

Paladini invirtió U\$S 1,8 millón en la renovación de su plataforma de IT para convertirse en un jugador global de la industria de alimentos.

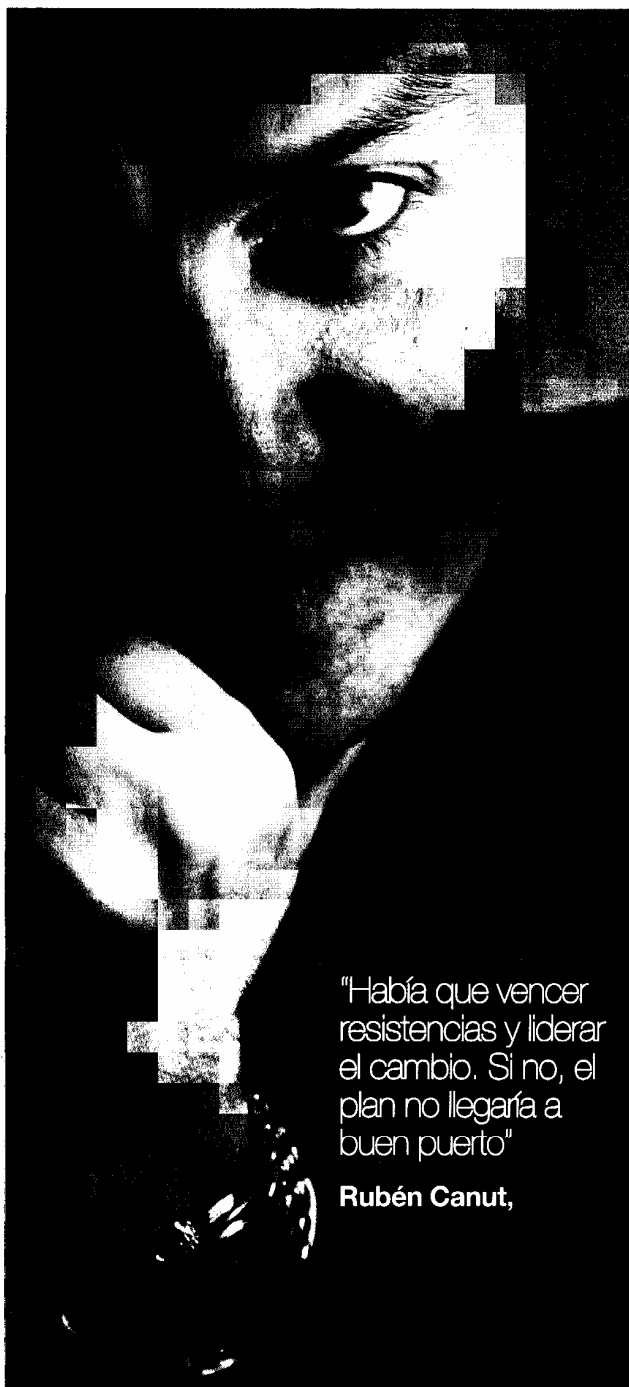
# Jamón del medio

Por Dario Laufer

El negocio no es del chanco sino de quien le da de comer. Eso lo entendió muy bien el frigorífico Paladini, una empresa santafesina de capitales familiares nacida en 1923, que hoy es controlada por la tercera generación de descendientes de su fundador, Juan Paladini.

Su negocio es la producción de chacinados, salchichas y otros derivados del cerdo, en un contexto donde las perspectivas para el negocio agropecuario son óptimas. En los últimos diez años, China e India se integraron al mercado mundial de consumo de alimentos. En ese período, el precio de los commodities agrícolas no paró de subir. Y lo más importante: la carne de cerdo duplicó su valor, de acuerdo al informe elaborado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

Esto puede verse en la evolución de la facturación y el empleo en Paladini. En 1998 tuvo ingresos por \$ 175 millones y empleaba a 1.200 personas en su planta de Villa Gobernador Gálvez, en las afueras de Rosario. En 2010, sus ventas alcanzaron \$ 1.350 millones, y el número de empleados llegó a 1.900. Hoy la empresa cuenta con una planta industrial de 43.000 metros cuadrados donde se procesan anualmente 25.000 toneladas de carne de cerdo y 12.000 toneladas de carne vacuna para producir 250 variantes de chacinados, y está constru-



"Había que vencer resistencias y liderar el cambio. Si no, el plan no llegaría a buen puerto"

Rubén Canut,

yendo un nuevo centro de distribución en su predio de Gálvez, desde donde abastece de productos a diversos puntos del país.

Como parte del proceso de expansión, Paladini abrió tres centros de distribución en Santa Fe, Santiago del Estero y San Luis, con lo cual ahora tiene 16 locaciones en toda la Argentina. Pero, por las restricciones de vender cerdo al exterior, más del 90 por ciento de su negocio es local. Hoy Paladini se está preparando para cambiar eso. "Elaboramos un plan llamado 2023, que coincide con el centenario de la empresa. Para ese momento, queremos ampliar nuestro negocio a otros rubros como los panificados, las pastas y los lácteos. Por eso estamos invirtiendo para sumar más marcas, procesar más kilos de productos del agro y ampliar el portafolio de productos", destaca Osvaldo Paladini, presidente del directorio del frigorífico y uno de los nietos del fundador.

Para alcanzar este objetivo, la empresa encaró una reestructuración del negocio. En ese contexto, la llegada a principios de 2006 de Rubén Canut, CIO de Paladini, fue clave. En ese momento, la infraestructura de IT del frigorífico estaba compuesta por varias aplicaciones que gestionaban procesos como la producción de cerdos, la faena y el desposte de la carne, la gestión de calidad y el análisis de la información del cliente, que no estaban comunicadas entre sí.

Foto: Gustavo Fernández

“Esto impedía establecer un proceso único para toda la planta; no podíamos unificar criterios con los centros de distribución ni elaborar reportes de producción y ventas que usaran la misma información en línea”, enumera Canut. El objetivo era unificar los procesos a través de un sistema de gestión empresarial de gran porte que permitiera unir las aplicaciones preexistentes como ISO Manager (gerencia la calidad de los productos); VLB Meat (sigue el proceso de faenado y desposte de cerdos); Algoliq (liquidación de sueldos) y una aplicación propia llamada SIAP para la liquidación de impuestos.

Para desarrollar este proceso había que afrontar un cambio cultural que involucrase desde la dirección hasta el último empleado. “Era lo más complejo. Había que vencer resistencias y liderar el cambio. Si no, el plan 2023 no llegaría a buen puerto”, dice el CIO.

### Gestión del cambio

A comienzos de 2007, la infraestructura de Paladini se parecía bastante a un gigante de varias cabezas, cuyas partes operaban autónomamente y con poca comunicación entre sí. Tenía servidores IBM de diversas épocas y tres equipos AS/400 que ya habían cumplido su ciclo, apilados en una sala sin la refrigeración ni el cableado adecuado. Entonces se hizo la primera unificación de hardware, para la cual llamaron a IBM, su proveedor habitual, y a Hewlett-Packard. Ambas empresas presentaron sus soluciones, y en este caso, HP resultó ganadora para proveer 12 servidores blade de la línea BL 460c y una solución de almacenamiento EVA 4000 de 6 TB de U\$S 120.000.

Jorge Ridiero, gerente de Ventas de Servidores y Almacenamiento

de HP Argentina, da su visión del proceso. “Cuando llegó Rubén Canut a la empresa se generó un vuelco en el área de Sistemas. Vendimos una plataforma de tecnología compuesta por servidores y almacenamiento. Tuvimos la suerte de defender la propuesta contra su proveedor habitual y fuimos elegidos”, explica.

Sobre los servidores HP corren los sistemas de correo electrónico, archivos, impresión y seguridad. “Además tenemos sistemas de control de calidad, liquidación de sueldos, y soluciones propias del negocio como Pig Champ, la aplicación central de la trata del cerdo, que requirió una inversión de U\$S 80.000”, detalla Canut. Desde el punto de vista del management, miembros de la tercera y cuarta generación familiar, varios de ellos con cargos directivos, tenían el mando de las áreas de operaciones de la compañía y cada uno tomaba decisiones en forma autónoma. “Nos capacitamos mejor en el manejo de una empresa familiar, porque el tamaño de nuestras operaciones había crecido más que nosotros como empresarios”, admite Osvaldo Paladini, presidente de la firma. El primer paso para generar el cambio cultural fue la creación del comité de Sistemas, conformado por miembros del directorio, el gerente general y el responsable del área. Su misión fue detallar las necesidades de IT de la empresa para todas las gerencias, con el fin de impulsar un sistema concentrador de todas las operaciones de la compañía. “Cada área nos pasaba sus necesidades y elaborábamos un listado de prioridades para ir analizando con cada responsable de área. Usamos metodología de Project Management para llevar a cabo varios proyectos en forma simultánea, por ejemplo la implementación de factura electrónica, la informati-

## HIGHLIGHTS

**Objetivo:** Migración del ERP a SAP y armado del nuevo centro de datos

**Inversión:** U\$S 1,8 millón

**ROI:** 6 meses

**Plazo:** 25 meses

**Líder de Proyecto:** Rubén Canut, gerente de Sistemas y Organización de Frigorífico Paladini



## TECNOLOGÍA

**Solución:** ERP SAP (módulos Finanzas, Contabilidad, Producción, Ventas, Almacenes), servidores IBM Power 5 y 7, servidores blade HP

**Proveedores:** SAP, IBM y HP

### IT CORPORATIVA

**Software:** Aplicativos: SAP R3, Pig Champ, Algoliq, Axiodis, VLB, Mantec, Agroacopio, Analyte, Produktiva

**Hardware:** 2 IBM Power p740, 2 IBM Power p570, 1 IBM Power JS22, 11 servidores HP Blade BL460c, 12 HP ProLiant DL 360, 11 IBM eServer y 70 notebooks HP430 y 90 netbooks Lenovo Ideapad S10

**Telecomunicaciones:** Telefonía fija con Cooperativa Villa Gobernador Gálvez, Telefónica Argentina, Telecom. Comunicaciones celulares: Nextel, Personal y Claro



zación de la nueva planta y la extensión del sistema de Business Intelligence a más usuarios”, detalla Pablo Paladini, miembro del directorio y sponsor del comité de IT, que en la actualidad administra 50 proyectos.

En agosto de 2006 se comenzó a trabajar en un diagnóstico compartido con el directorio y 94 usuarios clave de todas las gerencias, para relevar cuáles eran los procesos de negocios que se llevaban a cabo, qué sistemas usaban y cuánto tiempo tomaba cada uno. “Este proyecto surgió de la necesidad de contar con información en línea del negocio. Teníamos un sistema de Producción llamado SIFAB que nos había quedado chico porque procesábamos mucha información manualmente. Teníamos que lograr no sólo el mejor jamón, sino también el mejor detalle sobre el producto, el inventario y su distribución”, explica Roberto Roncarolo, gerente de la planta de Paladini, que tiene a su cargo 950 personas, la mitad de la nómina total de empleados.

Al cabo de seis meses documentaron 84 casos de negocios y 3.608 requerimientos funcionales de diversas áreas como Administración, Ventas, Abastecimiento, Producción, Logística y Almacenes de Inventario. Entonces, la gerencia de Sistemas decidió hacer una licitación para la cual fueron invitados Oracle, SAP y Gaci Software, que participaron de la compulsa a través de distintos integradores de IT, aunque este último quedó afuera en esta etapa porque no presentó la solución funcional requerida por la empresa.

“A partir de los casos de negocios que relevamos, creamos un comité de prototipo compuesto por 36 usuarios de las 14 gerencias (Ventas, Marketing, Recursos Humanos, Control y Finanzas,

Calidad y Medio Ambiente, entre otras) que probaron durante dos semanas el ERP de Oracle y luego otras dos semanas el ERP de SAP, con los procesos de negocios definidos previamente. Con esa prueba, la elección se tomó en favor de SAP, ya que los usuarios eligieron esa plataforma para llevar la operatoria de Paladini", asegura Canut.

Consultados sobre el proceso de selección de este sistema, tanto desde Oracle Argentina como desde Gaci Software prefirieron no hacer declaraciones.

### A los fiambres

Con la elección de SAP comenzó un largo proceso para elegir al integrador de sistema de administración de los recursos empresariales. En ese momento estaban en contacto con HP por la compra de los servidores del nuevo data center, con lo cual fueron llamados para ofrecer una solución de hardware para correr el nuevo ERP de SAP. Pero también llamaron a IBM, que en esta ocasión presentó la oferta que finalmente resultó ganadora. "Ofrecieron dos servidores Power 5, por los que pagamos U\$S 400.000. Creo que en esta ocasión HP no ganó porque estaban un poco confiados en que volverían a ganar como en el data center", analiza Canut.

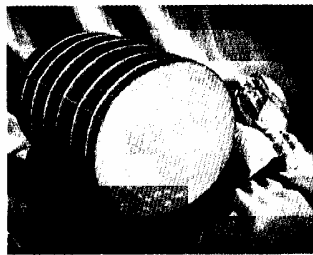
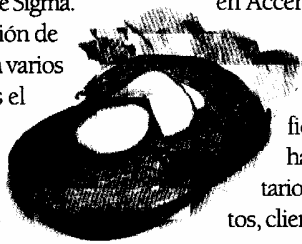
Por su parte, Carina Spero, gerente de IBM Litoral, cuenta cómo trabajó con un cliente histórico. "Colaboramos con Paladini en la definición de la infraestructura necesaria para correr el crecimiento del ERP SAP como así también llevar nuevas cargas de trabajo sobre esos servidores centrales. En función de los requerimientos planteados, IBM trabajó con sus propios especialistas, asociados de negocio y el centro de soluciones SAP que poseemos, para definir cuál

era la infraestructura de hardware requerida por el cliente." El socio de negocios elegido para la provisión del hardware en Santa Fe fue Sigma, que ya había provisto los servidores AS/400 que poseía Paladini. "En ese momento entregamos dos equipos Power 5, que era la última tecnología disponible, y trabajamos un mes poniendo a punto el hardware con el ERP", recuerda Juan José Soracco, presidente de Sigma.

Con la implementación de SAP se darían de baja varios sistemas, entre ellos el ERP SIFAB de Hipernet, las aplicaciones de Control de Calidad, Recursos Humana-

que habrían de aplicar en agosto de 2008, fecha que Canut definió para el cambio de sistemas. "Llamamos a varios proveedores. Participaron Grupo Seidor, Neoris y Deloitte. Accenture no participó porque al haber trabajado allí, yo sabía que por política corporativa no iban a cotizarle a una empresa de capitales nacionales. Sólo trabajan con multinacionales y filiales", relata Canut. Pero

en Accenture sostuvieron lo siguiente: "Por políticas de confidencialidad no hacemos comentarios sobre proyectos, clientes o llamados



nos, Mantenimiento de Planta, Finanzas y Contabilidad, que se integrarían a algunas aplicaciones específicas de industria. "Paladini tuvo SIFAB durante 15 años y administró la producción de la empresa pero no tenía módulos de Contabilidad ni Ventas. Cuando decidieron licitar el nuevo ERP, nosotros estábamos mejorando nuestra aplicación que estaba por entrar en período de prueba, con lo cual no estaba lista para competir ya que requiere un período más extenso de pruebas del que disponía el frigorífico", aclara Carolina Bandoli, directora de Hipernet, empresa desarrolladora del ERP SIFAB.

Para realizar la integración de la aplicación y dar de baja los sistemas anteriores, varios proveedores cotizaron el proyecto y la metodología de implementación

a concurso. Accenture trabaja con empresas globales y locales ayudando a lograr el alto desempeño de su negocio", expresó Mario Angelastro, socio de la consultora.

En 2007 realizaron un viaje a España con directivos de Grupo Seidor para ver la implementación de SAP en Casademont y el frigorífico España, empresas dedicadas a la producción de jamón pero de menor tamaño. Sin embargo, Paladini no cerró trato con el grupo de origen español. Tampoco se volcó por Neoris, que obtuvo un contrato por 3.000 horas de programación ABAP para programar las interfaces con los viejos sistemas para que el nuevo ERP tome los datos, por un costo de U\$S 126.000. A comienzos de 2008, luego de un año de negociaciones con los

proveedores, el integrador que resultó ganador fue Deloitte, que comenzó a implementar el sistema bajo la modalidad Big Bang. "Esto significa que se apaga el sistema viejo y comienza a funcionar el nuevo ERP, y lo anterior se deja de usar", explica Martín Saludas, gerente Comercial de SAP.

El costo de la implementación fue de U\$S 840.000, de los cuales el 10 por ciento fue un premio que recibió Deloitte por implementar el sistema en tiempo y forma. "Tuvimos un premio al final del proyecto, que originalmente habíamos propuesto hacer a través de la metodología 'roll out', dando de alta diversos módulos. Pero Canut ya tenía experiencia implementando SAP y el modelo de cambio cultural era mejor terminarlo de esa forma", admite Leonardo Pena, director de la práctica Technology Service Line en Deloitte Latinoamérica Sur.

En mayo de 2011, Paladini volvió a migrar su plataforma de ERP, esta vez a los nuevos servidores Power 7, adquiridos a IBM. "En ese momento entregamos dos equipos Power 5 y en mayo de 2011 renovamos esos servidores por dos equipos Power 7, que tienen mayor desempeño y un costo de U\$S 320.000", agrega Sebastián Soracco, director del integrador Sigma.

Los viejos equipos Power 5 encontraron lugar en el nuevo data center de Paladini, donde correrán algunas aplicaciones como Produktiva, que permite administrar el alimento balanceado en el proceso de la cría de cerdos, el sistema de compra de hacienda y el inventario de los almacenes. "Logramos bajar de \$ 300.000 a \$ 30.000 el stock de nuestros almacenes, eso representa un ahorro de \$ 1 millón de mercadería al mes", concluye Canut. ■