

Desarrollo Sostenible en América Central y República Dominicana

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

LA EMPRESA

CAMPOLAC inicia sus operaciones en 1996 con el objetivo de producir bebidas pasteurizadas. Desde el año 1997 sirve al Programa de Alimentación Escolar, el cual es financiado por el Gobierno Dominicano e incluye a más de 365 escuelas a lo largo del país.

Hasta marzo 2005 CAMPOLAC se había dedicado exclusivamente al Programa de Alimentación Escolar. Es en este momento que cambia su Consejo Directivo y lanza un nuevo proyecto dirigido al mercado privado con el jugo CAMPOLAC, presentación de 8 onzas, dirigido a la clase popular baja. El producto tuvo una gran aceptación en el mercado distinguiéndose, no sólo por su calidad sino también por el servicio brindado a los detallistas a través de la red de camiones distribuidores.

Actualmente, gracias al crecimiento experimentado, la empresa cuenta con 166 empleados y una flotilla de 32 camiones distribuidores.



Productos y mercados

Los productos de la empresa son los siguientes:

- Leche pasteurizada.
- Jugo pasteurizado de diferentes sabores.

Estos productos son vendidos al sector gubernamental a través del Programa de Alimentación Escolar y al sector privado a través de comercios detallistas y supermercados.

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
<p>Se definieron nuevos planteamientos dentro del marco estratégico de la empresa:</p> <p style="text-align: center;">MISIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>Ofrecer jugos y lácteos de excelente valor nutricional con la mejor calidad, presentación y buen precio, elaborados con materias primas naturales y acompañados de un servicio constante y eficiente, para generar rentabilidad en armonía con el ambiente y la comunidad.</p> <p style="text-align: center;">VISIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>Ser una empresa sólida y rentable del sector agroindustrial, con cobertura nacional, un 25% de participación del mercado de jugos y lácteos, y con iniciativas de comercio exterior; siempre manteniendo nuestro compromiso con los empleados, el ambiente, los proveedores y la comunidad.</p>

DIMENSIÓN ECONÓMICA	
Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
Registro contable	
Necesidad de mejorar algunos registros contables.	Se depuraron y reclasificaron las cuentas contables.
Falta de cuentas contables y provisiones.	Se implementaron mejoras en prácticas contables.
Errores en el registro de las inversiones.	Se corrigió el registro de la inversión de los accionistas.
Control de costos	
No se cuenta con un sistema que le permita cuantificar sus costos por producto o unidad de negocio.	Se recomendó una clasificación por centros de costos y se identificaron y establecieron procesos para dicha clasificación.
Proceso de compras y bodega	
Falta de procesos claros en los registros de compras, labores de bodega e inventarios.	Se definió y estableció información relevante a incluir en la orden de compra. Se definieron y diagramaron los procedimientos para el manejo de compras y almacenamiento de materias primas. Se establecieron procedimientos para la entrada y salida de productos.
Control de calidad	
Falta de control de calidad en puntos críticos del proceso productivo.	Se establecieron puntos de control en materias primas, producción y empaque.
El personal del área de calidad está también a cargo de todas las actividades del proceso productivo.	El personal del área de calidad se dedica solo a la gestión de calidad, con recargo del mezclado únicamente.
Proceso de producción	
Falta de claridad en el proceso productivo.	Se definió y diagramó el proceso productivo.

Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
Inocuidad de productos	
<p>Necesidad de mejorar las condiciones de fabricación para asegurar la inocuidad de los productos.</p>	<p>Se identificaron riesgos para la inocuidad de los alimentos y se definieron acciones para su mitigación. Entre las principales acciones implementadas están las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización a la gerencia general, gerencia de producción y jefatura de producción en la importancia de promover entre los operarios las medidas básicas para el manejo de alimentos (lavado de manos, cobertores para pelo y boca, prohibición del uso de joyería, entre otros.) • Disminución de reprocesos debido a que aumentan la probabilidad de que el nuevo producto se descomponga. • Cierre de agujeros en las paredes de la planta para evitar el ingreso de factores contaminantes. <p>Adicionalmente, la empresa cuenta con un plan de mejoras de infraestructura que implementará de acuerdo a la disponibilidad de recursos.</p>
Proceso de ventas	
<p>Necesidad de mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de ventas.</p>	<p>Se replantearon los esquemas de comisiones a los agentes vendedores y ruteros.</p> <p>Se establecieron reglas para las devoluciones o decomisos, así como penalizaciones en las comisiones por dicha causa.</p> <p>Se incorporaron estadísticas de ventas y rutas a la toma de decisiones.</p>

DIMENSIÓN AMBIENTAL	
Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
Consumo de agua	
<p>Se identificaron fugas en varios puntos del sistema de tuberías de conducción del agua desde y hacia el sistema de tratamiento.</p>	<p>Se corrigieron las fugas del sistema de distribución de agua. Se recomienda una programación para la revisión periódica de la condición del sistema de conducción de agua</p>
<p>Atrasos en producción por variación en el sistema de suministro público.</p>	<p>Se construyó una cisterna en la planta para el tratamiento de agua de pozo, con una capacidad de almacenamiento de 150,000 galones por día, y de tratamiento de 75,000 galones por día.</p>
Manejo de materias primas e insumos, y pérdida de producto	
<p>Hay pérdida de materia prima en el almacén debido a problemas de empaque de los proveedores y a daños provocados por el mal estado de las paletas.</p>	<p>Se identifican y separan los sacos de azúcar que llegan rotos, y se les da prioridad de uso (verificando su inocuidad). Se toman medidas para proteger el producto. Se separan las paletas dañadas para proteger la materia prima.</p>

Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
<p>Se recibe producto no etiquetado (esencias y pulpa de guayaba)</p>	<p>Se definieron los requisitos mínimos de los insumos a comprar. Se inspeccionan los insumos al momento de la recepción para confirmar que llenan los requisitos mínimos solicitados.</p>
<p>Hay riesgo de que los concentrados caduquen por falta de rotulación de los envases</p> 	<p>Se colocan las fechas de recibo en los tanques de concentrado.</p> 
<p>Existe riesgo de variación en la formulación por problemas de la balanza para insumos con pesos mayores a 20 lbs. (Se estima la cantidad de azúcar y otros insumos).</p>	<p>Se adquirió una balanza de mayor capacidad para pesar los insumos.</p> 
<p>El producto después de pasteurizado sale fuera de los rangos de temperatura establecidos.</p>	<p>Se verificaron las llaves de paso del sistema de enfriamiento y se revisaron las placas de la sección de enfriamiento.</p>
<p>Existen fugas de producto y pérdidas de envases en máquinas llenadoras por desperfectos mecánicos.</p> 	<p>Se dio mantenimiento a las máquinas y se realizó una programación de mantenimiento correctivo. Resultado: Anteriormente se tenía una pérdida de 700 envases, por cada 4,000 raciones envasadas. Actualmente se pierden alrededor de 40 envases.</p>

Diagnóstico inicial		Mejoras logradas	
<p>Riesgo de pérdida de envases de cartón para bebidas por ubicación inadecuada.</p> 	<p>Se da un mejor tratamiento a los envases de cartón para que no se dañen con el agua. Resultado: Se redujeron las pérdidas de envases de cartón.</p> 		
Eficiencia Energética y consumo eléctrico			
<p>Existe alta demanda energética y un bajo factor de potencia.</p>	<p>Se monitorea la demanda energética y el factor de potencia para poder tomar acciones a tiempo.</p>		
<p>Hay pérdidas de energía durante la carga del producto en los furgones.</p> 	<p>Se unieron los furgones de los cuartos fríos y se instaló un sistema de rampa para su alimentación. Con esto se reduce el tiempo que debe permanecer las puertas de los furgones abiertas.</p> 		

DIMENSIÓN SOCIAL	
Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
<p>Necesidad de mejorar la gestión de recursos humanos.</p>	<p>Siguiendo una dinámica de trabajo caracterizada por el aprender haciendo, se instruyó a la contraparte en los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejores prácticas en materia de gestión de recursos humanos, considerando sus diversos subsistemas. • Creación de procedimientos. • Diseño de Manual de Puestos. • Diseño de Manual de Bienvenida (Proceso de inducción). • Consejos para el adecuado desarrollo de procesos de selección: técnica de entrevista.

Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
Necesidad de desarrollar procesos de recursos humanos relacionados con selección, capacitación e incentivos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En conjunto con el equipo contraparte se diagramaron y aprobaron los procesos de recursos humanos relacionados con: reclutamiento, selección, inducción y capacitación. ▪ Se redactaron los procedimientos correspondientes. ▪ Se desarrollaron y validaron los instrumentos y registros a utilizar.
La empresa no contaba con Manual de Puestos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se dieron instrucciones para la creación del Manual de Puestos de la compañía, se brindó un formato para su desarrollo y se brindó un diccionario de competencias general como referencia así como ejemplos de descripciones.
La empresa no contaba con un proceso formal de inducción.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Además de crear el procedimiento, se instruyó al personal respecto a los lineamientos para el desarrollo de un Manual de Bienvenida y los elementos que debe contener.

FRASE DEL EMPRESARIO

“Excelente asistencia técnica, estamos 100% satisfechos con el proyecto. Pienso que si las industrias de los países del Caribe recibieran este tipo de ayuda técnica los resultados a corto plazo a nivel macro serían diferentes.”

Luis Segura
Gerente General
CAMPOLAC

