



DULZÓN S.A.

Buenos Aires, fines del año 2010. En las oficinas de Dulzón S.A. se vivía un clima enrarecido. Los principales directivos habían llegado a las oficinas de la empresa antes de lo habitual, bebían café, pero permanecían casi todos en silencio, ensimismados en sus pensamientos, sin hablar entre ellos.

En el fondo, estaban preocupados. Sabían que la reunión de dirección que tendrían en solo pocos minutos podría ser determinante para el futuro de la empresa.

Apenas pasadas las 8 de la mañana, un serio Carlos García terminó de escribir unas pocas líneas en su cuaderno personal. A continuación, un pequeño gesto de su cara fue suficiente para que todos los presentes se sentaran en silencio alrededor de una gran mesa oval. La reunión comenzaba.

La empresa

Dulzón S.A. era una empresa manufacturera argentina, con base en Buenos Aires, que comercializaba golosinas para el mercado interno y externo.

Comenzó sus operaciones en 1976, como una pequeña empresa familiar, pero con el correr de los años llegó a tener un tamaño considerable (más de 800 empleados) y había incorporado varios socios por fuera del núcleo de la familia.

Carlos García, fundador y actual CEO, había sabido sortear las distintas crisis que atravesó el país a lo largo de los años, logrando parte de la expansión de la empresa que tanto había soñado en sus comienzos.

En 2010, Dulzón ya era, sin dudas, un jugador importante del mercado.

Su estrategia

Desde el comienzo, García era consciente de la necesidad de buscar rápidamente una ventaja competitiva sostenible, tanto para lograr superar a sus competidores como para soportar los distintos vaivenes del país.

Entendiendo que era difícil lograr una diferenciación sostenible, García optó por buscar una estrategia de liderazgo en costos. Así fue como, desde el comienzo, se transformó en un obsesivo de los procesos, las métricas, y la optimización.

A pesar de su formación académica, se interiorizó y no dudó en apostar por la tecnología y en la automatización de procesos. El tiempo mostró como esto fue clave para lograr un mejor posicionamiento de sus productos en el mercado.

Su tecnología

Si bien la apertura de las importaciones en la década del 70 fue una complicación para ciertas empresas manufactureras locales, la empresa utilizó esos primeros años como preparación para su futuro, adquiriendo máquinas y equipos de producción de última tecnología.

Las líneas de montaje estaban bien equipadas, y se había hecho mucho foco en la capacitación de los operarios. Habían sido varios los entrenamientos acerca del proceso de producción de Toyota (*TPS*), filosofía en auge durante aquellos años.

La planta de la empresa, en Garín, llegó a ser una referencia a nivel tecnológico de la industria. A pesar de su formación en finanzas, García se había convertido en un ícono de innovación y tecnología, respetado por el empresariado nacional y por el periodismo, que le había dedicado varios artículos en los principales diarios y revistas.

En sus inicios, la automatización a nivel software se resumía a simples aplicativos aislados; sin embargo, con el correr de los años, las necesidades fueron cada vez más grandes.

Su software

A lo largo de los años, Dulzón continuó acompañando los avances y tendencias tecnológicas que aparecían (incluso importándolas si era necesario). Siguiendo el camino de la mayoría de las empresas, a finales de 1986 adquirieron un sistema de gestión integral (ERP, cliente-servidor, a medida), que fue evolucionando con el tiempo.

Si bien no sea simple de apreciar su significancia tantos años más tarde, esto significó un cambio importante en la historia de la empresa, que en ese momento tenía 87 empleados. Carlos García recuerda al respecto:

"Aún recuerdo la adrenalina que teníamos durante la implantación del sistema. No sabíamos bien qué iba a ocurrir, era todo muy nuevo para nosotros. Si bien todos aparentábamos ser optimistas, la verdad era que estábamos llenos de dudas; no sabíamos si el sistema iba a mejorar la eficiencia de la operación, dudábamos si íbamos a poder recuperar la inversión y, principalmente, temíamos que la gente no lograra adaptarse y aprender a utilizarlo. De todas formas, sentíamos que estábamos dando un paso importante, un hito en la historia de Dulzón. Nos habíamos propuesto ser de los pioneros a nivel innovación, y debíamos afrontar el desafío."

Los años siguientes fueron más que intensos a nivel de IT. Como era de esperar, rápidamente se sumó mucho software y hardware, acompañando la agresiva expansión de la empresa, tanto en el mercado local como internacional.

Un poco por necesidad, un poco por cultura, la empresa implantó diversos nuevos sistemas de información: gestión y automatización de la fábrica, gestión de stocks, gestión de créditos y cobranzas, liquidación de salarios, ingresos/egresos de personal (especialmente de fábrica, por expreso pedido de los sindicatos, dado su directo impacto en el cálculo de las horas extras), gestión de recursos humanos y su evaluación, etc.

Para el año 2000, no era menor la cantidad de personas implicadas en la gestión de tecnología. El "departamento de sistemas" tenía 12 personas, que gozaban de excelente reputación dentro de la empresa. Dulzón consideraba que era uno de los pilares de su éxito.

Los años pasaban, la competencia era intensa, y cada vez era más difícil diferenciarse. La dirección no quería que Dulzón quede rezagada frente a sus competidores, por lo que siempre buscó incorporar las últimas tendencias y tecnologías disponibles.

Entre los principales ejemplos de esta carrera se encuentran la incorporación de VoIP, cámaras de seguridad y control de acceso mediante datos biométricos, RFID para la automatización de ciertos procesos de la fábrica, digitalización e impresión on-demand, etc. Sin embargo, fue la incorporación temprana de CRM y BI lo que sin dudas más impacto tuvo en la última línea de balance.

Su expansión

Dulzón ya había crecido mucho para el año 2002, había incorporado nuevos socios capitalistas, y operaba en 4 países de Latinoamérica (Argentina, Colombia, Perú y Chile). Esta presencia internacional le había permitido sortear la última crisis de Argentina.

Atraídos por el tamaño de sus mercados, entre los objetivos de Dulzón estaban el desembarco en Brasil y México en un futuro cercano. Sin embargo, no eran pocos los que reconocían en la intimidad que era una aventura con pronóstico incierto, y que debían estar bien preparados antes de intentarlo. Si bien cotizar en la bolsa era aún algo impensado por su tamaño, necesitaban buscar fuerte financiamiento externo.

Por otro lado, estaban decididos a hacer lo posible para mantener la posición que habían logrado alcanzar. Para ello, debían captar y retener a los clientes más grandes del mercado.

Todo esto los llevó a realizar cambios importantes en sus plataformas de software. Certificaron ISO e implementaron algunos módulos de SAP, a fin de poder trabajar online con sus principales clientes y proveedores.

Fue una migración difícil, pero con mucho esfuerzo se logró alcanzar el objetivo. RRHH participó activamente en la gestión cambio, nacieron formalmente los roles de CIO y CTO en la empresa, y se contrataron personas con experiencia previa en SAP. Fue un año intenso en lo que respecta a rotación de personal, dado que no todos se adaptaban al nuevo perfil que la compañía buscaba mostrar a futuro. Sin dudas, ya nada quedaba de aquella empresa familiar.

La actividad en el departamento de IT acompañó dicha intensidad. Los requerimientos llovían, al punto que comenzaron a subcontratar tareas en proveedores de reconocido nombre. La calidad de los productos y servicios no era algo negociable.

Su crisis tecnológica

Para el 2007, todo se tornó una maraña incontrolable de sistemas, interfaces, plataformas, lenguajes, servidores, sistemas operativos, bases de datos, etc. Los cambios eran costosos y requerían mucho tiempo. Los sistemas no siempre podían comunicarse entre sí, y esto repercutía directamente en los resultados del negocio. Habían perdido el control.

Habían invertido mucho dinero en intentar solucionar el problema (consultores, patrones, protocolos, diseños, armonización, etc.) pero... no habían tenido éxito. La situación era preocupante.

Casi desesperados, la cúpula de la empresa contactó a un reconocido arquitecto-consultor que le habían recomendado. Este especialista diagnosticó falta de interoperabilidad, y les explicó las bondades de migrar hacia una arquitectura basada en servicios, montadas sobre un bus común. Se reduciría enormemente la cantidad de interfaces, brindaría interoperabilidad, y se ganaría en escalabilidad.

Debido a sus urgencias, no se dudó un minuto y se siguió los consejos del consultor. Rápidamente, pero no sin poca inversión, la situación mejoró drásticamente, y la empresa pudo seguir agregando más y más funcionalidad a su sistema. Proyectaban un futuro promisorio para Dulzón.

Sin embargo, cuando todo parecía felicidad, las cosas comenzaron a complicarse nuevamente.

Su situación actual

Los cambios volvieron a demandar mucho tiempo y dinero. La competencia comenzaba a ganar más y más terreno. La situación era crítica y preocupante. Se había derrumbado todo.

Una mañana, a fines del 2010, la empresa se encontró sin poder operar por una caída total de varios de los sistemas críticos. La dirección de la empresa estaba reunida analizando los próximos pasos a seguir.

Carlos García estaba en la cabecera de la mesa, mirando fijamente a su cuaderno, con cinco dudas que buscaba aclarar:

- ¿Cómo se describiría nuestro sistema?
- ¿Por qué llegamos a la crisis del 2005?
- ¿Fue un error seguir los consejos del consultor?
- ¿En qué fallamos?
- ¿Qué deberíamos hacer ahora?