



CENTRO DE APOYO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Serie CAMPE de Investigaciones

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

ESTUDIOS DE CASOS DE EXITO

RATTAN DOMINICANO, S. A.

Julio Sánchez Maríñez



intec

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SANTO DOMINGO



Serie CAMPE de Investigaciones; No. 1

**MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
ESTUDIOS DE CASOS DE EXITO**

RATTAN DOMINICANO, S.A.

**Centro de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
Instituto Tecnológico de Santo Domingo (CAMPE-INTEC)**

Equipo de trabajo:

Claudio Adams Portes, Director Ejecutivo

Silverio Confesor, Consultor

Manuel Pool, Consultor

Manuel González, Consultor

Nicolás Castillo, Consultor

Maritza García, Coordinadora de Estudios

Oscar Amargós, Consultor

Elsa Adames, Consultora-Asistente D.E.

María Teresa Pérez, Contadora

Sandra Guzmán, Secretaria

Betty Marte, Secretaria

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
ESTUDIOS DE CASOS DE EXITO

RATTAN DOMINICANO, S.A.

Julio Sánchez Mariñez

Santo Domingo
Centro de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CAMPE)
Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC)
1999

Sánchez Maríñez, Julio

Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito : Rattan Dominicano, S. A. / Julio Sánchez Maríñez. -- Santo Domingo : Centro de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 1999.

xv, 41 p. : il. --(Serie CAMPE de Investigaciones; No. 1)

1. Pequeña y mediana empresa – Administración 2. Rattan Dominicano, S.A. I. Título II. Serie

658.022
S211r
CEP/INTEC

© 1999

Primera edición

ISBN 99934-25-00-1

Portada: Grau, Grupo Creativo, S.A.
Edición: Maritza García y Alejandra De Lara
Diagramación: Alejandra De Lara
Impresión: Imprenta La Unión, C. por A.

Este estudio forma parte del programa de investigaciones y publicaciones que sobre el sector de la micro, pequeña y mediana empresa dominicana desarrolla CAMPE-INTEC con el financiamiento de la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID/RD).

CONTENIDO

Prólogo	ix
Nota metodológica	xiii
Introducción	1
Del conuco tabacalero a la industria del rattan	5
Nace Rattan Dominicano	7
Del rattan oriental a la exportación hacia Puerto Rico	7
Los años noventa, la apertura comercial y la necesidad de cambiar	8
Los costos de los procesos de cambio	11
A la calle, a conversar con los clientes y a crear marcas	12
Los principios y valores de la cultura Junco	15
Estableciendo indicadores y analizando resultados	16
Nuevos retos, nuevas estrategias	19
Rattan Dominicano, hoy	21
La visión empresarial de Porfirio Peralta	25
Anexo:	
La nueva organización del proceso de producción de Rattan Dominicano: principales cambios	31

PRÓLOGO

El Centro de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Instituto Tecnológico de Santo Domingo (CAMPE-INTEC), atendiendo a su misión y propósitos fundamentales de coadyuvar al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en la República Dominicana, inicia su Serie de Publicaciones de Investigaciones sobre este importante sector económico y social de nuestro país. Con ello, CAMPE-INTEC se propone contribuir a la difusión de las realidades de la micro, pequeña y mediana empresa dominicana, de manera que tanto el propio sector como las organizaciones, agencias y agentes sociales relacionados e interesados en el mismo, puedan estar en mejores condiciones para diseñar y poner en marcha acciones más efectivas en su favor. Al mismo tiempo, se espera que esta Serie sea un medio para reconocer y difundir la importancia y los aportes que miles de emprendedores de la micro, pequeña y la mediana empresa realizan cada día en su esfuerzo creador.

Precisamente, la Serie se inicia con la publicación de los resultados del proyecto de investigación desarrollado por CAMPE-INTEC "Micro, pequeña y mediana empresa: Estudios de casos de éxito". Con esta publicación se pretende fomentar las iniciativas emprendedoras mediante la difusión de ejemplos concretos y exitosos de tales iniciativas y de sintetizar las lecciones provenientes de dichos ejemplos.

Es por todos aceptado que para poder competir es necesario un entorno favorable, como también son necesarias condiciones especiales dentro de la empresa. Aun contando con buenas políticas, programas e instituciones de apoyo que respalden el desarrollo empresarial, nadie puede asegurar el éxito en un negocio. Entre las condiciones especiales, sin duda la más importante es el factor humano, y específicamente las condiciones de liderazgo, visión y capacidad emprendedora de quien dirige el negocio.

Con frecuencia escuchamos lo difícil que resulta en un país como la República Dominicana poder competir, mantener y desarrollar una empresa. En ocasiones se atribuye a los

gobiernos (casi siempre con sobrada razón) ser responsables de las precariedades que presenta el entorno en que las empresas desarrollan sus operaciones. Sin embargo, no se puede negar que a pesar de muchos factores en su contra, siempre encontramos a alguien que logra hacer avanzar su empresa y hacerla competitiva. Se requiere, entonces, encontrar estos "héroes", empresarios dominicanos, que en contra de todo vaticinio han podido salir adelante en forma exitosa. ¿Qué es lo que hacen? ¿Cómo lo hacen? ¿Cuál ha sido su actitud? ¿Han experimentado fracaso alguna vez?

Es necesario analizar y dar a conocer casos en los cuales se llega a un resultado exitoso, con el objetivo de orientar, llevar el mensaje y motivar a otros empresarios de "*que realmente se puede*", a pesar de innumerables factores en contra. Con la publicación de estos Estudios, CAMPE-INTEC espera poner a la disposición de empresarios, docentes y estudiantes de programas formales y de educación continuada, material de trabajo apropiado para sus actividades de aprendizaje y desarrollo.

A pesar de reconocer la metodología de estudio de casos como una de las más recurridas y fructíferas en la formación y entrenamiento en las áreas de negocios, en nuestras latitudes y de manera muy particular en nuestro país, hemos carecido de casos propios, con actores salidos de las mismas entrañas del pueblo y en medio de las realidades caribeñas de nuestra media isla, con todas sus bendiciones y con todas sus dificultades.

Estos Estudios han sido posibles por el apoyo recibido por CAMPE-INTEC de parte de la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos, USAID/RD, el cual agradecemos con toda la significación que merece.

Agradecemos también la apertura y entusiasta colaboración de los empresarios protagonistas de estos casos, que aportan a nuestra sociedad su espíritu emprendedor y el habernos permitido, sin reparos ni condiciones, presentar sus empre-

Para la realización de estos Estudios se contó con la labor de Julio Sánchez Mariñez, consultor gerencial, investigador y docente, quien asumió los propósitos de CAMPE-INTEC, cumpliéndola no sólo como una tarea intelectual sino con un compromiso personal con sus objetivos últimos.

Debemos destacar la importante labor de coordinación de todo el proyecto de investigación, incluyendo el inicio de esta Serie y la publicación de estos Estudios de Casos, por parte de Maritza García, sin cuyo tesón y empeño no imaginamos este proyecto. Agradecemos a los consultores miembros del Equipo de Mejoramiento de la Productividad de CAMPE-INTEC, Silverio Confesor, Manuel Pool, Manuel González y Nicolás Castillo, quienes además de sus tareas y compromisos regulares encontraron el tiempo y dispusieron de su atención para contribuir al mejor desarrollo de este proyecto. Expresamos nuestro agradecimiento a las entidades que apoyaron el desarrollo de los estudios en la fase de nominación de empresas exitosas. Agradecemos a Lucero Arboleda, Directora de la Biblioteca del INTEC por su contribución en el diseño de la Serie. Asimismo, a Luis Camacho Rivas y Cástulo Terrero, egresados de los programas de maestría de INTEC, quienes asistieron desinteresadamente al investigador principal en la realización de algunos de estos Estudios y también el apoyo recibido de Miguel Tejada Coll.

CAMPE-INTEC entrega estos estudios de casos a la sociedad dominicana con la firme esperanza de que los mismos se conviertan en instrumentos de conocimiento y reconocimiento de los emprendedores y las empresas dominicanas. En cada ocasión en que estos casos sirvan como instrumentos de aprendizaje y desarrollo, la inversión que en los mismos han hecho CAMPE-INTEC y USAID/RD será ampliamente recompensada.

Claudio Adams Portes
Director Ejecutivo CAMPE-INTEC
Noviembre de 1999

NOTA METODOLÓGICA

El proyecto de investigación "Micro, pequeña y mediana empresa: Estudios de casos de éxito" consistió en el análisis de ocho empresas localizadas en el Distrito Nacional, seleccionadas sobre la base de criterios de éxito determinados por el personal directivo y técnico de CAMPE-INTEC y de otras entidades de apoyo al sector, incluyendo asociaciones empresariales. A tales fines fue preparado un protocolo para la nominación de empresas con miras a su inclusión en el referido estudio.

Participaron en la consulta institucional que llevó a la selección de empresas, la Fundación Dominicana de Desarrollo (FDD), la Confederación Dominicana de la Pequeña y Mediana Empresa (CODOPYME), la Asociación para el Desarrollo de la Mujer (ADOPEM), el Fondo para el Financiamiento de la Microempresa (FONDO-MICRO), el Banco ADEMI, el Banco de la Pequeña Empresa, el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PROMYPIME), el Instituto Dominicano de Tecnología Industrial (INDOTEC) y el propio CAMPE-INTEC.

En la selección de los casos se consideraron tanto empresas manufactureras como de los sectores comercial y de servicios, según los tres estratos de tamaño de interés. En la definición del tamaño de las empresas se acogió la solución operacional imperante que establece como microempresas a aquellas con diez o menos empleados, como pequeñas empresas las que registran entre once y cincuenta empleados, y como medianas empresas a aquellas que cuentan entre cincuentuno y doscientos empleados.

Las empresas a ser nominadas como exitosas debían cumplir con los siguientes criterios mínimos:

- Empresas con por lo menos tres años de existencia ininterrumpida.
- Con un nivel de rentabilidad por lo menos igual al promedio de su sector.

- Con crecimiento sostenido en las ventas en los últimos dos años.
- Con demostrada capacidad de inversión en su desarrollo y crecimiento vía el desarrollo de su infraestructura y/o adquisición de equipos o maquinarias y/o acceso a créditos institucionales (de la banca comercial o de ONGs) y buen historial con los mismos.
- Con reputación de capacidad gerencial de su administrador general y -deseable- participación del mismo en los últimos tres años en actividades de capacitación.

Una vez definidos los criterios de éxito, se identificaron empresas con las características sectoriales y de tamaño definidas mediante la consulta de directivos y técnicos de las instituciones participantes. Sobre la base de las listas de empresas nominadas por dichas instituciones, el equipo de consultores de CAMPE-INTEC seleccionó un grupo de empresas y éstas fueron contactadas para ser incluidas en el proyecto de investigación.

En los estudios de casos se propuso cubrir los siguientes aspectos:

- Historia de la empresa. Orígenes y proceso de gestación de la idea; patrocinadores y fuentes de apoyo; obstáculos y dificultades vencidos; inicios (*start-up*) y despegue, etapas de desarrollo, dificultades, logros y tensiones en cada una de las etapas.
- Situación actual de la empresa. Contexto industrial; descripción de la empresa en términos de las principales variables y dimensiones estructurales, financieras, mercadológicas, tecnológicas y administrativas. Logros y dificultades.
- Perspectivas de la empresa. Oportunidades y amenazas en el entorno general y en el entorno inmediato de la empresa. Balance de fortalezas y debilidades. Percepciones externas y percepciones de los gestores. Visión, estrategias y planes estratégicos. Obstáculos y apoyos.
- Perfil de los emprendedores de la empresa. Gestación psicológica de la idea. Experiencias previas relevantes.

Proceso de decisión. Fuentes de apoyo. Involucramiento inicial. Tensiones, esperanzas y temores. Desarrollo de capacidades y habilidades. Recapitulación de experiencias. Aprendizajes empresariales y personales. Visión retrospectiva de la trayectoria. Visión prospectiva. Lecciones para otros emprendedores y para futuros emprendedores.

Los estudios se desarrollaron mediante la combinación de estrategias cualitativas propias de los estudios de casos, incluyendo entrevistas semi-estructuradas y de profundidad, observación de campo y estudio de registros históricos, principalmente. En los hechos, las entrevistas a profundidad constituyeron la principal herramienta debido a la característica muy generalizada de debilidad o ausencia de los registros documentales en estas empresas. En la aplicación de estas estrategias se siguieron como modelos los enfoques de H. Mintzberg¹ en la documentación y estudio de trayectorias empresariales y formación de estrategias, de G. D. McCracken² en la metodología de entrevistas de profundidad y de I. Lincoln y E. Guba³ dentro del contexto más amplio de la investigación cualitativa.

El levantamiento de la información se inició en noviembre de 1998 para los primeros dos casos, los cuales se culminaron hacia junio de 1999, mientras los otros se fueron completando durante el resto de este año. Los estudios llevaron entre quince y treinta horas de entrevistas a profundidad y semi-estructuradas, principalmente con los fundadores de cada empresa, además de las visitas de campo y del estudio de la documentación existente.

¹ Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. **Administrative Science Quarterly** Vol. 24. Pags. 582-589.

² McCracken, G. D. (1988). **The Long Interview**. Qualitative Research Methods Series, Vol. 13. Newbury Park, Ca: Sage Publications.

³ Lincoln, I. & Guba, E. (1995). **Naturalistic Inquiry**. Newbury Park, Ca: Sage Publications.

INTRODUCCIÓN

Visitar hoy a *Rattan Dominicano* constituye una experiencia que obliga a preguntarse si, en efecto, esta empresa, tan organizada, estructurada y, sobre todo, limpia, no obstante las materias primas que procesa y las tradiciones imperantes en el país en la manufactura de muebles, realmente empezó en el patio de una residencia en el Ensanche Ozama, hace unos veinte años. Habría que agregar, además, que visitar a *Rattan Dominicano* y conversar con su fundador y propietario, Porfirio Peralta, constituye una fuente de múltiples experiencias porque ambos, empresa y empresario, son ejemplos palpables de la filosofía y las prácticas de mejoramiento continuo. En ese sentido, como caso estudio, *Rattan Dominicano* está lleno de enseñanzas que sólo parcialmente se han podido recoger en esta publicación.

La historia de *Rattan Dominicano* está íntimamente ligada a la de Porfirio Peralta y hablar de aquélla es casi lo mismo que hablar de él y viceversa. Como en tantos casos, la empresa surgió al calor de una tradición familiar en la que se conjugaron el espíritu de negocios que el abuelo de los Peralta les imprimió de alguna manera y el dominio de la técnica de trabajo con el *rattan* a la que Porfirio llegó por vía de su hermano Apolinar.

Rattan Dominicano es una muestra de la rápida y profunda asimilación que dominicanos emprendedores han hecho de técnicas de trabajo originarias de culturas ancestrales muy lejanas, en el oriente asiático, con una materia prima ajena a nuestras realidades, aún cuando se encuentren en nuestro país fibras de cierta similitud. También, como en muchos otros casos, el proyecto empresarial de Porfirio Peralta surgió al calor de un contratiempo que le hubiera llevado al desempleo de no haber optado por el auto-empleo. Hasta aquí, uno se maneja en términos de parámetros muy característicos de la micro, pequeña, e incluso, mediana empresa en nuestro país y también en otras latitudes.

Empecemos ahora a referirnos a algunas facetas de su historia y su presente que no se registran en igual medida en la generalidad de las empresas de estas dimensiones y, creemos, que tampoco en algunas mucho más grandes y de mucho mayor edad.

En efecto, uno de los aspectos más interesantes de la trayectoria de *Rattan Dominicano* es su sintonía con el mercado o, más precisamente, con los mercados. De hecho, su crecimiento, desde aquel taller casero hasta lo que es hoy, se debe fundamentalmente a esa sintonía con las demandas del mercado. Como apunta Porfirio Peralta, cuando su proyecto empezó, todo lo que era de *rattan* o parecido al *rattan* se vendía. Esto explica, en buena medida, cómo la microempresa creció hasta instalarse en una nave industrial y en terrenos propios sin crédito institucional. Por supuesto, hay que agregar aquí la fortuna de la alianza con empresarios puertorriqueños que le suplieron el *rattan*, la materia prima que hacía la diferencia.

Más importante aún es destacar la tendencia a la organización por parte de Porfirio Peralta, que se expresa en su apego a una disciplina administrativa y contable concretada en aquel cuaderno en el que registraba entradas y gastos y en aquella libreta de ahorros en la que depositaba el efectivo, tan distinto a la contabilidad de notitas y a la gestión de tesorería de dos bolsillos, el derecho y el izquierdo, que acompaña a tantos empresarios de la micro y pequeña empresa.

De alguna manera asumimos que la tendencia a la organización, entre otras cualidades, como el profesionalismo y la seriedad, debieron haber sido apreciadas por los empresarios puertorriqueños que, cuando apenas iniciaba sus operaciones, establecieron relaciones comerciales con él.

En todo caso, la mejor sintonía con el mercado y los mejores lazos comerciales se habrían disipado como arena al viento de no existir en Porfirio y, gracias a él, en *Rattan Dominicano*, las tendencias a la organización y a la buena administración, además del trabajo duro y dedicado, los cuales explican, también, el desarrollo que ha conocido la empresa. En ese sentido, son las capacidades de visión y ambición, de dedicación y organización, entre otras aptitudes gerenciales, las que dan cuenta del desarrollo experimentado por *Rattan Dominicano* y por su gestor. Y es allí donde reside, con seguridad, gran parte de la explicación del efectivo aprovechamiento de oportunidades que recorre prácticamente toda la historia de esta empresa. Porque, en verdad, si *Rattan Dominicano* es distinta a tantas otras empresas de su género, por la rama industrial y por su tamaño, mucho le debe al apoyo que ha

sabido aprovechar de programas e iniciativas, como el de Reestructuración Industrial de inicios de los años noventa, el de Mejoramiento de la Productividad con el liderazgo del Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), o recursos y ventanillas disponibles por vía del Programa Lomé IV. Programas, iniciativas y ventanillas como esas están disponibles, en principio, para todas las empresas; la diferencia, en el caso de *Rattan Dominicano*, la hizo Porfirio Peralta al estar dispuesto e interesado en participar de las mismas y en aprovecharlas al máximo.

Hay que mencionar, ciertamente, el acicate que constituyó el inicio de la apertura comercial en la región y en el país, con la pérdida relativa de mercados regionales para *Rattan Dominicano* a manos de exportadores asiáticos y con la entrada masiva de muebles importados en el país. Lo importante es que, después del tiempo de las vacas gordas en el que "todo lo que fuera rattan o parecido al rattan se vendía sin importar el precio", Porfirio Peralta comprendió y asumió, no sólo que había que cambiar las prácticas empresariales y los sistemas productivos, sino que el cambio tenía que llegar para quedarse, como parte del proceso de mejoramiento continuo.

Toda la historia de *Rattan Dominicano*, especialmente desde la entrada de la década del noventa hacia nuestros días, se resume en la expresión *búsqueda del mejoramiento continuo en todos los planos de la actividad de la empresa*, el productivo, el mercadológico, el administrativo, el financiero y, muy especialmente, el humano. También, del mejoramiento continuo de Porfirio Peralta como empresario, abierto a la capacitación, tanto por medio de los cursos y eventos como por medio de la lectura y el estudio personal, dispuesto a la participación en foros y asociaciones empresariales, en proyectos asociativos comunes y en experiencias, como el propio levantamiento y preparación de este estudio de caso.

Podemos repetir entonces que este estudio de caso lo es, en primerísimo lugar, de un ejemplo de mejoramiento continuo de la empresa y de desarrollo gerencial permanente del empresario, y en esto se diferencia de la generalidad de la pequeña y mediana empresa y, digámoslo sin temor, de la generalidad de la gran empresa en nuestro país.

El caso de *Rattan Dominicano* presenta también vertientes mercadológicas importantes expresadas por su entrada en mercados internacionales, la reorientación al mercado local, el desarrollo de marcas y productos, la combinación de tradiciones importadas con elementos culturales criollos, su afinamiento selectivo de los canales de distribución, la búsqueda de verdadera armonía entre las funciones de diseño, el desarrollo de productos, los sistemas productivos y las políticas y gestiones de ventas; por el desarrollo de prácticas de contacto indagador con clientes y relacionados, y por sus propósitos de reentrada significativa a la actividad de exportación. Muestra, además, importantes facetas en el manejo de los recursos humanos, con el paso a una nueva forma de relación laboral con los trabajadores, desde el sistema de ajuste al sistema asalariado, y con su involucramiento en el desarrollo de nuevas formas y técnicas de organizar y desarrollar la producción, con la preocupación por formalizar y socializar a todos los empleados en una cultura organizativa orientada a la calidad, la productividad, la organización y el mejoramiento y con sus inquietudes por formar y mantener un equipo gerencial capaz y comprometido.

Interesante, mientras el estudio de caso termina, como es natural, en su última página, el proceso de *Rattan Dominicano* y de *Porfirio Peralta* continúa, según decir de Heráclito, “*como río en el cual uno nunca se baña dos veces porque nunca son las mismas aguas*”, que en este caso son las del mejoramiento continuo. Interesante sería retomar este caso de nuevo, en unos años, y pasar balance a lo que se haya institucionalizado y a lo que haya cambiado y, entre otras cosas, ver en sus distintos planos y detalles, cómo *Rattan Dominicano* y *Porfirio Peralta* habrán podido conjugar continuidad y transformación sin desmedro de eficiencia y de efectividad, preguntas que quedan abiertas con confianza en el espíritu y la filosofía gerencial de este empresario dominicano.

Del conuco tabacalero a la industria del rattan

Porfirio Peralta se inició como empresario con seiscientos pesos, fabricando muebles en el patio

de su casa que luego vendía en la acera del frente, "a 350 pesos el juego de sala", según recuerda. Corría el año 1980 y habían transcurrido seis años desde que saliera de Santiago Rodríguez hacia Santo Domingo donde se encontraba su hermano mayor, Apolinar, quien se desempeñaba como supervisor del taller de Centro Rattan. A sus quince años se incorporaría a los trabajos más simples y duros del taller, como "*raspillar con una cuchilla los palos*" pues, como él recuerda:

"Venía del conuco, de sembrar y recoger tabaco; no tenía experiencia en ningún tipo de trabajo de ebanistería, carpintería, ni artesanía."

Podría decirse que el destino le tenía deparado, al hoy empresario Peralta, no ser conuquero tabacalero en el Cibao, sino industrial del mueble en Santo Domingo. En esa suerte le había antecedido su hermano Apolinar, quien para 1967 trabajaba en la fabricación de muebles en Artesanía Rattan, empresa propiedad de nacionales chinos, ubicada en Santiago. En 1972, uno de los asociados a la empresa estableció en Santo Domingo su propia fábrica, Centro Rattan, y contrató a Apolinar como jefe de taller.

Porfirio se trasladó a Santo Domingo, siguiendo los pasos de su hermano, interesado en continuar sus estudios, que no iban más allá del sexto de primaria. Como trabajaba todo el día en Centro Rattan, se vió obligado a continuarlos "escuchando" las clases que impartían las Escuelas Radiofónicas Santa María, y volvía al taller para seguir trabajando durante la noche, aunque sin remuneración adicional. En estas condiciones terminó la educación intermedia, "sacó la cédula" y se hizo un experto en la fabricación de muebles de *rattan*. ¿Su motivación? Él la explica con las siguientes palabras:

"[Me dediqué de esa manera] hasta aprender todo el proceso de hacer muebles, desde pulirlos, amarrarlos, pintarlos..., todo el proceso, pues siempre he sido un enamorado de este tipo de trabajo, porque es un arte. Hacer muebles de rattan es una especie de arte; al tener tanta mano de obra y ser un producto muy artesanal, yo siento que es un trabajo bonito."

Logró terminar el bachillerato en un centro privado e intentó proseguir sus estudios en la Universidad Autónoma de Santo Domingo. Apenas pudo concluir el Colegio Universitario pues en la fábrica tenía que trabajar, incluso de noche. De hecho, ya a mediados de 1979, Porfirio era un trabajador de alta productividad en Centro Rattan, lo cual le representaba un salario de 700 pesos mensuales, que era un nivel relativamente alto para ese momento. Para entonces, la empresa confrontó dificultades y la administración decidió liquidar a todos los trabajadores ofreciéndoles recontractarlos con la mitad de sus sueldos anteriores. Ante esta situación, algunos se fueron a Haití a trabajar en una fábrica allí instalada, entre ellos, su hermano Apolinar.

Porfirio decidió permanecer en su país y convirtió su casa en fábrica y tienda al mismo tiempo. De esos tiempos recuerda:

"En el año 1980 empecé en el patio de mi casa en el Ensanche Ozama, con un muchacho de esos a quienes les gusta ayudar. Para esos tiempos nació mi hija [que] hoy [tiene] 18 años (...). Luego de un tiempo, fui incorporando a la fábrica a muchachos del vecindario. Llevaba una contabilidad precaria en un cuaderno que aún conservo y en el que anotaba hasta el costo de la comida para los empleados. Después busqué un contador. Para 1982 ya tenía diez empleados."

Había germinado así el embrión de *Rattan Dominicano*, aunque no trabajando el rattan, precisamente.

Nace Rattan Dominicano

La oportunidad que se le presentaba a Porfirio Peralta era la de una gran demanda de muebles, especialmente de rattan o de cualquier otro material que se le pareciera. Lo que estaba a su alcance era el bambú y un cáñamo llamado "pabellón", que crecía en los campos de Puerto Plata, especialmente en Altamira. Ambos ofrecían una alternativa de imitación del rattan, materia prima importada que resultaba, además, muy costosa. En ese proceso se le había unido su hermano Apolinar, quien, tras una visita al país desde Haití, se interesó en el proyecto. Corría el año 1982.

Del rattan oriental a la exportación hacia Puerto Rico

El éxito de la joven empresa de ganó la confianza de compradores puertorriqueños quienes, además, se ofrecieron como suplidores de rattan. Contar con el abastecimiento de esta materia prima le permitió ir

afianzando su crecimiento y agilizar la producción. A mediados de 1982 se muda a un local comercial; constituye formalmente su compañía en 1983, y aumenta la capacidad de producción. Alcanza los cincuenta trabajadores en 1985, cuando adquiere el terreno, y construye la nave que hoy aloja a *Rattan Dominicano*. Todo esto, apoyado por su entrada al mercado de Puerto Rico al cual logró exportar la mayoría de los muebles producidos. Mantuvo ese mercado y creció con él hasta los años 1988 y 1989. Fue tan exitoso el proceso que pudo construir la nave industrial en seis meses, mientras esperaba un préstamo del Fondo de Inversiones para el Desarrollo Económico del Banco Central (FIDE), que llegó cuando ya la había concluido.

Eran tiempos en que la demanda permitía unos precios muy por encima de los costos, asegurando una alta rentabilidad. Fue una época de enorme crecimiento en la que había que trabajar día y noche, abrir nuevos espacios para producir, adquirir más maquinaria, siempre con una demanda a favor. *Rattan Dominicano* exportaba no sólo a Puerto Rico, sino también a otras islas del Caribe, llegando incluso a exportar a Europa, especialmente a Polonia.

Los años noventa, la apertura comercial y la necesidad de cambiar

Tras esa etapa de bonanza, llegaron los años noventa con el inicio del proceso de apertura comercial. La producción de expor-

tación de Asia, mayor productor mundial de muebles de rattan, se hace presente en los mercados del área con ventajas de precios, desplazando progresivamente a los productores regionales, incluyendo a los nacionales.

Porfirio Peralta recuerda que para el productor dominicano eran tiempos de asimilación de nuevos impuestos, como el incremento del Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS), en medio de una gran escasez de combustibles y de profunda crisis en el suministro energético, entre otros factores adversos. En esa situación, *Rattan Dominicano* se orienta al mercado local e inicia una búsqueda, afanosa y aún no terminada, de alternativas para sobrevivir con éxito bajo las nuevas condiciones y exigencias del mercado.

Es así como en 1993, *Rattan Dominicano* participa como planta piloto en el Programa de Reestructuración Industrial que se implementaba en esos años con los auspicios del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Secretaría de Estado de Industria y Comercio.

Con su participación en el Programa, la empresa experimentó cambios drásticos. Peralta recuerda cómo se inició su participación:

“Empezamos la reestructuración de la empresa a partir de un seminario sobre estrategia competitiva en la Asociación de Industrias de Muebles. Lorenzo Vicens fue quien inició el proceso junto a Manuel González, Pedro Solano y otros técnicos dominicanos. A raíz de ese seminario, el cual me impactó mucho, nos dimos cuenta de que era necesario hacer cambios.”

Poniendo en práctica lo aprendido en el seminario, Porfirio Peralta se armó de papel, lápiz y una cinta de medir para estudiar sus procesos productivos y para determinar cómo mejorarlos.

“Tomé una silla y comencé a medir todos los pasos que seguía, los materiales que se usaban, en fin, todo el proceso por el cual pasaba esa silla. Eso me sirvió de ejemplo para hacer cambios extraordinarios en la empresa. Yo recorrí, midiendo con una cinta, detrás de esa silla y de los trabajadores haciéndola..., -creo que por ahí guardo los registros-, unos dos kilómetros y medio en la fábrica, pues el proceso tomó unas cinco horas.”

Sobre la base de estudios y mediciones de este tipo, Porfirio Peralta desencadenó una serie de cambios en los procesos de trabajo en su fábrica. Esto requirió seguimiento, nuevos ajustes y cambios. Por ejemplo, tras determinar el tiempo que perdían las brigadas de trabajo requiriendo los materiales necesarios en el almacén, según la orden de producción de cada día, colocó un pequeño almacén en el medio del taller, más cercano a dichas brigadas. Como esta medida no arrojó los resultados previstos, continuó la búsqueda de soluciones, y en esa búsqueda se decidió que el personal del almacén llevara a las brigadas los materiales necesarios. Esto mejoró los tiempos de inicio de la producción de cada día. La búsqueda continuó y, tras la lectura de un libro sobre el sistema de producción en *Toyota*, el gigante automotriz japonés, se implantó un sistema que es el que está en uso hoy en día: siguiendo la orden de producción del día, personal del alma-

cén coloca en unas vagonetas los materiales que se requieren para cumplir con esa orden del día; estos materiales son tomados por los grupos de trabajo y empujada la vagoneta más adelante en la línea de producción, para que los vayan tomando a su vez otros grupos de trabajo. Al llegar al final de la línea, las vagonetas, ya vacías, son retiradas por el personal de almacén; en tanto, otras vagonetas con material necesario van entrando en movimiento al inicio de la línea. De esa manera los trabajadores siempre tienen material a mano, tomando justamente el necesario, sin pérdida de tiempo.

El manejo del mimbre fue otra de las áreas de atención. Próximo al taller había unas piletas para humedecer el mimbre sin mojar el piso, pero estaban lejanas a los grupos de trabajo. Se dispuso, entonces, la instalación de unos tinacos dentro del taller para que se pudiera contar con mimbre húmedo al alcance de la mano de los trabajadores. Estos ejemplos muestran cómo se fueron enfrentando los cuellos de botella que se identificaban por vía del estudio y la medición.

Porfirio Peralta recuerda que antes de iniciar ese proceso de cambios, acostumbraban fabricar lotes de veinte juegos de muebles. Esto traía como consecuencia problemas en los tiempos de entrega pues la demanda era por distintos diseños y, mientras la salida por varios días era de un solo diseño, la demanda esperaba por los otros.

Estudiando el problema, y con la sugerencia de consultores del Programa de Reestructuración Industrial, se pasó a producir lotes de cinco juegos de muebles por diseño, con lo que producía una mayor variedad en un mismo periodo de tiempo. Se ajustaba así la producción a la demanda. Como resultado, los tiempos de entrega que habían llegado a ser hasta de cuarenta y cinco días, disminuyeron a sólo una semana.

El proceso que transcurrió desde 1993 hasta 1995 fué continuo e intenso, generando cambio tras cambio y permitiendo a *Rattan Dominicano* mejorar su eficiencia y su productividad.

Porfirio Peralta hace un balance del mismo en los siguientes términos:

“Aprendimos mucho y desarrollamos muchas actividades que nos han reportado provecho. Nos hemos mantenido, pero ha sido muy difícil. Pienso que si no hubiéramos estado en el proceso de reestructuración industrial ya habríamos desaparecido como empresa.”

Todo proceso de cambio tiene sus costos. Para Porfirio Peralta esos costos no son financieros. Recuerda cómo en el proceso de reestructuración de *Rattan Dominicano* perdió a su hermano y socio,

Apolinar, el mismo que le había precedido e introducido a la industria, y que era para entonces su mano derecha pues ocupaba la posición de gerente de producción. También perdió al encargado de planta. ¿Por qué? Descubrió que hay gente que no está dispuesta a cambiar su mentalidad y sus hábitos de trabajo. Su hermano Apolinar, a quien describe como un trabajador dedicado e incansable, conocedor del arte del mimbre y del rattan, no asimiló los cambios, más bien se desanimó con los mismos, y prefirió dedicarse a fabricar muebles con su propio estilo de trabajo en una fábrica propia. Con algo de añoranza y nostalgia en sus ojos y en su expresión, Porfirio Peralta presenta una síntesis de esta faceta de los procesos de cambio:

Los costos de los procesos de cambio

“Debemos destacar la resistencia de algunos empleados para aceptar los cambios; unos preferían, inclusive, retirarse de la empresa. Considero que los cambios [físicos] son fáciles de implementar. No se requiere de sistemas costosos, como tampoco de largas horas de planificación, sino organizar las instalaciones y los procesos de tal manera que el flujo de trabajo y los controles del desempeño en la planta sean visibles; el gran problema es cambiar los paradigmas de las personas; es lo más difícil.”

El factor humano es determinante, según la experiencia de Peralta. El compromiso de las más altas instancias de decisión es un prerequisite insustituible en los procesos de cambio. La gestión empresarial es un asunto de equipo y los cambios y sus aprendizajes deben operarse teniendo como sujeto a esos equipos. Todo esto queda claramente reflejado en el siguiente balance de la experiencia en *Rattan Dominicano*:

"[Si] fuimos una de las empresas que más provecho le sacó [a la participación en el Programa de Reestructuración Industrial] fue por mi compromiso con ese proceso. Todo lo que me recomendaban lo leía; desarrollamos la Misión de la empresa y desarrollamos las metas.

La mayor dificultad que enfrenté fue, realmente, asumir ese gran compromiso prácticamente sólo pues no tenía una estructura interna que pudiera asimilar igual que yo todo el proceso. Me dediqué por completo al mismo sin una estructura administrativa que me acompañara, y eso fue una desventaja, porque si hubiese sido un equipo, los resultados habrían sido otros [mejores]. Con todo, esos fueron los procesos más interesantes que he vivido."

A la calle, a conversar con los clientes y a crear marcas

mercado y sus gustos. La decisión fue la de ir a la calle a encontrar a los clientes e investigar el mercado. Este proceso involucró a todos los trabajadores, quienes se iban en camiones a entregar los muebles, encabezados por los encargados de departamentos. También se establecieron comisiones de trabajo que fueron por todo el país. ¿Misión? Conversar con los clientes.

El proceso de cambios afectó no sólo a la planta, sino también la relación con los clientes y el mercadeo. Orientados ahora hacia el mercado interno, había que conocer ese

Muchas fueron las lecciones. El principal resultado para *Rattan Dominicano* fue percatarse que nadie podía distinguir sus muebles pues, como los de otros fabricantes, se parecían unos a otros en las tiendas. ¿Cuáles eran los de *Rattan Dominicano*? Nadie sabía.

Para entonces, Porfirio Peralta había asistido a un seminario sobre marcas comerciales e industriales. Como es su hábito, en ese seminario tomó nota de los textos recomendados y adquirió uno con el título "La Marca". Su lectura le ayudó en la búsqueda de solución al problema de falta de identidad y diferenciación de sus muebles en el mercado. En el año 1993 decidió crear la marca "*Junco*", de la cual hizo un lanzamiento planificado, creando con ello la identificación en el mercado que le ayudó a canalizar la demanda hacia sus productos y, por consiguiente, aumentar las ventas.

En la búsqueda constante de mejoramiento e insatisfecho con los avances experimentados, procuró un asesoramiento por vía del Programa Lomé IV y la oficina local de la Corporación para el Desarrollo Industrial (CDI). Fruto de este asesoramiento enfatizó su enfoque a las ventas y el mercadeo. Siguiendo las recomendaciones recibidas, efectuó en 1997 un viaje a los territorios de mayor producción del mimbre y el rattan a nivel mundial. Visitó Filipinas, Malasia, Indonesia y Singapur. Asistió a ferias internacionales, se internó en distintas fábricas observando sus sistemas productivos, contactó suplidores de materia prima..., en fin, cumplió con los objetivos de un viaje de estudio y aprendizaje.

Entre las conclusiones de ese viaje, Porfirio Peralta encontró que los productores del Lejano Oriente tenían similares problemas a los suyos, que la gente envuelta era, en lo fundamental, la misma, e incluso encontró que, en general, las fábricas de allí no eran tan organizadas como la suya y que había mucho desperdicio de materia prima, algo que les sobraba. Tenían, sí, una clara orientación de su producción hacia la exportación. Entendió, como principal lección, que su mayor problema era de diseño y terminación. Esto le llevó a contratar a dos diseñadores, uno español, como asesor, y otro, filipino, como técnico para la planta. Con ellos desarrolló dos nuevas marcas, *Caribe* y *Merengue*, que lanzó en

marzo de 1998. El concepto fundamental detrás de esas marcas era que, según lo aprendido en su viaje y con los asesores, los muebles de *Rattan Dominicano* no podían ser chinos ni, en general, asiáticos, por más que el mimbre y el rattan provinieran de allí; debían de ser dominicanos. Esto último implicó un mayor trabajo con los diseños, con los colores, e incluso con los materiales, integrando materiales dominicanos junto al rattan y al mimbre.

En los hechos, la creación de las marcas “*Caribe*” y “*Merengue*” provocaban un desplazamiento de la marca original, “*Junco*”. A fin de evitar ese efecto, en tanto que marcas, fueron retiradas de los canales de distribución tradicionalmente utilizados por la empresa.

Hoy, los nombres “*Caribe*” y “*Merengue*” permanecen designando colecciones dentro de la marca única “*Junco*”, y también designan a dos de los equipos de producción en la planta. Sin embargo, el proceso de aprendizaje sobre la importancia de las marcas y de los diseños propios, con colores, terminaciones y mezclas de materiales apropiados, dió sus frutos y es hoy parte del ser, del *hacer* y del *saber-hacer* de *Rattan Dominicano*.

Porfirio Peralta sintetiza lo aprendido con la siguiente reflexión:

“He aprendido que lo importante es tener un buen producto, ser innovadores con el mismo y que se diferencie de los demás, teniendo un alto valor agregado sobre la base del aporte humano. Nuestros diseños tienen que ver con nuestra cultura y eso es lo que hay que vender.”

Durante este proceso, Porfirio Peralta intensificó el hábito que siempre había tenido: el de la lectura, y lo enfocó a textos sobre productividad y calidad. Entre esos textos recuerda "*La Meta*", y otro con el título "*Justo a Tiempo*", que todavía sigue releyendo. Otro texto que gusta recordar, por la sencillez con la que comunica sus ideas, es "*Simplemente Calidad*", del dominicano Jesús Gilberto Concepción.

Los principios y valores de la cultura *Junco*

Fruto de la combinación de estas lecturas y de sus experiencias, Porfirio Peralta ha comprendido la importancia de la cultura organizacional en el desarrollo de las empresas exitosas. La gestión empresarial de la productividad y la calidad, del mejoramiento continuo, debe involucrar a todos los empleados de una empresa.

Movido por esa convicción, decidió trabajar sobre la cultura de *Rattan Dominicano* y escribió en julio de 1995, un documento al que tituló "*Principios y valores de la Cultura Junco*", el cual distribuyó entre todos los empleados de la empresa. Este texto de veinticinco páginas, que su autor dedica al personal de *Rattan Dominicano*, fue escrito con el propósito de propiciar el desarrollo de los recursos humanos de la empresa "mediante el conocimiento, la comprensión y la aplicación en sus labores de la moderna filosofía de *Justo a Tiempo* y *Calidad Total*". Su autor se define muy consciente del valor de los recursos humanos en toda empresa que pretenda ser competitiva en una sociedad que, por sus transformaciones y cambio constantes, requiere que las empresas asuman el mejoramiento continuo y la búsqueda de la excelencia como ejes centrales de su quehacer. En ese tenor, al definir la *Cultura Junco*, el autor establece que:

"No es una política ni un procedimiento; más que una forma de pensar, es y debe ser para todos los empleados de Rattan Dominicano, la única forma de colaborar, actuar y trabajar como un equipo, cuya meta es lograr la calidad total en lo que hacemos en beneficio

de todos sus integrantes. Tiene como base fundamental lograr la total satisfacción del cliente y esto sólo se obtiene a través de la entrega de servicios y productos con calidad total.

Esta meta única requiere de una cadena donde cada empleado y cada departamento sea un eslabón formado por las responsabilidades de un proveedor y las exigencias de un cliente; y así, sucesivamente, hasta lograr la entrega y venta de nuestros esfuerzos profesionales a su principal consumidor, es decir, nuestros clientes externos."

A través de sus páginas, explica a sus empleados el significado de los términos proveedor y cliente, en su desdoblamiento en proveedores y clientes internos y externos, y presenta los principios, valores y actitudes que deben caracterizar la *Cultura Junco* para el logro de la *calidad total*, del *justo a tiempo* y del *mejoramiento continuo*, haciendo de Muebles Junco, "*Calidad Sellada*", como expresa el lema de la empresa.

Estableciendo indicadores y analizando resultados

Desatado el proceso de cambios y de mejoramiento continuo, en 1997, *Rattan Dominicano* entró en la etapa de establecer indica-

dores de gestión para toda la empresa, siguiendo una metodología para el mejoramiento de la productividad propuesto por INFOTEP.

Como parte de ese esfuerzo, la empresa desarrolló y evaluó un conjunto de indicadores básicos: 1) costo laboral, 2) costo por área, 3) costo de materias primas sobre las ventas, 4) relación cantidad/horas hombre/producción, 5) valor agregado, 6) beneficio por operación, 7) retorno sobre activos, 8) utilidad bruta y, 9) utilidad neta. En una presentación ante la *3era. Conferencia Nacional sobre Mejoramiento de la Productividad Nacional*, Porfirio Peralta se refirió a este esfuerzo de la siguiente manera:

"El análisis de indicadores financieros fue muy provechoso para entender el comportamiento de la empresa, pero lo interesante de este trabajo no es la recopilación de datos simple y llana, sino identificar dónde está la empresa en un momento determinado, hacia dónde va y mantener este tipo de análisis para apoyarse en estadísticas actualizadas y poder realizar comparaciones de los diferentes tipos de indicadores."

Luego de un primer esfuerzo, se tomaron decisiones importantes como resultado del estudio de esos indicadores. Entre esas decisiones se destacan las siguientes: a) actualizar informes estadísticos relativos a las funciones de compra; b) crear mecanismos y procedimientos para mantener actualizadas las estadísticas de mercadeo y ventas, y c) producir estados financieros cada tres meses en lugar de sólo una vez al año. Posteriormente, los estados financieros se han venido elaborando mensualmente. El proyecto abarcó también el establecimiento y la medición de indicadores de gestión de los procesos. Se formó un equipo de trabajo y se desarrolló un instrumento de medición que recopilara las informaciones de proceso y de recursos humanos, además de las mediciones financieras. Con esa información en las manos y la ayuda de los asesores del proyecto, se pasó a estudiar las debilidades y cómo convertirlas en fortalezas. Se logró así un cuadro más completo de la situación de la empresa y se determinaron prioridades de mejoramiento. Uno de los frutos de este esfuerzo fue detectar la necesidad de contar con un profesional al frente de la planta de producción, como en efecto se hizo. Se contrató, entonces, un ingeniero industrial como gerente de producción.

La parte más dinámica de esta experiencia fue la participación directa de todos los empleados en lo relativo al proceso de elaboración de los indicadores de gestión de recursos humanos. Como parte de la implementación, el personal fue dividido en tres grupos, dos de producción y uno administrativo. Cada grupo participó en un seminario de entrenamiento y, luego, pasó a establecer sus indicadores y a representarlos mediante gráficas, tomando decisiones acerca de sus áreas de trabajo.

Los grupos aprendieron la metodología, fruto de la cual pudieron generar indicadores e identificar objetivos vinculados a los mismos, entre los cuales se destacan los siguientes: 1) reducción del tiempo (horas) por orden de producción, 2) reducción del tiempo de entrega a los clientes, 3) mayor eficiencia en el uso del tiempo gerencial en reuniones, 4) aumento del número de productos desarrollados por mes, 5) aumento del volumen de ventas por mes, 6) reducción de desperdicios por áreas de trabajo, 7) captación de clientes por año, 8) aumento de cobros por número de clientes, 9) aumento de la producción según tipos de muebles. El problema con el área de producción era cómo pasar a la acción, lo cual llevó a una importante decisión. Porfirio Peralta narra esta experiencia:

“Unidos todos como un solo hombre pasamos a eliminar todos los cuellos de botella existentes en la planta, los cuales eran montañas de muebles...[se tomaron] las mangueras de alta presión para lavar la planta y pintar la parte interior [y se confeccionaron] camisetas nuevas para todos. Todo se haría en una semana, lo cual fue cumplido en un ciento por ciento. A partir de esto, todo quedó listo como se propuso y se inició una nueva empresa, con un objetivo muy claro, [hacia] el cual se está trabajando: medir el tiempo de proceso de producción de las órdenes, en lotes de cinco sets, para disminuir, a partir de ese tiempo, un treinta por ciento del mismo y con ésto lograr un eficiente servicio de entrega a nuestros clientes.”

Este esfuerzo de ordenamiento y limpieza, de eliminación de inventarios en proceso y de desperdicios, generó un significativo aumento de la producción y un ambiente agradable y de mucho entusiasmo. Con la eliminación de cuellos de botella en el proceso, se lograron más productos terminados y, con esta presión, se contrató un nuevo gerente de ventas. En los meses siguientes, de septiembre a octubre de 1997, se registraron las ventas más altas en la historia de la empresa.

Así como a la tempestad sigue la calma, también al éxito le siguen los problemas. En el caso de *Rattan Dominicano*, el éxito organi-

Nuevos retos, nuevas estrategias

zativo y el énfasis en el mercadeo y las ventas llevaron a un aumento de estas últimas, y junto a esa buena noticia llegó una no tan buena en el plano financiero.

Con el aumento en las ventas, *Rattan Dominicano* contrajo deudas con sus suplidores de materia prima y colocó sus muebles por vía de distribuidores. Las ventas generaron altas cuentas por cobrar que no se convertían con la rapidez suficiente, en efectivo. La empresa empezó a sentir presiones financieras en su flujo de efectivo. Tras un buen año, *Rattan Dominicano* vivió un 1998 difícil, a lo que se sumó, en la última parte, el paso del huracán Georges y su efecto depresivo en las ventas.

Para Porfirio Peralta el problema está, en gran medida, muy bien definido, y consiste en un desajuste en los términos de una ecuación básica del negocio: los plazos de endeudamiento para producir y los plazos de retorno de las ventas.

“El problema financiero de nuestra empresa está ligado a la forma de mercadeo de nuestros productos. Por ejemplo, yo compro a mis suplidores a 30 días, y hasta puedo pagar a 60 días como máximo, pero vendo mi producto a los clientes, que me pagan a 90 y 120 días. Tarde o temprano me voy descapitalizando y voy perdiendo capacidad para maniobrar y ser exitoso. Si la empresa tiene capital y puede cargar ese costo financiero al cliente, el problema podría desaparecer.

Hay un problema más profundo en este momento y es que muchos distribuidores han llegado a una situación en que ni siquiera ellos tienen capacidad de quedar bien con sus suplidores, pues han entregado los muebles a clientes que ahora son cuentas irrecu-

perables. En definitiva, el aspecto financiero es parte del problema pero no es el principal. El mercadeo es el más importante. Si usted no conoce bien el mercado para el cual va a trabajar, tendrá problemas con el producto."

Para reflejar la complejidad de los negocios, el análisis no puede detenerse aquí, pues además de la conexión entre el problema financiero y el mercadológico, se produce también la vinculación entre éste y el sistema productivo de la empresa.

"Pienso que la estrategia de mercado tiene que ir acorde con la estrategia de producción. En la medida en que el mercado se va desarrollando, uno va evaluando los productos."

Rattan Dominicano, hoy

Actualmente, *Rattan Dominicano* es una empresa con ciento cinco empleados, noventa de ellos en la planta, instalada en una nave de quince mil pies cuadrados en un terreno de siete mil metros cuadrados, con una producción mensual de entre mil quinientas y dos mil piezas y ventas mensuales de aproximadamente tres millones de pesos.

En la actualidad, el setenta por ciento de su producción está dirigida al mercado local y el resto para la exportación, principalmente hacia hoteles en otras islas del Caribe, a las que llega, fundamentalmente, a través de recomendaciones directas de clientes y, en cierta medida, por vía de contactos a través de la Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes (ASONAHORES).

La empresa se ha organizado en tres grandes gerencias que reportan a la Gerencia General: Mercadeo y Ventas, Administración y Finanzas, Producción y Calidad.

El equipo gerencial se integra en un Comité Ejecutivo. Funcionan, también, otras dos instancias colegiadas, el Comité de Crédito y el Comité de Desarrollo de Productos.

A las diferentes gerencias se integran los departamentos de Ventas, Facturación y Servicio a Clientes, Vendedores a Mayoristas, Despacho y Almacén de Productos Terminados, Contabilidad General, Contabilidad de Costos, Créditos y Cobros, Compras, Almacén de Materias Primas, Servicios Generales, Mantenimiento, Equipos de Producción, Tapicería, Cristalería y las tiendas propias.

Porfirio Peralta ha procurado consistentemente imbuir al equipo gerencial y a todos los empleados de la Misión y la Visión de la empresa las cuales se han formalizado como sigue:

Misión

“Ser una empresa proactiva, dinámica e innovadora, a la vanguardia del sector, en el diseño, la calidad y el servicio, produciendo muebles para la satisfacción de nuestros clientes nacionales e internacionales, con rentabilidad aceptable, conforme a los principios del mercado mundial, y teniendo una clara identificación con los valores nacionales.”

Visión

“Nuestro norte es una empresa competitiva de clase mundial manteniendo una participación activa en el mercado internacional con liderazgo regional, contando con personal altamente capacitado, con firmes valores espirituales y un notable sentido de orgullo de pertenencia a la empresa, convirtiéndonos en modelo para el sector, contribuyendo a la vez con el desarrollo nacional.”

Para el cumplimiento de la Misión y el logro de la Visión, *Rattan Dominicano* ha elaborado un Mapa Estratégico en el que consigna sus principios, los recursos con los que deberá contar y las maniobras o acciones que le llevarán al éxito.

La marca *Junco* engloba numerosas colecciones, entre las que se destacan *Caribe* y *Merengue*. La diversidad es muy amplia y el proceso de nuevos diseños continúa. La orientación de sus diseños es la de combinar elementos nacionales como la madera, destacándose el pino y la caoba, con el mimbre y el rattan; integrando otros elementos de nuestra realidad, y cuidando especialmente los colores de manera que también se ajusten a los gustos y preferencias característicos de nuestra cultura. En ese sentido, no es extraño que hasta los nombres reflejen nuestra idiosincrasia. Tal es el caso del que los propios empleados dieron a una colección lanzada en el año 1998 combinando pino y rattan en color caoba, dirigida a la clase media baja, y a la que llamaron “Colección Bachata”.

El aprendizaje de las recomendaciones de los asesores permanece en la empresa. Además, en interés de no descuidar

el diseño, integra a estudiantes del Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC) cuyos conocimientos técnicos incorpora y armoniza con el saber mercadológico de la empresa.

El propósito de *Rattan Dominicano* es lanzar cada año, por lo menos, una nueva colección con el objetivo de mantener su presencia en el mercado, ofreciendo una imagen innovadora. Diseñar es una capacidad que la empresa ha cultivado combinando creatividad, flexibilidad y disciplina.

“Los diseños recogen opiniones de todos los involucrados en el proceso. A veces, yo ordeno hacer un diseño [aportando las ideas básicas] y lo demás lo realizan los diseñadores. El diseño surge de muchas maneras. En todos los casos se sigue un proceso riguroso de control. El departamento de Contabilidad de Costos mantiene control sobre el diseño. A partir de un prototipo se diseña la colección y se le entrega al equipo de producción Merengue acompañado de una foto o un dibujo de la colección; se le asigna un código y se procesa. Luego que concluye este proceso, se celebra una reunión que evalúa y critica el prototipo. Si el producto pasa la prueba, hacemos un lote de cinco, el cual nos da el precio definitivo. Luego de esto les tomamos fotos y las presentamos a los distribuidores. En otros casos que yo trabajo personalmente, se acercan clientes con sus diseños. Se sigue el proceso, excepto que el Departamento de Costos no interviene en este caso, pues el mueble ya está vendido.

Llegamos a este proceso por la necesidad de controlar y de tomar todas las medidas de lugar para que el mercado acepte el producto. Ya no puedo simplemente inventarme un mueble, pues el mercado ahora es muy competitivo. Siempre he sido persistente en la idea de que el fabricante debe tener conocimientos sobre costos. Recientemente hice un curso muy interesante sobre costos y exportación. Sin embargo me he encontrado con que los fabricantes [de muebles creen que] lo saben todo siempre, aparentemente.”

Junto a su capacidad en el diseño, *Rattan Dominicano* ha cultivado la de mejoramiento continuo de sus procesos productivos, aprendizaje que se inició con su participación en el Programa de Reestructuración Industrial y que fue reforzado con la participación de la empresa en el programa de mejoramiento de la productividad auspiciado por INFOTEP. Como fruto de los últimos cambios el sistema productivo de *Rattan Dominicano* ha pasado por una reestructuración, simplificando las estructuras y los procesos, organizándose sobre la base de una mano de obra asalariada, estructurada en equipos auto-suficientes de trabajo, que como tales, son responsables de todo el ciclo de producción que se les asigna, trabajando hacia el logro de metas claramente establecidas para cada equipo. El énfasis en el control de los costos, en el aseguramiento de la calidad y en el aumento de la productividad constituyen los tres ejes fundamentales de este proceso de mejoramiento continuo. Estos cambios en los procesos productivos se describen en mayor detalle en el Anexo.

Las actividades de diseño y producción son alineadas con las estrategias de mercadeo. En ese sentido, la disminución en la variedad de diseños contribuye a la estandarización de los procesos productivos y de apoyo a la producción (logística, compras, etc.) con lo cual se hace posible la concentración en mejoras productivas sostenidas que permitan una disminución en los costos de producción. Esto a su vez, hace viable para la empresa el proponerse una posición más agresiva en la colocación de sus productos en mercados externos. Al mismo tiempo, el retomar los mercados de exportación hace posible que *Rattan Dominicano* adopte una postura más selectiva en la colocación de sus productos para el mercado interno. De hecho, los planes presentes de la empresa apuntan a una concentración de la distribución de sus productos para el mercado interno a través de un número limitado de grandes distribuidores, además de las tiendas propias que serán elevadas, de tres que existen actualmente, a unas seis. Con ésto último no sólo se simplifican los procesos y las operaciones de venta y distribución, sino que se hace posible procurar un más rápido retorno efectivo de las ventas, sobre la base, también, de un número limitado de diseños.

Como se observa, este alineamiento de las estrategias de diseño, producción y mercadeo permitirá mejorar sus condi-

ciones competitivas tanto en el mercado interno como en el mercado externo, mediante una disminución de sus costos de producción y operación, un mejor flujo de caja en el plano financiero y un afinamiento más selectivo en sus diseños que maximice su posible aceptación e impacto en el mercado.

Los procesos de cambio en *Rattan Dominicano* son ya una constante, un modo de ser. Cada visita a sus instalaciones puede llevar al encuentro de nuevas cosas. Para Porfirio Peralta esta es una manera de ser que tiene su justificación en los requerimientos de los tiempos presentes.

La visión empresarial de Porfirio Peralta

“Ha habido todo un proceso de cambio drástico para nuestro país; nuestra industria ha sido afectada por la apertura de los mercados internacionales y del mercado local, lo que nos ha obligado a recortar todo lo que hacíamos. Nos ha permitido, también, superar nuestras deficiencias, y seguimos a la vanguardia en la fabricación de este tipo de muebles gracias a mi visión y a la persistencia en mejorar los recursos humanos.

El hecho de que hemos sobrevivido significa que hemos hecho todo lo necesario para permanecer. Todas nuestras deficiencias no las notábamos en los años ochenta pues era una época de bonanza. Nuestros costos no eran importantes porque nuestro producto era demandado; hoy día tenemos mucha oferta y poca demanda.

Hemos sobrevivido por la formación de nuestros recursos humanos, por el desarrollo gerencial, y por nuestra participación activa en el entorno.

Durante estos años, muchas empresas han nacido y han muerto. Siempre he dicho que el problema está en quién inicia esa empresa, en su poco interés en el desarrollo gerencial y en su falta de formación. La entrega del dueño al trabajo rutinario como si fuera un obrero no le permite tener una visión sobre lo que puede ser el futuro de su empresa.

Muchas veces, los empresarios del mueble piensan que cuando las empresas crecen, desaparecen pues no tienen soporte para la estructura administrativa, pero creo que lo que sucede es que en la medida en que la empresa crece y el dueño no, se derrumba. Cuando no se tienen los conocimientos necesarios se busca la asesoría."

La visión empresarial de Porfirio Peralta se caracteriza por conferir una marcada importancia a los conocimientos; por eso ha hecho una constante procurar su desarrollo gerencial por distintos medios, asistiendo a cursos, seminarios, foros y eventos empresariales; vinculándose con instituciones de apoyo al sector como INFOTEP o CAMPE-INTEC; participando en iniciativas dirigidas a su sector, como es el caso del Programa de Reestructuración Industrial o del Programa de Mejoramiento de la Productividad; integrándose a asociaciones empresariales, aprendiendo de consultores y facilitadores, realizando visitas de estudio y contactos a otros países y, sobre todo, cultivando el estudio de la literatura gerencial y administrativa relevante. A su juicio, éste es un ingrediente fundamental del gran esfuerzo de mejoramiento continuo que deben vivir los empresarios y las empresas, para hacerse y seguir siendo competitivos.

"Creo que Rattan Dominicano tiene que ver con el esfuerzo nuestro de ser mejores, de instruirnos. Siempre que se anuncian seminarios, cursos, etc., ahí estamos nosotros.

Para comparar he viajado a otros países donde se fabrican muebles dado el hecho de que exportamos; tratar de dar un mejor servicio es lo que creo que necesita la pequeña empresa; la dedicación. Hemos

ido buscando alternativas a nuestros problemas, pero el mayor problema de nuestras empresas es la organización. También, muchos propietarios o administradores de pequeñas empresas no tienen tiempo para cosas importantes. Si los invitas a un seminario, un taller, una reunión, no tienen tiempo pues siempre están ocupados en las fábricas, trabajando; o tienen un cliente que tiene problemas y no tienen tiempo para atenderlo: Ese es el gran problema.”

Ha logrado organizar su empresa de modo que no tenga que dedicarse a “apagar fuegos”, logrando así distribuir su tiempo entre sus responsabilidades de supervisión y liderazgo interno, de contactos en el medio externo con sus clientes, sus suplidores y distribuidores, de participación en actividades empresariales y de formación y desarrollo gerencial. Su preocupación por una adecuada organización es no sólo técnica, sino que encierra también una filosofía relativa a la importancia de los recursos humanos de la empresa, especialmente, aunque no exclusivamente, los del nivel gerencial.

“Está el aspecto administrativo, que es importante: cuál es la capacidad del empresario para dirigir su empresa. Más aún, el soporte de la empresa son los recursos humanos. Mejorar la parte gerencial, aparte de conocer un poco más del mercado, es mantener una estrecha vigilancia en la capacitación del personal; eso es importante.”

Desde muy temprano en su vida como empresario, Peralta tomó distancia del postulado tradicional que proclama que la industria del mueble cuando crece, muere. Porfirio entendió entonces y sostiene hoy que lo fundamental en todo este proceso de crecimiento es desarrollar estructuras administrativas y, sobre todo, crecer no sólo en volumen de producción y de ventas, sino en capacidad gerencial.

Consecuente con su visión empresarial, su estilo se orienta principalmente a la gente, es decir, a los clientes, a los em-

pleados, a su equipo gerencial, y no a los números. Y sin prisas ni apuros, se le encuentra tanto en su oficina como recorriendo la planta, atento a los detalles de la producción y su calidad, deseoso de ver los productos antes de que sean despachados.

“Mi gran ventaja, mi fortaleza, ha sido conocer todo el proceso de producción y el producto, y pienso que, tal vez, la responsabilidad en el trabajo.

Yo siempre he sido muy exigente con la calidad y con el cumplimiento y muchas veces dedico tiempo a cosas de poca importancia en la empresa, en procura siempre de cumplir con el cliente pues creo que es la clave del éxito, la persistencia en siempre quedarle bien al cliente.”

Asimismo, y por las mismas razones, no se hace un prisionero de su planta, y metódicamente sale a recorrer el mundo exterior, a visitar las tiendas, las propias y las de los distribuidores, a intercambiar con amigos y relacionados, e incluso con los competidores.

“Tengo una buena relación con todos mis clientes y tengo personas clave que visito cuando tengo ideas [en proceso de estudio]. También, cuando sé de algún fabricante de muebles a quien le va bien, le visito..., generalmente los conozco a todos; los visito como amigo, no como competidor y vendedor.

He sido Presidente de la Asociación Nacional de Fabricantes de Muebles, de la Asociación Pro Bienestar y Desarrollo de Maguaneros Ausentes (APROBIDEMA) y de la Cooperativa Empresarial. La empresa es miembro de la Asociación de Hombres de Empresa, de la Cámara Americana de Comercio, de la Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes (ASONAHORES), de la Asociación de Exportadores y de la Asociación Nacional de Industrias de Muebles y Colchones (ASO-NAIMCO).

Todo esto es importante porque recibimos informaciones de oportunidades de negocios, de cambios en el mercado y de la situación general."

En el horizonte, Porfirio Peralta tiene la visión de hacer de *Rattan Dominicano* un objeto de orgullo, y su compromiso con la filosofía de ser cada día mejores los coloca por encima de la rentabilidad. Es así como afirma:

"Nunca he aspirado a ganar dinero, nunca lo he tenido como norte. Satisfacer mis necesidades y las de la familia, alcanzar tranquilidad, eso sí. Pero no el dinero ni la ostentación por sí mismos. Mi empresa va hacia donde dice la Visión. A mediano plazo es sobre todo [asunto de] mantener una organización modelo, en cuanto a organización y limpieza, dirigida a un mercado de clase media alta, con un liderazgo en exportación a los países vecinos. No aspiro a una empresa grande; aspiro a tener una empresa que me provea de los recursos necesarios para tener una vida moderada, aspiro a una empresa con una buena base de organización que no me dé dolor de cabeza y que logre superar las deficiencias financieras y se equilibre."

No tengo grandes aspiraciones económicas, sólo quiero los recursos necesarios para tener una vida moderada. Recibo muchas críticas por esto, pero he sostenido esta posición a través del tiempo y le digo a mi madre siempre: Dios me da para yo dar."

Por todo esto, su principal preocupación en la actualidad no son los costos de producción ni el afinamiento de los canales de distribución, tampoco el retorno a los mercados de exportación, por muy importantes que estos propósitos sean, sino el desarrollar y mantener un equipo gerencial comprometido a fondo con la Misión, filosofía y Visión de *Rattan Dominicano*. Y en esto de forjar la organización, puede decirse que Porfirio Peralta ha sido un artesano en el mejor sentido de la palabra,

pacientemente dándole forma como si se tratara de una vara de rattan. Para decirlo en sus palabras, desde hace años se siente que juega una larga partida de ajedrez en su aspiración de conformar un equipo humano verdaderamente comprometido con la empresa.

“Me falta para conseguir esa planta modelo [a la que aspiro] la gente con capacidad para lograrlo. Gente especial. Llevo dos años en una especie de juego de ajedrez, colocando las piezas. Quiero gente con deseos de lograr los objetivos que busco. La gente es mi mayor problema, la gente que necesito es lo que completaría mi visión. Quiero conseguir calidad, pero la calidad se consigue con la gente, no con las máquinas.”

ANEXO

LA NUEVA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE RATTAN DOMINICANO: PRINCIPALES CAMBIOS

El proceso de producción

La elaboración de cualquier producto que envuelva mimbre, rattan o cualquier otro tipo de fibra o madera requiere una habilidad y destreza que hacen de esta actividad algo especial. El ingenio y la creatividad son factores fundamentales que se agregan a los dos mencionados anteriormente para que todo el proceso que va desde el diseño hasta la pintura y la terminación, sea de gran labor humana y tenacidad.

Artesanos es el nombre que mejor identifica a los obreros que tienen a su cargo la fabricación de estos productos, y lo ponen de manifiesto cuando contornean las varas de rattan, combinándolas con el mimbre e integrando una serie de materiales para producir una obra de arte de múltiples formas y coloridos.

En los procesos de elaboración de productos con rattan y mimbre se debe tener en consideración numerosos aspectos que se enlazan en una cadena en la cual se le va agregando valor a estas largas varas, moldeándolas paso a paso hasta conseguir lo deseado. Esta labor comienza con agua y calor, aplicando la primera al mimbre y el segundo al rattan, para alcanzar el punto de maleabilidad requerido.

Así como con cualquier otro producto ligado a la madera, el proceso de elaboración es largo y comprende diversas etapas de trabajo como son: corte, proceso de ensamble, pulimento a máquina, pulimento manual y pintura, siendo cada una de estas etapas tan importantes como complicadas para poder terminar un producto de alta calidad.

La estructura de producción hasta 1998

Las actividades productivas de *Rattan Dominicano* se desarrollan en un área de cerca de setecientos cincuenta m² de construcción. Hasta hace poco, el departamento de producción estaba integrado por las siguientes estaciones de trabajo:

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 1) Corte | 8) Pulimento máquina |
| 2) Corte ebanistería | 9) Pulimento manual madera |
| 3) Palitos (partes de rattan) | 10) Pulimento manual rattan |
| 4) Ensamble | 11) Pintura 1 |
| 5) Ensamble ebanistería | 12) Pintura 2 |
| 6) Amarre | 13) Tapicería |
| 7) Tejido | 14) Confección de cojines |

Por su parte, los departamentos de despacho y terminación tenían a su cargo la terminación de los muebles, incluyendo instalar los cojines, revisar las terminaciones de los muebles, la terminación de pintura, pegar los tiradores, los resbaladores, etc...

Cada departamento o estación de trabajo tenía un encargado responsable de los obreros de su estación, los cuales eran pagados "por ajuste", sistema de pagos en el cual se mide el trabajo realizado a un precio acordado entre patrono y trabajador, forma común y tradicional de pago para este tipo de labor en nuestro país.

Esta estructura tradicional, según el modelo de producción en serie, hacía más lentos los procesos por la dependencia entre las estaciones de trabajo. Las actividades así limitadas provocaban serios entaponamientos en distintos puntos de las catorce estaciones, los cuales atrasaban la producción e impedían el logro de las metas del departamento. No disponer de los productos terminados a tiempo representaba un costo alto que repercutía en la satisfacción de los clientes.

Otro problema con esta estructura tenía que ver con el manejo del inventario. Al existir tantas estaciones, los controles de despacho del inventario eran más recurrentes, provocando la pérdida de un tiempo precioso, lo cual se traducía en demoras en los procesos de entrega. Por este motivo, el

almacén se cambió de lugar más de una vez. En una ocasión se llegó a ubicar dentro de la planta de producción tratando con esto de agilizar el proceso y así reducir el tiempo de producción por unidades terminadas.

La gran cantidad de diseños diferentes, incluyendo algunos especiales o exclusivos, era otro factor que complicaba el flujo de producción y disminuía la capacidad de entrega de productos terminados en el tiempo deseado. Trabajar el rattan y el mimbre es sumamente delicado y complicado; cada nuevo diseño presenta particularidades diferentes. Dadas estas características, alcanzar un producto de calidad en un tiempo prudente, con un número amplio de diseños, requería de grandes esfuerzos y hacía prácticamente imposible cuantificar el tiempo de los procesos de producción.

Hacia una nueva estructura de producción

Fruto del estudio de las debilidades detectadas en el Departamento de Producción de *Rattan Dominicano*, se planificó, a partir de septiembre del 1998, un gran cambio en su estructura, no sólo en el aspecto organizacional, sino que involucró también la introducción de una nueva línea de muebles. Se introdujo al mercado la línea de muebles 701, construidos totalmente en madera, los cuales tuvieron una gran acogida en el mercado y que, de hecho, se convirtieron en las bujías para encender la chispa que condujera el cambio en la estructura del departamento.

En octubre del mismo año se inició definitivamente la transformación del Departamento de Producción, cambiando no sólo la forma de trabajo, sino también la modalidad de remuneración a los empleados. Hasta entonces, a todos los obreros del departamento se les pagaba por ajuste; con la reestructuración se les liquidó para contratarles como empleados asalariados. Esto provocó situaciones adversas porque una parte de los trabajadores mostró resistencia al cambio. De hecho, algunos prefirieron la salida de la empresa. Fue preciso, también, revisar la escala salarial y, en consecuencia, se ajustaron los salarios a todos. Nada de esto detuvo del proceso de reestructuración.

Desde el punto de vista operacional, los cambios fueron drásticos y difíciles de asimilar en ese momento; la estructura del departamento fue reorganizada eliminándose las numerosas estaciones de trabajo y fundiéndolas en cuatro grupos de trabajo, los cuales, de acuerdo a la nueva estructura, completan desde el inicio hasta el final todos los procesos envueltos en la fabricación de cualquier producto, dentro de las líneas de la empresa, sin importar el tipo de que se trate. Los grupos fueron divididos de la siguiente manera: tres dedicados a la producción masiva para abastecer los mercados nacional e internacional, y uno para las variedades y los pedidos especiales. De esta manera, se respondía al mismo tiempo a las necesidades de estandarización para acelerar los procesos productivos y controlar los costos por una parte, y de mantener flexibilidad para experimentar con nuevos modelos y atender los requerimientos especiales.

COMPARACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ANTES Y DESPUÉS DE LAS REFORMAS

<u>Antes</u>	<u>Después</u>
14 encargados (uno para cada unidad de labor)	4 encargados o líderes de grupos
1 gerente de producción	1 gerente de producción
1 asistente	

Con esta reestructuración y nuevo enfoque de los procesos productivos de la empresa se logró reducir el número de diseños y aumentar la producción en volumen controlando los costos unitarios. Se creó de esta manera una visión orientada a la distribución nacional así como a mercados externos que, por los altos costos relativos, aún no se han explotado con grandes beneficios. El proceso de reestructuración, desde el primer momento, ha permitido ir disminuyendo los costos y, de hecho, ya se puede hablar de una reducción de los mismos en el orden del 30%. Con la nueva organización de la producción, privilegiando la estandarización de los modelos de productos, se hace factible el logro de una mayor eficiencia.

Es oportuno mencionar los requerimientos que la puesta en marcha de esta nueva estructura de producción ha demandado del personal de *Rattan Dominicano*; son muchas las

querido, tanto de parte de los ejecutivos de la empresa como de los trabajadores.

En esta nueva etapa los equipos de trabajo son los responsables de todo el proceso de fabricación de los muebles, desde su inicio hasta su terminación. En un primer momento, esto implicó un retraso en la producción puesto que la habilidad de los trabajadores en el manejo de algunas herramientas era limitada, agregándose la responsabilidad de trabajar nuevos diseños de muebles elaborados totalmente en madera.

La reestructuración del sistema productivo, por su complejidad, ha requerido un tiempo de asimilación y aprendizaje de parte de todo el personal de producción. No obstante, debido a que el nuevo sistema introduce el entrenamiento cruzado entre todas las posiciones, se asegura el desarrollo de todos y cada uno de los integrantes de los grupos. La gerencia de la empresa confía que este proceso de aprendizaje será completado en el menor tiempo posible.

La nueva estructura afectó a todas las estaciones de trabajo y después de implementarse se reubicó el personal del departamento de terminación entre todos los equipos, lo que trajo como resultado que la distribución de los muebles se hiciera de una forma más rápida y con menos fallas.

La división por equipos

Los grupos de trabajo, organizados como resultado de la reestructuración, son los siguientes:

Grupo Merengue: Este grupo realiza los proyectos por pedidos especiales. Tiene una producción flexible y su misión es suplir las tiendas de la propia empresa y cubrir pedidos pequeños.

Contar con una gran variedad de diseños le ha permitido a los trabajadores elaborar sus propias plantillas para el corte. Este equipo ajusta su producción a los nuevos diseños (nuevos juegos de habitaciones, comedores con nuevos diseños, etc).

Grupo Junco: Este equipo de trabajo se encarga de las grandes órdenes de producción para un mismo diseño (10 juegos de muebles en adelante). Se encarga también del manejo de nuevos materiales, como en el caso del cambio de mimbre y rattan a madera, adecuándose al uso de nuevos materiales. Al igual que el equipo Merengue, los integrantes también elaboran sus propias plantillas.

Grupo Caribe: Este equipo se encarga de la producción de nuevos modelos combinando mimbre, rattan y madera. Para estas combinaciones se utiliza caoba y pino, así como material prensado (plywood y chipboard). Este equipo realiza todo el trabajo de ebanistería de sus modelos así como sus plantillas.

Grupo Bohío: Este equipo, el último en formarse, anteriormente se encargaba de la elaboración de los cojines. Ahora tiene a su cargo la elaboración de muebles tapizados y también los cojines de los demás diseños. Está compuesto por tapiceros y ebanistas.

Cada equipo tiene su líder que dedica un 50% del tiempo participando en la producción y el otro 50% en la supervisión de los empleados y tareas administrativas, como las que implican los procesos de requisición de materiales y otros procedimientos burocráticos de la empresa. Igualmente, cuenta con un personal de pintura y terminaciones encargado de instalar en los muebles los tiradores, los resbaladores y otros elementos de terminación.

Los miembros de los equipos se integran de tal manera que ninguna de las tareas que conlleva la realización de una pieza o la terminación de un mueble es llevada a cabo por un sólo individuo del grupo, sino mediante la participación todos sus miembros. De esta manera, se puede observar que en algunos momentos los pintores pulen, los ebanistas amarran y así, indistintamente.

Se ha creado una cohesión tan importante dentro de los equipos que los miembros se sienten identificados unos con otros, promoviéndose la confraternidad y la cooperación. Esto ha provocado el desarrollo de la creatividad e ingenio de sus integrantes, lo cual se manifiesta en el hecho de que, al interior de cada equipo de trabajo, se desarrollan nuevos

diseños y estilos de productos, iniciativa que recibe el firme apoyo de la gerencia.

Introducción de nuevas formas de trabajo

El cambio en la estructura organizacional del Departamento de Producción de *Rattan Dominicano* le ha permitido, además de adoptar una nueva estructura en la que los empleados pueden ser más eficientes, desarrollándose en sus equipos de trabajo, crear un sistema de planificación estableciendo una programación de los trabajos y metas semanales en las que se asume un compromiso de todo el departamento.

Planificación: Los trabajos se planifican semanalmente, se establecen metas de las que cada equipo comparte una proporción. Se diseña, entonces, un esquema de trabajo y se le comunica a los demás departamentos las necesidades de producción para cumplir con las metas trazadas.

Programación: El Departamento de Producción hace el análisis de cuánto trabajo se debe realizar durante la semana siguiente, en coordinación con la gerencia. Definido el tipo y la cantidad de producto terminado que se habrá de producir, se le comunica al almacén, con un formulario de requisición de materiales indicando las cantidades de materia prima que serán utilizadas para el cumplimiento de las metas trazadas. El Departamento de Almacén realiza una verificación de los materiales en inventario y solicita a los distribuidores aquellos que necesitan reposición.

El gerente de producción da un seguimiento minucioso al cumplimiento de estas metas semanales. Para ello existe un cartel dentro del área de trabajo en el cual se anotan las metas semanales por equipo y en el que se reafirma el compromiso individual de los grupos para el éxito de las mismas. Estas metas se han venido estableciendo desde enero de 1999.

En estos primeros meses los resultados han sido como sigue: en enero y la primera semana de febrero no se superaron las metas (esto puede tener alguna relación con la falta de

conocimiento en el uso de nuevas herramientas para los trabajos de ebanistería); en la segunda y en la tercera semanas de febrero se superaron las metas. Un aspecto importante en el cumplimiento de la programación ha sido la adquisición de nuevas herramientas de trabajo para cada equipo; la meta es construir un almacén para que cada grupo disponga de las suyas, lo que les permitirá tener mayor control, tanto de la durabilidad de las herramientas como del manejo de las mismas.

Aunque se ha logrado una integración entre los grupos del departamento de producción, se han presentado algunas fricciones interdepartamentales. Así, anteriormente, el Departamento de Ventas solicitaba a los tapiceros la terminación de cojines de muebles ya vendidos y que debían salir a los canales de distribución; ahora, luego de creado el equipo "Bohío", el empeño de sus integrantes está dirigido a completar su asignación de acuerdo a las metas del Departamento de Producción. Entretanto, Ventas procura que la salida de los productos que están en proceso de despacho no se retrase. De esta manera, se producen algunas tensiones entre Producción y Ventas.

Se cuenta también con un equipo de mantenimiento interno que además repara y construye ciertas maquinarias que son de vital importancia para el desarrollo de las labores del Departamento de Producción, tales como sierras de banco, sierras circulares y otras.

Cambios en la planta física y maquinarias

Producto de este proceso de reestructuración, la planta física ha cambiado también. Se construyeron dos salones más para la aplicación de la pintura y se ha ampliado tanto el área de despacho como algunas de las áreas de los equipos de trabajo. Existe un almacén para la madera, uno para el rattan y el mimbre situados dentro de la planta y otro para los productos de pintura, en la parte exterior de la planta, por tratarse de productos altamente inflamables.

Los equipos Junco, Caribe y Merengue están alojados en el primer nivel y el equipo Bohío en el segundo nivel, junto con el área de productos terminados.

Al conformar los grupos de trabajo se decidió incorporar el uso de un torno automático, de fácil manejo y que representa un paso hacia la estandarización de los productos. Actualmente, este equipo es operado por uno de los integrantes del grupo Caribe.

Existen tres compresores que abastecen del aire necesario a toda la planta para que el trabajo sea realizado con equipos neumáticos, arrojando también mejores resultados y mayor eficiencia.

Flujo del proceso de producción

Para ilustrar el nivel de planeación, programación y control alcanzado en el desarrollo de los procesos productivos en la actualidad, incluimos la descripción general del flujo del proceso productivo tal como revisáramos el mismo con sus encargados en una de nuestras visitas a la planta.

- a) El Encargado de Ventas recibe pedidos de vendedores, tiendas de la empresa, proyectos, clientes particulares o emite pedidos para inventario, mediante Nota de Pedido de las cuales entrega dos copias al Encargado de Despacho. Cuando el pedido es para inventario, el Encargado de Ventas lo emite a nombre de Rattan Dominicano.
- b) El Encargado de Despacho revisa el inventario de productos terminados, marca y reserva los productos que ya están en existencia y entrega una copia de la Nota de Pedido al Gerente de Producción. Al reservar un producto se le coloca una etiqueta que indica que el producto está reservado y especifica a qué cliente corresponde.
- c) El Gerente de Producción revisa, marca y reserva los productos en proceso de la Nota de Pedido y señala su nivel de avance así como las órdenes de producción a las que pertenecen tales productos en proceso y junto con el Encargado de Ventas, en reuniones frecuentes, establecen las fechas de entrega, si no las tienen previamente establecidas asignándoles un número de prioridad a cada una. Si la mercancía pedida no está en proceso, el Gerente de

Producción elabora una solicitud de fabricación y la entrega al Encargado de Costos.

- d) El Encargado de Costos prepara las órdenes de producción para los productos especificados en la Solicitud de Fabricación.
- e) El Gerente de Producción emite el Registro de Producción y Calidad en el cual señala el equipo de producción que se hará cargo, el número de orden, la fecha para entregar a despacho, el número de prioridad de la orden y lo entrega al Encargado de Almacén junto con las dos copias de la Orden de Producción.
- f) El Encargado de Almacén verifica la existencia o no de los materiales, piezas y accesorios requeridos para las Ordenes de Producción. En caso de que falten materiales para alguna Orden de Producción, el Encargado de Almacén emite una solicitud de compra y la entrega al Encargado de Compras. El Encargado de Compras compra y entrega al Encargado de Almacén los materiales requeridos. El Encargado de Almacén recibe los materiales faltantes e informa mediante memorándum al Gerente de Producción.
- g) El Encargado de Almacén entrega al Encargado del equipo de producción seleccionado el Registro de Producción y Calidad y una copia de la Orden de Producción (la otra copia permanece en Almacén). El Encargado del equipo de producción verifica si los materiales recibidos se corresponden con el consumo real que generará la Orden de Producción durante el proceso de fabricación e informa de la causa de cualquier disparidad al Encargado de Almacén. En caso de alguna disparidad, éste notifica al Encargado de Costos quien realiza los ajustes necesarios. Si es necesario comprar algún producto, se debe proceder según el paso f.
- h) El Encargado del equipo de producción autoriza cortar los materiales e inicia el proceso de producción -en el mismo orden correspondiente a la numeración indicada en el Registro de Producción y Calidad- hasta su terminación y entrega al Encargado de Despacho. El Encargado del equipo de producción documenta la fabricación de cada orden en su registro de Producción y Calidad. El Encargado de Despacho actualiza el Inventario de Productos Terminados

al momento de recibir cada producto y asienta en el Registro de Balance de Ordenes de Producción los productos terminados que corresponden a cada orden hasta completar la misma. El Gerente de Producción documenta el avance diario de las órdenes de producción en el Registro de Inventario en Proceso.

- i) El Encargado del equipo de producción entrega al Encargado de Despacho las órdenes de producción al momento de completarlas y el Encargado de Despacho firma el Registro de Producción y Calidad correspondiente, y lo entrega al Encargado de Costos.
- j) El Encargado de Costos liquida los costos de la Orden de Producción utilizando el Registro de Producción y Calidad y las informaciones sobre el consumo real de materiales suministradas por el Encargado de Almacén. El Gerente de Producción documenta las estadísticas de tiempo, fabricación y calidad de la orden de producción.
- k) El Gerente de Producción marca las Notas de Pedido terminadas con la palabra "TERMINADA".

Serie CAMPE de Investigaciones*

Títulos próximas publicaciones:

Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito: Confecciones Germán, C. por A.

Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito: Roa Industrial, C. por A. (ROICA).

Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito: Panadería-Repostería Rico, S.A.

Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito: Cooperativa de Servicios Múltiples de Procesadores de la Harina (COOPROHARINA).

Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito: Uribe Fiberglass, S.A.

Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito: Confecciones Adonis.

Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito: Cooperativa de Servicios Múltiples Empresariales (COOPSE-MUE).

*Esta serie está abierta a la colaboración de entidades y personas interesadas en el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa del país. Se propone que sea un medio para estimular a investigadores a enviarnos sus trabajos sobre temas de interés para y sobre dicho sector a los fines de publicación, según las indicaciones que se detallan más adelante.

Micro, pequeña y mediana empresa. Estudios de casos de éxito: Lecciones aprendidas. Un enfoque integral.

Los servicios y entidades de apoyo al sector de la micro, pequeña y mediana empresa en la República Dominicana.

Estudios sobre la micro, pequeña y mediana empresa metal-mecánica en el Distrito Nacional.

INFORMACION PARA COLABORADORES

- Presentar copia del trabajo de investigación y un resumen del mismo. El resumen debe incluir la definición de objetivos, los aspectos metodológicos, así como las principales conclusiones. Además, indicar el nombre completo de autor/a y su dirección, incluyendo número de teléfono, fax y correo electrónico.
- El CAMPE-INTEC se reserva el derecho de hacer los cambios editoriales que estime pertinentes en los trabajos seleccionados por el Comité de Publicaciones, para fines de reproducción.
- Los trabajos deben ser remitidos directamente, de forma impresa y en un medio electrónico (en diskette 3.5"), o por correo electrónico al:

Centro de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa,
Instituto Tecnológico de Santo Domingo (CAMPE-INTEC).

Campus de Universidad INTEC, Av. Los Próceres,
Sector Galá, Casilla de Correos: Apdos. 342-9 y 249-2,
Santo Domingo, República Dominicana

Correo electrónico: campe@mail.intec.edu.do

Esta primera edición de 1,000
ejemplares de *Micro, pequeña y
mediana empresa. Estudios de casos de
éxito: Rattan Dominicano, S.A.* se
terminó de imprimir en los talleres de
Imprenta La Unión, C. por A.
en el mes de noviembre de 1999.



Somos el Centro de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Nuestra oferta de productos y servicios

Desarrollo Empresarial

Asistencia técnica:

- Gestión Estratégica
- Costeo Basado en Actividades (ABC)
- Organización y Disciplina en el Ambiente de Trabajo
- Aseguramiento de la Calidad
- Optimización de Procesos Productivos
- Creación e Incubación de Empresas

Capacitación:

- Capacitación en gestión gerencial
- Diseño de planes de capacitación basado en competencia laboral
- Capacitación en la empresa

Políticas de apoyo al Sector MIPYME

- Promoción de la participación de las mipymes en el proceso de formulación de estrategias, políticas y programas
- Identificación y diseño de políticas que favorezcan el desarrollo y competitividad del sector MIPYME
- Promoción de la cooperación interempresarial
- Organización de misiones de observación de mejores prácticas

Estudios e Investigaciones

- Diagnósticos de competitividad sectorial y territorial
- Estudios de casos
- Evaluación de impacto de programas de apoyo al desarrollo empresarial

¡Tu apoyo para crecer!