

LOS CIMIENTOS DEL NEGOCIO

Por Leonardo Gentile.

Cementos Avellaneda invirtió U\$S 4 millones en la migración a un nuevo sistema de gestión que permite un manejo más eficiente de la información de la empresa.

El Y2K (¿alguien lo recuerda?) no trajo dolores de cabeza en Cementos Avellaneda, según cuenta Roberto Dumerauf, gerente de Sistemas de la compañía. Aunque otras cementeras locales, como Loma Negra o Minetti, se abocaron a preparar o migrar sus paquetes ERP para el cambio de milenio, las aplicaciones propietarias de Cementos Avellaneda, desarrolladas sobre plataforma Oracle, no se veían afectadas por el cambio de fecha. "Tuvimos un poco más de aire, pero llegó el momento en que los recursos no eran suficientes para responder al negocio", comenta Dumerauf. En 2002, la migración del sistema comercial propio a otra aplicación -desarrollada in house- fue muy dura, recuerda.

Cementos Avellaneda era una empresa muy distinta a la de 1990, cuando se delineó el plan de sistemas basado en aplicaciones propietarias. Durante esa década, el grupo dueño de la tercera cementera del país se había expandido en Uruguay con la compra de la Compañía Uruguaya de Cemento Portland (luego rebautizada Cementos Artigas), firma que ostenta hoy el 48 por ciento del mercado oriental y se administra desde Buenos Aires. Además, hacia 1997, se diversificó la producción y nacieron nuevas unidades de negocio dedicadas a la producción de hormigón elaborado, a ambos márgenes del Río de la Plata.

■ EL EFECTO DEL BOOM

El año pasado, el volumen de negocios de Cementos Avellaneda orillaba los U\$S 200 millones, de los cuales un tercio se generaba en Uruguay. El aumento de ingresos se vio potenciado por la diversificación y el crecimiento de la industria de la construcción, que se disparó 132 por ciento desde agosto de 2002 hasta el mismo mes de 2007.

Pero fue tres años antes, cuando concluyó la traumática migración del sistema comercial y la construcción empezaba a vivir su primavera kirchnerista, que maduró la idea de un cambio en la estrategia de tecnología para gestionar la operación. "La dirección de la compañía, en aquel momento, previó que iba a perder dos docenas de mandos medios por crecimiento vegetativo. Eso acarrearía una pérdida de conocimiento acumulado en los recursos humanos de la empresa", explica Alberto Taboada, socio gerente de la consultora Paradigma. Su empresa fue convocada en 2003 para encarar un análisis organizacional que permitiese diseñar la futura plataforma tecnológica de gestión. Taboada recuerda

la primera conclusión de aquel trabajo: "El modelo de sistemas no era sustentable v no había usuarios experimentados en el negocio para generar aplicaciones internas".

El diagnóstico tenía una consecuencia clara: era hora de empezar a usar paquetes de software. "La inclusión de un sistema world class aportaría 'know how' y sumaría las mejores prácticas de la industria cementera a la compañía", sostiene Taboada.

"El costo de operación del sistema prácticamente no variaba y generaría un mejor servicio al negocio, con lo cual la ecuación era positiva", afirma el consultor.

■ CONTRATISTAS

Entre las opciones posibles, SAP resultó rápidamente la elegida. Las experiencias en otras empresas del sector (Loma Negra y Minetti) y la preferencia de varios directivos de Cementos Avellaneda se impusieron frente a otros proveedores globales que no fueron invitados a proponer sus productos. Roberto Forestieri, CFO de Cementos Avellaneda, cuenta que "desde antes de que se inicie este proceso, fui partidario de instalar SAP". Y agrega: "Antes de ingresar a esta compañía, había participado en una migración en Ici Paints (accionista de Pinturas Alba) y se había logrado integrar información clave y consolidar los datos del negocio".

Los dos principales grupos accionistas de la firma, Cementos Uniland y Cementos Molins -ambos con base en Barcelona, que habían realizado migraciones similares hacía poco- acompañaron la decisión de ir a un "world class". El debate entonces era otro. "El escenario más recomendado por Paradigma era una implantación tipo big bang, reemplazando todas las aplicaciones en una misma fecha por SAP", señala Fernando Castarés, director de Sistemas y Organización de Cementos Avellaneda. "Estaba entusiasmado con esa metodología de implementación porque implica un ahorro de costos del 25 por ciento frente a una instalación por fases", completa Taboada. Decidir cuál de las alternativas era la más conveniente demandó seis meses de 2004. "Los accionistas españoles habían tenido una mala experiencia con una implementación "big bang y consideraban a esa metodología muy riesgosa", señala Castarés. La opinión de la casa matriz fue la que primó y se emitió un pedido de cotizaciones a siete empresas para instalar el software alemán: Paradigma, IBM, Accenture, DMR, BDO, Soluziona y la propia SAP. En la recta final quedaron dos proveedores: Paradigma e IBM. "La ventaja del primero era su conocimiento de nuestro negocio. IBM, una de las más caras, tenía amplia experiencia local e internacional en implementaciones de SAP en la industria cementera", dice Castarés. La balanza se inclinó hacia el lado de la Big Blue. No fue fácil para Castarés y Dumerauf convencer al resto del comité del proyecto integrado por Forestieri y por algunos enviados de las casas matrices españolas. "Era una de las alternativas más caras y, además, no caía muy simpática a los accionistas porque Cementos Molins había sufrido atrasos en un proyecto con IBM España, a causa de varios cambios de profesionales a mitad de camino. Pero fueron objetivos y vieron las credenciales de IBM Argentina en la industria cementera", admite Castarés.

■ OBRAS EN ETAPA

Se mantuvieron dos premisas durante la implementación: apegarse al estándar SAP y a la metodología de implementación de IBM. "Trabajamos con una fuerte orientación al cambio cultural guiado por la metodología Ascendant, de IBM, y las mejores prácticas que impone SAP", afirma Marisa Méndez, gerente de Consultoría de IBM.

Alejandro Sosa, gerente de Proyecto de la Big Blue, agrega: "La compañía no estaba adecuada a procesos de implementación y era necesario llevar consultores experimentados. El proyecto, que originalmente se había planteado en tres fases, finalmente se llevó a cuatro porque siempre surgían dificultades no saldadas de fases previas". También Gabriel Capomasi, gerente de Negocios de SAP Región Sur, coincide en que se produjeron algunos choques entre culturas de trabajo distintas. "Hubo que romper un prejuicio de los usuarios. Una etapa de convencimiento de que el sistema no era tan rígido como se creía", recuerda. "El primer periodo de trabajo terminó con éxito y nos dio crédito para seguir", recuerda Dumerauf. La instalación empezó en 2005 por el área financiera y en 2006, durante la segunda etapa, se avanzó hacia las plantas y las áreas logísticas. "Fue muy distinta: se migraron aplicaciones de áreas industriales y había que integrar y capacitar a más de 200 usuarios de seis localizaciones distintas", cuenta el CIO.

■ NUEVOS CIMIENTOS

Además del cambio cultural que lideró la dirección de Sistemas, hubo un fuerte cambio hacia adentro. A la conversión de un equipo de IT localizado en los desarrollos internos hacia otro que pusiera la mira en el mantenimiento de una aplicación de terceros, su adaptación al negocio y las mejoras en su calidad de servicio a las áreas funcionales, se le sumó el cambio de la infraestructura tecnológica. "Antes teníamos servidores distribuidos en las distintas plantas y oficinas en Uruguay y la Argentina. Ahora hay un esquema de procesamiento centralizado. Desde todas las locaciones se comunican con el data center de Buenos Aires, lo que implicó un cambio en las telecomunicaciones", dice Dumerauf.

Ahora la cementera mantiene enlaces redundantes provistos por Telefónica y Datamarkets con distintos anchos de banda, de entre 64 y 512 kbps. En cuanto a hardware, se implementaron servidores Dell: tres equipos PowerEdge 2950 como servidores de aplicaciones; otros tres de la misma línea dedicados a desarrollo y testen, y dos PowerEdge 6650 para las bases de datos. También se instaló un robot de storage Dell-EMC CMX 500 (de 2 Tb de capacidad con switches y placas redundantes) y unidad de backup Dell Powerbolt 132 T. El software de base también cambió. "Dejamos atrás 15 años de experiencia con Oracle y pasamos a plataforma Microsoft con Windows 2003 y SQL 2003", cuenta el CIO. El cambio se hizo conviviendo con algunos módulos de los antiguos sistemas internos. El último en migrarse será el módulo Comercial y de Ventas, que se reemplazará en 2008. Según Forestieri, "se ganó productividad: las transacciones crecieron un 30 por ciento en los últimos tres años y se absorbió el aumento sin problemas. Además mejoramos nuestra capacidad de informar a la casa matriz. Dejamos de enviar un conjunto de planillas Excel y nos basamos en la herramienta Business Warehouse de SAP. Según Dumerauf, el mayor desafío fue el cambio cultural. "Todavía cuesta asimilar que la información de la organización circula en tiempo real", sintetiza el gerente de Sistemas.

■ CRONOLOGÍA DE UNA DECISIÓN

2003

Análisis organizacional de la estructura de IT y su impacto en el negocio

2004

Definición de la metodología de implementación y "Request For Proposal" a integradores de SAP

2005

Fase I: Finanzas, Contabilidad

2006

Fase II: Abastecimiento, Mantenimiento

2007

Fase III: Producción, Costos, Control de calidad, Recursos Humanos

2008

Fase IV: Comercial y Ventas (proyectado)

* * En cada fase del proceso se instalaron los componentes de Business Warehouse correspondientes a cada módulo.

■ HIGHLIGHTS

Objetivos: Integrar procesos de la compañía

Inversión: U\$S 2,25 millones

Inversión total del proyecto: U\$S 4 millones

Plazo: 25 meses en 4 fases de proyecto

ROI: No se calculó

Tecnología clave: Sistema de gestión R/3 de SAP y servidores Dell

Líderes de proyecto: Fernando Castarés, director de Organización y Sistemas de Cementos Avellaneda, y Roberto Dumerauf, gerente de Sistemas de la compañía