otras.

Actualmente la empresa cuenta con 120 empleados.

Productos y mercados

La empresa está compuesta por 5 divisiones:



- Arboleda metalúrgica: fabricación de metalúrgica arquitectónica en acero inoxidable y acero.
- Arboleda C por A: elaboración de todo tipo de sistemas en vidrio.
- Arboleda Raynears: fabricación de cerramientos acristalados en aluminio y vidrio.
- Arboleda HPS: soluciones tecnológicas para el sector hotelero (cerraduras electrónicas, cajas fuertes, ahorradores de energía, etc.)
- Arboleda Import: importación y comercialización de productos para el área de la construcción y el sector hospitalario.

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 diagnóstico de la organización para determinar su perfil de sostenibilidad, así como sus opciones de mejora en las dimensiones ambiental, económica y social.



Posteriormente, se redefinieron los lineamientos estratégicos de la empresa en el marco del desarrollo sostenible y 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 realizó la transferencia de conocimiento a la organización y se desarrolló el seguimiento orientado hacia el logro de los resultados esperados.

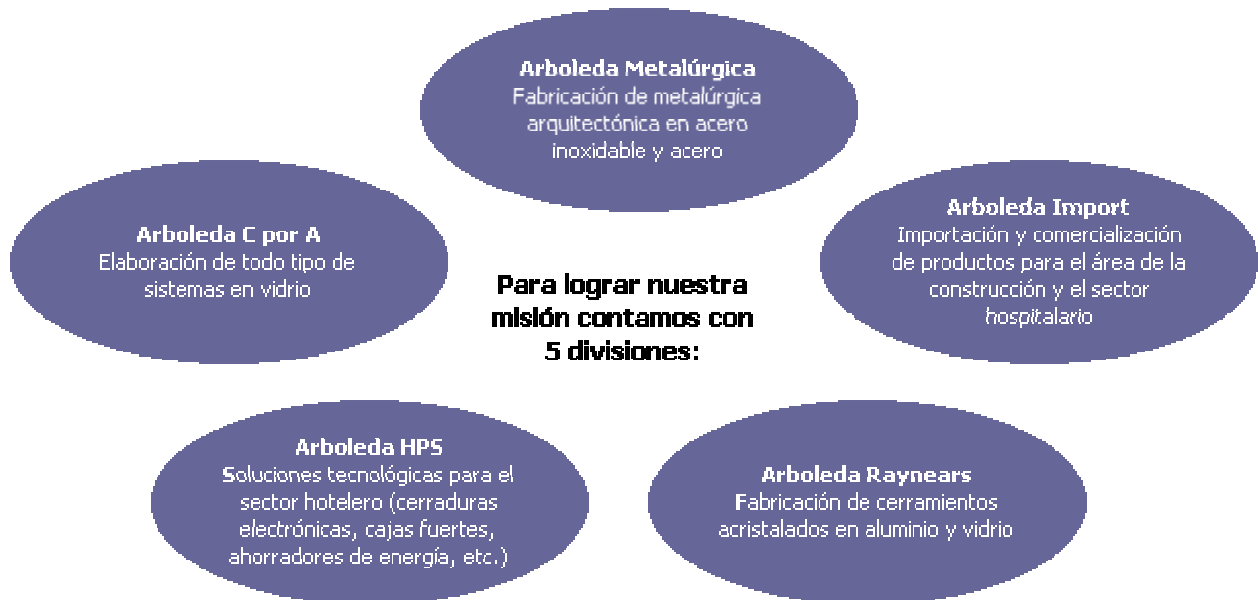
PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS

Estrategias, políticas y planes

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


MISIÓN DE LA EMPRESA



Estamos dedicados al diseño, fabricación y comercialización de productos para la terminación arquitectónica, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, llevándoles productos innovadores de la más alta calidad con un servicio profesional, responsable y eficiente, que garantice su satisfacción y fidelidad; aportando soluciones tecnológicas para un mejor desarrollo competitivo de nuestro país y comprometiéndonos con la sociedad y el medio ambiente.




VISIÓN DE LA EMPRESA

Consolidar el liderazgo del grupo de empresas Arboleda en el mercado nacional y expandir nuestra cobertura al mercado internacional, llevando al grado de excelencia nuestro compromiso con la innovación y la calidad de los productos y servicios que ofrecemos; cumpliendo estándares internacionales; propiciando el desarrollo integral de nuestros colaboradores por medio de estrategias que les garanticen un mejor nivel de vida; y contribuyendo a la competitividad sostenible del país.

DIMENSIÓN ECONÓMICA	
Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
Registro contable	
<p>Necesidad de implementar mejoras en registros contables; control y registro de inventarios; facturación y proformas; y activos fijos.</p> <p>Dificultad para distinguir la información de cada una de las divisiones por separado para poder conocer su rentabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en prácticas contables: <ul style="list-style-type: none"> - Depuración y reclasificación de cuentas contables. - Optimización del proceso para la cuantificación de inventarios. - Disponibilidad de información de facturación real, sustentada con documentos. - Implementación de la figura de auditor interno para el control, seguimiento y mejora de procesos. - Identificación y cuantificación de activos fijos. - Establecimiento de un registro auxiliar de activos fijos. • Diseño e implementación del sistema de facturación. • Personal de contabilidad con mayor claridad sobre la gestión del negocio. • Registros contables por unidad de negocio. • Mejora en la comunicación entre el contador y la gerencia de la empresa.
Control de inventarios y procesos de compras y bodega	
No se cuenta con un sistema de inventario adecuado.	<p>Levantamiento del inventario general de la empresa.</p> <p>Codificación de los artículos.</p> <p>Auditorías periódicas de los artículos.</p>
Se presentan errores en las órdenes de compra.	Definición y establecimiento de información relevante que debe llevar la orden de compra.
<p>Ausencia de procesos claros para la gestión de compras, labores de bodega e inventarios.</p> 	<p>Establecimiento de procedimiento de compra, entrada y salida de artículos de bodega. Este procedimiento fue definido y documentado en conjunto con el personal para asegurar su comprensión.</p> <p>Sistematización de los procesos de compra, entrada y salida de artículos de bodega.</p> <p>Se brindó capacitación al personal en los temas de manejo de inventario y bodegas.</p>
Satisfacción de clientes	
Ausencia de mecanismos para monitorear la satisfacción de clientes.	Elaboración y validación de una herramienta para evaluar y monitorear la satisfacción de clientes.
Monitoreo de la estrategia	
Ausencia de mecanismos para controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Implementación de una serie de indicadores para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

DIMENSIÓN AMBIENTAL	
Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
<p>Con el fin de mejorar la eficiencia en el uso de recursos en la empresa, se trabajó en distintas acciones de mejora en el área de producción. Se realizaron talleres para la identificación de problemas por área de proceso y sus causas. Para la implementación de medidas se dio prioridad a los aspectos de mayor implicación en la producción de la empresa.</p>	
Producción más Limpia	
<p>Necesidad de sensibilizar y capacitar al personal en la importancia del uso adecuado de recursos y la protección ambiental.</p>	<p>Se realizó una capacitación en Producción Más Limpia, y se abordaron los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo Integral Sostenible ▪ Costos ambientales ▪ Metodología de P+L: su alcance ▪ Materiales residuales de la producción ▪ Ciclo de Producción Más Limpia ▪ Requerimientos y ventajas de la implementación 
<p>Ausencia de seguimiento y control de la gestión productiva de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se establecieron indicadores para el monitoreo de la gestión de la empresa y la eficiencia en medidas de Producción Más Limpia.
Proceso productivo	
<p>Duplicidad de trabajo y atrasos en las órdenes de producción por errores en el presupuesto. Esto se da, principalmente, por pérdida de concentración del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se crearon nuevos espacios aéreos para mejorar las condiciones del ambiente de trabajo. ▪ Se establecieron horarios para cálculos y solicitudes con el fin de evitar interrupciones.
<p>Atrasos en producción por insuficiencia de datos para completar la orden de producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se asignó la responsabilidad de realizar las plantillas de vidrios al departamento de vidrios. ▪ Se organizó un mural con órdenes de trabajo en proceso y su estatus. 
<p>Atrasos en producción por problemas en el suministro de materiales y desconocimiento del inventario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se designó y capacitó al responsable del proceso de compras. ▪ Se realizaron mejoras en la documentación. ▪ Se establecieron procedimientos de retiro y entrada de material, y de solicitud de materiales. ▪ Se definieron los mínimos necesarios para las áreas del proceso y el almacén.

Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
<p>Daños y roturas de vidrios en el proceso de transporte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se reforzaron los porta-vidrios.
<p>Riesgo de que el vidrio almacenado se quiebre debido a la ausencia de medidas preventivas. Además del problema de la pérdida de material, este riesgo podría ocasionar lesiones al personal.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La gerencia reconoce el riesgo presente y establece medidas de mitigación.
<p>Atrasos en producción por falta de herramientas y equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se asignaron las herramientas y materiales necesarios para cada área de trabajo.

DIMENSIÓN SOCIAL	
Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
<p>Necesidad de mejorar la gestión de recursos humanos y la competencia de la encargada de recursos humanos.</p>	<p>Siguiendo una dinámica de trabajo caracterizada por el aprender haciendo se instruyó a la contraparte en los siguientes temas mejores prácticas en materia de gestión de recursos humanos, considerando sus diversos subsistemas.</p>
<p>Necesidad de definir una nueva estructura organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se instruyó a los participantes sobre la necesidad de levantar información respecto a las diferentes funciones que se realizan en la organización. • Se levantó la información completa de todos los puestos de la compañía. • Se inició la estructuración de un nuevo organigrama y del manual de puestos correspondiente.
<p>No se cuenta con plan de mejora de los procesos de recursos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se establecen los lineamientos generales para el desarrollo de una adecuada gestión de recursos humanos considerando: definición de puestos, reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño, esquemas de compensación y diagnóstico de clima organizacional.

Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
Necesidad de promover la gestión de cambio.	<ul style="list-style-type: none">▪ Se brindó una charla a todo el personal de la planta sobre la importancia de los procesos de cambio con el objetivo de crear apertura para las mejoras que la empresa continuará implementando.▪ En la misma charla, se difundió el nuevo marco estratégico (misión y visión) con el objetivo de toda la organización lo conociera.

FRASE DEL EMPRESARIO

“Considero muy positivo el proceso de organización al que fue sometido nuestra empresa, el cual se caracterizó por un excelente principio de la profesionalidad que en todo momento demostró el equipo de CEGESTI. Es vital para el desarrollo de nuestro país seguir teniendo acceso a estos programas que nos encaminan a un mejor nivel de competitividad.”

José Ramón Guerrero
Gerente General
ARBOLEDA C POR A

