

DULCE S.A.

Corre el año 2000 y "*Dulce S.A.*", empresa productora de azúcar en base a remolacha que opera en el Uruguay, parece estar en crisis total.

La empresa cuenta con dos plantas que producen azúcar sin refinar, sitas en el interior, y una planta de refinación, fraccionado y envasado ubicada en Montevideo.

Los problemas campean por doquier: el personal no responde a los requerimientos de la empresa, la situación financiera es insostenible, el centro de cómputos no brinda la información necesaria para manejar la empresa y, para colmo de males, existen conflictos a nivel directivo. En efecto, la empresa, que es familiar, es manejada por Don Juan Gutiérrez, el Presidente, que la heredó de su padre y tiene tantos años como el siglo. Sus hijos, Diego, Pablo y Roberto, cuentan entre 26 y 37 años, se han graduado en la Universidad (de Abogado, Ingeniero Agrónomo y Contador, respectivamente) y quieren incorporar ideas nuevas para mejorar la situación. En general, opinan que en primer lugar es menester sobrevivir, para luego poder crecer y consolidarse.

Dentro de este panorama, el sector donde no existen problemas es el comercial. Dulce S.A. coloca en el mercado local e internacional todo lo que produce y podría llegar a colocar mucho más, el doble o el triple, si lo produjera. La demanda internacional es muy fuerte y está pagando precios muy retributivos. Además, la empresa posee una estructura comercial muy completa, con un departamento de Marketing que cuenta con excelentes especialistas.

La estructura productiva de la empresa es muy antigua y, evidentemente, se halla desactualizada tecnológicamente en todos sus aspectos. Las plantas están operando al 50% de su capacidad.

El Gerente de Abastecimiento se queja permanentemente de que no es posible conseguir toda la materia prima que se requeriría. Esta es una situación que se repite de año en año y las razones, en cada circunstancia, han sido variadas: el desaliento a los agricultores por el bajo precio fijado por el Gobierno, la mala organización de la cosecha que no ha permitido utilizar adecuadamente el equipamiento disponible en plaza en el momento óptimo de maduración, problemas climáticos, la deficiente formación técnica de los agricultores que los lleva a no aprovechar al máximo sus parcelas, etc.

Por otra parte, se ha producido recientemente la renuncia del Director de Operaciones Ing. Agrónomo Jorge Pina, lo cual ha llevado al directorio a la desesperación, pues se está en vísperas de una próxima temporada.

El Dr. Diego Gutiérrez, el primogénito de la familia, sugiere que se consulte a los auditores para contratar un consultor y finalmente éstos sugieren hacerlo con CPE Asesores, firma que cuenta con profesionales de reconocida actuación en la línea y de distintas disciplinas. A efectos de decidir en definitiva sobre este tópico, se solicita a esta firma que dé una impresión preliminar y los cursos de acción a tomar, principalmente en cuanto a eventuales estrategias en materia de producción.