

## Desarrollo Sostenible en América Central y República Dominicana

<b>Empresa:</b>	<b>Taller Corporativo del Mueble</b>
<b>País:</b>	República Dominicana
<b>Proyecto:</b>	Programa TMF: Reducción de la pobreza y mejoramiento del ambiente. Una estrategia de Desarrollo Integral Sostenible.
<b>Año:</b>	2006

### LA EMPRESA

Taller Corporativo del Mueble es una empresa dedicada a la fabricación y venta de muebles para el hogar. Fue fundada en julio 2004 por don Luis Rodríguez Lovera, empresario que decide establecer una nueva compañía aprovechando sus conocimientos en fabricación de muebles y la experiencia que adquirió junto a sus hermanos cuando en conjunto fundaron la empresa Acuario S.A. dos décadas atrás.

Taller Corporativo del Mueble cuenta con 20 empleados y se ubica en la Zona Industrial de Herrera, Santo Domingo, República Dominicana.



### Productos y mercados

Los principales productos de la empresa son el juego de comedor y de sala, con modelos estandarizados; y también produce otros artículos por pedido.

Las materias primas más utilizadas para la fabricación de los muebles son el pino, MDF (o comprimido de madera), colcha espuma, caoba y telas de tapicería.

La venta de los productos se lleva a cabo al por mayor a través de distribuidores y tiendas por departamentos.

### 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;"><b>MISIÓN DE LA EMPRESA</b></p> <p style="text-align: center;">Ofrecemos muebles de madera y tapizado que se distinguen por su diseño innovador, buena calidad y precio competitivo. Trabajamos por generar valor económico, propiciar buenas relaciones humanas y satisfacer las necesidades integrales de nuestros empleados y de la comunidad.</p> <p style="text-align: center;"><b>VISIÓN DE LA EMPRESA</b></p> <p style="text-align: center;">Lograr un crecimiento sostenido de nuestras ventas, mediante productos innovadores y un modelo de eficiencia y rentabilidad compartida que beneficie a todos los que colaboramos con esta empresa.</p>

DIMENSIÓN ECONÓMICA	
Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
<b>Manejo contable</b>	
<p>Necesidad de mejorar el sistema contable. Existe mezcla de cuentas personales con las de la empresa. Necesidad de mejorar los formularios para controles.</p>	<p>Se mejoraron los formularios de control de cuentas por cobrar, control de cuentas por pagar y control de bancos (cheques y depósitos), con el objetivo de establecer una contabilidad básica mínima para tener información que le facilite a la gerencia la toma de decisiones. Se informó a la gerencia sobre la importancia de llevar cuentas separadas entre el propietario y la empresa, acordando separar dichos registros e independizar las cuentas.</p>
<b>Gestión de compras</b>	
<p>Falta de un listado de proveedores que le brinden crédito a la empresa.</p>	<p>Se estableció un listado que incluye a los proveedores de materias primas principales que dan crédito a la empresa. Se mejoró la planificación de compras.</p>
<b>Manejo de efectivo</b>	
<p>Hay un alto monto de caja chica. Se utiliza una tarjeta de crédito personal para la empresa.</p>	<p>Se estableció la política de que la caja chica solamente se utiliza para compras eventuales con un monto máximo establecido. Se gestionó una tarjeta de crédito empresarial.</p>
<b>Manejo de inventarios</b>	
<p>Falta de registros sobre el inventario de materia prima. Falta de registro de inventario de producto terminado (Libro de diario).</p>	<p>Se estableció un cuaderno o Libro donde se lleva el registro del inventario de materia prima y producto terminado</p>

DIMENSIÓN AMBIENTAL	
Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
<b>Orden y limpieza en las instalaciones</b>	
<p>No se cuenta con buenas prácticas para mantener el orden y la limpieza en las instalaciones. Esto origina: un ambiente de trabajo inadecuado; pérdidas de tiempo al tener dificultad para encontrar herramientas y materiales; y pérdidas de material por daño y/o por la dificultad para localizarlos.</p>	<p>Se brindó capacitación a todos los operarios en el tema de 5 S's. En la actividad todos los empleados se comprometieron a colaborar con el orden y la limpieza de su lugar de trabajo.</p> <p>Se logró ordenar las principales áreas de producción, quedando la empresa con el compromiso de mantener las condiciones y extender el programa al resto de las áreas.</p>
 	 
<b>Manejo de materias primas e insumos</b>	
<p>No se cuenta con controles claramente definidos. Los operarios tienen libre acceso a los materiales auxiliares como lijas, colas, diluyentes, entre otros. El poco control incrementa el riesgo de generación de desperdicios de materiales y daños en las herramientas de trabajo.</p>	<p>Se lleva un registro de la compra y entrega a producción de materiales gastables.</p> <p>Se acomodaron los materiales en un lugar con mayor control.</p> <p>Se identificó el punto de reorden para la compra de cada tipo de material.</p>
	

Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
<p>Las plantillas utilizadas como guía de corte están hechas de diferentes materiales como cartón, playwood y cartulina. Algunas no se encuentran en buenas condiciones y se desconoce si están completas. Tampoco existe un orden en la forma de agruparlas o guardarlas. No tiene codificación para identificar a qué tipo de mueble pertenecen o a qué parte del mismo.</p> 	<p>Se fabricaron plantillas en un material duradero. Se identificaron las plantillas con el nombre del juego, de la pieza y del mueble. Se organizaron las plantillas bajo criterios que facilitan su identificación.</p> 
<p>No se cuenta con registros estadísticos de producción, ni de las devoluciones y sus causas.</p>	<p>Se definieron tiempos de producción por tipo de producto. Se estableció un control de la producción diaria por centro de trabajo. Estos indicadores brindan información que puede usarse para identificar problemas internos y corregirlos a tiempo.</p>
<p>Hay atrasos en producción y riesgos de defectos en productos por falta de repuestos de maquinaria.</p>	<p>Se estableció un inventario mínimo de piezas de reemplazo de maquinaria (hoja de sierra sin fin, hojas afiladas de guillotina, etc.)</p>
<p>La dosificación para las diluciones de los acabados finales descansa en la experticia de los pintores, lo que puede tener repercusiones en la calidad del acabado del mueble, especialmente en las tonalidades de las piezas de un juego de muebles.</p>	<p>Se cambió el tipo de pintura aplicada, con resultados de ahorro en el tiempo de la operación y mejora en la calidad del terminado.</p>
<p>Se desconoce cuántos muebles se producen semanalmente. Se desconoce la capacidad que puede tener la planta.</p>	<p>Se lleva un registro estadístico de producción y de devoluciones con sus causas. Se establecieron indicadores para dar seguimiento al desempeño de la empresa.</p>

DIMENSIÓN SOCIAL	
Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
<b>Salud y seguridad ocupacional</b>	
<p>El corte, pulido y recubrimiento de la madera deja como desechos trozos de madera, aserrín y polvo que se acumulan en el suelo. No se llevan a cabo limpiezas diarias en las áreas de trabajo; sólo limpiezas superficiales al finalizar la semana.</p> <p>La acumulación de desechos, especialmente en el área de ebanistería dificulta el tránsito de materiales y personas.</p> 	<p>Se implementó una programación de limpieza rutinaria y profunda en las áreas de trabajo.</p> 
<p>Se generan partículas respirables que quedan suspendidas en el ambiente de trabajo, que al ser respiradas o estar en contacto con la piel, pueden producir afecciones respiratorias, alergias cutáneas y molestias en los ojos.</p>	<p>Se está proporcionando equipo de protección personal a los trabajadores del área de pulimento, pintura y ebanistería para el desarrollo de sus operaciones.</p> 
<p>Ausencia de medidas para controlar incendios, riesgo existente en la planta debido al tipo de materiales utilizados en el proceso productivo.</p>	<p>Se sensibilizó a la gerencia general sobre la importancia de disponer de extintores con condiciones de ubicación y mantenimiento adecuadas.</p>

Diagnóstico inicial	Mejoras logradas
<p><b>Gestión de Recursos Humanos</b></p> <p>Necesidad de fortalecer las capacidades gerenciales para gestionar el recurso humano.</p> 	<p>Siguiendo una dinámica de trabajo caracterizada por el aprender haciendo, se instruyó a la gerencia general en los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejores prácticas en materia de gestión de recursos humanos, considerando sus diversos subsistemas.</li> <li>▪ Necesidad de mejorar los subsistemas de información, instrumentación y motivación del personal.</li> </ul> <p>Como resultado de este proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se recomienda a gerencia cuidar el perfil de las personas que incluye en la empresa, al menos verificando referencias laborales, personales y si es posible una investigación de antecedentes.</li> <li>▪ Se destaca la importancia de los procesos de inducción de personal y el periodo de prueba, ya que en estos procesos se definirá el potencial del nuevo colaborador.</li> <li>▪ Se considera vital el proceso de capacitación del personal, por lo que se realizará una pequeña detección de necesidades dos veces al año.</li> <li>▪ Se brindan lineamientos para realizar evaluaciones al personal de manera cotidiana y periódica.</li> <li>▪ Se realizó y aprobó una serie de diagramas que detallan cada uno de los puntos anteriores.</li> </ul>
<p>No se cuentan con herramientas para monitorear el desempeño del personal.</p>	<p>Se definen algunas variables relevantes y se crea una herramienta para la evaluación correspondiente.</p>

**FRASE DEL EMPRESARIO**

*“El diseño del proyecto de asesoría es realmente excelente. El principal beneficio de este proceso ha sido la motivación generada. Anteriormente habíamos hablado de las mejoras que era necesario hacer en la empresa pero ahora tenemos la motivación para hacerlo.”*

**Luis Rodríguez**  
**Gerente General**

**TALLER CORPORATIVO DEL MUEBLE**

