

Alfredo Román

EL LEGADO

*Reflexiones para lograr
una sociedad mejor*

TRABAJO - ÉTICA - FAMILIA

Prólogo

“ Un empresario que cita a Juan Bautista Alberdi y propone la educación como piedra angular del desarrollo acredita su pertenencia al país donde nació y desarrolló su aventura humana. ”

Rodolfo Terragno

Senador Nacional y Periodista



Prólogo

Por Rodolfo Terragno

I. Las autobiografías, tan abundantes en el mundo anglosajón, son escasas en nuestra cultura; al menos a partir del siglo xx.

Las autobiografías, tan abundantes en el mundo anglosajón, son escasas en nuestra cultura; al menos a partir del siglo xx. Solemos presumir que un libro de memorias es una vana exaltación del “yo ejemplar”. Quien escribe su propia biografía —pensamos— no hace más que evocar sus logros con jactancia, y disimular sus fracasos con autoindulgencia.

Sin embargo, la biografía escrita por un tercero puede ser tan o más subjetiva que las memorias de quien recuerda la propia vida. Cualquier biógrafo tiene preferencias, juicios y sentimientos capaces de distorsionar la imagen del personaje retratado. El biógrafo corre, además, con una desventaja: por más escrupulosa que sea su investigación, siempre habrá puntos oscuros. *Nadie conoce más una vida que quien la ha vivido. Nadie puede aportar más datos y documentos que permitan juzgar sus actos. El dictamen del lector puede, por cierto, apartarse del que querría provocar el autor de sus memorias.*

Para un historiador es fácil purgar una autobiografía de las inevitables inmodestias y extraer, del texto depurado, informaciones valiosas o lecciones útiles. Las autobiografías de Harry Truman, Franklin D. Roosevelt, John Kennedy, Richard Nixon y hasta Ronald Reagan (*¿Dónde está el resto de mí?*, redactada por Richard G. Hubler) ayudarán a quien procure desentrañar la historia de los Estados Unidos en el siglo xx. Del mismo modo, la comprensión de la independencia argentina y la organización nacional se ve fa-

cilitada por las memorias de Manuel Belgrano, Manuel Alejandro Pueyrredón, Vicente Fidel López, José María Paz, Lucio V. Mansilla, Domingo Faustino Sarmiento o Bartolomé Mitre.

No pasa lo mismo cuando uno quiere reconstruir el siglo xx. Entre 1900 y 2000, ningún presidente argentino escribió su autobiografía. A lo sumo, unos pocos dejaron módicos esbozos, referidos a hechos puntuales o a períodos determinados.

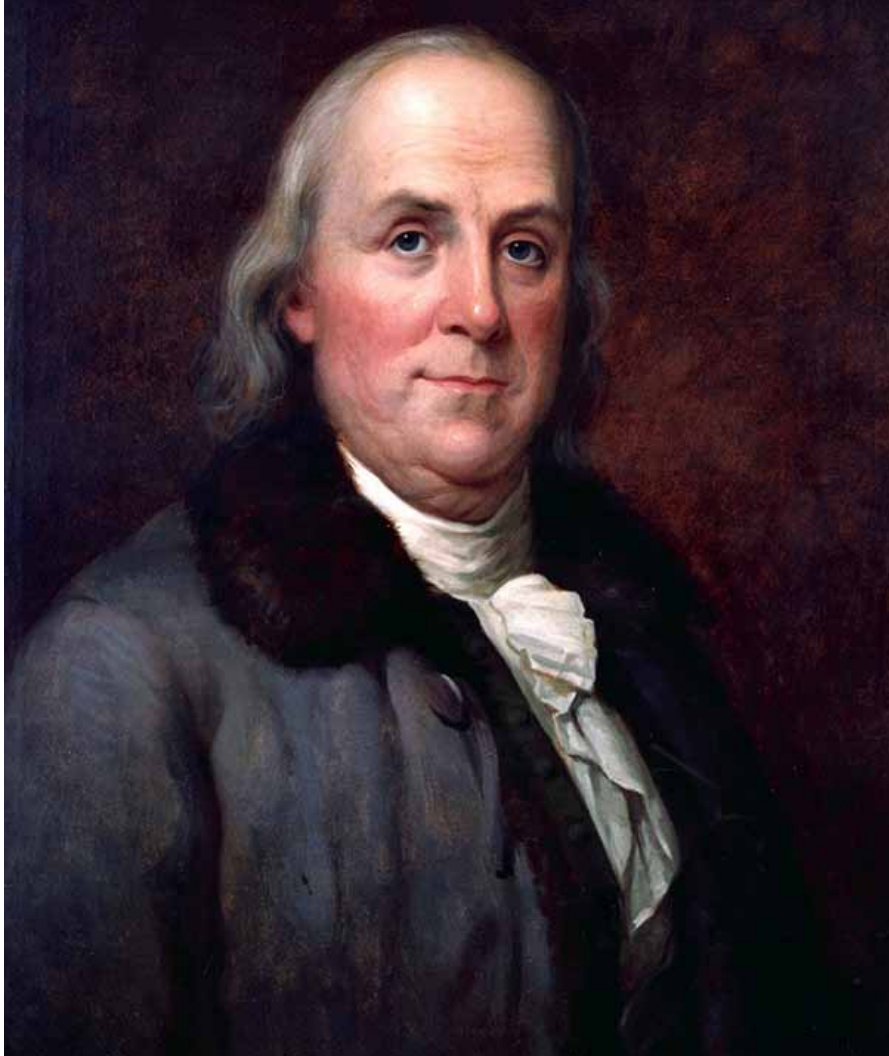
II. El catálogo de autobiografías empresarias está casi vacío, pero en este aspecto la ventaja de los Estados Unidos no es tan marcada. Con una excepción: las memorias de los self-made men. Aquellos que, partiendo del llano, han llegado a altas cumbres se sienten movidos a narrar su aventura. La transmutación del fracaso en éxito (y de la indigencia en riqueza) es parte del Sueño Americano, según el cual la libertad y la igualdad de oportunidades abren el camino a la prosperidad y el éxito.

Fue Benjamin Franklin quien acuñó la expresión self-made man, precisamente en su Autobiografía. Criado en un hogar humilde, mal sustentado por un padre que fabricaba velas por su cuenta, Franklin debió abandonar la escuela a los diez años. Eso no le impidió constituirse en uno de los Padres Fundadores de los Estados Unidos, participar en la redacción de la Constitución norteamericana, ser embajador en Francia, liderar la lucha contra la esclavitud y fundar la American Philosophical Society.



DOMINGO FAUSTINO SARMIENTO





BENJAMIN FRANKLIN



Fué Benjamin Franklin quien acuñó la expresión self-made man, precisamente en su autobiografía.

Tampoco le impidió ser un empresario innovador. A los veintidós años, Franklin compró un periódico que, bajo su dirección, llegaría a ser el más importante de las colonias: The Pennsylvania Gazette, pionero del moderno periodismo, que introdujo desde las caricaturas hasta los avisos clasificados. El diario se imprimía en una imprenta fundada y administrada por el propio Franklin.

El carácter emprendedor lo llevó, más tarde, a inventar el pararrayos, los lentes bifocales y el cuentakilómetros.

Aquel hombre superior escribió su autobiografía en reemplazo de otro libro que tenía previsto: El arte de la virtud.

Verner W. Crane destaca que, “escribiendo para sus descendientes”, al principio Franklin dio a sus memorias la forma de una carta para su hijo. La tarea fue interrumpida al poco tiempo, pero, tras la Revolución norteamericana, Franklin la reanudó,

aunque ya no como una carta paternal. Max Farrand dice que, en 1784, Franklin creía que era su deber “predicar la virtud y motivar a los jóvenes”. Su libro es una celebración, simultánea, del afán individual y de los valores. Él no admitía el progreso personal a cualquier precio.

III. Las autobiografías de empresarios contemporáneos se han vuelto, en los Estados Unidos, menos seductoras. Primero irrumpieron las memorias dedicadas a revelar cómo sus autores hicieron “su primer millón”. Hoy, proliferan las de quienes se han vuelto “billonarios”. La fortuna es la única medida del éxito y, más aún, la *raison d'être* de muchos hombres de negocios.

Acaso la autobiografía de mayor valor haya sido Mis años con la General Motors, de Alfred P. Sloan, presidente durante tres décadas de GM, entonces la compañía más grande del mundo. Empresario, humanista y filántropo, Sloan promovió y financió en 1931 (en el Massachusetts Institute of Technology, MIT) el primer programa para la educación superior de ejecutivos. Años más tarde fundó en Nueva York un instituto para el estudio del cáncer.

Otra autobiografía atrayente es la de J. Wilson Newman. Mientras era un adolescente, Newman trabajó gratis en un banco para aprender el oficio. Años más tarde, estaría al frente de una de las mayores calificadoras de riesgo y asesoras financieras internacionales. En su libro *¿Para qué trabajamos? Una vida*

*No incurre en falsa modestia,
pero tampoco oculta
las abrumadoras dificultades
que debió superar.*

de valores, desde la infancia hasta la presidencia de Dun & Bradstreet, Newman procura demostrar que no hay incongruencia entre éxito y ética.

IV. En este libro, Alfredo Román narra su vida desde que era aprendiz de mecánico y estudiaba electromecánica de noche. Es una remembranza destinada a sus descendientes y, como tal, abunda en referencias domésticas. Sin embargo, el autor aspira a que su autobiografía ofrezca, también, lecciones a más de un extraño. No incurre en falsa modestia, pero tampoco oculta las abrumadoras dificultades que debió superar.

Román ha perforado pozos de petróleo en la Patagonia, enfrentado a las multinacionales de la construcción, desarrollado el mayor sistema de logística que tiene el país y levantado un moderno puerto de contenedores.

En una Argentina donde la burguesía nacional fue desvaneciéndose, Román desarrolló una organización empresaria bien afincada, que procuró siempre la conciliación de sus intereses particulares con el interés general del país.

Nos conocimos en Italia. Yo era flamante ministro de Obras y Servicios Públicos de la Nación y acompañaba al presidente, Raúl Alfonsín, a firmar el Tratado de Relación Asociativa Particular: un acuerdo propicio para la Argentina.

Agobiado por la deuda externa y la inflación global, el país no tenía fácil acceso al crédito internacional. El tratado con Italia le aseguraba financiación para imprescindibles obras de infraestructura.

La contrapartida era que tales obras debían ser adjudicadas, mediante contratación directa, a empresas italianas. El polo petroquímico de Bahía Blanca, por ejemplo, le correspondería al Ente Nazionale de Idrocarburi (ENI), en desmedro de un proyecto de Román, quien se apareció en Roma haciendo lobby contra aquella adjudicación. Su presencia resultó molesta. A mí me interesó oírlo. Román me hizo comprender que la adjudicación al ENI era desfavorable, no sólo para sí: también para la industria nacional y para el propio Estado. La obra podía hacerse a un costo cuarenta por ciento inferior, con financiamiento privado.

Ordené un estudio económico-financiero de la oferta del ENI y, poco después, impedí que se le encargara el emprendi-

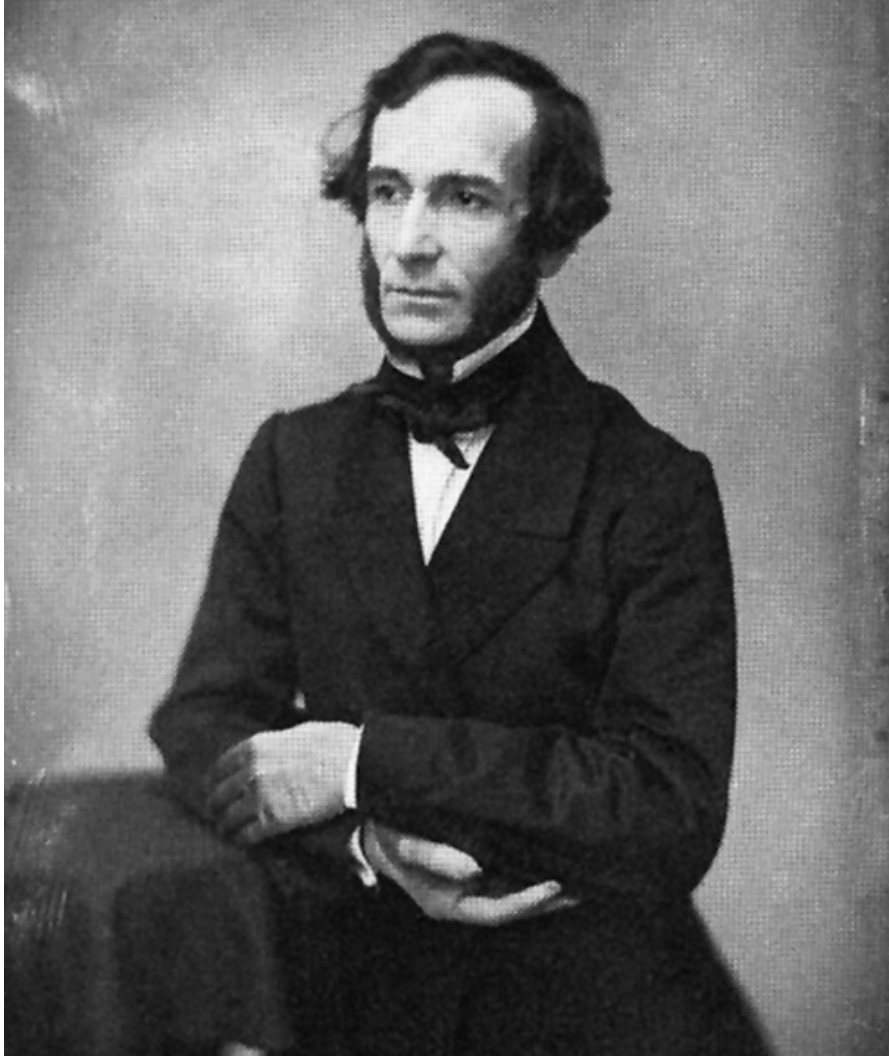
Fuí descubriendo que teníamos más de una coincidencia.

Lo creo un defensor sincero de la democracia.

miento. Pero tampoco se la adjudiqué a Román. Movido por un interés privado, él me había ayudado a defender el interés público. No debía esperar recompensa por eso. Lo aceptó y, como lo demuestra en estas páginas, aquel episodio abonó el mutuo respeto que aún nos profesamos.

Luego fui descubriendo que él y yo teníamos más de una coincidencia. Lo creo un defensor sincero de la democracia. Así lo demuestra el regocijo con que recuerda el retorno a ese régimen, en 1983, y los ásperos juicios que reserva a la dictadura.

Lo sé un defensor de la economía productiva. Román se opuso, como yo, a la privatización indiscriminada y opaca de los años noventa. Y a la fatídica sobrevaluación del peso, que llevó al país, en 2001, a la pérdida del crédito internacional, el default, la devaluación forzada y una superlativa crisis política, económica y social.



JUAN BAUTISTA ALBERDI



Lo siento un nacionalista —en el buen sentido de la palabra—. Un empresario que cita a Juan Bautista Alberdi y propone la educación como piedra angular del desarrollo acredita su pertenencia al país donde nació y desarrolló su aventura humana.

Lo apoyo cuando enuncia una estrategia de desarrollo integral y la resume en un “trípode”: capital humano, recursos naturales e instituciones republicanas.

Las diferencias que podamos tener —por formación, profesión y estilo— no eclipsan estas coincidencias básicas.

Me reconforta comprobar que Román ha tenido el valor de arriesgarse a ineludibles críticas, fundadas e infundadas, para decir (él también): *confieso que he vivido*.

Carta al lector

Por Alfredo Romám

*Recorrí casi todos
los continentes
y navegué muchos
de los mares del planeta.*

Y he aprendido que, aunque los caminos pueden parecer llanos, placenteros a la distancia, el trayecto siempre nos deparará sorpresas, obstáculos y nuevos desafíos.

Así es la vida, especialmente en América del Sur. Una región maravillosa, intrigante, rica en recursos e inspiraciones. Sin embargo, cada tanto, alguna situación incomprensible nos hace enojar, nos provoca frustración y experimentamos una gran desazón con las instituciones de nuestra querida tierra.

Ya he cumplido cincuenta años de trayectoria empresarial. En estas cinco décadas me tocó llevar adelante grandes proyectos de infraestructura, industria y comercio en diferentes Estados de América Latina, y también en algunos países desarrollados.

Siempre estoy ávido de aprender, así es mi naturaleza; en cada hombre, en cada mujer y en cada circunstancia veo una oportunidad para absorber algo nuevo.

Esto me ocurre sobre todo cuando viajo: la distancia me permite analizar las cosas desde una perspectiva más amplia. Al experimentar diferentes culturas, he podido reflexionar y construir nuevas ideas, que en ocasiones he plasmado en proyectos. Haber convivido y trabajado con personas pertenecientes a civilizaciones tan distintas como la asiática, la india, la norteamericana y la europea me ha posibilitado reconocer las limitaciones que tenemos como sociedad. Los europeos, por caso, a pesar de poseer idiosincrasias muy diversas y de haberse enfrentado en

largas guerras e innumerables conflictos, han logrado unificar sus intereses por medio de la Unión Europea.

En América del Sur se han realizado intentos de integración y colaboración tales como el Mercosur, la Comunidad Andina (CAN) y la Unión de Naciones Sudamericanas (Unasur), que integra a todos los países de la región tomando como modelo la experiencia europea.

Habitamos una tierra que goza de una naturaleza excepcional y nuestras comunidades están compuestas por gente buena y trabajadora. Mi visión es que, a esta altura, esta parte del mundo debería haber adquirido la suficiente madurez como para encontrar las herramientas adecuadas para cumplir con su destino de grandeza. Pero no lo logramos; el tiempo pasa y seguimos perdiendo posiciones. Debemos preparar líderes que tengan el suficiente compromiso para enfrentar este gran desafío.

Mi diagnóstico es muy simple: nosotros no hemos atravesado las vicisitudes que han sufrido otras comunidades y no estamos lo suficientemente comprometidos con el destino de nuestros países y con la lucha para erradicar la corrupción. Debemos bregar por una sociedad en la que existan premios y castigos, en la que el sistema jurídico sea absolutamente independiente, rápido y efectivo. Si el Poder Judicial es fuerte y autónomo, las instituciones republicanas estarán a resguardo y sólo podrán ser lideradas por hombres íntegros, con un fuerte sentido de patriotismo.

En la certeza de que habitamos una región de máximo potencial y con la esperanza de contribuir a una Argentina más justa y comprometida con la erradicación de la pobreza es que me propuse escribir este libro.

No pretendo, desde ya, que estos textos funcionen como un manual de instrucciones. Mi mensaje es un llamado a la reflexión y a la búsqueda de nuevas formas y mecanismos que nos conduzcan a un porvenir más auspicioso.

A fuerza de escribir innumerables cartas, informes y documentos destinados a mis colaboradores, mi familia y mis colegas, empezó a cobrar fuerza en mí la idea de armar un compendio de reflexiones, memorias y experiencias. No tenía un plan ni una fórmula precisa; no recuerdo el momento exacto en que tomé la decisión consciente de darle forma de libro. Aunque la sensación estaba allí, como una certeza, una obligación que comenzó a imponerse por sí misma. Así lo percibía: como un deber. Había mucho que contar, tenía muchas ideas dándome vueltas en la cabeza, muchas cosas aprendidas y comprendidas —incluso a los golpes— para compartir con todos y seguir trabajando en la construcción de una sociedad más justa.

Pronto debí recurrir a los grandes maestros, a los más importantes pensadores de la humanidad, para encontrar las respuestas que me faltaban y también para elaborar los diversos episodios que viví. El estudio sobre los temas éticos me resultó apasionante.

Mi mensaje es un llamado a la reflexión y a la búsqueda de nuevas formas y mecanismos que nos conduzcan a un porvenir más auspicioso.

En esos escritos iniciales que acumulaba en mi computadora, en papeles sueltos y en las libretas esparcidas sobre mi escritorio estaban los recuerdos de mis abuelos inmigrantes. También había memorias de mi infancia en una casa humilde pero feliz; de mi adolescencia temprana, trabajando de sol a sol; del amor por mi familia y del venturoso nacimiento de cada uno de mis hijos, sobrinos y nietos. ***Encontré recuerdos de mis primeras obras, trabajos que parecían imposibles de realizar y que junto con mis hermanos y colaboradores llevamos adelante.*** Relatos de peleas con funcionarios, políticos, militares, jueces, competidores; de disputas contra multinacionales que a nuestro lado parecían el espejo vernáculo del duelo de David contra Goliath. Encuentros fortuitos con gente estupenda, grandes técnicos

e ingenieros, profesionales de todo tipo que con su voluntad, su talento y su pasión me ayudaron a crecer. También había pensamientos sobre los temas que más me preocupan: las consecuencias producidas por el consumismo exacerbado, las enormes desigualdades sociales, la decadencia moral y la liviandad ética, el nuevo rol de la mujer en la vida moderna, la relación entre la educación y la producción. Y, especialmente, reflexiones sobre la importancia de recuperar la institución familiar como principal formadora de valores.

Mientras escribía, me imbuía en cada momento de mi historia. Podía sentir el viento andino, la extensión de la pampa, el frío patagónico, las lluvias mesopotámicas, la cordillera chilena, el sol ardiente del Paraguay, la serenidad uruguaya, la exuberancia brasileña y mis viajes relámpago por el mundo. ¡Me emocionaba hasta lo más profundo recordando esas vivencias! De cada lugar donde me tocó trabajar y de cada desafío que debí enfrentar, me llevé increíbles recuerdos y múltiples aprendizajes.

Sabrán también por estas páginas la repercusión que tuvieron en la Argentina los grandes acontecimientos mundiales y las muchas vicisitudes que atravesamos como pueblo: las convulsiones de los años cincuenta, los constantes golpes de Estado, los desmanejos de Isabelita y la violencia de finales de los sesenta y comienzos de los setenta, el terrorismo de Estado de la Junta Militar, la famosa “tablita” y la eliminación de los

En muchos de mis relatos verán que las convicciones y pasiones me sobrepasaron y que relegué parte de mi bienestar en pos de afrontar los desafíos que me impuso la vida.

aranceles de importación de Martínez de Hoz, la fatídica guerra de Malvinas, la década perdida, la hiperinflación y los saqueos de la era alfonsinista, el regreso de la Patria Financiera, las privatizaciones y la convertibilidad menemista, el corralito bancario, la semana de los cinco presidentes, la inestabilidad política y económica de los comienzos del nuevo milenio. La era de los Kirchner vino a marcar un ciclo económico novedoso, de constante crecimiento. Sin embargo, la Argentina aún no logró disminuir la pobreza ni aumentar los niveles de la tan necesaria inversión extranjera y tampoco consiguió controlar ese mal endémico nacional: la inflación.

Durante mi extensa carrera, también tuve que cerrar compañías, trabajar sin cobrar para mantener el empleo de mis colaboradores y presentar todo tipo de reclamos por las injusticias que habíamos padecido, y hasta debí mantener cerrado durante catorce años lo que es hoy el mejor puerto del país. En muchos de mis relatos verán que las convicciones y pasiones me sobrepasaron, y que relegué parte de mi bienestar en pos de afrontar los desafíos que me impuso la vida.

Pero no estoy arrepentido. No podría soportar haber traicionado mis ideales; sentiría que fui desleal a mis principios y me reprocharía no haber tenido la fuerza ni la garra suficiente para cumplir con mi misión.

En Sudamérica se hace sumamente complejo desarrollar emprendimientos de largo plazo. Ser empresario en estas tierras es un oficio que conlleva riesgos mayores que lo habitual, en especial para los que llevamos adelante negocios que requieren fuerte inversión en capacidad instalada. Esto se debe particularmente a la falta de estabilidad y justicia. La Argentina es un claro ejemplo de un país que padece crisis recurrentes.

Lamentablemente, hoy el mundo desarrollado la ha emulado en este aspecto. A partir del año 2008, una gran parte de la comunidad internacional sufre una crisis económica y social sin precedentes. Todo lo que era confiable entró en un cono de duda: los bancos, las monedas, los profesionales legales y con-

La crisis es la mejor bendición que puede sucederles a las personas y países porque la crisis trae progresos.

tables, las instituciones de control, los empresarios, la eficiencia de los Estados. Asistimos a un desarrollo económico que está fuera de toda ética. En esta oportunidad resultaron afectados los más variados estratos sociales, pero increíblemente las decisiones de los gobiernos para enfrentar la crisis privilegiaron a quienes causaron esta debacle, y parecería que los mecanismos de la justicia del mundo desarrollado no se activaron ni para prevenirla ni para castigar a los responsables. En las crisis profundas se encuentra el germen de la ilusión y de allí surge también la fuerza para realizar el cambio.

Permítanme citar a Albert Einstein, quien escribió un texto magnífico que revela el impacto positivo de la crisis sobre las personas y los pueblos:

La crisis es la mejor bendición que puede sucederles a personas y países porque la crisis trae progresos. La creativi-

dad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis donde nacen la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar superado. Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias violenta su propio talento y se rige más por los problemas que por las soluciones. La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla.

Veo para América del Sur grandes posibilidades, generadas a partir de este ciclo económico que convulsionó el planeta. Nuestros países son grandes productores de alimentos, los más competitivos del mundo; también somos economías complementarias que aportan un gran volumen de commodities y materiales altamente codiciados por un mundo en constante crecimiento. Estas circunstancias permiten a América del Sur contar con la masa crítica necesaria para obtener mayor presencia, voz

*Debemos actuar con convicción,
desechando los caminos fáciles
y reforzando los lazos
con aquellos que nos hace más
felices y solidarios.*

y voto en el contexto global. Es, sin duda, una gran oportunidad para que esta parte del mundo inicie una etapa de recuperación, que le posibilite mayor crecimiento y justicia social.

Pero, para aprovechar este ciclo económico favorable, considero que debemos revisar los aspectos sociológicos que han marcado nuestra historia y trabajar sobre el Trípode de Fortalezas que nos identifica: los recursos humanos, las riquezas naturales y las instituciones republicanas que rigen los destinos de nuestros países.

Junto a mi familia y colaboradores pude construir un grupo empresario con una cultura de trabajo ampliamente reconocida, pionero en el desarrollo de tecnologías de punta. Asimismo, logré concretar tempranamente el anhelo de estructurar mi legado, y estoy convencido de que redundará en beneficios para los

míos y para la comunidad.

Siento que legar en vida es como nacer de nuevo. Seguiré de aquí en más trabajando para mi país, ahora desde otro lugar: haciendo foco en lo social, tratando de contribuir al fortalecimiento de la institución familiar y a la recuperación de los valores perdidos.

Porque de eso se trata, al fin de cuentas: de valores. Debemos actuar con convicción, desechando los caminos fáciles y reforzando los lazos con aquello que nos hace más felices y solidarios.

El filósofo austríaco Zygmunt Bauman caracteriza la modernidad como un “tiempo líquido”, donde las estructuras sociales ya no perduran el lapso necesario para solidificarse y, por lo tanto, no sirven de marco de referencia para los actos humanos. Por eso hoy dominan los sentimientos de incertidumbre, inseguridad y vulnerabilidad; una sensación de inestabilidad que aparece directamente asociada a la desaparición de patrones a los que anclar las certezas.

Esa incertidumbre en que vivimos se genera también por la falta de planificación a largo plazo. Y esta liquidez está latente incluso en el plano personal: la gente le tiene miedo a establecer relaciones duraderas; la fragilidad de los lazos solidarios radica en que estos parecen depender solamente del rédito que generen. El consumismo lo impregna todo, a tal grado que las relaciones se miden en términos de costo y beneficio. Parecería que es más importante poseer que ser.

*El cosumismo lo impregna
todo, a tal grdo que las
relaciones se miden en términos
de costo y beneficio.*

Es preciso, entonces, recuperar valores sólidos, modelos y estructuras sociales que perduren en el tiempo, que se instalen en los sentimientos más profundos y que se constituyan en el hábito de vida de los ciudadanos.

Y esa recuperación debe empezar por casa. Debemos velar por el ejercicio de una justicia cotidiana y por el fortalecimiento de la institución familiar. Sólo si somos capaces de enseñarles a nuestros hijos a distinguir lo que está bien de lo que está mal, y de transmitirles una cultura de la ética y del trabajo, podremos formar una sociedad más justa, un país y una región donde valga la pena vivir. •

Los orígenes

Capítulo 1



MÁS INFO

Los orígenes

Capítulo 1

*Aprendí a manejar en
un viejo Nash modelo '29
cuando apenas
tenía nueve años*

Me sentaba sobre un grueso almo-hadón para poder ver por encima del volante, al que a veces debía soltar para mover la palanca de cambios con las dos manos. Afortunadamente, mi abuelo Juan Simón, cómplice y maestro, nunca perdía la paciencia ni el aplomo. En voz baja pero firme, seguía dándome las instrucciones necesarias. Así iba avanzando por las calles, lleno de alegría, sin saber que estaba dando esos primeros pasos que me abrirían camino en la vida.

Tuve la gran dicha de crecer en el seno de una familia que me proporcionó amor y todo lo necesario para desarrollarme como un hombre de bien. Mi infancia transcurrió en una casa sencilla, que se inundaba cada vez que llovía intensamente, por su proximidad con el arroyo Maldonado. Esos días, mi padre corría a poner una tabla de contención en la puerta de entrada, mientras el resto de la familia —mi madre, mis abuelos, mi tía Nélida, mi hermano Ricardo y yo— sacaba con baldes el agua acumulada en el patio. Aquella casa de Fragata Sarmiento 1682 tenía las habitaciones en hilera y todas daban a un patio. Tenía además la singularidad de contar con dos cocinas, la pequeña del fondo era la de mi madre y la que estaba en el patio del frente, una construcción prefabricada, la de mi abuela. En ocasiones comíamos todos juntos, pero otras veces mi madre cocinaba por un lado y mi abuela Antonia por otro. Esos eran mis días preferidos, porque cenaba dos veces.



*Reproducir audio:
El valor de la familia (1)*

De León a Caballito

La historia de los Román en la Argentina comenzó casi con el siglo xx. Mi abuelo Juan Simón, oriundo de Huerga de Garavalles, provincia española de León, llegó a este rincón del mundo en 1906, con dieciocho años y grandes esperanzas de encontrar un nuevo lugar donde echar raíces. Se encontró con una Buenos Aires impactante, donde los jóvenes ilusionados como él se contaban de a miles: por entonces, y a raíz de las enormes olas inmigratorias llegadas desde Europa, los españoles e italianos superaban el cincuenta por ciento de la población de la ciudad. Mi abuelo se sintió rápidamente como en su casa, y se contagió del entusiasmo que se respiraba, de esa sensación de que todo estaba por hacerse. A pocas semanas de arribar, consiguió trabajo como chofer de taxis. A principios de siglo había poquísimos autos en Buenos Aires, de modo que era un empleo exigente pero redituable. Hacía base en una parada sobre la avenida Rivadavia y permanecía al volante doce horas diarias. Con sus primeros ahorros, alquiló un departamento en un conglomerado de viviendas que en



**ESCUDO DE
LA FAMILIA ROMÁN**





ALFREDO ROMÁN
DE BEBÉ



ese tiempo se conocían como “conventillos”. En ese lugar del barrio de Caballito cobijaría sus sueños.

Poco después viajó a su pueblo natal para buscar a su gran amor, Antonia González, mi abuela. Allí, en una hermosa iglesia del siglo xv —que tuve la emoción de conocer hace algunos años—, se casaron y volvieron juntos a la Argentina, donde iniciaron lo que hoy es la familia Román. ***Ellos fueron los artífices del legado de honor y respeto que mantiene en alto nuestro apellido.***

En esa época, la Argentina brindaba posibilidades de ascenso social y progreso personal como pocas naciones en este planeta. El país vivía una expansión económica sin precedentes. Desde un lugar muy alejado del mundo desarrollado lograba un crecimiento bruto per cápita casi a la altura del de Canadá, los Estados Unidos o Gran Bretaña, duplicando el de Italia. Así, ofrecía a quienes quisieran venir a establecerse a esta tierra la promesa de que, con esfuerzo y trabajo, lograrían vivir dignamente proyectando un futuro mejor. Pero aun con ese dinamismo de la economía, y formando parte de la avalancha inmigratoria de ultramar, mis abuelos tuvieron que enfrentar innumerables dificultades; sufrieron el desarraigo y trabajaron muy duro para salir adelante. Los admiro por su lucha y coraje y les agradezco también, como agradecieron ellos siempre a esta tierra pródiga por haberles dado la posibilidad de crecimiento y prosperidad.

La Argentina brindaba posibilidades de ascenso social y progreso personal como pocas naciones en este planeta.

Juan Simón y Antonia, como la mayoría de los inmigrantes, no eran científicos ni profesionales ni hombres ilustrados; provenían de familias campesinas, eran jornaleros de escasa preparación, pero con una voluntad arrolladora.

Nunca fueron discriminados por su condición de humildes extranjeros. Al contrario, en aquella época la Argentina cumplía: Juan Bautista Alberdi, que tenía una visión civilizadora, había escrito que la política demográfica era la medida de la capacidad de los gobernantes.

La Argentina era un inmenso territorio, abierto y fértil, privilegiado por la naturaleza, y había que duplicar el censo poblacional en diez años. “Gobernar es poblar”, escribió en las Bases que cimentarían la futura Constitución de la Nación, sancionada en 1853, que ya desde su preámbulo disponía una amplia protección para los extranjeros cuando declaraba que regiría “para



JURA DE LA CONSTITUCIÓN NACIONAL
ARGENTINA - 1 DE MAYO DE 1853





FAMILIA ROMÁN GONZÁLEZ (ABUELOS PATERNOS)
CON CUATRO DE SUS CINCO HIJOS.



nosotros, para nuestra posteridad y para todos los hombres del mundo que quieran habitar en el suelo argentino”.

La abuela Antonia todavía estaba acostumbrándose a la ciudad cuando tuvo a mi tía Lidia; luego nació Eliseo y el 4 de agosto de 1915, mi padre, Alfredo Simón Román. Más tarde la familia se completó con mis tíos Luis y Nélide. Mi abuelo manejó taxis durante más de treinta años. Le gustaba, lo hacía con placer. Y siempre destacaba la libertad de acción que le permitía el hecho de ser el artífice de su propio trabajo. Con constancia, todos los días transitaba infinidad de kilómetros a bordo de un Buick 1930, uno de sus primeros autos. Para él, aquel Buick era el mejor auto del mundo. Sin embargo, el dinero que ganaba en ocasiones no era suficiente para mantener a tan numerosa familia. Por ese motivo, mi padre debió salir a trabajar desde muy chico. Comenzó su vida laboral a los doce, repartiendo los pedidos a domicilio de una carnicería. Luego tuvo varios empleos, generalmente en comercios. Mis padres se casaron en 1942, tras algunos años de noviazgo.

Papá estaba por cumplir los veintisiete y mamá, Celia Argentina Silva, tenía siete años menos. Cosas del destino: mis abuelos maternos también eran oriundos de la provincia de León y llegaron a la Argentina en la misma época que mis abuelos paternos.

Cuando yo nací, en enero de 1943, mi padre trabajaba en un negocio de tabacos y regalos, en Leandro N. Alem y Tucumán, en el centro porteño. Allí, durante dieciséis años, vendió cigarrillos y

artesanías a los turistas que llegaban al puerto y a marineros de los más diversos orígenes.

Fue a fines de 1946 —cuando el país daba los primeros pasos del proceso industrial iniciado por el general Juan Domingo Perón— cuando mi padre compró, por 1800 pesos moneda nacional, aquel Nash del '29 con el que aprendí a manejar.

Así, luego de años de ahorro, logró lanzarse al trabajo independiente. Con ese auto convertido en taxi, solía privilegiar la zona del puerto, que tanto le atraía a la hora de buscar pasajeros. En este tiempo, impulsados por el hambre de la posguerra, volvían a desembarcar en Buenos Aires muchos inmigrantes europeos, especialmente italianos y españoles. La Argentina resultaba un lugar muy atractivo, al que se podía ingresar mediante un sistema de cartas de invitación por parte de parientes locales, en el marco de los convenios bilaterales entre países.

Mi padre, con su auto, los trasladaba a sus nuevos hogares y aprovechaba el viaje para darles una buena perspectiva sobre la Argentina, mientras iba mostrándoles los lugares más emblemáticos de la ciudad. Cuando yo estaba de vacaciones solía acompañarlo en esos viajes. Me resultaba fascinante escuchar las asombrosas historias de los inmigrantes, siempre convencidos de haber llegado al lugar en el que ansiaban arraigarse para toda la vida.

Cuando nació mi hermano Oscar, en 1950, mi padre ya tenía tres taxis y pudimos mudarnos con mis abuelos a una casa

FICHA N°.

Buenos Aires, 16 de Diciembre de 1946

Recibí del Señor Alfredo Limón Román

la cantidad de pesos n/n. o/l. 1800.-

por la venta de un automóvil de mi exclusiva propiedad. LIBRE DE TODO GRAVAMEN HASTA LA FECHA.

Marca Nash Modelo 1929

Tipo Sidon

Motor N° 8019

Patente N° 218326 del año 1946

Localidad Arellano

Con \$ 1800.- En cheque Efectivo N°.

c/Banco

Firma Luis Basual

Cédula N° 1412485

Nombre y Apellido

Domicilio

N°.

U. T.

\$0,50

BOLETO DE COMPRA
DEL NASH 1929



La escuela de mi querido padre fue la de abrirse camino por sí mismo, con pocos recursos y trabajando esforzadamente.

más amplia, ubicada en Rojas y Juan B. Justo. Aunque también era sencilla y modesta, parecía una mansión comparada con la anterior. La familia terminó de conformarse diez años después, tras el nacimiento de Walter.

En aquella vivienda del barrio de la Paternal pasé el resto de mi niñez y adolescencia. Cada vez que mi padre me lo permitía, lo acompañaba en su tarea de transportar pequeñas cargas en su Nash. Con gran avidez por aprender, observaba cada uno de sus movimientos cuando lo reparaba, y lo ayudaba en todo lo que estuviera a mi alcance. Así, con ese emblemático auto, fui ganando experiencia y desperté a mi vocación de mecánico.

La “escuela” de mi querido padre fue la de abrirse camino por sí mismo, con pocos recursos y trabajando esforzadamente, como lo había hecho antes mi abuelo. Esto lo curtió y fortaleció de manera inequívoca. Siempre sabía lo que debía hacer, tenía una

total confianza en sí mismo, poseía una mentalidad optimista y ganadora, que transmitía a quienes lo rodeábamos. Supo escalar posiciones en su vida con dignidad y nos inculcó los principios básicos sobre el bien y el mal. En sus formas simples, nos enseñó a mis hermanos y a mí a conducirnos siempre con la verdad. Para él, la mentira constituía una injuria inadmisible. Todavía hoy, ante determinadas situaciones, se me hacen presentes sus palabras y las acciones que lo caracterizaban. Recuerdo las frases que me decía como si las estuviera escuchando en este momento: “Nunca mientas. Siempre decime la verdad que yo voy a saber comprender y ayudarte”. “Jamás te relaciones con quienes transitan por mal camino; sepárate de ellos.” “No seas connivente con las cosas que ves que están mal; debes ser hombre y afrontarlas en cada momento.” “Cuando veas algo que va a perjudicar a quien aprecies, actúa, aunque te cueste quedar mal.” “No te quedes con lo que no es tuyo.”

Mi padre lo daba todo por los demás, mientras mi madre lo acompañaba con fe y alegría. Sin lugar a dudas, mi madre fue la gran contenedora del hogar. En nuestra casa, reproches y peleas no formaban parte de la rutina. Mi abuela —la mujer más dulce y bondadosa que conocí— llenaba nuestro hogar de sabor y encanto. Ella nunca se acostaba sin antes pasar por mi habitación para arrojarme y darme un beso de buenas noches. Recuerdo que cuando volvía de madrugada de mis primeros bailes, se despertaba para



recibirme con alguno de sus succulentos platos. Por más sigilosa que fuera mi entrada, en un segundo la abuela Antonia saltaba de la cama a la cocina. El inconmensurable amor que me prodigaba y sus manjares eran, para mí, una metáfora exquisita de la felicidad.

Tuve la inmensa dicha de haber nacido en una familia que me prodigó mucho amor. En casa faltaban muchas cosas, pero nunca afecto, paciencia y enseñanzas.

Mi madre aún hoy, cercana a los noventa, sabe darme los mejores consejos y brindarme su cariño. Ella es un fiel ejemplo de esposa, madre, abuela y bisabuela. Fue sorprendente ver cómo fue capacitándose a través del tiempo para cumplir sus distintos roles, y la sutileza y eficiencia con que los ha desempeñado. Mi madre ha sabido sembrar amor y es una sabia consejera. Disfruta del afecto y respeto de sus cuatro nueras; sus nietas y bisnietas la hacen sentir muy halagada cuando la toman como ejemplo y dicen que quieren parecerse a ella.



ALFREDO ROMÁN
BAILANDO CON SU ABUELA



Estamos viviendo la tercera gran revolución tecnológica.

La convicción ante todo

Como dije antes, desde chico mi vocación estaba claramente orientada hacia la mecánica. Pasaba mucho tiempo bajo los autos desarmándolos para arreglarlos. Así fue que, cuando terminé la primaria, quise estudiar para técnico mecánico. Pero, a pedido de mis padres —que deseaban para mí un camino con mayor futuro—, analicé otras posibilidades y me decidí por la electrónica. Me inscribí en el Industrial N° 4 de Floresta para seguir la carrera de técnico en electrónica. Sin embargo, la baja calidad de los programas y la situación conflictiva que se vivía en ese momento en las escuelas a raíz de los debates en torno a la enseñanza laica o libre (lo que provocaba muchísimos días sin clases) me desmotivaron enormemente. Tenía la sensación de que estaba malgastando mi tiempo y eso me desesperaba. Esa situación, y mi ansiedad por forjarme un porvenir, me llevaron a dejar los estu-

dios. Naturalmente, esa decisión también fue provocada por la falta de información y por mi interés en ayudar a paliar las limitaciones económicas de la familia. Mirando hacia atrás, no volvería a abandonar los estudios. Si bien fui afortunado en la vida y me fue bien en cada proyecto que emprendí, debido a la falta de conocimientos teóricos y de cultura general debí esforzarme mucho para incorporar en la adultez una formación que podría haberme dado el secundario y la universidad.

Hoy cuesta remontarse a la cotidianidad de esa época. Durante las últimas décadas se sucedieron cambios muy profundos. Además de la caída del bloque socialista y de la creación de un nuevo orden económico internacional, estamos viviendo una increíble revolución en el campo de la tecnología, y hasta me animaría a afirmar que el mundo ha cambiado en los últimos cincuenta años como nunca antes.

El presagio del filósofo Marshall McLuhan hacia el final de los años sesenta y principios de los setenta se ha hecho realidad: nuestro planeta es ya una aldea global. Para los jóvenes de hoy, resulta difícil imaginar la vida antes del avión, la televisión, la informática, Internet, las comunicaciones inalámbricas y los incontables desarrollos científicos aplicados a todas las actividades de la vida moderna.

Estamos viviendo la tercera gran revolución tecnológica. Las computadoras conectadas a través de redes, los medios de co-

*Supe de inmediato,
que además de gustarme,
poseía habilidad para
la electrónica.*

municación interactivos, la realidad virtual, entre otros avances, han transformado radicalmente las nociones de tiempo y espacio, e incluso la de realidad. Las nuevas tecnologías nos empujan al umbral de una revolución digital que día a día cambia nuestro modo de vida. Mucho de lo que hoy es habitual para nosotros era impensable pocos años atrás. Sonrío al recordar que cierto día, hace tan sólo veinticinco años, llegó un vendedor a la oficina para ofrecernos un equipo de fax. Su relato nos parecía increíble. No podía ser cierto que colocando una hoja escrita dentro de un aparato, con sólo apretar un botón, su imagen fuera captada y reproducida exactamente igual a miles de kilómetros, mediante una línea telefónica.

Las nuevas generaciones cuentan con poderosas herramientas que les permiten acceder a todo tipo de conocimientos. La contracara de esta realidad es que, ante tal abundancia de información, resulta difícil poner el foco en lo importante, y se corre el riesgo de

malgastar el tiempo. A esto se le suma la influencia negativa de la intensa propaganda y las comunicaciones, que ponen en tela de juicio los principios fundamentales y fomentan el hiperconsumismo.

Pese a la resistencia de mis padres, a los doce años comencé a trabajar en una joyería. Allí fundía y trefilaba oro para luego convertirlo en cadenitas. Al poco tiempo, empecé a estudiar electrotécnica por la noche y cambié de trabajo por uno más afín con mis estudios: la reparación de televisores. Supe de inmediato que, además de gustarme, poseía habilidad para la electrónica. Aún recuerdo la satisfacción que sentí al armar mi primera radio. Sin embargo, mi convicción seguía siendo la misma de siempre: ser mecánico de automotores.

Finalmente, ese sueño se me cumplió a principios de 1957. Fue mi tío Eliseo quien me recomendó en el taller de los hermanos Sartori. Era muy joven, apenas tenía catorce años, pero evidentemente Máximo Sartori, el líder de ese establecimiento, al entrevistarme percibió que me encantaba el oficio y me dio la oportunidad de ingresar como aprendiz. Ese lugar fue un ámbito de trabajo y de afecto inolvidable para mí, que me permitió crecer humana y profesionalmente.

Como en casi todas las cosas que emprendí en la vida, aquí también me acompañó la suerte. Dicen que “no hay mal que por bien no venga”, de modo que, al segundo día de comenzar, fui protagonista involuntario de ese augurio. Uno de los jefes me indicó que limpiara el cárter de un auto y que ayudara al oficial a cargo de la reparación. Lavé el cárter rápidamente y me aboqué a ver lo que hacía el mecánico y a colaborar en todo lo que necesitara. Pero, para mi sorpresa, al otro día me encontré con que mis compañeros aprendices protestaban por la celeridad con que había realizado mi trabajo, y habían orinado en mi cajón de herramientas. Ese hecho derivó en una pelea que originó la intervención de Máximo. Cuando fui llamado a su oficina pensé que mis días en Sartori Hermanos habían concluido. Pero después de escucharme me dijo que estaría a prueba como su ayudante en el banco de ajuste y reparación de conjuntos. Fue algo increíble: en una semana había progresado más que muchos de los que llevaban años en el taller.

El trabajo al lado de Máximo, hombre de firmes principios, fue una experiencia de capacitación única, que aproveché poniendo todo mi empeño. De él aprendí que el liderazgo consiste fundamentalmente en demostrar que uno mismo puede hacer el trabajo en el tiempo y la forma que les exige a los demás. Además, Máximo se preocupaba por estar siempre a la vanguardia del conocimiento, transmitía este principio con entusiasmo a sus colaboradores y me reprendía porque había dejado mis estudios de electrónica



ALFREDO ROMÁN
CON SU PAPÁ EN BICICLETA





*Reproducir audio:
El valor de la familia (2)*

al incorporarme al taller. Así, fue quien me motivó a retomar las clases nocturnas, aunque esta vez lo hice en lo que era mi vocación original: la mecánica.

En el recuerdo de esos días tengo como protagonista indiscutible a mi gran compañera, la bicicleta. Con ella recorría, cada jornada, la distancia desde mi casa en la calle Rojas hasta Rawson y Corrientes, donde estaba ubicado el taller; a mediodía repetía el trayecto para almorzar en casa, y por la noche iba a estudiar a Álvarez Jonte y avenida San Martín. A veces, Alberto Sartori, el menor de los hermanos, me prestaba su hermosa cupé Ford convertible, modelo 37, para ir a almorzar o para salir a pasear algún que otro sábado. Aun con ese ritmo desenfrenado que tenía mi vida de adolescente, me hacía tiempo para atender a mis propios clientes.

A partir de los quince, fuera del horario de trabajo y durante los fines de semana, me dediqué a reparar los autos de los amigos de la familia, como el de Don Emilio, cuñado de mi tío Jesús, quien sólo permitía que yo tocara su siempre impecable Chevrolet 51. También atendía los autos de mi padre. En una ocasión convertimos un colectivo en un camión de porte, que luego vendió por mucho

El liderazgo consiste fundamentalmente en demostrar que uno mismo puede hacer el trabajo en el tiempo y la forma que les exige a los demás.

más dinero del que había pagado por él. El escaso tiempo libre que me quedaba lo compartía con mis hermanos o con mis amigos del barrio: Ronaldo, “Cacho”, Alonso, Carlitos y el “Rulo”. Nos gustaba ir a bailar y teníamos muy buenas amigas. Mi tío Eduardo, hermano de mi mamá, me había iniciado en el hobby de criar palomas mensajeras. Yo disfrutaba, además, de mis jilgueros, y junto con otros aficionados del barrio armábamos competencias para ver cuál cantaba más fuerte y hacía callar a los demás.

Poco antes de cumplir los diecisiete me convocaron como jefe de un taller que atendía exclusivamente el parque automotor de lo que en ese momento era la flota fluvial argentina. Me costó dejar a los Sartori, donde había aprendido tanto, pero el nuevo empleo implicaba tener personal a cargo y triplicar el sueldo. En ese taller,

ubicado en la intersección de la Avenida de los Constituyentes y Avenida de los Incas, pude comprobar que tenía condiciones de liderazgo, ya que, a pesar de mi corta edad, mis compañeros me respetaban y obedecían.

Mi incorporación a la empresa familiar

Mi padre, en cambio, no estaba tan feliz con la vida que yo llevaba. Creía que era demasiado joven para trabajar tanto. Hablábamos mucho por aquellos días y me insistía en que trabajara con él. Hasta que un día logró convencerme. Los dos estábamos de acuerdo en que, con mis conocimientos, podía hacer un aporte valioso al desarrollo de la pequeña empresa de transportes familiar. Dejé entonces el taller, viajé a Laboulaye, Córdoba —donde se podía obtener el registro de conducir a los diecisiete años—, y me uní a mi padre, mi abuelo y mi primo Julio, los artífices de Transportes Román. Luego se sumaron mis tíos Eliseo y Jesús.

En compañía de mi abuelo Juan Simón, comencé a manejar una camioneta Buick del año 30 que había sido reconvertida por mi padre luego de haber permanecido mucho tiempo en desuso. ¡Lo que es el destino! Mi abuelo había iniciado su trabajo en la Argentina con un taxi muy similar. Con esa camioneta transportábamos mercadería que llegaba al puerto de Buenos Aires hacia distintos puntos de la ciudad. Nuestros principales clientes eran

los despachantes de aduana, para quienes, además, gestionábamos los trámites aduaneros finales. Desde muy joven fui apoderado de varios de los más importantes despachantes de Buenos Aires.

La pequeña empresa familiar crecía a buen ritmo, lo que le permitió a mi padre comprar la cuarta unidad de nuestro parque automotor: un camión Chevrolet Viking modelo 58. Fue la primera gran adquisición que realizó. En ese tiempo comenzó a trabajar con nosotros mi primo Julio, de modo que pasamos a ser un equipo de cuatro.

Sin embargo, no eran épocas fáciles. La mercadería que transportábamos solía ser el blanco predilecto de los ladrones. No obstante, a pesar de varios intentos, nunca pudieron robarnos ni uno solo de nuestros camiones. En ocasiones tuvimos que protagonizar verdaderos raids automovilísticos, recurriendo a arriesgadas maniobras defensivas.

Una tarde, mientras realizábamos un transporte con el Viking (mi padre manejaba y yo iba en la parte trasera, sobre la carga, vigilando los fardos de suéteres de Barlow), un auto ocupado por tres hombres vestidos de policías redujo a la custodia que nos acompañaba, para luego perseguirnos y, poniéndose al costado del camión, darnos la voz de alto.

La reacción de mi padre fue, primero, realizar una maniobra para encerrarlos y, después, cuando estaban ubicados detrás, frenar, poner reversa y chocarlos, volviendo a tomar velocidad.

Transportes Román

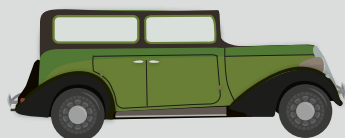
Dos etapas



TOQUE SOBRE
LOS TRANSPORTES

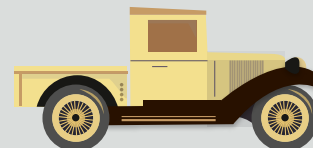
1944

Comienzos
del padre
de Alfredo



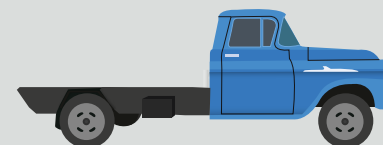
1929

Nash



1930

Buick

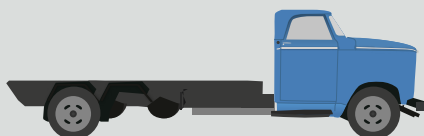


1958

Viking

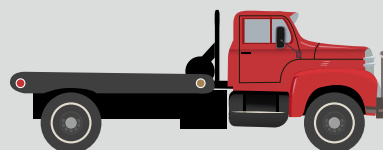
1961

Comienzos
de Alfredo



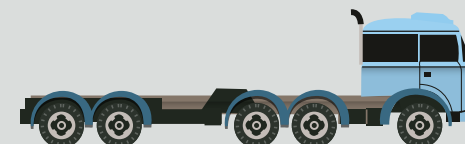
1961

Dodge 400



1963

Internacional



1965

Skoda

La personalidad que desarrollé a lo largo de la vida está marcada a fuego por los ejemplos de mi padre y de mi abuelo.

Al doblar desde Humboldt hacia avenida Córdoba, el giro fue tan brusco que la carga se volcó. Ante esa situación, los maleantes huyeron y nosotros llamamos a la policía; pedimos su protección en razón de las circunstancias, cargamos el camión, llegamos a nuestro galpón de la calle Tapalqué, en el barrio de Mataderos, y nos comunicamos con el cliente para decirle que todo estaba en orden. Obviamente, se sorprendió porque ya sabía que su custodia había sido reducida y pensaba que los delincuentes habían logrado su cometido. Estas acciones no sólo eran valoradas por los clientes sino que también tenían repercusión en el mercado. Una y otra vez mi padre repetía que la carga era nuestro bien más valioso y que debíamos esforzarnos al máximo para cuidarla.

Estos orígenes forjaron mi vocación. La personalidad que

desarrollé a lo largo de la vida está marcada a fuego por los ejemplos de mi padre y de mi abuelo. Las circunstancias me llevaron a dejar los estudios: las necesidades de nuestro hogar y mi inmadurez en ese momento me hicieron actuar precipitadamente. Pero tenía ya una fuerte voluntad y sentía tal atracción por la mecánica que fui construyendo los cimientos de mi carrera casi sin darme cuenta. Así fue: sin ser consciente, estaba dándole origen a mi trayectoria empresarial, basada en la contención familiar y en mi afán por saber, cada día, cosas nuevas. Aún mantengo ese rasgo entre mis características.

Soy un alumno de la vida: siento que siempre hay cosas por conocer, por entender, por desentrañar; siempre se puede evolucionar, mejorar, progresar. A cada paso aparecen nuevos desafíos. Sólo se trata de tener coraje y fortaleza e ir para adelante.

Los primeros pasos

Capítulo 2



MÁS INFO

Los primeros pasos

Capítulo 2

Ya totalmente comprometido con el emprendimiento familiar, me embargaba una obsesión: aumentar la capacidad operativa de nuestra empresa.

Ya totalmente comprometido con el emprendimiento familiar, me embargaba una obsesión: aumentar la capacidad operativa de nuestra pequeña empresa. Mi visión era que, además, debíamos incursionar en el mercado de los grandes transportes. En 1961, al cumplir los dieciocho, con los fondos ahorrados más la ayuda de mi padre y un crédito bancario, adquirí mi primer camión, un Dodge 400 cero kilómetro y un semirremolque Montenegro de diez metros de largo.

Pese a los vaivenes políticos que se vivían en toda la región a principios de la década de los sesenta, con la puja peronismo-antiperonismo y la lucha por el poder hegemónico, el comercio exterior de la Argentina se mantenía activo y nosotros teníamos trabajo.

Arturo Frondizi, que había llegado al poder con el apoyo del electorado peronista, dio inicio a una revolución en la estructura productiva del país. Este gobierno colocó a la Argentina en la senda de la industrialización, generando el marco adecuado y convocando la inversión de capitales en sectores cuyo crecimiento estaba retrasado. Eran los casos de la siderurgia, la celulosa, la energía hidroeléctrica, el petróleo y los hidrocarburos. De ese modo se logró abastecer el mercado interno y hacer de la Argentina un exportador de esos productos. No obstante, la inestabilidad política volvió a imponerse y un golpe de Estado derrocó a Frondizi en marzo de 1962. Asumió interinamente el titular del Senado, José María Guido; luego, el radical Arturo Illia ganó las elecciones, pero fue destituido en 1966 por un golpe militar liderado por el general Juan Carlos Onganía.



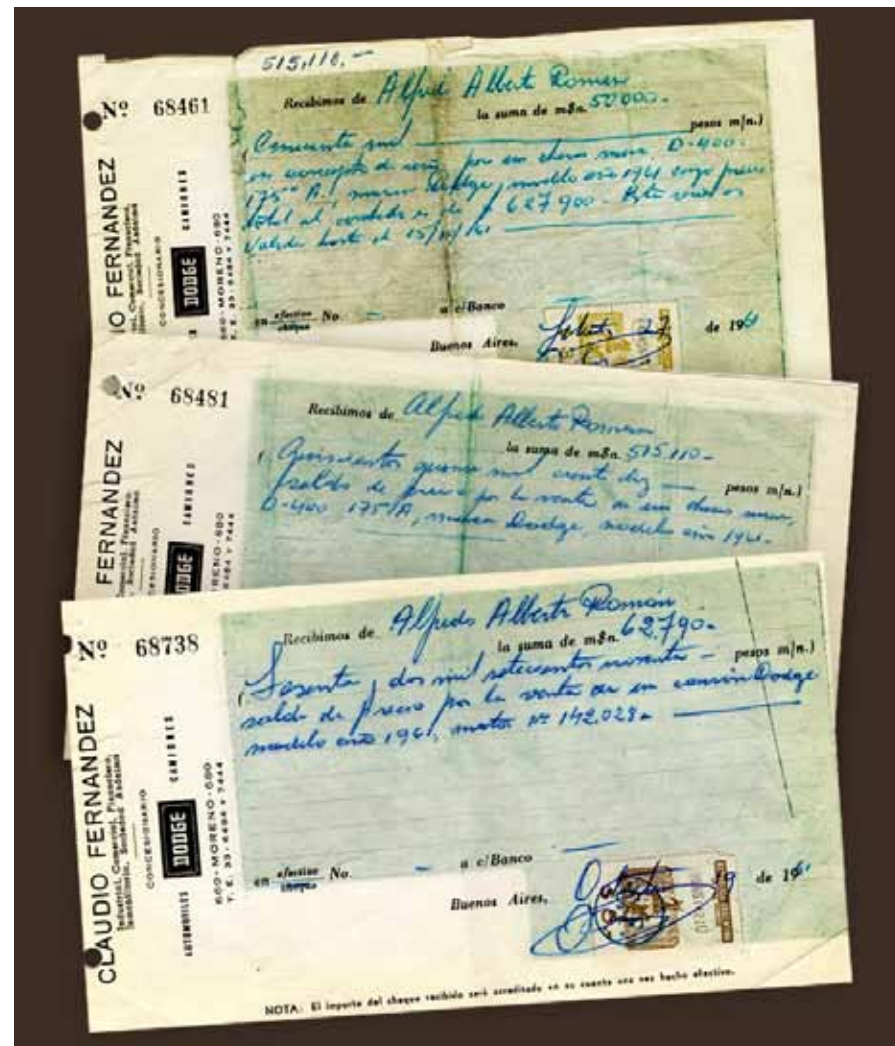
Reproducir audio: El valor de la educación

A pesar de esa grave situación institucional, el cuadro macroeconómico siguió siendo auspicioso. El proceso de industrialización ya estaba fortalecido. El país se autoabastecía energéticamente y continuaba exportando hidrocarburos. Los avances en la industria pesada eran notables y ampliaron el horizonte a los emprendimientos productivos y de servicios.

Con precaución y tomando todos los recaudos necesarios para no fracasar en nuestro incipiente proyecto, delineamos una estrategia basada en brindar a los clientes un servicio personalizado.

Además del transporte, nos encargábamos de todo lo que nos solicitaran: embalajes, desembalajes, listados de materiales, almacenajes, trámites aduaneros, etcétera. Si alguien pedía algo que no sabíamos hacer, aprendíamos a hacerlo.

Aunque los esfuerzos desplegados para lograr la fidelidad del cliente no resultaran rentables, los realizábamos de todos modos, porque ese era nuestro valor agregado, nuestro diferencial. Así, mediante la incorporación de nuevos equipos, comenzamos a hacernos conocidos en el puerto. Y tanto que muy pronto los pedidos nos sobrepasaron. Teníamos trabajo asegurado para varios camiones más de los que componían nuestra pequeña flota.



LOS TRES PAGOS
DEL PRIMER LODGE



Teníamos trabajo asegurado para varios camiones más de los que componían nuestra pequeña flota.

Por lo cual subcontratamos equipos a otros transportistas y, tan pronto como pudimos, adquirimos otro camión Dodge.

Mi carrera empresarial había comenzado promisoriamente, hasta que las obligaciones cívicas abrieron un paréntesis: en 1963 debí enrolarme en las filas del Ejército para cumplir con el servicio militar, que en ese tiempo era obligatorio. Pese a que me preocupaba el hecho de estar alejado de mis funciones, finalmente esa experiencia terminó siendo beneficiosa y me aportó una enseñanza valiosa en materia de gestión de negocios: tuve que aprender a delegar en otros la operación de mi emprendimiento e incorporar nuevos colaboradores para que no se resintiera su desarrollo.

Fue, en definitiva, una muy linda época de mi vida. Con la mejor predisposición, cumplí con el servicio militar, que resultó ser casi como unas vacaciones que me sacaron de la vorágine en que me había embarcado desde que comencé a trabajar.

Los tres primeros meses fui destinado a Campo de Mayo, donde recibí el entrenamiento militar.

Luego, por mi experiencia en mecánica, me transfirieron al incipiente Registro del Automotor. Allí llegué a ser el responsable de la organización del sistema de grabado de los motores y los chasis, requisito que hasta entonces no existía. Al principio cometimos algunos errores, pero luego, secundado por mis compañeros y en equipo con los suboficiales, logramos establecer un método exitoso. Trabajaba como si fuera un proyecto propio, poniendo toda la energía para que las cosas salieran bien. Mi esfuerzo fue recompensado por el teniente coronel a cargo del sector, quien me dio una muestra de su confianza al permitirme atender cuestiones de mi empresa desde aquellas oficinas. Una vez que el sistema de grabado demostró funcionar eficientemente, conseguí el pase al área de importación del Ministerio de Guerra. Las tareas allí eran afines a las que desempeñaba en el puerto de Buenos Aires, de modo que pude destinar más tiempo a mi trabajo.

Al concluir el servicio, sentía que estaba listo nuevamente para dedicarme de lleno al desarrollo de la empresa. Aquel regreso marcó un período muy productivo: un año después las ganancias me permitieron adquirir el primer camión de gran porte. En el negocio del transporte automotor de cargas, las compañías de la competencia optaban generalmente por la marca Ford 900, dado que era garantía de confianza y ofrecía un buen servicio de posventa en todo el país.



ROMÁN, SU PADRE Y DOS COLABORADORES JUNTO AL DODGE 400. EL SEGUNDO CAMIÓN QUE COMPRÓ A LOS 19 AÑOS.



No obstante, consideré que era preciso innovar y arriesgarme a comprar un equipo que sobresaliera del resto: un camión tractor Internacional, modelo 52, que estaba fuera de servicio desde hacía tiempo. La marca era sinónimo de fortaleza y estaba acreditada en todo el mundo para trabajos pesados de gran exigencia.

Era en verdad un camión imponente. Sin embargo, las dificultades que encontré para ponerlo en funcionamiento fueron tantas que por momentos pensé que había tomado una decisión apresurada. Pero estaba empeñado en transformarlo en el mejor camión de tiro pesado que hubiera transitado las rutas argentinas.

Mientras trabajaba arduamente en la puesta a punto del Internacional, compré un segundo semirremolque, con características particulares que diseñé específicamente para ese camión: era más ancho, más corto y poseía suspensión y cubiertas especiales. Finalmente, en la calle confirmé como chofer que no me había equivocado. Fue el primer camión pesado que manejé. Enseguida comenzó a marcar diferencias con sus competidores, ya que por su fuerza de arrastre y la estabilidad del semirremolque podía cargar grandes bultos y acceder a caminos difíciles, permitiéndonos realizar tareas que otros no podían hacer. El riesgo valió la pena: este equipo se destacó en el mercado y terminó marcando un hito en nuestro desarrollo.

*El objetivo era claro:
debíamos crecer, y para
ello teníamos que
esforzarnos día y noche.*

Aquel camión fue además para mí una suerte de gimnasio y solárium. Dos veces por semana debía transportar para Chicles Adams seiscientas bolsas de azúcar, de cincuenta kilos cada una, que yo mismo estibaba en el semirremolque y luego descargaba. Asumía ese esfuerzo como entrenamiento físico, trabajando siempre con el torso desnudo para tomar sol. A la noche, cuando iba a alguna confitería bailable con mis amigos, parecía recién llegado de unas vacaciones...

Atraído por los logros familiares, mi hermano Ricardo quiso sumarse al equipo. Al principio mis padres no podían concebir que dejara sus estudios de bachiller comercial, aunque después de largas conversaciones terminaron dándole su aprobación. Enseguida se destacó por su capacidad y sacrificio. Ricardo resultó ser un líder nato, lo que evidenciaba, entre otras cosas, manejando en la ruta de manera incansable, para dar el ejemplo a nuestros choferes.

El objetivo era claro: debíamos crecer, y para ello teníamos que esforzarnos día y noche. Sin embargo, yo sabía que para transformar mi emprendimiento en una gran empresa no bastaba con trabajar bien, contar con equipos suficientes y el personal idóneo. Debíamos diferenciarnos, además, de las numerosas firmas familiares con las que competíamos y conformar una estructura que cumpliera todas las normativas aplicadas por las grandes compañías.

En función de ese objetivo, en 1964 fundé Transportes Román SRL y armé una nueva organización.

Tiempo después comprendí que no podía seguir conduciendo los camiones porque me alejaba de los clientes durante muchos días; por entonces había pasado a cumplir funciones de mecánico, responsable administrativo y ejecutivo comercial.

En aquellos inicios, uno de los fleteros que solíamos subcontratar era Francisco “Chicho” Gangi, yerno del dueño de Transportes Diamont, la compañía líder del transporte pesado. Un día, con Chicho nos propusimos fabricar un tipo de carretón que no existía en el mercado. Desarrollamos la ingeniería necesaria y contratamos al taller metalúrgico de la familia Kandus para materializarlo. Encargamos uno para cada uno. Sobre la base de su experiencia, Chicho consideró que lo más conveniente eran las masas y cubiertas de poco diámetro que usaban en Diamont; yo, en cambio, preferí utilizar unos trenes rodantes no convencionales.

Venía estudiando en profundidad la ingeniería de este equipo, hasta que un día contacté a un importador de rezagos de la Segunda Guerra Mundial que tenía el material que necesitaba. Se trataba de trenes rodantes que soportaban una capacidad de carga mayor, cuyas masas —el lugar donde se atornillan las llantas con sus cubiertas— daban grandes ventajas. Por un lado, tenían una punta de eje reforzada con rulemanes de gran diámetro que permitían absorber más carga y, por otro, posibilitaban usar cubiertas de mayor altura, lo que admitía igualar las velocidades de los transportes comunes. A su vez, la ingeniería que había desarrollado, a pesar de la mayor altura de las cubiertas, mantenía la plataforma pegada al piso, como los carretones de la competencia. Estaba tan convencido de que el diseño funcionaría que, aun sin tener el carretón terminado, firmé un acuerdo con el proveedor para adquirir todos los trenes rodantes de esas características que llegaran al país. El objetivo era contar con material para futuros equipos y ganar así ventajas competitivas frente a las grandes empresas que existían en ese momento.

Con estos trenes rodantes y el apoyo de Kandus, un par de años después construimos dos enormes carretones que marcarían un hito en la historia del transporte pesado de nuestro país, a lo cual me referiré más adelante.

Chicho Gangi, luego de algunos tropiezos con sus equipos, terminó aceptando mi convocatoria para trabajar como res-

ponsable técnico operativo. Con el tiempo, nos hicimos grandes amigos y se convirtió en uno de los pilares del desarrollo del transporte pesado de nuestra empresa. Su mentalidad conservadora solía chocar con mi vocación por innovar. Pero luego de las discusiones, siempre lográbamos ponernos de acuerdo y nos reíamos de nuestras sanas divergencias.

En 1965 realizamos otra adquisición importante: dos modernos Skoda cero kilómetro, que nos dieron capacidad para realizar viajes de larga distancia con cargas menores de manera confiable.

Cuando llegaron, los miraba maravillado, realmente no podía creer que fueran nuestros... En verdad, no lo eran del todo: como nuestros fondos eran insuficientes, los financiamos en cuotas en dólares y, por supuesto, me preocupaba mucho la posibilidad de que la moneda nacional se devaluara. Por esos años, las medidas devaluatorias se habían transformado en la respuesta natural de los gobiernos para contrarrestar la pérdida de competitividad de la economía derivada de los incrementos de precios (como había sucedido con saltos significativos del tipo de cambio nominal en 1959, con Frondizi, y en 1962, durante la corta presidencia de Guido). Recuerdo que aquel financiamiento estaba instrumentado a través de una serie de cupones que permitían adelantar las cuotas.



PRIMERAS OPERACIONES DE CARGA PESADA
EN EL ANTIGUO PUERTO DE BUENOS AIRES



De manera que cada peso que ingresaba lo afectaba al pago de los Skoda; el simple hecho de ver los cupones en el talonario me recordaba constantemente que el riesgo asumido podía hacer tambalear todo nuestro crecimiento. ¡Cuántas emociones me generaban aquellas primeras decisiones, en las que cada compra podía significar ganarlo o perderlo todo!

Una apuesta fuerte

En 1968 tomé una importante y arriesgada decisión: vendí todos los autos, camionetas y camiones de menor porte para adquirir cinco camiones tractores White que permanecían abandonados en un galpón de la estación ferroviaria Sola, en el barrio de Barracas.

Nadie entendía bien por qué, otra vez, adquiría equipos en mal estado de conservación que otros habían descartado. Mi padre, quien nunca dejó de apoyarme, me decía que estaba totalmente loco. Pero yo sabía que el tiempo terminaría dándome la razón: debíamos incorporar unidades que nos permitieran dar servicios que otros no podían ofrecer.

En mi memoria quedó grabada la noche en que concreté esa operación: al salir con mi padre del galpón que teníamos en Caballito, nos dimos cuenta de que ni siquiera nos habíamos quedado con un vehículo para volver a casa. Nos reímos y to-

mamos un taxi. Sentado en aquel auto que avanzaba por avenida Rivadavia, pensativo, sentí que me había vuelto a arriesgar por encima de lo que la prudencia indicaba. Sin embargo, estaba seguro de que esa operación representaba una excelente oportunidad: por entonces estaba prohibido importar equipos de ese tipo, y los que se fabricaban en el país ni siquiera les hacían sombra a esos poderosos White. Esos camiones, únicos en el mercado, serían el puntal del transporte pesado de Román.

Para ponerlos en condiciones, armé un plan de trabajo y contacté a los proveedores que suministrarían los materiales. Mientras tanto, en forma simultánea, busqué afanosamente un contrato para hacerlos productivos. Ante semejante reestructuración, la economía de la empresa se había resentido; sin embargo, la suerte volvió a acompañarme. La Compañía Bechtel construía un gasoducto en Mendoza y necesitaba tender las cañerías a través de un desierto de difícil acceso. Como los White resultaban muy apropiados para esa tarea, le envié una presentación por escrito. Para los ejecutivos de Bechtel no fue suficiente y nos pidieron ver los equipos. No teníamos alternativa, debíamos mostrar los White en las condiciones en que estaban. Como era de suponerse, al verlos confirmaron que eran los ideales para realizar el trabajo, pero también expusieron razonables dudas sobre nuestras posibilidades de ponerlos en condiciones para la fecha en que debíamos iniciar las tareas.

Una apuesta fuerte

“En 1968 tomé una importante y arriesgada decisión: vendí todos los autos, camionetas y camiones de menor porte para adquirir cinco camiones tractores White que permanecían abandonados en un galpón de la estación ferroviaria Sola, en el barrio de Barracas. Esos camiones serían el puntal del transporte pesado de Román.”



M.Benz 1114



Bedford



Ford F-100



Torino



Ford Falcon



Inicios en el transporte pesado



5 camiones tractores White

Entonces, les hice una propuesta que incluía el firme compromiso de que estaríamos operando en Mendoza en la fecha establecida en el contrato, con la aplicación de fuertes multas si no cumplíamos. Su aceptación fue plasmada en una orden de compra y ese fue nuestro primer gran contrato. Teníamos en la mano un trabajo que significaría un ingreso muy importante pero que, a la vez, implicaba una seria obligación. Con aquella orden de compra logramos que nos financiaran la renovación de todos los neumáticos; además, pudimos cambiar gran parte de los rulemanes y las cintas de freno de los trenes rodantes. Contratamos a un elastiquero, que efectuó las reparaciones necesarias, y a un especialista en motores Cummins, que puso a punto el sistema de inyección. Trabajamos día y noche; no obstante, sabíamos que quedarían cosas pendientes para ser resueltas durante la obra.

Finalmente llegó el día y debimos partir hacia Mendoza. Logramos iniciar los trabajos en la fecha programada y durante la noche aprovechábamos para terminar las reparaciones y realizar el mantenimiento necesario.

Mis queridos White demostraron un rendimiento sobresaliente. Era un espectáculo verlos desplazarse por esos difíciles desiertos transportando los caños que compondrían el gasoducto. Recientemente recordé ese operativo porque por esos mismos lugares pasó el rally Dakar en su edición de 2010.



PRIMERA GRÚA DE
ROMÁN SAC: TR 22



Todo había salido bien, mis colaboradores demostraron una vez más su incondicionalidad y capacidad, poniendo todo de sí para alcanzar el objetivo.

Ese trabajo dio un importante impulso a la empresa. Habíamos logrado armar un parque vehicular inigualable, y el buen resultado económico nos permitió cancelar los créditos, adquirir los semirremolques necesarios para los camiones White e iniciar la fabricación de dos nuevos carretones. Como venía trabajando en su diseño desde hacía tiempo, para esta ocasión ya contaba con los trenes rodantes. Una vez más la ventura estuvo de nuestro lado en ese proyecto. Un día me enteré de que estaban por demoler un viejo galpón de la empresa Villalonga Furlong, ubicado en Salguero y Martín Coronado, en Barrio Parque, detrás de donde en la actualidad está emplazado el Museo de Arte Malba. Fui a visitarlo y descubrí que la estructura estaba montada sobre vigas de acero importado, del tipo grey del 55, que eran ideales para la fabricación de los carretones. No podía salir de mi asombro: ese material me posibilitaría construir a bajo costo los carretones que luego nominamos 12 y 14.

El diseño contemplaba un sistema de desmonte de las partes y el agregado de ejes, que los tornaban muy versátiles para adaptarse a las distintas circunstancias. Funcionaban de manera especialmente adecuada para el traslado de turbinas, que debían permanecer apoyadas en toda su longitud para no sufrir

flexiones. Por otro lado, debíamos encontrar camiones de tiro lo suficientemente potentes para estos grandes carretones. Después de mucho buscar, encontré dos unidades, un tractor Internacional de gran porte preparado para trabajos fuera de ruta del año 1950 y un poderoso Mack Termodine de 1961. Ambos estaban en mal estado de conservación y tuvimos que arreglarlos y adaptarlos a nuestras necesidades. De esta manera logramos completar estos equipos, únicos en el mercado local.

Acompañé este nuevo emprendimiento con una agresiva campaña de marketing. Publicamos los croquis de los distintos equipos en revistas especializadas, almanaques, folletos y hasta en la guía telefónica. Cada boceto estaba claramente identificado y tenía las medidas de las plataformas de trabajo. Pronto alcanzamos un éxito notable: los clientes llamaban pidiendo directamente alguno de los modelos que habían visto en las propagandas. Esta acción fue reforzada con el asesoramiento técnico ante cada requisitoria. Había creado un formulario que mi secretaria debía completar cuando llamaba algún interesado. Luego, Chicho o yo visitábamos personalmente a los potenciales clientes para responder a sus inquietudes.

Comprobé que había llegado a las ligas mayores cuando, en 1968, fui convocado a una reunión por quien en ese tiempo era el líder del transporte pesado, con numerosos carretones y un gran parque de grúas.



CAMIONES WHITE TRANSPORTANDO
LAS TURBINAS PARA EL NIHUIL



Nosotros seguimos trabajando como mejor sabíamos hacerlo y con absoluta transparencia: esas fueron nuestras armas.

Al llegar a sus oficinas y ver que también estaban los dueños de otras dos importantes empresas del sector, comprendí que se trataba de una minicumbre de los transportistas de bultos pesados. Iban a cerrar un acuerdo que venía gestándose desde hacía un tiempo, por el cual se repartirían los clientes en función de la capacidad instalada de cada firma, con una concertación de precios. Entonces interrumpí la reunión, me puse de pie, pedí disculpas y les dije que aquello contradecía los valores de nuestra empresa y que, en consecuencia, Román no participaría del acuerdo. A partir de ese momento, los competidores nos atacaron de forma indiscriminada, con la intención de impedir nuestro crecimiento. Pero nosotros seguimos trabajando como mejor sabíamos hacerlo y con absoluta transparencia: esas fueron nuestras armas en aquella dura batalla. Y nos fue muy bien. Para principios de la década de los setenta ya éramos líderes del mercado del transporte pesado.



1965 . ROMÁN EN EL CENTRO DE LA FOTO
CON ALGUNOS DE SUS COLABORADORES



Por entonces hacía un tiempo que estaba en tratativas con la firma *Alegemeine Elektricitäts Gessellschaft* (AEG), proveedora alemana de turbinas a gas, a la que brindábamos asesoramiento en el estudio de rutas y prefactibilidad para llegar a distintos lugares del país con sus grandes turbinas. Y finalmente logré mi objetivo: AEG ganó varias licitaciones y nos reconoció como la única empresa argentina con capacidad para transportar sus equipos. De esa forma, esta prestigiosa compañía nos delegó la totalidad de sus trabajos y pasó a ser uno de nuestros mejores clientes. Nuestros carretones fueron durante muchos años los únicos habilitados para ese tipo de carga y, por lo tanto, transportamos la mayoría de los componentes para las subestaciones de energía del país.

En 1969 nos tocó afrontar nuestro primer desafío en el área del transporte de bultos indivisibles de gran tamaño y peso: debíamos trasladar un enorme generador de ciento treinta y cinco toneladas para la central hidroeléctrica de Nihuil, ubicada a mil trescientos metros de altura, en Mendoza. La empresa pública Agua y Energía Eléctrica (AYEE), encargada del proyecto, contaba con equipos de transporte propios, pero su carretón poseía poco radio de giro y una tipología inapropiada para caminos de montaña. Entonces nos ofrecieron el trabajo. Sin mucho margen para pensarlo —dado que los bultos colgaban de una grúa en el puerto de Buenos Aires—, decidí aceptarlo. Pero cuando nos encontra-

mos al pie de la montaña e hicimos el replanteo del lugar tomando las medidas del espacio disponible, advertimos que nuestro equipo tampoco pasaba por una de las curvas. Asustaba ver el camino de cornisa por el que debíamos subir.

Si sólo recorrerlo en camioneta producía vértigo, era fácil imaginar lo que sentiríamos al tener la responsabilidad de transitarlo con un gran carretón cargado con semejante bulto. Volví a analizar la situación y determiné con exactitud el espacio que necesitábamos para el radio de giro en la posición más exigida. Así llegué a la conclusión de que, demoliendo una pequeña parte de la montaña, podíamos ampliar la senda para así llegar a destino.

Contraté a una empresa de la zona y con ellos definimos cómo dinamitar el vértice de la curva peligrosa que no nos permitía pasar. Finalmente, con una rueda delantera totalmente fuera del camino, colgando nuestro poderoso camión Internacional en el vacío, logramos avanzar por ese difícil trecho y continuamos el ascenso. Pero allí no terminaron los escollos. Una noche, a causa de un desperfecto, debí cambiar la transmisión del camión tractor recostado en el piso, mientras mis colaboradores ahuyentaban con antorchas de fuego las enormes arañas que abundaban en la zona.

Una vez más, nuestro esfuerzo hizo la diferencia y ganamos otro gran cliente, AYEE, que en ese tiempo era la mayor empresa de energía del país y un ejemplo de eficiencia. Sus obras

pueden verse a lo largo y ancho de la Argentina, y en todas ellas tuvimos una destacada participación. Así, nos convertimos en una empresa capaz de participar en los grandes proyectos de ingeniería y construcción. Con AEG y AYEE en nuestra cartera de clientes fidelizados, Transportes Román alcanzó el liderazgo indiscutido del mercado del transporte pesado.

La inversión constante, a veces por encima de nuestras posibilidades, fue otro de los factores que nos permitió crecer. Yo confiaba en que el país, a largo plazo, iba a desarrollarse, y que las obras de infraestructura pendientes se realizarían tarde o temprano. Para estar preparados, debíamos tener los mejores equipos de plaza, con el personal capacitado y motivado. Cada vez que llegaba uno de esos ciclos en que la economía es adversa, nosotros seguíamos arriesgando capital mientras otros vendían. En ocasiones, incluso, compramos equipos a nuestros competidores. También adquirimos componentes ociosos de las empresas Jaime Coll, Mellor Godwin y saopin, y participamos en varios de los remates de YPF. Reciclábamos cada maquinaria, hasta dejarla como nueva. Ese era mi oficio, mi vocación. Me divertía reparando los equipos y lideraba naturalmente a mis mecánicos en las tareas.

Las obras de infraestructura requieren altas inversiones en equipamiento y pueden resultar demasiado riesgosas si no se consiguen los trabajos que permitan su amortización. Los clientes, a



1965 . CAMIÓN MACK
TRANSPORTANDO UNA TURBINA DE AEG



Yo confiaba en que el país, a largo plazo, iba a desarrollarse, y que las obras de infraestructura pendientes se realizarían tarde o temprano.

su vez, valoran la capacidad instalada de sus proveedores. En esto radica el secreto: en ganarnos la confianza de quien nos contrata.

Uno puede mantener una buena relación o incluso llegar a una amistad con el cliente pero, en definitiva, en el mediano y en el largo plazo, lo único que sostendrá su fidelización será hacer bien las cosas, con dedicación, pasión y profesionalismo.

Otra escala empresarial

Este primer período de intenso trabajo rindió muy buenos frutos. Nuestra responsabilidad empresarial, la diáfana administración que llevábamos y el hecho de haber convertido a Román SRL en una so-

iedad anónima —Román SAC— nos proporcionaron un perfil crediticio adecuado y fuimos bien conceptuados por los bancos.

El país seguía en plena expansión. Por un lado, la política económica del gobierno de Onganía llevaba adelante los primeros ensayos de liberación, especialmente a partir del plan implementado por el ministro Krieger Vasena en marzo de 1967, que, entre otras cosas, unificó el mercado cambiario, disminuyó la protección de la economía, sancionó una nueva ley de hidrocarburos y fomentó el ingreso de capitales desde el exterior. Por otro lado, pese a la inestabilidad política, empezaron a aparecer los grandes proyectos de infraestructura acompañando la expansión de la economía, que entre 1963 y 1970 se expandió a una tasa anual promedio del seis por ciento.

En ese marco, pudimos desarrollarnos y consolidarnos con una importante flota y con un equipo de colaboradores altamente calificados, lo cual nos permitía realizar con solvencia trabajos de la más alta complejidad técnica. Mis hermanos Ricardo y Oscar participaban dando el ejemplo. Ellos eran los primeros en llegar y los últimos en irse en cada jornada laboral.

Oscar, con sólo quince años, era el especialista en operar los grandes pistones hidráulicos y tacos de soporte, descargando y cargando los bultos que transportábamos. Nuestro padre, como siempre, nos acompañaba con sus sabios consejos y nos brindaba su apoyo con todo cariño. Los colaboradores que tuve



EMPLAZANDO TRANSFORMADORES
DE SIEMENS



Los colaboradores que tuve durante aquella etapa fueron parte fundamental de esa epopeya que nos convirtió en líderes del transporte de grandes bultos indivisibles, lo que se denominó “Ciencia al servicio del movimiento”.

durante aquella etapa, muchos de los cuales aún siguen a mi lado, fueron parte fundamental de esa epopeya que nos convirtió en líderes del transporte de grandes bultos indivisibles, que coincidimos en denominar “Ciencia al servicio del movimiento”.

En esa época había armado un departamento de investigación y desarrollo, donde trabajaban nuestros ingenieros y otros contratados. Estudiábamos cómo mejorar las operaciones y desarrollábamos nuevos equipos. Con un constante apalancamiento del capital, logramos generar una capacidad instalada

A los veintisiete años ingresaba en la década de los setenta con una empresa económicamente sólida, acreditada ante sus clientes, ante el mercado y ante sus competidoras.

que nos permitió participar en la mayoría de las obras de gran envergadura que se hicieron en el país.

Basta leer el portfolio detallado en la memoria del balance de Román SAC de 1969-1970: aeg Argentina, Compañía Argentina de Cemento Portland, Loma Negra, Fiat Concord, Sade, bvs, Boving & Co. Limited, Mellor Goodwin sac, Mellor Abengo, Segba, Agua y Energía Eléctrica, Astilleros y Fábricas Navales del Estado, Yacimientos Petrolíferos Fiscales, Compañía Burroughs de Máquinas Ltda., Siemens Argentina, Cometarsa Construcciones Metálicas Argentinas, Babcock & Wilcox Limi-

ted, Siam Electromecánica, Siat, Armetal, o/c. Kuehne + Nagel... y siguen las firmas.

De esa manera, a los veintisiete años ingresaba en la década de los setenta con una empresa económicamente sólida, acreditada ante sus clientes, ante el mercado y ante sus competidoras.

Hoy, a la distancia, valoro el hecho de haber comenzado mi trayectoria cuando aún era muy joven y el haberme capacitado mientras trabajaba. •

La familia propia

Capítulo 3



MÁS INFO



La familia propia

Capítulo 3

Aquellas épocas eran de mucho trajín: me despertaba al amanecer para ir a la empresa, trabajaba todo el día y volvía a casa por la noche.

Aquellas épocas eran de mucho trajín: me despertaba al amanecer para ir a la empresa, trabajaba todo el día y volvía a casa por la noche. No obstante, todavía tenía energías para salir. Siempre me gustó matizar las labores con la diversión, compartir con amigos e ir a bailar. Trasnochaba con frecuencia y pensaba que dormir era una pérdida de tiempo. Pese al intenso ritmo de vida que llevaba, por aquellos años empecé a sentir la necesidad de encontrar una buena compañera para formar una familia. Una noche, en 1966, estando en el salón de baile Manhattan, en Liniers, descubrí que una hermosa rubia de ojos celestes me observaba. Luego supe que había pedido referencias sobre mí a algunas amigas que teníamos en común. Al principio le parecí antipático y engreído, según me confesó después. Sin embargo, decidió dar un paso importante y me llamó por teléfono. Luego de intercambiar conversaciones durante un tiempo, logramos concertar nuestra primera cita.

Hilda Margarita Kowanz, mi querida Marga, es la mujer de mi vida. Desde ese primer encuentro, entablamos una relación que se ha caracterizado por las largas charlas. Podíamos pasar horas compartiendo nuestras ideas, proyectos y deseos. Pronto, comenzamos también a descubrir muchas coincidencias con respecto a nuestros sueños sobre la familia y el futuro. Nuestro noviazgo fue intenso y apasionado. El amor crecía a medida que íbamos conociéndonos. Por eso no dudé en pedirle matrimonio cuando cumplimos dos años de relación, y nos casamos en 1968.



Reproducir audio:
La virtud

Marga era hija de inmigrantes. Su padre había llegado desde Alemania en 1926, a los diecinueve años. Aquí conoció a Hilda Yaques, que tenía quince años menos que él y era descendiente de franceses y chilenos. Se casaron en 1940 y tuvieron tres hijos: Marga, Emilio y Roberto.

Mi primera acción para iniciarme como jefe de familia fue tratar de sorprender a mi futura esposa comprando una hermosa casa de estilo colonial en una zona exclusiva del barrio de Devoto. Fue un error: la casa era demasiado grande para dos personas y Marga no se sentía a gusto. Aprendí entonces que no es una buena idea actuar de manera unilateral en cuestiones de pareja. Para subsanar la equivocación, buscamos juntos un nuevo lugar donde vivir. Encontramos un departamento en Caballito, una planta baja con un pequeño jardín, a pocas cuadras de mi empresa. Marga le dio el toque de calidez necesario para transformarlo en un hogar acogedor. Allí vivimos cuatro años, y decidimos mudarnos, esta vez sí, a una casa más grande, cuando ya teníamos tres hijas.

Después del primer año de matrimonio nació nuestra primera hija, Gabriela Nancy. A ella la siguieron cinco hijas más: Ivana Karina, Silvina Verónica, Andrea Mariela, Lorena Vanesa y María

Valeria, quien falleció a los pocos días de haber nacido. Ese fue un golpe durísimo para nosotros, que nos costó mucho sobrellevar. Yo apenas tenía fuerzas para consolar a Marga. Pero ella, lejos de amedrentarse por la irreparable pérdida, afirmó que no terminaría así esa etapa de su vida. Y, al año siguiente, en 1982, tuvimos la dicha del nacimiento de nuestro hijo Alfredo Javier. Creo que nunca terminaré de dimensionar la fuerza de voluntad de mi mujer. Ella es ineludable en su escala de valores y hace todo lo necesario para transformar sus sueños en realidad.

Desde siempre, Marga practicó conmigo una paciencia casi tibetana. Incluso el día de nuestro casamiento, llegué corriendo al registro civil porque había estado negociando hasta el último minuto un crédito con el gerente de la sucursal del Cid Campeador del Banco Provincia. Ella simplemente me dijo en voz baja: “Tendrías que disfrutar más de los momentos importantes”. Y ese fue sólo el comienzo: días después debimos interrumpir la luna de miel para atender ciertas urgencias en la empresa. Su dedicación y calidez creaban un clima especial en el hogar. Se ocupaba personalmente del cuidado de los chicos. Estaba pendiente de sus estudios, de sus juegos, de sus gracias, de seguir sus aprendizajes y progresos. También me impulsaba a mí a acompañarla en esas tareas. Nuestra casa era el refugio donde siempre encontraba contención y equilibrio, sobre todo en los momentos más difíciles. A veces llegaba con una carga pesada sobre las espaldas, estresado por alguna situación com-



MARGA LLEVANDO A NUESTRAS
HIJAS AL COLEGIO



*Les enseñamos que la verdad
está por encima de todo y que la
equivocación, por más grande
que sea, siempre encuentra una
solución en el núcleo familiar.*

plicada, pero, tan pronto como traspasaba el umbral, los problemas se disipaban. Junto a mi familia lograba olvidarme de todo, mi hogar era un bálsamo para mi mente y para mi espíritu.

Nuestras hijas cursaron sus estudios en el colegio Nuestra Señora de la Misericordia del barrio de Flores. Encontramos allí una ayuda fundamental para su formación religiosa, especialmente de parte de la hermana Ercilla. Ellos las educaron pacientemente en la fe desde el primer grado. También reforzaron los valores que les transmitíamos en casa, como la importancia de la familia y la sensibilidad por las necesidades ajenas. Javier hizo los dos primeros años del primario en el colegio inglés San Jorge, de Quilmes, y luego continuó en el Instituto Bayard de Palermo. La formación que obtuvieron mis hijos les permitió ingresar en la universidad sin sobresaltos.

Además de los programas educativos, el ámbito escolar fomentó en ellos altos principios de disciplina y buen comportamiento. Con Marga inculcamos en nuestros hijos el hábito de la lectura, y fuimos cuidadosos en promover actividades que les dejaran alguna enseñanza. Trabajamos duro en impartirles una educación sólida, demostrándoles con el ejemplo que, para realizarse y alcanzar sus objetivos, debían esforzarse en su capacitación. Les enseñamos que la verdad está por encima de todo y que la equivocación, por más grave que sea, siempre encuentra una solución en el seno familiar. Les dimos libertad y dejamos que eligieran su propio camino, aunque por medio de nuestros consejos les hacíamos ver lo que nos parecía mejor.

Nuestros hijos tienen un estilo que los identifica. Son tenaces para llevar adelante sus proyectos, tienen una gran capacidad de trabajo y cultivan una profunda calidez humana, que reflejan en todo su accionar. Tener hijos responsables y de buen corazón es, sin lugar a dudas, nuestro máximo logro. A pesar de las lógicas diferencias que existen entre ellos, mantienen entre sí una excelente relación de hermanos y comparten el deseo de continuar transmitiendo por muchas generaciones una cultura de trabajo sustentada en valores, que trascienda a la comunidad.

Mi experiencia como padre

Lo que se aprende desde la cuna se imprime como una huella im-

*Lo que se aprende desde
la cuna se imprime
como una huella imborrable
en la personalidad.*

borrable en la personalidad. Por ello, lo que los padres hacemos y dejamos de hacer durante la infancia de nuestros hijos tiene consecuencias directas y contundentes en sus vidas. A lo largo de los años, siguiendo esa máxima, he intentado estar atento a cada momento, para brindarles amor y discernir las circunstancias en que es preciso poner límites y la manera de ejercerlos.

Compartir con ellos momentos de esparcimiento fue de gran ayuda. A veces, a través del juego y la diversión pude transmitirles las enseñanzas con mucha más efectividad que con el mero discurso aleccionador. Sobran las teorías, pero, en lo personal, siento que el método más eficaz es aprovechar las vivencias cotidianas; los pequeños espacios familiares sirven para promover las buenas conductas y generar un clima de confianza. Intenté siempre practicar una relación con gran apertura al diálogo y pude construir con mis hijos, antes y durante su adolescencia, un círculo de confianza que nos posibilitó

una comunicación fluida en los momentos críticos. Sin embargo, dado mi carácter dominante y por estar acostumbrado a ejercer el liderazgo sobre mucha gente, temía permanentemente incurrir en una educación rígida, que inhibiera a mis hijos y los obligara a acudir a terceros para resolver sus problemas. Consciente de eso, y con la ayuda de mi esposa, adquirí la sensibilidad necesaria para tratar a cada uno según sus particularidades. Por eso, a Gabriela, a Karina, a Silvina, a Andrea, a Lorena y a Javier los impulsé a expresar sus pensamientos más íntimos sin temores, asegurándoles que, por difícil que se presentara una situación, siempre encontrarían en sus padres apoyo y contención.

Los viernes por la noche eran nuestros momentos especiales. Las chicas producían y preparaban obras de teatro hogareñas, que Marga y yo veíamos sentados en el sillón del living. Siempre me sorprendían con su capacidad de imaginación, la destreza para inventar historias. Claro, cuando crecieron cambiaron esos viernes familiares por sus iniciáticas salidas nocturnas. Recuerdo que las llevaba y luego iba a buscarlas a sus primeros bailes. Debo reconocer que no fue fácil para mí, porque las controlaba mucho y me preocupaba. A veces, en lugar de esperarlas afuera, entraba para observar el ambiente que frecuentaban.

Como es de suponer, cometí errores en la crianza de los chicos. Conversando con ellos, muchas veces percibí que se sentían incomprendidos y que pensaban que no les prestaba

suficiente atención a sus problemas. En algunos casos, debo reconocerlo, tenían razón, pues en reiteradas ocasiones me equivoqué al establecer el orden de prioridades.

Al igual que muchas personas de mi generación, fui educado para ejercer el rol fundamental de la figura paterna, consistente en proporcionar el sustento económico a la familia, mientras la mujer se hacía cargo del hogar. Estaba convencido de que la mejor forma de ejercitar esa función era trabajar arduamente para que mis hijos tuvieran las posibilidades que yo no había tenido de joven. El ritmo acelerado que siempre le impuse a mi trabajo me obligó a reflexionar sobre el tiempo que dedicaba a la familia y así comprendí que debía participar más en la educación y el cuidado de los chicos.

Con Marga formamos un buen equipo: sometíamos cada asunto a debate, nos hacíamos preguntas y buscábamos la mejor forma de transmitirles nuestro sentir. *Nos esforzamos para no ser permisivos; como padre, aprendí a decir más veces no, y me grabé a fuego el principio de que, en los aspectos familiares, es preciso estar presente para actuar en el momento debido. Me cercioré de tener el tiempo suficiente y de adquirir la sabiduría necesaria para que mis mensajes llegaran a ellos, y los suyos a mí.*

Las oportunidades que tiene un padre a lo largo del día para tratar a sus hijos e interesarse por sus cosas son muchas, y el diálogo de cada jornada es esencial. Trataba de evitar los sermones y me concentraba en reforzar los aspectos positivos de cada uno, y si



Con constancia logramos que nuestros hijos descubrieran sus flaquezas y trabajaran sobre ellas.

correspondía, con firmeza, corregía las conductas equivocadas. Una costumbre que ayudó mucho a la comunicación en nuestro hogar es una vieja tradición familiar que recomiendo imitar: en ocasiones especiales, como cumpleaños y celebraciones, escribimos cartas en las que volcamos sentimientos y reflexiones que muchas veces nos resulta difícil expresar. Estas acciones, o cualquier otra que sirva para fortalecer los vínculos familiares, por pequeñas que parezcan, cobran singular relevancia en estos tiempos posmodernos en que el individualismo se acentúa cada vez más y los nuevos hábitos dificultan las relaciones humanas.

Vivimos en un mundo altamente materialista y tecnologizado, donde el afán por “tener” prima por sobre el querer “ser”, en una competitividad extrema. En los últimos años, el mercado de consumo, el avance tecnológico, las comunicaciones y la globalización

han producido una marcada brecha entre las distintas generaciones. Tengo la sensación de que este fenómeno coloca en desventaja a muchos padres. A menudo los hijos enfrentan dudas y consideran que sus padres no pueden disiparlas, o directamente creen que no los comprenderán. Esto los impulsa a buscar esas respuestas, por ejemplo, en las nuevas herramientas informáticas. En esos casos, se introducen en un mundo al que a nosotros, los adultos, nos cuesta acceder. Ante esa realidad, me impuse como meta capacitarme en las tecnologías empleadas por mis hijos y nietos para estar actualizado y poder hablar con ellos en el mismo idioma. Mediante los conocimientos y novedades que surgen en este ámbito, intento profundizar sobre los temas urticantes del momento con la mayor naturalidad. Además, cuando mis hijos eran chicos, busqué conocer sus amistades, de modo que instauré la costumbre de que mi casa fuera el centro de reunión. El refrán “dime con quién andas y te diré quién eres” no falla. Son muchos y diversos los riesgos a los que están expuestos los jóvenes, como adicciones, violencia o enfermedades. Marga y yo nos impusimos actuar con la mayor sutileza y perseverancia, encontrando los instantes y los espacios adecuados para abordar esos temas con apertura y confianza.

Fue apasionante experimentar las ocasiones en las cuales mis hijos me planteaban situaciones para las que no encontraba una respuesta inmediata. Mis nietos ahora, incluso, los superan. Para afrontarlas, estoy atento a mis emociones y busco reflexionar para

estar a la altura de las circunstancias. Con constancia logramos que nuestros hijos descubrieran sus flaquezas y trabajaran sobre ellas. Al observarlos, siento que los traspies que vivieron los ayudaron a reforzar su carácter y autoestima.

Hoy, junto a mis hijos, pensamos en las generaciones que nos sobrevivirán y reflexionamos acerca de la importancia de preparar a la familia para que cumpla con su rol indelegable de principal educador, ya que el hogar es el ámbito por excelencia para comprender la individualidad de cada hijo.

Si procedemos con afecto, buen juicio y sinceridad, nuestros hijos estarán más dispuestos a dejarse ayudar para resolver sus puntos débiles y potenciar sus fortalezas.

Siempre traté que los chicos tuvieran la independencia necesaria para tomar sus decisiones apelando a su propia escala de valores. También procuré inculcarles una forma positiva de pensar, alentándolos para que llevaran adelante todos sus emprendimientos, sin miedo al fracaso. Con mi esposa nos esforzamos en trabajar sobre su carácter, templanza y voluntad, porque consideramos que son los pilares para realizarse como persona y para alcanzar la felicidad.

Solamente en el ámbito del hogar los hijos se sienten plenamente valorados y comprendidos, ya que se los acepta tal como son, con sus defectos y cualidades. Sin embargo, la familia extendida también cumple un papel preponderante en el proceso de formación de la personalidad. En mi caso, tuvo una muy buena influencia en



**ABUELO ROMÁN
CON ALGUNOS DE SUS NIETOS**



mi educación. La familia acuñó principios de solidaridad y compromiso entre todos sus miembros fomentando verdaderos lazos de afecto. El apellido fue ubicado en un lugar muy alto, como el bien máspreciado. Esa modalidad caló profundo en nuestros corazones y hoy se ha convertido en el denominador común de los Román.

En la actualidad me preocupa observar, en el entorno en que me desenvuelvo, cómo algunas parejas se esfuerzan en prepararse para educar a sus hijos y, sin embargo, se encuentran con una serie de dificultades que les impiden alcanzar su cometido. Con frecuencia pierden el dominio de la situación y sus hijos les faltan el respeto, sienten culpa por no poder compartir con ellos las horas que quisieran y muchas veces, por resultarles más cómodo, conceden a sus hijos cuanto les solicitan. Veo con bastante frecuencia que las madres que trabajan fuera de la casa evitan sancionar a los hijos porque no desean generar fricciones en el breve tiempo que pasan con ellos. Los integrantes de parejas separadas suelen dudar a la hora de fijar límites pensando que se deslucirá su imagen frente a los hijos. En nombre de “un gran amor de padres” tienden a ser permisivos. Considero, por el contrario, que ese sentimiento único de ser padres es el que los debe comprometer a ejercer el rol de educadores, con mucho cariño y autoridad, dado que la inacción en el momento debido puede ocasionar daños irreparables.

*Tengo la certeza de que el hombre
sabe de lo que es capaz
únicamente cuando es sometido
a pruebas y constata sus
habilidades para luchar contra
la adversidad*

Las etapas de desarrollo de los hijos

Marga y yo hemos obtenido buenos resultados al planificar una estrategia para cada etapa de la vida de los chicos. En diálogo con nuestros hijos, consensuábamos los objetivos y llegábamos a algunos puntos de acuerdo que se constituían en los parámetros que nos indicaban cuándo se desviaban del rumbo. Los primeros años de vida, los niños son delicados porque es cuando forjan su carácter y sus habilidades sociales. Por ese motivo, esta etapa demanda la máxima atención de la madre. La educación es más fácil de transmitir cuando aún son pequeños, pues sólo entonces se puede estar realmente cerca. En casa evitamos por todos los medios caer en la

He comprobado que el estado ideal para que el hombre crezca y se realice es que tenga hambre: hambre de grandeza y superación.

sobreprotección. Los ayudamos a perder los miedos enfrentándolos a obstáculos, para que aprendieran a superarlos. Tengo la certeza de que el hombre sabe de lo que es capaz únicamente cuando es sometido a pruebas y constata sus habilidades para luchar contra la adversidad. La capacidad de reacción, el instinto y el coraje sólo pueden dimensionarse cuando la persona se enfrenta a situaciones complejas. Es ahí cuando cada uno comienza a conocerse y a forjar su personalidad.

Siempre traté de inducir a mis hijos a que incursionaran en la práctica de los deportes más variados. Desde pequeños les enseñé que debían esforzarse para ganar, así como a desarrollar el temple necesario para saber perder. El ejemplo es la mejor herramienta, siempre enseña más que las palabras. Cierta vez, rodé con mi caballo y me fracturé los dos brazos, me golpeé la cabeza y la boca. Esa noche decidí no tomar los desinflamantes y calmantes que me recetaron. Simplemente estaba feliz por estar vivo, y quería sentir

las sensaciones sin atemperarlas. Les transmití a mis hijos esa y otras experiencias como una manera cierta de aprender a controlar el propio cuerpo. Alguna vez, incluso, los animé a que aprendieran a manejar un estado febril o el dolor sobrellevándolo de la mejor manera, sin fármacos. Contrariando a los médicos, los persuadí de que dejaran pasar un tiempo sin tomar la medicación, de modo que su metabolismo aprendiera a defenderse solo. Este tipo de prácticas, por supuesto, se pueden aplicar en los casos que no revisten gravedad y con un seguimiento constante. Las personas, cuando se mentalizan y tienen convicción, pueden afrontar situaciones difíciles con una actitud más firme. Cuando los hijos se independizan deciden por sí mismos, pero son influenciados por el contexto. De modo que la educación y las prácticas que hayan adquirido serán el mayor reaseguro para que nadie los pueda desviar de su camino.

Cuando mis hijos comenzaron la etapa escolar, observamos que los educadores y las amistades habían cobrado un rol destacado y, por lo tanto, nos involucramos en sus actividades. El hecho de disponernos a conocer a sus amigos y a sus padres, compartiendo con ellos reuniones sociales, nos permitió comprender mejor el entorno en el que se desarrollaban. Lo ideal es crear con la escuela y con las demás familias un espacio donde pueda debatirse ampliamente sobre la educación, apoyándonos entre todos. Lograr consenso entre las distintas familias sobre determinados puntos es muy beneficioso para encauzarlos en el mejor camino.

A los míos siempre les inculqué que el único valor que jamás perderán es lo que ellos mismos logren ser como persons, que lo material es efímero, que deben esforzarse para alcanzar sus metas. Sólo así lograrán tener la seguridad de caminar por la vida por lo que son y no por lo que poseen.

Cuando ingresaron en la adolescencia, nos preocupaba el hecho de que comenzarían a tomar sus propias decisiones, que tendrían nuevos amigos y frecuentarían otro tipo de lugares. Con mi mujer conversábamos mucho y leíamos sobre esta temática. Fue uno de los momentos más críticos que nos tocó vivir como padres. Veíamos

cómo experimentaban su proceso de transformación, a veces con marcadas crisis en búsqueda de su propia identidad y personalidad. Sufrimos rebeldías y actitudes críticas que intentaron poner en tela de juicio los valores aprendidos. Pero supimos mantenernos firmes y establecer los límites necesarios, aunque siempre dándoles la libertad suficiente para que experimentaran sus vivencias con una nueva profundidad, de manera que pudieran hacer sus propias elecciones. La educación que pudimos inculcarles en la niñez y la relación de confianza que mantuvimos fueron el fundamento que nos permitió actuar como familia y acompañarlos en los momentos difíciles.

Para su preparación terciaria, a la hora de elegir una institución, los motivamos a que optaran por la universidad pública, ya que exige un desenvolvimiento independiente en un entorno heterogéneo, en el que la gran mayoría de los estudiantes deben trabajar para pagar sus estudios. En nuestro país tenemos la suerte de que muchos de los grandes intelectuales se avienen a dar clases por el solo hecho de sentirse agradecidos por lo que recibieron de la universidad pública, enseñando y dando el ejemplo. De estas facultades salieron grandes científicos y profesionales reconocidos a nivel internacional y, en general, los egresados de sus cátedras son muy buscados en el mundo del trabajo. Mi propia actividad me posibilita compartir cada jornada con personas de los más diversos orígenes sociales, desde changarines hasta altos ejecutivos, y puedo corroborar lo que las estadísticas indican: los mejores resultados son logrados por quienes

se han desarrollado en medios inhóspitos y de escasos recursos. He comprobado que el estado ideal para que el hombre crezca y se realice es que tenga hambre; hambre de grandeza y de superación. Esas personas saben que nadie los protegerá y que tendrán que arreglárselas por sí mismas. Ocurre lo contrario con aquellos que sienten que su familia está en una buena posición económica y dan por supuesto que nunca les faltará nada.

Los mejores colaboradores que tuve provinieron de lugares de sacrificio y de lucha. Aquellos que ostentan una larga trayectoria académica pero no han sabido acompañarla de una experiencia de trabajo afín, o no han incorporado una cultura de entrega y esfuerzo, suelen conseguir resultados mediocres. Por eso, mi recomendación como empresario y como padre es que, en lo posible, los jóvenes realicen sus estudios en paralelo a una actividad laboral acorde. No hay mejor forma de encontrar y desarrollar la verdadera vocación que trabajando en lo que a uno le gusta y lo satisface.

Así, con ejemplos de vida, con historias personales y ajenas, nuestros hijos pueden discernir el bien del mal e identificar dónde residen los peligros. A los míos siempre les inculqué que el único valor que jamás perderán es lo que ellos mismos logren ser como personas, que lo material es efímero, que deben esforzarse para alcanzar sus metas. Sólo así lograrán tener la seguridad de caminar por la vida por lo que son y no por lo que poseen.

El crecimiento empresarial

Capítulo 4



MÁS INFO

El crecimiento empresarial

Capítulo 4

Los desarrollos empresarios que habia logrado a lo largo de la década de los setenta construyeron una sólida base para ampliar la dimensión de mis negocios.

Los desarrollos empresarios que había logrado a lo largo de la década de los setenta constituyeron una sólida base para ampliar la dimensión de mis negocios. Para entonces, la empresa estaba posicionada entre las líderes del mercado del transporte pesado de la Argentina y comenzábamos a ser reconocidos fronteras afuera. A esa altura sentía que, aunque todavía quedaba mucho por hacer, estaba en el camino correcto para consolidar la gran compañía con la que soñaba desde que era joven.

Desde el principio tuve claro que, para alcanzar un crecimiento sostenido sobre bases sólidas, contar con una buena organización y con el equipamiento adecuado no era suficiente. Lo esencial era lograr que los colaboradores estuvieran alineados con la cultura del trabajo y cimentar un modelo de negocio que garantizara ventajas competitivas en el mediano plazo.

Para poder desempeñar mi rol y proyectar una estrategia de largo alcance, debía disponer de más tiempo. Por eso incorporamos a los mejores profesionales del mercado e implementamos una política de recursos humanos que los hiciera sentirse partes integrantes de la firma. Muchos de los que empezaron por entonces y aún no se han jubilado siguen trabajando a mi lado. También se integraron al equipo miembros de la familia: mis hermanos, algunos tíos y primos. Entre todos creamos una mística que nos permite superar los obstáculos y proyectarnos hacia adelante.

Esta etapa se vio ensombrecida en parte por el complicado contexto político que imperaba en el país.

La recurrente inestabilidad institucional, consecuencia de casi veinte años de proscripción del peronismo, las continuas interrupciones del régimen democrático por parte de las Fuerzas Armadas, sumadas a la disputa entre la corriente sindical y los grupos más radicalizados del peronismo derivaron en un creciente estado de violencia política. Presidentes democráticos y revoluciones militares se sucedían imposibilitándole al empresariado local obrar con algún grado de previsibilidad. El sistema democrático había perdido legitimidad por la proscripción de la fuerza mayoritaria.

Durante el período 1968-1976 se sucedieron seis presidentes y ninguno de ellos logró terminar su mandato. El general Juan Carlos Onganía fue depuesto en 1970 y reemplazado por el general Roberto Levingston, quien, luego de unos pocos meses, dejó el mando en manos de otro militar, el general Alejandro Lanusse.

El nuevo mandatario propuso una salida política: llamó a elecciones, rehabilitó al peronismo e intentó comprometer a todos los partidos en un gran acuerdo nacional, que le permitiese a él mismo ser candidato a presidente. Pero ya no había consenso social para que un miembro de las Fuerzas Armadas continuara en el poder. Frente a este panorama, Héctor Cámpora, que era delegado del líder justicialista en el exilio, ganó las elecciones del 11 de marzo de 1973. Su gobierno no tuvo poder alguno, el clima político y econó-

mico se enrareció y el PJ se lanzó a una violenta lucha interna. Al poco tiempo, Cámpora presentó su renuncia y convocó a elecciones generales para permitir el triunfo de Juan Domingo Perón, quien después de dieciocho años de exilio asumió en 1973 su tercera presidencia. Su fallecimiento, el 1° de julio de 1974, sumió al PJ en una crisis interna que ni él, como líder, había podido dominar, y menos aún lo pudo hacer la vicepresidenta, su esposa María Estela Martínez —“Isabelita”—, quien lo sucedió en el poder. El panorama se agravaba en medio de un contexto mundial convulsionado por la Guerra Fría, la crisis del petróleo y el avance del mundo financiero sobre la producción, que influenciaban negativamente la política y la economía locales.

La Argentina era objeto de intromisiones y presiones por parte de los dos actores principales de la contienda mundial, los Estados Unidos y la Unión Soviética, que, en su búsqueda de aliados para sus modelos ideológicos contrapuestos, parecían estar inaugurando la era de la globalización pero en conflictos armados.

En este contexto, se intentaban acciones tendientes a controlar la situación: el Pacto Social firmado en mayo de 1973 entre la Confederación General Económica, la CGT y el Ministerio de Economía, por caso, congeló los precios y postergó un año las negociaciones salariales con el fin de moderar la puja distributiva y contener la inflación. Pero el éxito del plan fue efímero, y hacia marzo de 1974 se convocó a una gran paritaria nacional que volvió a disparar la carestía. La au-

sencia de liderazgo del gobierno de Isabel poco ayudó a encauzar la economía, que se veía agravada por la inflación mundial y una deuda externa inmanejable. La maxidevaluación aplicada por Celestino Rodrigo, el ministro de Economía de Isabelita, terminó de desequilibrar la seguridad jurídica, dejando indefensa a gran parte de la ciudadanía.

En menos de veinticuatro horas, se devaluó el peso en un ciento por ciento, la nafta y los servicios públicos se encarecieron doscientos por ciento y las góndolas se vaciaron, producto del acaparamiento de la población, que se sentía desprotegida. Muchos contratos comerciales naufragaron. El país era una hecatombe. Así vivíamos los argentinos: en una convulsión social interna agobiante, potenciada por atentados armados contra instalaciones de servicios públicos. En ese tiempo, la seguridad parecía estar en permanente riesgo. Los grandes empresarios convivían con una constante sensación de temor, por las amenazas de secuestro y muerte. No había patrones de autoridad. El Estado no reaccionaba, y ninguno de los tres poderes institucionales ni los partidos políticos ofrecían perspectivas de solución frente a la violencia.

Ese panorama determinó que la posibilidad de restauración del orden —la “recuperación del mando”— significara en el imaginario de buena parte de la sociedad algo así como una cuota de alivio frente al caos y la progresiva anarquía política. Por eso, el golpe de Estado de marzo de 1976 contó con cierto acompañamiento social, aunque el poder militar se colocara por encima de la Constitución Nacional.

Nuestra situación en la empresa también era compleja. Por un lado, la incertidumbre política y la falta de seguridad jurídica nos impedían proyectar con claridad el futuro de la compañía y, por otro, paradójicamente, teníamos una gran demanda de trabajo que superaba nuestra capacidad instalada y nos obligaba a seguir creciendo. Mis contadores me advertían sobre los riesgos de pasar de una estructura mediana a una grande. Además, el escenario político-económico mundial era difícil de entender y, por lo tanto, resultaba imposible vislumbrar de qué forma afectaría a la economía del país.

Estaba sumamente preocupado, sentía que podía perder todo lo que tanto me había costado conseguir. Me mentalicé para afrontar la situación y realicé enormes esfuerzos para capacitarme en mis puntos débiles; por ejemplo, las finanzas y la administración. Por las noches, cuando mis hijos se iban a dormir, me quedaba leyendo y estudiando hasta entrada la madrugada, intentando suplir las deficiencias de una educación incompleta. También compraba cursos y libros acompañados con casetes, de los cuales recuerdo uno en particular, de Peter Drucker, que me aportó valiosas enseñanzas.

Me transformé en una especie de esponja ávida de absorber nuevos conocimientos. También me apoyé en la experiencia de mis asesores y ejecutivos. Instauré un sistema de trabajo con debate abierto de ideas, en el que sobresalía el más capaz, pero, como el que tomaba la decisión final era yo, debía tener una cabal comprensión de los temas en cuestión, de modo que aprendía o aprendía.

*Estaba sumamente preocupado,
sentía que podía perder
todo lo que tanto me había
costado conseguir.*

Solía bombardear a mis colaboradores con preguntas sobre sus áreas de especialización y les pedía que me remitieran a la literatura apropiada para poder estudiar el tema con la mayor profundidad.

En ese camino de crecimiento, me di cuenta de que, ***para que una gran organización se mantenga vigente, la estrategia se convierte en una herramienta imprescindible.*** Para poder implementarla y así direccionar el rumbo de la compañía, es necesario agudizar el instinto para predecir el futuro. En ese entonces, para mí ya no se trataba de un delirio esotérico, sino de aprender a pronosticar los escenarios que me posibilitaran estar preparado para encarar los cambios que se presentaran. De esa forma, me mantenía siempre alerta y flexible, de modo de actuar con decisión, tomando además los recaudos que acotaran al mínimo el margen de riesgos. Así, antes de realizar una inversión, primero me aseguraba de que hubiese una demanda que la justificara, y estructuraba cada proyecto a fin



*Reproducir audio:
El espíritu emprendedor (1)*

de poder ofrecer ventajas competitivas sustentables, garantizándole al cliente un servicio o una provisión de máxima eficiencia que le permitieran a él ser más competitivo.

Mantenerme consciente de mis limitaciones fue el mejor incentivo para crecer como ciudadano y como hombre de negocios. Los riesgos más acuciantes que intuía se relacionaban con los aspectos económicos que podían modificar la ecuación de los negocios, particularmente debido a los riesgos intrínsecos de los trabajos que realizábamos. Eso me quitaba el sueño, ya que un accidente de grandes proporciones en cualquier operativo podía hacernos perder la empresa. Por norma, cuando eso ocurre, las compañías de seguros dirigen sus reclamos a la empresa que ejecuta el trabajo. Para evitar esta contingencia, negocié con una compañía inglesa una póliza de responsabilidad civil omnicomprendensiva, es decir, que cubriera tanto cualquier tipo de reclamo por parte de terceros como accidentes cuya magnitud superase las pólizas específicas con que contábamos. Fue una de las primeras pólizas de ese tipo en el mundo y si bien, afortunadamente, resultó de muy poco uso, se convirtió en un argumento más de promoción, pues brindaba mayor seguridad a nuestros clientes. También nos sirvió ante las entidades crediticias,

puesto que podíamos garantizarles que cualquier contingencia estaría cubierta y no afectaría económicamente a la firma.

En nuestra cultura empresarial siempre fue primordial la solidaridad con los clientes, proveedores y colaboradores. Estaba convencido de que, si estos tres actores se alineaban con nuestra filosofía de trabajo y se comprometían con una mejora continua, seríamos invencibles.

Disfrutaba al convocar científicos y técnicos especializados para el desarrollo de tecnología de punta. Era como una terapia: me permitía abstraerme de la rutina diaria y soñar con los nuevos emprendimientos. Así enfrenté la realización de grandes obras que, en su momento, parecían sobrepasarnos. Y cuando tenía el contrato, hacía todo lo necesario para cumplirlo y superar las expectativas del cliente. Paralelamente, comenzaba a pensar cuál sería el siguiente proyecto, a fin de mantener activa la capacidad instalada, ya que no era un supuesto válido para mí dejar a los colaboradores sin trabajo.

Aprender a defenderse

A mediados de la década de los sesenta, los grandes contratistas internacionales como Kraft-Werke-Union (KWU) establecieron a nivel mundial sistemas organizacionales llamados *forwarders*, cuyo co-



**PRIMEROS OPERATIVOS COMBINADOS CON GRÚAS
EN EL ANTIGUO PUERTO DE BUENOS AIRES.**



metido era realizar toda la logística y las tramitaciones necesarias para efectuar el traslado de mercaderías puerta a puerta.

Cuando KWU —subsidiaria de Siemens Alemania— ganó el contrato para el suministro y construcción de la central nuclear Atucha I, emplazada cerca de la localidad bonaerense de Lima, determinó que dos grandes *forwarders* alemanes, Kuehne & Nagel y Schenker, asumirían la responsabilidad del transporte. De inmediato, esas empresas decidieron que importarían en forma temporaria todos los vehículos que operarían el traslado de los componentes de Atucha I.

Las obras se iniciaron en 1968. La central contaba con un gran reactor de agua pesada presurizada y uranio natural enriquecido, con capacidad para generar 335 Mw, el primero de su tipo en la Argentina y en América Latina. De modo que teníamos por delante un gran desafío.

Conocía perfectamente los pormenores de ese proyecto monumental y había preparado a la empresa para asumir los servicios de transporte y montaje para la obra. Pero al enterarme de que todos los trabajos recaerían en las firmas alemanas, no pude menos que elaborar una estrategia defensiva. La ley ponía límites a la importación de vehículos de gran porte cuando hubiera en la Argentina equipos de similares características. Estaba frente a un dilema: o defendíamos nuestros derechos mediante un abierto enfrentamiento con dos organizaciones internacionales (que en el futuro podrían ne-

garse a subcontratar nuestros servicios) o permanecíamos en silencio aceptando los acontecimientos.

Opté por defender nuestros derechos exponiendo un legítimo y claro proceder empresarial, y presenté mis razones en resguardo de nuestros propios intereses, los de los transportistas nacionales y los de la industria local. Recurrí entonces a los entes administrativos públicos responsables, como la Secretaría de Industria y la Aduana, y les demostré que disponíamos de equipos idóneos por los cuales pagábamos impuestos y que, por lo tanto, no correspondía autorizar una importación temporaria. También acudimos a la catac, la cámara que agrupaba a los transportistas, y a fadeec, la Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas, para que apoyaran nuestra posición.

En paralelo, agudizamos la relación comercial con los *forwarders* y les explicamos nuestra postura. Ellos, frente a la fuerza de este accionar y comprobando la idoneidad de nuestra capacidad instalada, aceptaron realizar una licitación entre las empresas nacionales. Finalmente, resultamos adjudicatarios de la parte de movimientos pesados. Además del transporte terrestre, debíamos realizar operaciones de gran precisión para el traslado y montaje de los bultos indivisibles de gran tamaño y peso dentro de la central atómica. Cumplimos con el trabajo en tiempo y forma, y nuestro alto nivel de profesionalismo fue reconocido tanto por el cliente como por los directivos de Atucha I. Luego de seis años, el 19 de marzo de 1974,



SEDE DE ROMAN SAC.
EN LA AV. VÉLEZ SARFIELD 1860





OFICINA
SEDE AV. VÉLEZ SARFIELD



la central fue conectada al sistema eléctrico nacional. Su aporte a la red representaba en ese momento el cuatro y medio por ciento de la generación eléctrica total del país.

Como resultado, logramos una mejor posición en el mercado e incorporamos un aprendizaje para el futuro: ***además de tener suficiente capacidad instalada y de hacer bien el trabajo, debíamos estar atentos a las reglamentaciones y leyes para que no se vulneraran nuestros derechos.*** En tal sentido, empecé a involucrarme en las cámaras que agrupaban a los empresarios del sector, para tener un rol activo en la defensa de nuestros derechos e intereses.

Promover la industria nacional

Uno de los grandes desafíos que tuvimos que abordar fue el de revertir la desconfianza de las corporaciones multinacionales hacia las empresas argentinas dedicadas a los servicios y la construcción de equipos pesados. El hecho de que en el país no se invirtiera en desarrollo tecnológico generaba muchas dudas en el mundo desarrollado.

Tanto las firmas intermediarias de compras y ventas (*traders*) como los productores de grandes componentes para plantas energéticas estaban acostumbrados a realizar sus trabajos con proveedores globales y no se arriesgaban a contratar los servicios o el suministro de equipos a empresas de países en desarrollo. Una situación de esta

índole nos generó un serio conflicto con la japonesa Mitsubishi.

Sucedió a fines de la década de los sesenta, cuando el Estado nacional relanzó el plan de construcción de la represa hidroeléctrica de El Chocón y el complejo Cerros Colorados. Estos proyectos habían permanecido demorados durante dos décadas, y su concreción sería de gran importancia para la región norte de la Patagonia, dado que abastecerían de agua para riego al valle de Río Negro y servirían para controlar las recurrentes inundaciones y desbordes de los ríos Limay y Neuquén. Hidronor, que por entonces era una sociedad estatal, llamó a una licitación pública siguiendo el asesoramiento de dos consultoras internacionales: Merz & McLellan y Alexander Gibsa.

Colosos de prestigio mundial se presentaron a la licitación. Pero, cuando analizaron las condiciones de la obra, advirtieron que los pliegos especificaban que, debido al estado de los caminos, la legislación vial y la capacidad de los medios de transporte existentes, no sería posible acarrear transformadores de más de noventa toneladas hasta El Chocón.

Desde Román Transportes intuíamos que esos difíciles caminos patagónicos no podían ser un obstáculo tan arduo de sortear. Primero analizamos a los distintos oferentes, para ver cuál estaba realizando el mayor esfuerzo para ganar la licitación. Así descubrimos que se trataba de Mitsubishi. Entonces acordamos con ellos que realizaríamos sin costo alguno los estudios de factibilidad técnica para el traslado de una carga de mayor peso, y que trataríamos de obtener los

permisos de las autoridades pertinentes, o sea, nacionales, municipales y provinciales. Mitsubishi, por su parte, asumió el compromiso de asignarnos el trabajo si les adjudicaban la obra.

Los resultados fueron categóricos: en contraposición a lo que sostenían los consultores internacionales, nuestros ingenieros comprobaron técnicamente que era posible transportar transformadores de hasta doscientas cincuenta toneladas.

Los ejecutivos japoneses ratificaron nuestros cálculos y acordamos que, en caso de ganar ellos la licitación, Román fabricaría y pondría a disposición el equipo necesario para el traslado de los enormes transformadores.

Además, realizaría todos los trabajos de refuerzo necesarios o los desvíos de la ruta a transitar. Habíamos demostrado la factibilidad del proyecto y obtenido las autorizaciones correspondientes.

Mitsubishi finalmente ganó la licitación, gracias a la ventaja competitiva que le aportó nuestra investigación, ya que le había permitido presentar una propuesta sobre la base de grandes transformadores en vez de varios pequeños, como habían ofrecido los otros postulantes atendiendo a los pliegos. Esos equipos representaban una menor eficiencia energética a un costo mayor.

Sin embargo, nuestra sorpresa fue grande cuando los representantes de la empresa japonesa incumplieron el acuerdo y —alegando que era demasiado riesgoso realizar esos trabajos con equipos de fabricación local— nos comunicaron que importarían de Italia

*Intuíamos que esos
difíciles caminos
patagónicos no podían
ser un obstáculo
tan arduo de sortear.*

un carretón Cometto de ciento veintiocho ruedas, con tecnología ya probada. Ese equipo tenía características similares al que nosotros habíamos diseñado.

En consecuencia, solicitaron el permiso a Vialidad Nacional con los mismos planos del equipo local, pero ahora con la marca Cometto, y con nuestro estudio técnico sobre el itinerario a recorrer. En el ínterin, nuestra empresa también había brindado asesoramiento a Somerfin y su aporte le había permitido presentarse a la licitación de las subestaciones, ofreciendo transformadores de gran peso.

Sin embargo, una vez que la ganaron nos dijeron que no contratarían nuestros servicios porque habían llegado a un acuerdo con Mitsubishi para realizar los traslados con el carretón que traerían de Europa. Nuestro desconcierto e indignación fueron aún mayores.

Entramos así en un duro proceso de negociación con los re-

*Nuestros ingenieros
comprobaron técnicamente
que era posible transportar
transformadores de
hasta 250 toneladas.*

presentantes de esta prestigiosa empresa japonesa. Intentamos darles garantías de todo tipo y les explicamos que ya teníamos avanzada la construcción del carretón, sin embargo su intransigencia fue absoluta.

Sentí una profunda desazón. Habíamos trabajado dos años en ese proyecto, invirtiendo mucho esfuerzo, tiempo y dinero en su desarrollo. Disponíamos de la ingeniería, de gran parte de los materiales y contábamos con el personal idóneo. ***Estábamos preparados para realizar el trabajo. ¡Pero la contraparte nos había defraudado!***

Nuestros clientes, de golpe, se convirtieron en nuestros contrincantes, no sólo porque habían incumplido el acuerdo sino porque, además, competían con nosotros para sacarnos el resto de los trabajos. No podía aceptar tanta injusticia de brazos cruzados. Si nos dejábamos doblegar perderíamos la oportunidad de demostrar que



*Construcción del carretón hidráulico
y transportes para El Chocón*



una empresa argentina también era capaz de desarrollar tecnología de punta. Permitir que reemplazaran nuestro diseño por un equipo importado hubiese significado perder el liderazgo y traicionar mis propios principios.

De inmediato, comenzamos a accionar en defensa de nuestros derechos ante las autoridades nacionales y las entidades empresarias. Sabíamos que la ley nos amparaba: la importación tempora-

ria de un equipo semejante sólo se podía realizar si en la Argentina no existía la capacidad para fabricarlo ni la posibilidad de disponer de él en el plazo requerido. Entonces, si éramos capaces de tener el equipo en funcionamiento oportunamente —y si la ley se cumplía—, podíamos ganar la partida.

La decisión no era fácil; el monto que implicaba la inversión era elevado y se trataba de un desarrollo con tecnología de punta que entrañaba sus riesgos. No obstante, mi convicción me llevó a actuar con todas las fuerzas.

Sin tener un contrato, decidí lanzarme a construir el enorme carretón en cuyo diseño había trabajado arduamente con la ayuda de ingenieros contratados. El equipo estaría fabricado íntegramente con materiales y mano de obra nacionales. Se trataba de una máquina compleja, con las características de un robot. Sería capaz de operar hidráulicamente sus funciones de carga y descarga de todo tipo de bultos, incluso transformadores, y contaría con la capacidad de regular su altura, superar badenes y desniveles, y circular por rutas en mal estado.

La concreción final de la ingeniería y su construcción fue un verdadero logro. Se trató de mi primer gran desafío en cuanto al desarrollo de tecnología de punta. Acompañamos todo ese proceso con una acción mediática y política, y logramos el respaldo de las cámaras empresarias para tratar de impedir la importación del carretón italiano.

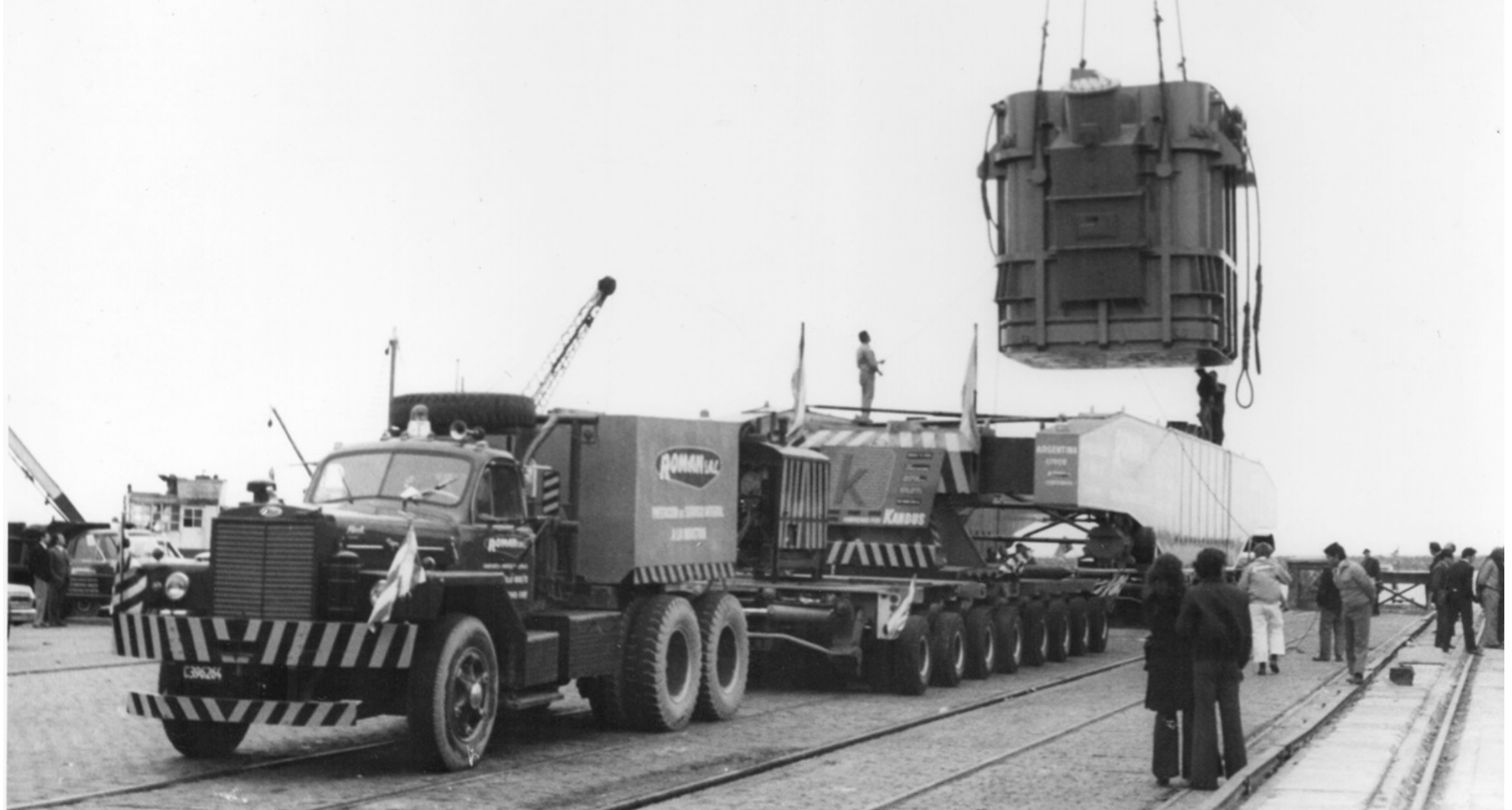
Para la realización del proyecto suscribí un contrato con

*Sin tener un contrato,
decidí lanzarme a construir
el enorme carretón en
cuyo diseño había trabajado
arduamente.*

la empresa metalúrgica de la familia Kandus. Muy pronto ellos se sintieron superados por la situación y me advirtieron que el objetivo era demasiado riesgoso.

“Tenés que desistir”, me decían, a pesar de que la ingeniería de desarrollo estaba íntegramente a nuestro cargo, por lo que su contrato no incluía responsabilidad alguna sobre el resultado final. A las dudas de Kandus se sumaron las de Chicho y las de mis hermanos.

Todos me pedían que desistiera del proyecto, pero yo estaba convencido de que debía perseverar. No obstante, la incertidumbre de construir un equipo para el cual no teníamos un contrato y el hecho de tener por delante una pelea administrativa para evitar que el gobierno autorizara la importación del carretón por parte de los japoneses generaron en mí una gran presión. Debíamos demostrar-



CARGANDO UN TRANSFORMADOR DE 220 TONELADAS
EN EL PUERTO DE BUENOS AIRES





ROMÁN EN EL FONDO CON TRAJE Y CORBATA
SUPERVISANDO LA CARGA DE UN TRANSFORMADOR





BUGGY HIDRÁULICO
OPERANDO



les a las autoridades competentes que teníamos la solución. Con los planos y los detalles técnicos de la ingeniería aplicada, más las fotos del avance de la construcción, me dediqué a recorrer las oficinas de quienes podían tener algún tipo de incidencia sobre la cuestión, e invitaba a los funcionarios a visitar los talleres para que comprobaran el avance del trabajo.

Los frentes abiertos eran diversos y nada fáciles de sortear: el técnico, referido a la construcción; el clientelar, para conseguir el trabajo; el institucional, para demostrar nuestra capacidad, y el bancario, para obtener el financiamiento necesario. Por otro lado, debía evitar que los colaboradores y contratistas se desalentaran, así como llevar adelante el *lobby* político. Eran momentos de máxima tensión, en los que redoblé mi esfuerzo y agudicé la inteligencia.

A pesar de nuestro accionar, la posición de Mitsubishi seguía siendo irreductible. El gobierno terminó dándoles la razón y, finalmente, permitió la importación del equipo. Ese fue un golpe terrible para nosotros. Sabíamos que, teniendo Mitsubishi esa herramienta y estando en sociedad con quien por entonces era nuestro mayor competidor, M. Romano SA, nuestras chances de participar en la obra eran escasas, o, peor aún, nulas. Aunque en lo más íntimo no me daba por vencido, y pensaba día y noche en cómo revertir la situación. Me consolaba con la idea de que, aun si fallaba en este intento, tarde o temprano nuestro equipo se abriría camino.

La situación económica y financiera de la empresa quedó

Hicimos cuanto estuvo a nuestro alcance para demostrar que habíamos construido un equipo de última generación.

resentida. Para la realización de este proyecto me había endeudado más allá de lo prudente. Fue así que tuve que presentar a los bancos una solicitud de extensión de los plazos comprometidos, demostrándoles nuestra capacidad de repago.

Cuando finalmente el carretón estuvo listo, planifiqué una operación de marketing callejera muy innovadora por aquellas épocas, cuando incluso la palabra “marketing” ni siquiera figuraba en el vocabulario habitual. Aprovechando el día de la primavera de 1970, día de festejos en Buenos Aires, hice desfilas el flamante carretón de ciento veintiocho ruedas, tirado por dos potentes camiones, a lo largo de la avenida Santa Fe. El espectáculo fue descomunal: la gente se aglomeraba para ver esa mole de más de una cuadra de largo, con dispositivos que lo asemejaban a un robot gigante, cargado de comparsas y repleto de carteles que señalaban la injusticia que se estaba cometiendo en perjuicio de un emprendimiento argentino. La foto

del carretón con sus carteles salió en todos los diarios del país.

Hicimos cuanto estuvo a nuestro alcance para demostrar que habíamos construido un equipo de última generación que ni siquiera los Estados Unidos poseían, pero que, sin embargo, no tendría aplicación. Todo parecía inútil, y nuestros esfuerzos no alcanzaban a revertir la decisión política que había autorizado la importación del carretón italiano, de modo que decidí jugarme el todo por el todo. Armé una protesta, directamente frente a la sede del gobierno, que en ese momento presidía el general Agustín Lanusse.

El carretón, esta vez no con comparsas sino con una carga de doscientas cincuenta toneladas de mármol, que certificamos ante un escribano, brindaba una exhibición imponente y era una prueba irrefutable. Transitamos por la avenida Entre Ríos rumbo a la Plaza de Mayo con el fin de dejar la mole estacionada frente a la Casa Rosada. En el camino fuimos interceptados por funcionarios del gobierno, que se hicieron eco de la protesta. Nuestra decidida acción, y la consiguiente presión que ejerció la opinión pública terminaron por dar buenos resultados. El gobierno dio carácter de “temporario” al permiso de importación del equipo Cometto, con “comprobación de destino”. Eso significaba que sólo podría transportar los transformadores importados por Mitsubishi para la obra de El Chocón. De esa manera, nuestro carretón se convirtió en un bien preciado, ya que era

el único que podía realizar los trabajos comprometidos por los demás oferentes en esta licitación.

Pero, como “quien mal anda, mal acaba”, tiempo después utilizaron el carretón importado temporariamente en San Nicolás, violando el permiso aduanero. Esa operación fue severamente multada y los japoneses debieron reexportar el equipo. De ese modo, terminamos quedándonos con la primacía en el mercado.

A pesar de este traspie inicial, más tarde construí con los directivos de Mitsubishi y con el resto del empresariado japonés una buena y duradera relación de negocios. Finalmente, nuestra empresa trabajó en El Chocón-Cerros Colorados durante los años 1971, 1972 y 1973.

Transportamos casi todos los grandes componentes de tamaño y peso extraordinarios, aportando así nuestra contribución a esa gran obra. La represa es la mayor generadora de hidroelectricidad de la Patagonia y cubre el veinticinco por ciento de la potencia total instalada en el país.

Protegerse en los ciclos bajos de la economía

Las perspectivas de crecimiento en nuestro país cambiaron rápidamente y hacia el año 1972 se avizoraba un panorama nacional complejo. Mi preocupación era mantener productiva la capacidad instalada. Decidí entonces iniciar la búsqueda de proyectos



TRANSPORTE DE
TURBINAS EN BOLIVIA



fuera de la Argentina y detectamos posibilidades de trabajo en Uruguay, Chile, Paraguay y Bolivia, por lo que nos dispusimos a incursionar en sus mercados.

Así fue como contactamos a SAOPIM SA, una importante empresa internacional dedicada a grandes obras viales y de ingeniería. Después de trabajar en el análisis estratégico de sus negocios en Sudamérica, llegamos a un acuerdo para asociarnos en una obra de gran envergadura que estaban llevando a cabo en Paraguay: la construcción de la ruta Transchaco. Esta atravesaba un área de tierra colorada con zonas selváticas, plagadas de animales salvajes, alimañas y mosquitos. Los técnicos, no acostumbrados al clima, solían presentar cuadros febriles, y la mayoría de los operarios hablaban solamente guaraní. Por otra parte, la inflación, generada por la crisis del petróleo, también había afectado al Paraguay. El precio del combustible, así como el de los insumos importados, subía constantemente y el contrato no contemplaba la aplicación de fórmulas de reajuste. Bajo esas condiciones, la continuación de las tareas se tornaba insostenible. Las reuniones con las autoridades paraguayas resultaron intensas, agotadoras e infructuosas. Por momentos me sentía muy presionado y varias veces fui veladamente amenazado. En aquel entonces, la presidencia de Paraguay era ejercida con mano dura por el dictador Stroessner y su gobierno no ofrecía ningún tipo de seguridad jurídica.

A pesar de que dábamos trabajo a más de mil cuatrocien-

tas personas y que seguíamos operando a pérdida, las autoridades no parecían tomar en cuenta el esfuerzo financiero que afrontábamos. Un día, durante una reunión en una de las más altas esferas del gobierno, me solicitaron “una demostración de confianza” como condición para aprobar la aplicación de la fórmula de reajuste que ya habíamos negociado: teníamos que entregar un transbordador dotado de dos motores Schottel de mil quinientos caballos cada uno, que SAOPIM había construido en la Argentina. Accedí a dar una prueba más de nuestra firme decisión de llevar la obra adelante y los transbordadores llegaron a destino en pocas semanas. ***Pero el gobierno de Paraguay faltó a su compromiso y siguió negando el reajuste prometido. Me encontraba ante una situación por demás arbitraria; el gobierno era consciente de que sin la aplicación de esa fórmula la obra se paralizaría.*** Luego constaté que su conducta escondía objetivos ajenos al proyecto, y que buscaban quedarse con nuestros obradores y equipos para realizar la obra con una empresa vinculada al poder.

Era una situación delicada. Estaba en un país extranjero cuyo presidente se caracterizaba por sus actitudes dictatoriales y de propia conveniencia. Sin otra salida, presenté a las autoridades la rescisión del contrato y seguidamente viajé al obrador ubicado en medio del Chaco paraguayo. Allí, con la ayuda de un traductor al guaraní, les expliqué a nuestros operarios y jefes cuál era la realidad. El personal comprendió la situación y el esfuerzo que veníamos realizando. Al

*Cada trabajo implica
un nuevo desafío y requiere
mucho creatividad para
resolver los verdaderos
acertijos de ingeniería
que conlleva.*

día siguiente, el grupo se movilizó para reclamar ante el gobierno, a pesar de que este tipo de acciones de protesta eran absolutamente inusuales en aquellos tiempos. Yo, por mi parte, consciente de las prácticas de esa administración, por seguridad me apresuré a tomar el primer avión para regresar a Buenos Aires.

Dado que administrativamente el equipamiento estaba radicado en la Argentina, presenté un reclamo ante el Ministerio de Relaciones Exteriores y solicité su intervención frente a las autoridades paraguayas para recuperarlo. Si bien nuestros intentos fueron infructuosos, el esfuerzo realizado en Paraguay valió la pena. La relación con los socios de SAOPIN quedó en excelentes términos y pudimos comprarles a un buen precio sus equipos en la Argentina.

Así acreditamos una buena gestión, que fue observada internacionalmente, y dejamos en evidencia los intereses espurios del gobierno militar paraguayo.

La diversificación necesaria

El transporte de grandes componentes es una actividad apasionante. Cada trabajo implica un nuevo desafío y requiere mucha creatividad para resolver los verdaderos acertijos de ingeniería que conlleva. Al mismo tiempo, es una actividad muy difícil de administrar económica y financieramente. Las inversiones en tecnología y maquinaria pesada son elevadas, y el personal debe estar altamente capacitado. En un país con recurrentes crisis como el nuestro, la demanda de trabajo es fluctuante; con frecuencia la capacidad instalada queda ociosa y eso ocasiona serios quebrantos económicos. Además, mientras que los gremios que asocian al personal de las empresas constructoras poseen un régimen de contratación que les permite ampliar o achicar las nóminas según las necesidades de cada momento, el encuadramiento sindical de las compañías de transporte exige trabajar con personal permanente. En consecuencia, cuando los números de Román SAC empezaron a indicar que ya era una gran organización, con gastos mensuales elevados y una capacidad instalada permanente muy costosa, busqué la manera de ampliar el alcance del negocio e incorporar nuevos servicios a nuestro portfolio.

Me aboqué entonces a buscar trabajos que nos dieran continuidad operativa, de modo que mis colaboradores estratégicos tuvieran siempre una ocupación, con el consecuente desahogo en la distribución de los costos fijos. Así, empezamos a incursionar en nuevos sectores, como la explotación de petróleo, el movimiento de suelos, el mantenimiento de plantas industriales, la ingeniería y construcción, y los servicios portuarios.

Petróleo patagónico

A principios de 1973, cuando me enteré de que la Compañía Naviera Pérez Companc, que prestaba servicios para YPF, afrontaba inconvenientes en las tareas de carga, transporte y descarga de sus equipos de perforación y terminación, le ofrecí nuestros servicios. Desarrollaba sus trabajos básicamente en Colonia Catriel, al norte de la provincia de Río Negro. Desde allí partían senderos y rutas de ripio hacia las locaciones donde operaban los equipos petroleros. Las instalaciones y obradores se confundían con un implacable y gigantesco desierto patagónico, ventoso, frío, sin rutas pavimentadas ni infraestructura de ningún tipo. Era un lugar absolutamente inhóspito. El problema principal de Pérez Companc residía en que tardaban mucho en trasladar los equipos a los pozos en explotación. Enseguida descubrimos por qué: los camiones empleados en los campos petroleros (*oilfield trucks*) —dotados de planchada de hie-

erro con rodillo en el extremo y malacates de tiro detrás de la cabina— estaban en muy malas condiciones por falta de mantenimiento. Les propusimos entonces un plan de acción. Nos comprometimos a adaptar algunos de nuestros equipos para los trabajos de traslado y a adquirir las maquinarias que nos faltaban. Mientras tanto, asumimos los trabajos utilizando grúas y equipos inapropiados, que sufrieron roturas y desgastes prematuros, pero que sirvieron para superar la coyuntura. Al ver nuestra respuesta, Carlos Pérez Companc nos pidió que también nos hiciéramos cargo de sus camiones. Así, junto a su hermano Gregorio “Goyo” Pérez Companc y algunos de mis colaboradores, viajamos a las instalaciones de Colonia Catriel para analizar la situación e inventariar los repuestos y equipos de los que nos haríamos cargo. No dejamos nada sin revisar. Revolvimos durante días en la montaña de rezagos de materiales y subconjuntos que había en la planta y, tal como sospechábamos, encontramos repuestos en buen estado, incluso algunos sin uso que no debían estar ahí. Finalmente, decidimos crear un equipo de trabajo con personal de alto nivel de las dos compañías para lograr la máxima eficiencia.

El trabajo no era sencillo. Además de abrir caminos y picadas a campo traviesa hasta los lugares de perforación, tuvimos que aprender a realizar tareas muy específicas, como ejecutar maniobras de armado y desarmado de los equipos en las locaciones donde operarían, dejándolos en condiciones óptimas de funcionamiento. Debimos trasladar personal operativo desde Buenos Aires, capacitar

*El trabajo no era sencillo.
Tuvimos que aprender
a realizar tareas muy
específicas.*

a la gente del lugar y establecer un sistema sustentable que operara las veinticuatro horas, los trescientos sesenta y cinco días del año. Construimos viviendas, obradores, nuevos caminos y ayudamos a pequeños contratistas a convertirse en empresarios. Pese a las numerosas dificultades, cumplimos nuestro cometido afianzándonos por muchos años en esta actividad y en el sur del país.

El éxito de la operación con Pérez Companc dio sus frutos y otras petroleras fueron sumándose como clientes. Para optimizar nuestras prestaciones, abrimos bases operativas en Colonia Catriel (Río Negro), Malargüe, (Mendoza), Comodoro Rivadavia (Chubut) y Pico Truncado (Santa Cruz).

Adquirimos más equipos, construimos instalaciones en cada lugar e incorporamos personal. Después de varios años de trabajo en la región, finalmente recibí el llamado que estaba esperando: YPF nos pedía un plan DTM (desmontaje, transporte y montaje) para me-



EQUIPOS PARA OPERACIONES
EN LOS POZOS PETROLEROS BASE NEUQUÉN



jorar la operatividad de sus equipos. La solicitud del ingeniero Raúl Ondarts, presidente de YPF, era clarísima: “Necesitamos aumentar la productividad, y para lograrlo tenemos que reducir los tiempos muertos que se registran durante los traslados de nuestros equipos”. Era un reto difícil y apasionante: la petrolera estatal tenía el equipamiento más importante de la Argentina, de modo que mejorar su operatividad constituía la meta del propio titular de la compañía. Trabajamos sin descanso y en pocas semanas presentamos una propuesta. Asimismo, conformamos un equipo con personal directivo de YPF y determinamos los compromisos que asumiríamos. Luego de negociar las tarifas y definir todas las condiciones operativas, obtuvimos la orden de compra para la realización del trabajo en la zona de Neuquén y Río Negro.

Debimos casi triplicar nuestra capacidad instalada en la zona y completar el equipamiento: adquirimos y adaptamos un enorme parque de vehículos y grúas, contratamos personal y lo entrenamos, ampliamos las instalaciones, incorporamos herramientas para el montaje y desmontaje de los equipos petroleros, e instalamos modernos medios de comunicación. En cada desmontaje, traslado y montaje, nuestra misión culminaba cuando las torres de perforación estaban en posición y en condiciones de rotar. Es decir que dependía de nosotros todo lo que acontecía desde que nos avisaban que un equipo había finalizado de operar en una locación hasta que comenzaba a rotar en otra nueva.

Al principio, nos resultó extremadamente complejo lidiar con el personal de YPF; las viejas estructuras burocráticas y los jefes sindicales no querían resignar sus espacios.

El eventual éxito de nuestra operación desnudaría ineficiencias, abusos y hasta la corrupción con que se manejaban en algunos sectores de la compañía. En muchos casos, los plazos de realización de los trabajos eran directamente ridículos. El movimiento de un equipo de perforación les llevaba un mes, mientras que nosotros lo completábamos en noventa y seis horas. El traslado de las maquinarias de terminación les insumía una semana, y a nosotros sólo dieciocho horas. Ante esta realidad, los sindicatos reaccionaron y trataron de obstaculizar nuestro desempeño; incluso, amenazaron al personal y sabotearon los equipos, vertiendo azúcar en los tanques de combustible. Pero la disposición y el compromiso de nuestros colaboradores fueron nuestra mejor defensa. Pronto pudimos mejorar la relación con los gremios y el personal operativo se consustanció con nuestra cultura empresarial, por lo que continuamos trabajando muchos años para YPF.

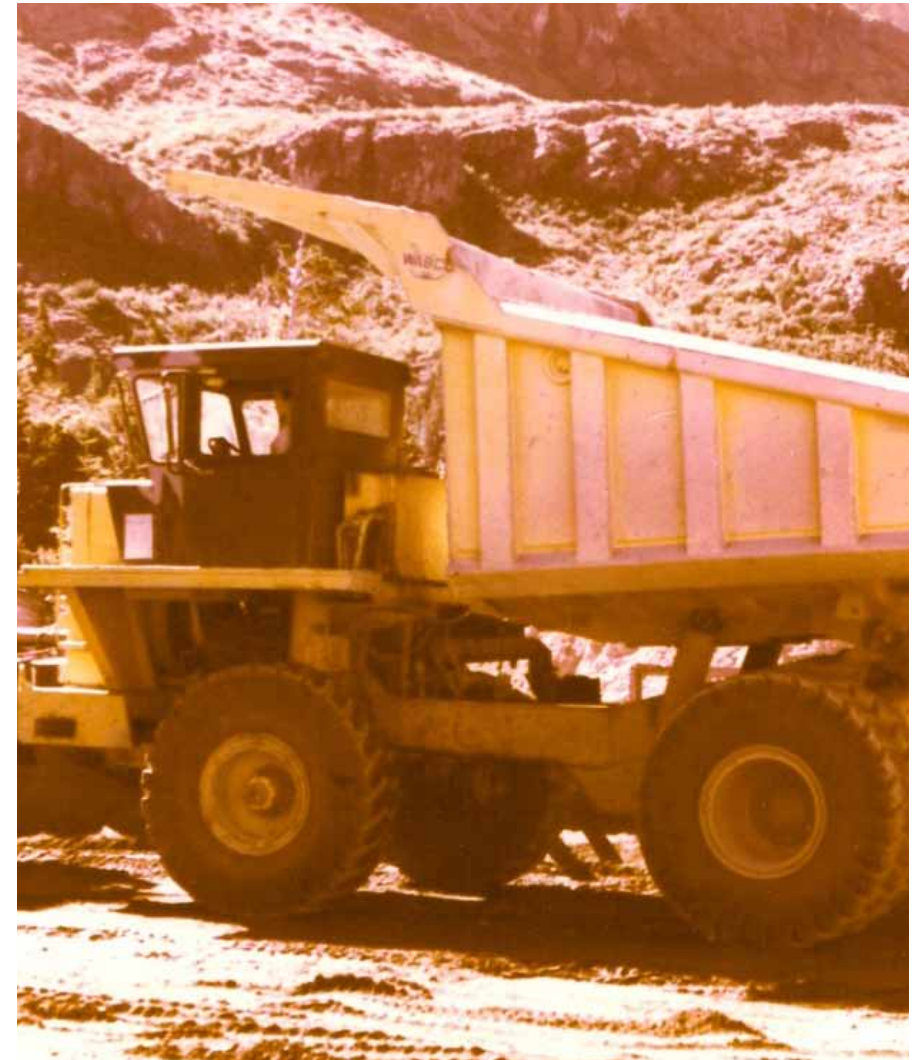
Las multinacionales de la construcción

A fines de 1973 incorporamos otra actividad. Estando, como siempre, en la búsqueda de nuevos negocios, me enteré de que la empresa española DYCASA tenía en venta unos camiones Wabco; volquetes

Los problemas de la empresa se hicieron sentir pronto en la productividad, que mermaba día tras día.

de gran tamaño, ideales para transportar roca. Del análisis mecánico surgió que estaban relativamente en buen estado, y con sólo algunos trabajos de reparación quedarían en condiciones. Con esto en mente, fui a ver a Vialco SA, la constructora a cargo de la obra civil de la represa de Futaleufú, en la provincia de Chubut. Sabía que la empresa necesitaba reforzar su parque de grandes volquetes, así que le ofrecí hacerme cargo de parte del trabajo que tenían comprometido. Después de visitar la obra y compenetrarme del proyecto, firmamos el contrato. Concreté la compra de los camiones a DYCASA, los reparamos y comenzamos a trabajar en la represa. Así nos introdujimos en una actividad de gran magnitud.

La tarea consistía en extraer, transportar y compactar el material para construir la represa. Nada menos que 3.100.000 metros cúbicos de roca que debía compactarse en capas sucesivas para levantar la pared del dique, de seiscientos metros de largo y ciento



**VOLQUETE WABCO
OPERANDO**





Represa de Futaleufú



veinte metros de altura. La central hidroeléctrica sería alimentada por el río Futaleufú y sus aguas ocuparían una superficie de nueve mil doscientas hectáreas, generando electricidad para la planta de aluminio Aluar, que se instalaría en Puerto Madryn.

Pero, al poco tiempo de iniciar nuestra actividad allí, a cuarenta y cinco kilómetros de la ciudad de Esquel, comprobamos que Vialco atravesaba serios problemas económicos y de

gestión. Reinaba un descontrol general, y los ochenta y cinco delegados que estaban en esta parte de la obra ejercían una constante presión sobre los ejecutivos de la firma. Trabajaban en dos turnos y habían logrado que se les pagase un mínimo de doce horas por cada turno, aunque no se efectivizaran. De alguna manera, aquel pequeño mundo patagónico reflejaba la convulsión política y social que vivía el país. Los problemas de la empresa se hicieron sentir pronto en la productividad, que mermaba día tras día. La crisis era cada vez más evidente y nosotros estábamos allí, comprometidos con un contrato, con facturas que no cobrábamos y con una base de operaciones que costaba mucho dinero y esfuerzo mantener.

El desenlace sobrevino antes de lo esperado. Agua y Energía Eléctrica del Estado (AYEE), la contratante, rescindió el contrato de Vialco, y esta no tuvo más opción que presentarse en convocatoria de acreedores. Entre esos acreedores estábamos nosotros. Ante esa complicada situación, y sabiendo que AYEE ya negociaba una adjudicación directa con el consorcio de empresas extranjeras que venían realizando todas las obras en el país y en Sudamérica, pedí una entrevista al ingeniero Alcaraz, director ejecutivo de la obra, y le presenté una oferta contundente: Román se haría cargo de los trabajos al mismo precio del contrato original, mantendría a todo el personal, seguiría utilizando el equipo existente y adquiriría el necesario para cumplir con

La responsabilidad que habíamos asumido consistía nada más ni nada menos que en mover una montaña.

los plazos en el tiempo requerido. Además, me comprometía a no detener la actividad más que durante un fin de semana largo.

Ellos sabían que éramos una compañía de corta trayectoria en este tipo de proyectos, pero no tenían nada que perder, ya que paralelamente a nuestra acción estarían evaluando las otras alternativas. Alcaraz, quien nos conocía desde hacía tiempo por los trabajos de transporte pesado que habíamos realizado para AyEE, evaluó en detalle la propuesta y la elevó con recomendaciones positivas a sus superiores, quienes finalmente la aprobaron.

La responsabilidad que habíamos asumido consistía nada más ni nada menos que en mover una montaña. Debíamos dinamitarla para extraer el material, luego cargarlo sobre los volquetes y llevarlo hasta la represa para compactarlo. La excitación que me producía esa oportunidad y el riesgo que implicaba no me dejaron conciliar el sueño durante varias noches. Andaba como un sonám-



Mover una montaña



**REPRESA DE
FUTALEUFÚ**

bulo por aquellos paisajes escabrosos, subido a camiones, excavadoras, topadoras, motoniveladoras y compactadoras para verificar su estado. Emprendimos una carrera contra el tiempo para poner en condiciones el equipamiento, que estaba muy mal mantenido. Planificamos cada paso que debíamos dar y nos preparamos para lidiar con los inconvenientes que, sin ninguna duda, se presentarían.

Durante los cuatro días que estuvo parada la obra, procedimos a inventariar el equipo del que nos haríamos cargo y a reacondicionarlo. También definimos una estrategia para ordenar la situación con los sindicatos y el personal: debíamos transmitirles de forma clara la decisión de modificar drásticamente el esquema de retribución y composición de los haberes de los dos mil quinientos obreros que trabajaban en ese sector de la obra.

La situación social era compleja, y los trabajadores estaban enardecidos e influenciados políticamente. AYEE, a través del gobierno nacional, me ofreció una custodia especial, que no acepté. Tenía que permanecer cerca de la gente para ganarme su confianza y esa no hubiera sido una buena señal. Recorría el campamento y los talleres transmitiéndoles que era imposible sostener las prerrogativas que habían logrado y que pronto les informaríamos las nuevas condiciones.

Recuerdo que preparamos un gran asado, indudablemente el más grande que he presenciado, al que asistieron cerca de mil quinientas personas.

Improvisamos los asadores con alambres y parrillas sobre una enorme extensión de tierra; era un verdadero espectáculo. Antes de empezar a servir la comida, trepé a una improvisada tarima y expuse bajo qué condiciones habíamos aceptado el proyecto y qué objetivos nos planteábamos. Con toda claridad, les dije la verdad. Conté que la empresa asumiría un riesgo económico limitado y que era necesario imponerle otro ritmo al trabajo, de lo contrario, ten-

dríamos que retirarnos. Que repararíamos el equipamiento y para ello necesitábamos un cambio fundamental en la cultura de trabajo. También les dije que sólo podrían continuar en la obra los que estuvieran dispuestos a brindar su mayor esfuerzo. Les planteé nuestra política de recursos humanos y la nueva forma de remuneración, de modo que cobrarían como suma fija lo estrictamente estipulado por convenio, sin los inconsistentes beneficios que habían acordado con Vialco. Recalqué que a partir de ese momento las cargas sociales serían depositadas en tiempo y forma, y que ellos participarían de los resultados asignándoles, como incentivo a la producción, una parte de lo que cobraríamos por metro cúbico puesto en la represa. Además, hice hincapié en que ese incentivo se constituiría en un porcentaje importante de la remuneración total.

El sistema consistía en un fondo común, denominado “la bolsa”, compuesto por una parte del valor que cobrábamos por cada metro cúbico compactado en la represa.

Por otro lado, se determinaron puntos máximos para cada puesto de trabajo según el grado de responsabilidad y se especificaron las penalidades con descuentos de puntos según el tipo de incumplimiento. Es decir que el valor del incentivo surgiría de la división del monto acumulado en la bolsa por la cantidad de puntos que resultasen. De esa manera, variaría según la producción, el número de empleados y los descuentos de puntos resultantes de la aplicación de penalidades.

También les presenté un gráfico con los puntajes máximos que proponíamos para cada puesto y un listado de posibles incumplimientos con los puntos de descuento correspondientes. Les aseguré que, entre otros beneficios, tendrían café en las áreas de trabajo, buena comida, lugares para dormir bien acondicionados y los elementos de seguridad necesarios. Los trabajadores, que ya me conocían por mi trayectoria, confiaron en mí y terminaron brindándome su apoyo. Lo mismo ocurrió luego con los delegados, que incluso nos ayudaron a lograr una mayor eficiencia en razón de que redundaba en mejores salarios.

Poner a la gente de nuestro lado constituyó el éxito de la obra. El cambio fue drástico: a los pocos días, el porcentaje de equipos en operación había aumentado en un cuarenta por ciento, lo que sumó confiabilidad a la actividad durante las veinticuatro horas. Si bien las maquinarias no eran las más adecuadas y estaban descuidadas, logramos adaptarlas. Era lo que había y con eso debíamos trabajar.

Ese invierno fue particularmente crudo y terminó dándole un marco épico al emprendimiento: miles de hombres estábamos allí, en plena Patagonia cordillerana, construyendo una represa de ciento veinte metros de altura en medio de vientos que soplaban a más de cien kilómetros por hora y a temperaturas que descendían hasta los quince grados bajo cero. Trabajábamos en caminos de cornisa tipo caracol, cubiertos por el hielo. Aunque echábamos sal a diario y los manteníamos adecuadamente, era imposible impedir algunos desliza-

mientos. En una oportunidad, un volquete cayó al vacío y, en efecto dominó, pegó contra otro y ese a su vez contra otro, con lo cual en una sola noche nos encontramos con que se habían dañado tres volquetes.

Afortunadamente, no tuvimos que lamentar víctimas fatales. En otra ocasión, un camión no logró frenar en una pendiente y aplastó la camioneta de mi hermano Oscar, que por suerte había bajado a realizar unas inspecciones.

A mí también me tocó sufrir las dificultades de los caminos: una tarde, mientras les enseñaba a los choferes cómo debían proceder para mantener frenado el camión en los desniveles pronunciados utilizando la reversa de la caja convertidora, sorpresivamente se detuvo el motor. La dirección perdió la asistencia hidráulica y los frenos, por sí solos, no lograron detener el vehículo. Empecé a desbarrancarme a gran velocidad y el volquete, con sus cuarenta y cinco toneladas de carga, iba despedazando las rocas que encontraba a su paso, hasta que se interpuso una lo suficientemente grande como para frenar la descontrolada carrera. Cuando descendí, descubrí que detrás de la roca había un abismo de más de ciento cincuenta metros. Había salvado la vida por milagro, aunque, obviamente, la demostración para los choferes no había sido muy exitosa...

No obstante, en ocasiones vale la pena asumir riesgos. ***Tengo la convicción de que, para liderar a la gente, hay que partir del propio ejemplo.*** En ciertas oportunidades conduje un volquete durante un turno completo para demostrar el ritmo de producción posible.

*En la soledad de una noche
sentí que me había expuesto
más allá de lo prudente.
Me sentía acongojado.*

El camino que llevaba a las canteras de Pedregal y Pedregalito, de aproximadamente siete kilómetros, era de tierra y tenía seis metros de ancho. Marchábamos a velocidades de hasta setenta kilómetros por hora con cuarenta y cinco toneladas de carga, mientras que por la cantera de la montaña lindante con la represa debíamos descender a baja velocidad porque el camino era sinuoso y de cornisa.

El taller era el punto neurálgico para asegurar la confiabilidad de los equipos. Allí se libraban verdaderas batallas para mantener operativa toda la maquinaria. Habíamos establecido una logística para el envío de partes de recambio con nuestra sede en Buenos Aires, principalmente en lo referido a motores y convertidores. Trabajábamos denodadamente las veinticuatro horas, codo a codo, jefes y obreros rodeados de nieve y vientos huracanados, en una lucha desigual contra la geografía y el clima. A pesar de que los equipos estaban desgastados, que al personal le faltaba capacitación y tenía

vicios que debíamos erradicar, logramos finalizar esa importantísima obra dos meses antes del plazo estipulado.

Las numerosas vicisitudes y los riesgos personales que asumí fueron el alto precio que pagué frente a este desafío. En la soledad de una noche sentí que me había expuesto más allá de lo prudente; me sentía acongojado y me brotaron lágrimas al pensar en mi familia. Nunca antes me había sentido tan exigido por el trabajo. Ahora pienso que valió la pena, que el premio al esfuerzo fue grande; fuimos reconocidos en el mercado por haber transformado la cruda realidad que habíamos heredado. Esa victoria —porque esa es la palabra exacta que resume aquella experiencia, que fue una verdadera batalla— cambió exponencialmente la dimensión de nuestra organización. Ya nadie podía dudar de nuestra capacidad para realizar las grandes obras que necesitaba el país.

Tecnología de punta para el desarrollo

En todas mis empresas hemos invertido permanentemente en investigación y desarrollo, aun asumiendo altos riesgos. El contrato para el traslado y montaje de los grandes componentes para la construcción de la Central Nuclear de Río Tercero es un buen ejemplo de los beneficios que devienen de apostar a la tecnología de punta. A fines de la década de los sesenta, investigando sobre lo que ocurría en otras latitudes, vislumbré que entrábamos en una etapa en la que sería necesario transportar grandes bultos, y era consciente de nues-

tras limitaciones. Así fue que arbitré todos los medios necesarios para que nuestros ingenieros se dedicaran a desarrollar la ingeniería para la construcción de equipos de transporte con un concepto innovador y elementos que permitieran pasar con grandes cargas sobre los puentes sin perjudicarlos, de manera de estar preparados para brindar las soluciones que otros no podrían asumir.

Cuando a mediados de 1972 se inició el proceso de licitación para la construcción de aquel megaemprendimiento energético, que proveería de 600 Mw al sistema nacional, vi la gran oportunidad de desarrollar nuevos equipos.

Me aboqué a visitar a los distintos oferentes que participarían en la construcción y en el suministro de partes para la central. Después de interactuar con ellos, llegué a la conclusión de que el consorcio canadiense-italiano conformado por AECL e Italimpianti tenía mayores posibilidades de ganar la licitación. Luego de la amarga experiencia con los funcionarios de Mitsubishi, antes de desarrollar el análisis de prefactibilidad de esos traslados y montajes, negocié la firma de un acuerdo a través del cual ellos se comprometían a contratar nuestros servicios en caso de resultar adjudicatarios.

La principal dificultad que presentaba este proyecto era que la central atómica estaría emplazada a setecientos kilómetros de la vía navegable más cercana. En todo el mundo, esas plantas se construyen cerca de puertos adonde puedan arribar grandes barcos, de modo de simplificar el traslado de los enormes componentes y redu-

cir los costos. Estudiamos la situación junto a los técnicos de Canadá e Italia. Los análisis primarios indicaban que lo más seguro sería trasladar los componentes por partes, para luego ensamblarlos en la obra.

Sin embargo, eso era muy costoso y, además, la realización de los trabajos de rearmado fuera de las fábricas implicaba correr demasiados riesgos. Así que nos abocamos a desarrollar un profundo estudio para demostrar y fundamentar que era posible transportar y montar los grandes equipos de la central de manera segura y sin dañar los caminos ni los puentes de las rutas nacionales y provinciales sobre los que deberíamos pasar con las pesadas cargas.

El elemento más delicado de esta planta era la “calandria”, construida con dos grandes anillos de nueve metros de diámetro, que sujetaban los tubos en los que se procesaría el uranio. Esa monumental pieza que pesaba casi trescientas toneladas debía ser transportada sin que se produjeran desniveles de más de dos grados durante todo el trayecto, de lo contrario podían producirse fisuras que la dejarían definitivamente estropeada.

Nuestro cliente sabía que el transporte era el cuello de botella, el escollo más difícil de sortear si se optaba por llevar los equipos completos, así que examinaron detenidamente nuestros estudios y comprobaron su razonabilidad con los especialistas. Trabajamos mancomunadamente hasta que tuvieron la absoluta certeza de la viabilidad de la operación, por lo que decidieron traer los equipos completamente armados desde Canadá.

Trabajamos mancomunadamente hasta que tuvieron la absoluta certeza de la viabilidad de la operación.

Era una obra de gran envergadura: sería la unidad de generación eléctrica de mayor potencia de la Argentina, con casi el doble de capacidad que la Central Térmica Costanera Norte y tres veces mayor que las turbinas de El Chocón. En marzo de 1974, la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA) culminó el análisis de las ofertas y, tal como habíamos avizorado, el Poder Ejecutivo Nacional adjudicó la obra a AECL e Italmimpianti. Este consorcio cumplió su compromiso y nos adjudicó el traslado integral de los componentes y su emplazamiento en los lugares definitivos. Sin embargo, a último momento el ingeniero Cosentino, un director técnico de la CNEA que debía visar el contrato, evaluó la operación como de alto riesgo e interpuso condiciones muy exigentes: multas por eventuales demoras en la construcción de los equipos que habíamos comprometido y, si nos retrasábamos más de treinta días, ellos podrían quedarse con todo el equipamiento y hacerlo operar por otro contratista.



*Sobrepunte de Río III.
La Calandria*



La responsabilidad era enorme. En seis meses debíamos construir un sobrepunte que se autotransportara y se apoyara en la ruta para trasladar esas pesadas cargas sin tocar los puentes, así como boogies hidráulicos con trescientas setenta ruedas para garantizar el traslado sin flexiones de más de dos grados durante el trayecto. Además, teníamos que adquirir camiones especiales capaces de subir y bajar del sobrepunte remolcando los equipos.

Finalmente, firmamos el ansiado contrato que nos permitiría desarrollar los equipos con que había soñado desde hacía tiempo. Pero una vez más tuve sentimientos encontrados: me preguntaba



INAUGURACIÓN DEL SOBREPUE
SOBRE LA AV. VELEZ SARFIELD





LA MAMÁ DE ROMÁN, CON FAMILIA Y COLABORADORES
EN LA INAUGURACIÓN DEL SOBREPUEnte



Había llegado el momento de aplicar la nueva tecnología que veníamos desarrollando desde hacía tiempo.

por qué razón asumía semejante riesgo, que podía poner en peligro la empresa que tanto trabajo me había costado hacer crecer.

El compromiso de construir un gran equipamiento con tecnología de punta había sido asumido a muy breve plazo y luego debíamos ejecutar una operación sumamente delicada. Todo estaba por hacerse, ya que no teníamos nada de lo que habíamos comprometido. El mundo se me vino encima y no podía dormir pensando en cada detalle. Entonces armé una organización ad hoc para realizar el trabajo y distribuí las responsabilidades según las áreas de especialidad. Debíamos hacer todo al mismo tiempo, es decir: realizar las obras y remociones necesarias para adecuar la ruta, fabricar los *boogies* hidráulicos, construir el gigantesco sobrepunte para cubrir luces de hasta setenta y dos metros, comprar doce camiones de gran capacidad y una grúa de trescientas toneladas, además de incorporar y capacitar al nuevo personal.

Para las construcciones pusimos a punto los talleres de EMCYM (una de las empresas del grupo) y los de la recién fundada Román Ingeniería.

Había llegado el momento de aplicar la nueva tecnología que veníamos desarrollando desde hacía tiempo. Logramos un diseño de avanzada, en el que pusimos a trabajar las aleaciones ferrosas a tensiones sin precedentes. Para lograr la aprobación de esta ingeniería debimos montar un laboratorio de ensayos no destructivos de alta complejidad, así como elementos de control y medición electrónicos de alta tecnología en un muy breve tiempo. También construimos una prensa gigante de dos mil quinientas toneladas de presión, para someter las probetas a las cargas reales que producirían los componentes. Pero lidiar con la burocracia se tornó muy difícil; nos demoraron la aprobación de la ingeniería y, en consecuencia, la iniciación de los trabajos. En paralelo, desplegamos todas las acciones para adquirir en el exterior los materiales que no podíamos comprar ni fabricar en el país. Lanzamos un concurso de precios entre los proveedores de camiones de los Estados Unidos y viajé a ese país para visitar a cada uno de ellos. Recuerdo mi asombro y curiosidad al llegar en helicóptero, de noche, a la ciudad de Nueva York. Pasamos entre medio de monumentales edificios para aterrizar en un helipuerto cercano. Lamentablemente, después de lo ocurrido el 11 de septiembre de 2001 ya no es posible realizar tan hermoso recorrido.

Finalmente opté por la fábrica Mack y durante algunos días colaboré con el equipo de ingenieros asignados al diseño de los camiones, precisándoles cada elemento para asegurar las prestaciones requeridas. Los ingenieros bautizaron esos equipos con el nombre de “Gaucha”, por tratarse de un diseño realizado para un cliente argentino. Concluida esa etapa, viajé a Japón para adquirir otros componentes y para hacer fabricar una chapa de acero de aleación especial Well-Ten 80C, de alta resistencia, con la que construiríamos los carretes y el sobrepunto.

Nada quedó librado al azar. Y si bien la organización logística fue casi perfecta, no faltaron inconvenientes. En medio de la vorágine, nuestro ingeniero a cargo del proyecto del sobrepunto comenzó a verse afectado por recurrentes cuadros de estrés. Tomaba tranquilizantes, se ausentaba con frecuencia y había perdido el optimismo; repetía una y otra vez que el sobrepunto no iba a funcionar. Teníamos todo en marcha, pero justamente el hombre clave estaba en crisis y nos demoraba el proyecto. Por fortuna, había tomado mis recaudos y contaba con un cuerpo de ingenieros de apoyo y con asesores internacionales, entre quienes figuraba el ingeniero Rojzman, que había participado en el diseño del puente Verrazano de Nueva York.

Una de las dificultades que se presentó en el desarrollo final de la ingeniería y los modelos de prueba del sobrepunto fue la gran flexión de la estructura cuando pasaban los equipos de transporte con un peso que, entre tara y carga, excedía las quinientas toneladas. Para

el ingeniero a cargo del proyecto, las flexiones que determinaban los cálculos eran demasiado riesgosas y podían poner en peligro la estabilidad del sistema. Si bien los asesores nos infundían una razonable tranquilidad, yo debía recuperar a quien era el líder del proyecto.

Además, ante esa situación decidí tomar un reaseguro. Propuse entonces la instalación de cilindros hidráulicos en cada módulo del sobrepunto, para que pudieran apoyarse en las pilas de los puentes, de manera que, a una presión determinada, hicieran recircular el fluido, aumentando la estabilidad del sistema. De esa forma, los esfuerzos se podrían repartir uniformemente, de acuerdo con el diseño de este equipo, que contemplaba absorber el estiramiento de la estructura por la flexión esperada y por el abovedado de la ruta mediante cilindros hidráulicos colocados en las cabeceras de ascenso y descenso. Todo el sistema quedaría apoyado sobre un colchón hidráulico que aseguraría un límite frente a la eventualidad de una mayor flexión. Con esta propuesta, nuestro ingeniero recuperó la tranquilidad y se abocó con entusiasmo a la terminación de la ingeniería de detalle para iniciar la construcción.

Los cilindros de reaseguro fueron fabricados y colocados pero, afortunadamente, no fue necesario utilizarlos. Puedo afirmar que “me salió con la mía”, dado que logramos pasar sobre los puentes sin tocarlos. Contemplar la expresión de sorpresa en los rostros de esos experimentados ingenieros y recibir sus felicitaciones fue una enorme satisfacción.



ALFREDO ROMÁN DURANTE
UN VIAJE DE NEGOCIOS EN NEW YORK



Estábamos en una auténtica carrera contra el tiempo y muchos habían apostado a que no lo lograríamos. Tuvimos que lidiar con demoras en los permisos de importación, enfrentamos muchas dificultades para conseguir financiamiento y la aprobación de la ingeniería con pruebas de resistencia. Mientras tanto, la fecha de llegada de los bultos que debíamos trasladar se acercaba rápidamente. Como dije, el contrato estipulaba que, en caso de incumplir nuestro compromiso, la CNEA podría incautar los equipos en el estado en que se encontrasen y continuar los trabajos con otra empresa. Lamentablemente, el ingeniero de la CNEA impulsor de esa cláusula, en vez de reconocer el éxito de los trabajos, se empeñó en ejecutarla.

Así, cuando todos los aspectos técnicos habían quedado solucionados, durante varios días debí trabajar junto a nuestros abogados hasta altas horas de la noche, realizando escritos y armando argumentaciones, para que nos ampliaran el plazo de obra. Fue un proceso duro y desgastante: en medio de esa increíble situación, contraí una fuerte gripe, con fiebres muy altas. Pero no podía quedarme en cama; debía evitar que nos impusieran multas tan injustificadas y que le dieran nuestros equipos a otra empresa. Una mañana muy temprano, por intervención de mi esposa, recibí la visita del doctor Daniel Stambouljian. Este prestigioso especialista en enfermedades infecciosas me comunicó que estaba al borde de una meningitis. Sus palabras bastaron para obligarme a guardar reposo. Sin embargo, ni siquiera

durante mi convalecencia se interrumpieron las negociaciones. Los representantes de Italimpianti, AECL y la CNEA se acercaban a mi lecho de enfermo para continuar las tratativas.

Finalmente la delicada situación fue resuelta gracias al apoyo de nuestros clientes y a la intervención del almirante Carlos Castro Madero, presidente de la CNEA, quien puso freno a la acción emprendida por su director. Consciente del esfuerzo que estábamos realizando, abogó para que nos concedieran la ampliación del plazo contractual. Cuando los bultos llegaron al puerto de San Nicolás, nosotros ya teníamos todo el equipamiento en condiciones de operar.

Nos sentíamos tan felices que decidimos festejar. En Pergamino, el primer lugar donde usaríamos el fantástico sobrepunte, invitamos a nuestros clientes y a las autoridades a presenciar el primer paso del carretón hidráulico. Pero, como a veces suele ocurrir, un imprevisto nos jugó una mala pasada: una de las piezas de la parte hidráulica falló y el operativo se demoró. Me vi obligado a anunciar ante los más de doscientos invitados que sería imposible ver en el tiempo previsto el broche de oro prometido, porque nos llevaría unas seis horas resolver el desperfecto. La respuesta fue un aplauso.

Los pocos que se quedaron a esperar el acontecimiento fueron testigos del espectacular funcionamiento de ese mecanismo, inédito en el mundo y altamente reconocido a nivel internacional.

Fuimos rigurosos en la ejecución de ese operativo. AECL, la empresa canadiense, monitoreaba constantemente las flexiones a través de sen-

Cuando los bultos llegaron al puerto de San Nicolás, nosotros ya teníamos todo el equipamiento en condiciones de operar. Nos sentíamos tan felices que decidimos festejar.

sores que había instalado en sus componentes y sobre nuestros equipos de transporte. Cada operación estaba respaldada por manuales que incluían una clara definición del rol del operario responsable. Nuestro departamento de control de calidad los había elaborado y supervisaba las operaciones. No podíamos fallar, no había margen para el error. Si era necesario modificar algo, sólo yo podía autorizarlo. Finalmente cumplimos exitosamente con este contrato y tuvimos la satisfacción total de los clientes.

Este operativo luego fue catalogado como “un hecho tecnológico nuevo” en la conferencia anual de países con desarrollo de tecnología nuclear, realizada en Austria en 1979, por la aplicación de ingeniería de punta y la innovación tecnológica aplicada en la construcción del sobrepunte.

Cómo mover un gigante

Otro trabajo que merece ser destacado por sus características especiales es el de la Planta Petroquímica de Ensenada, en la provincia de Buenos Aires. Esta es una fábrica de propileno destinado al consumo local y del Mercosur, con una producción superior a las cien mil toneladas anuales para un consorcio liderado por Shell CAPSA. Fuimos convocados por la empresa japonesa Chiyoda para realizar los estudios de prefactibilidad. Para aprovechar el ciclo positivo de esta industria, la planta debía estar en funcionamiento en un cortísimo plazo. La técnica que esta compañía japonesa ofrecía al mundo consistía en prefabricar estas petroquímicas en grandes módulos en sus propias plantas, para luego ensamblarlas rápidamente en algún emplazamiento lindante a una vía navegable; la gran ventaja del sistema era que la planta entraba inmediatamente en funcionamiento. Pero en este caso existía la dificultad de que, para llegar al emplazamiento destinado a su instalación, era preciso atravesar una zona urbana. Así, formamos un equipo de trabajo con nuestro cliente y estudiamos en detalle las medidas con que fabricarían los módulos. Después, una barcaza especial los transportaría desde Japón al puerto de Berisso y nosotros nos ocuparíamos del traslado por tierra y de emplazarlos sobre sus bases. La planta estaría compuesta por veinticuatro módulos que debían ser transportados secuencialmente hasta el complejo industrial de Ensenada.

La distancia era de sólo diez kilómetros, pero las dificultades eran de gran magnitud. El elemento más voluminoso medía treinta metros de largo, catorce de ancho y veinticuatro de alto. Equivalía a un edificio de ocho pisos y debía circular por las calles. Hasta el día de hoy, ese ha sido el bulto de mayor porte que haya atravesado una zona urbana en la Argentina.

Varios meses antes de la llegada del barco, trabajamos intensamente en obtener los permisos para soterrar líneas de alta tensión, cables de electricidad de alimentación domiciliaria y líneas telefónicas. También debimos ampliar algunas calles y rotondas, reconstruimos a nuevo un comercio que se vio afectado y embridamos docenas de soportes de luz para poder girarlos sobre las columnas durante el traslado y regresarlos inmediatamente después a su posición original. El objetivo era disponer en forma organizada de un recorrido “limpio” y evitar que los usuarios y residentes se vieran afectados. Recuerdo que el intendente de Berisso, que estaba disgustado porque Petroquén se instalaría en Ensenada y no en su municipio, nos cobró un canon exagerado por otorgarnos el permiso de tránsito, aduciendo que ese monto compensaría la “reducción de la vida útil de las columnas de luz” en las que habíamos instalado el sistema de giro.

Para el montaje y soldadura de la torre principal, importamos temporariamente desde Inglaterra una grúa de ochocientas toneladas de capacidad, quedando bajo nuestra responsabilidad la coordina-

ción de las maniobras de izado y soldadura. Debido a su magnitud, el operativo fue observado por altos funcionarios de las más grandes empresas de la construcción y de la ingeniería. De hecho, tuvimos que contratar varios colectivos para trasladar a las personas que habíamos invitado al evento. Este trabajo mereció un reconocimiento muy especial, tanto en el orden local como en el internacional, y sirvió de modelo para otros similares.

Defendernos de la competencia

A mediados de la década de los setenta, las empresas constructoras habían adoptado una modalidad de negociar las obras que se llamaba “llave en mano”, por medio de la cual se hacían cargo de todos los aspectos del proyecto hasta su entrega final. Entre ellos figuraba el transporte terrestre, por lo que algunas de esas empresas comenzaron a equiparse con carretones hidráulicos y camiones pesados. Al asumir la responsabilidad por la organización y puesta en funcionamiento de las plantas, también se hacían cargo de las tareas que nosotros realizábamos, de modo que terminábamos siendo sus subcontratistas. Al evaluar esta modalidad, la interpretamos como una amenaza, pues se estaban involucrando en nuestro negocio. Entonces comencé a estudiar la posibilidad de crear una empresa de ingeniería y construcciones que nos permitiera competir con ellos de igual a igual. El proyecto no era sencillo, dado que implicaba



Las obras en Petroken



incursionar en una actividad que estaba bajo el control de grandes y reconocidas empresas que seguramente opondrían resistencia. Algunas de ellas, incluso, eran clientes nuestros.

Luego de sopesar los pros y los contras, y consciente del riesgo que representaría, decidí fundar Román Ingeniería.

No tenía muchas alternativas: sabía que de nada serviría intentar hacerles frente desde una empresa de transporte; debíamos salir a competir en su terreno. Las grandes obras en las que habíamos



**TRASLADO DE PLANTA PETROQUÍMICA
PETROKEN ENSENADA**



Cómo mover un gigante



TRANSPORTE DE BULTO DE MAYOR PORTE QUE HAYA ATRAVESADO UNA ZONA URBANA

participado desde finales de la década de los sesenta y durante la primera mitad de los setenta nos habían permitido adquirir un profundo conocimiento técnico y operativo en las más diversas áreas.

Hacía ya un tiempo que desde Román SAC realizábamos trabajos de montaje pesado y colaborábamos con algunos de nuestros clientes en la construcción de plantas industriales. Y si bien a veces



nos pedían que lleváramos a cabo obras civiles y de montaje electromecánico, sólo lo hacíamos en casos especiales. Hasta ese momento, no había querido colisionar con los intereses de las grandes constructoras.

Uno de esos casos fue el montaje de las subestaciones eléctricas del complejo Salto Grande, una obra binacional argentino-uruguaya sobre el río Uruguay, que llevamos a cabo a pedido del consorcio Toshiba Corporation.

En esas circunstancias nació Román Ingeniería. Para su puesta en marcha debimos realizar una inversión considerable; transferimos a los colaboradores afines a esta especialidad, convocamos a los más capaces en el mercado y capacitamos al personal de la mejor manera posible, incluso en el exterior. Volcamos en esta empresa todos nuestros conocimientos.

Nos preparábamos para competir con enormes compañías y con poderosos empresarios que conocían el negocio de la construcción mucho mejor que nosotros. Apuntábamos a estar entre los mejores, y para ello no escatimamos ningún esfuerzo. Entre los muchos equipos y herramientas que importamos figuraban dos máquinas para el tratamiento de aceite de transformadores.

En aquel momento, muy pocas empresas en la Argentina las tenían, por lo que luego llegamos a alquilarlas. Así, Román Ingeniería se fue consolidando y participando en las grandes obras, a la vez que cumplía la estrategia de defender a Román SAC en su mercado de transporte pesado.



*Reproducir audio:
El espíritu emprendedor (2)*

Más allá de algunas dificultades puntuales, tuvimos excelentes resultados desde el principio. Los clientes que decidieron confiarnos los primeros proyectos quedaron muy conformes, por lo que, además de fidelizarse, nos recomendaron en el mercado. Entre los diferentes emprendimientos que realizamos desde entonces en Román Ingeniería se distinguen:

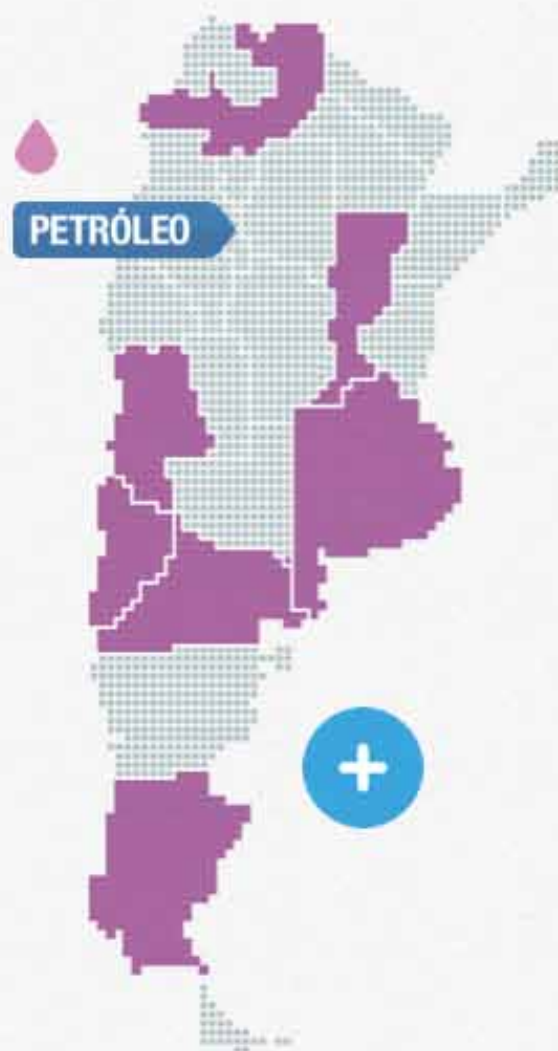
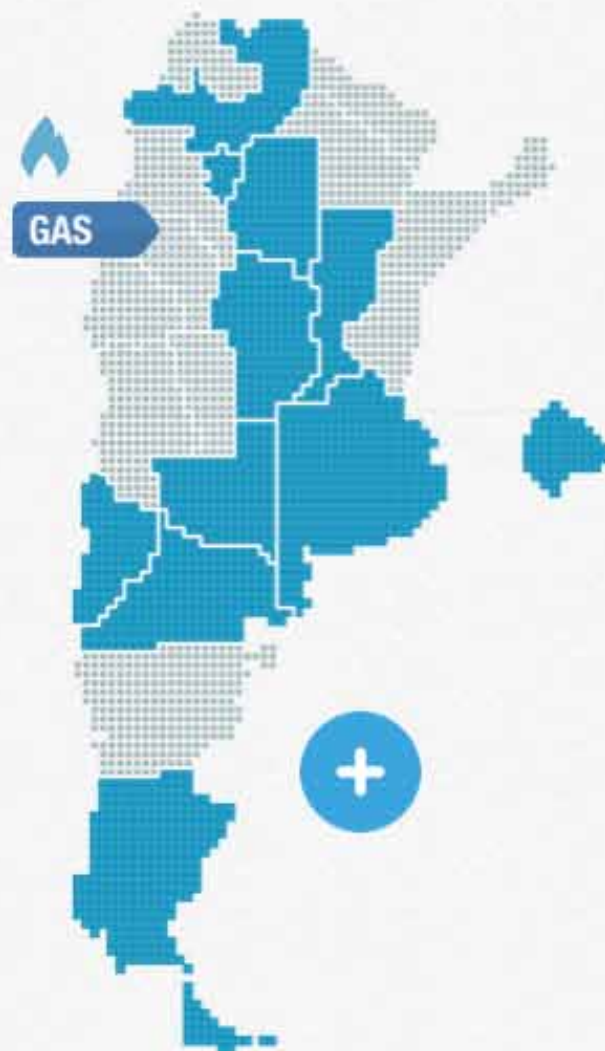
- **En la industria del gas**, la construcción de más de diez plantas compresoras “llave en mano”, cientos de kilómetros de gasoductos, el tendido de redes de distribución domiciliaria y el desarrollo de servicios en el mar, incluido el relevamiento del estado de protección catódica y el posicionamiento del gasoducto que atraviesa el estrecho de Magallanes.

- **En la industria del petróleo**, llevamos a cabo las más complejas paradas de planta en refinerías: *cracking* catalítico, hornos, torres, *revamping* de calderas y de unidades de vapor. Construimos poliductos de hasta veinticuatro pulgadas y ampliamos el ciclo térmico de la refinería La Plata; montamos tanques de almacenaje de combustible de hasta cincuenta mil me-

Obras en las que participó la **Organización Román**



TOQUE SOBRE
LAS CRUCES



Román Ingeniería

Entre los diferentes emprendimientos realizados en Román Ingeniería, se distinguen:



DESPLACE SOBRE
LOS TEXTOS



En la industria del petróleo

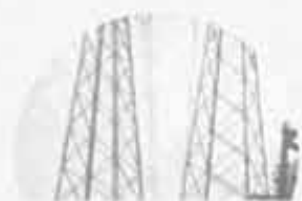


Llevamos a cabo las
más complejas
paradas de planta



En la industria eléctrica

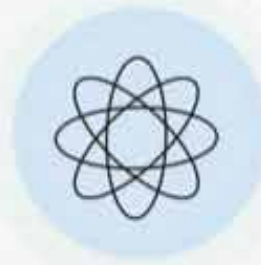
Instalamos cientos
de Km. de líneas
de hasta 132 Kw,
y montamos varias
estaciones transfor-
madoras.



Obras civiles

Desarrollamos los
anteproyectos y la
ingeniería construc-
tiva de varias cárce-
les en la provincia
de Bs. As.

Realizamos pavi-
mentos de hormi-
gón para infraes-
tructura portuaria,
terminales de em-



Plan Nuclear Argentino



Ejecutamos innume-
rables trabajos y
servicios en la Cen-
tral de Embalse de



En la industria del gas

La construcción de
más de diez plantas
compresoras “llave
en mano”.

Cientos de kilóme-
tros de gasoductos,
el tendido de redes
de distribución do-
miliaria y el desa-
rrollo de servicios
en el mar, incluido

tros cúbicos de capacidad, además de las obras civiles y el montaje de una planta de Coke.

- En la industria eléctrica, instalamos cientos de kilómetros de líneas de hasta 132 Kw, y armamos varias estaciones transformadoras. Realizamos todas las obras civiles necesarias para montar las turbinas a gas. Efectuamos el mantenimiento de redes eléctricas aéreas y subterráneas en grandes ciudades, prestando servicios a los sistemas de iluminación en avenidas y autopistas. Además, en materia de comunicaciones, erigimos torres para microondas y ejecutamos diversos sistemas de radioenlaces.

- En cuanto a las obras civiles, desarrollamos los anteproyectos y la ingeniería constructiva de varias cárceles en la provincia de Buenos Aires. Realizamos pavimentos de hormigón para infraestructura portuaria, terminales de embarque de subproductos agrícolas, plantas industriales, de tratamiento de agua y sistemas de refrigeración industrial.

- Para el Plan Nuclear Argentino, ejecutamos innumerables trabajos y servicios en la Central de Embalse de Río Tercero (Córdoba) y en las centrales de Atucha I y II (Zárate, provincia de Buenos Aires).

Un trabajo que merece ser destacado fue el recambio de las tuberías de los generadores de vapor de la Central de Río Tercero. La empresa canadiense que había suministrado esos equipos descubrió fallas en otras plantas en marcha y decidió que las tuberías debían ser cambiadas. Como vimos, los generadores tenían doscientas cincuenta toneladas de peso cada uno, con grandes dimensiones, y habían sido transportados desde Canadá por agua y luego en un tedioso acarreo terrestre para su montaje en Río Tercero. Ahora, era necesario desmontarlos, llevarlos a su lugar de origen y luego traerlos de regreso. El proyecto era oneroso y complicado. Nosotros ofrecimos, entonces, realizar una prueba con el compromiso de que sólo cobraríamos los costos si salía mal, mientras que, si resultaba bien, tendríamos un plus sobre el precio como premio. La prueba consistió en armar un puente grúa a ochenta metros de altura, cortar la cabeza de los generadores, correrla, sacar los tubos, sustituirlos por los nuevos, volver a colocar la cabeza en su lugar y soldarla. Este último era el procedimiento más delicado: soldar un elemento de cinco pulgadas de espesor de acuerdo con las especificaciones, a ochenta metros de altura y con el elemento de canto. Ese mismo trabajo, realizado por su fabricante en Canadá, en posición horizontal y con todos los elementos de apoyo especialmente contruidos para ese fin, había presentado sus complicaciones. El trabajo fue todo un éxito y se tomó como ejemplo en el mundo para realizar otras reparaciones similares.

Integración vertical en pos de una mayor eficiencia

La demanda del mercado nos llevó a comprometer la realización de contratos llave en mano en los cuales asumíamos la total responsabilidad por los resultados. Para esto, nos vimos obligados a comprar y formar nuevas empresas que pudieran ser integradas verticalmente, de modo de garantizar los servicios y las provisiones de elementos con una calidad homogénea en toda la línea. En esos años de crecimiento desarrollamos una compañía dedicada a inversiones inmobiliarias, una empresa metalúrgica, una consultora técnica, una compañía de seguros y una financiera. Detallaré a continuación las más importantes:

- **Alfredo Román y Cía.**

Fue una empresa inmobiliaria fundada en 1968 para ser la propietaria de los inmuebles que estábamos adquiriendo. Tomé la decisión de crearla motivado por el alto nivel de riesgo que asumíamos en obras y operativos de gran envergadura, seguro de que de ese modo podríamos resguardar una parte del patrimonio. Con esta sociedad también compramos tres mil quinientas hectáreas en Pedro Luro, una localidad del sur de Bahía Blanca. En aquel campo pudimos utilizar muchos de los equipos que habían quedado ociosos al finalizar la obra de Futaleufú. Por otro lado, las tareas de saneamiento de tierras áridas nos permitirían des-

gravar el pago de algunos impuestos. Así, luego de elaborar un plan de negocios completo, nos pusimos en marcha en una materia totalmente ajena a la organización: la actividad forestal y agropecuaria. Contratamos personal especializado, trasladamos el equipamiento necesario para la explotación y construimos obradores e instalaciones adecuados para albergar a los obreros y técnicos. El desarrollo de la infraestructura fue vertiginoso. Y con la expertise de nuestros técnicos, en poco tiempo realizamos una gran transformación. Tanto que representantes del comité interjurisdiccional del Río Colorado (CORFO), entidad que controlaba el área de riego por desniveles, llevaron a otros potenciales inversores para que conocieran lo que estábamos realizando. Disponíamos de un gran parque de equipos, dos ingenieros y varios técnicos. Había trescientas familias instaladas, cuyos miembros, sumados a los subcontratistas y clientes, conformaban un pueblo que trabajaba en la construcción de los canales de drenaje y puentes que requerían aquellas tierras para su recuperación, bajo el sistema hídrico del canal Villalonga, derivado del río Colorado.

Así iniciamos la explotación, con el cultivo intensivo de ajo, papa, cebolla, zapallo y hortalizas varias. También se realizó una forestación con eucaliptos, que totalizó setecientas hectáreas de árboles plantados en un plazo de tres años. Y llegamos a manejar mil quinientas cabezas de ganado vacuno.

- EMCYM

Nuestra organización debía ganar eficiencia y confiabilidad para realizar los trabajos que requerían construcciones metalúrgicas. Nuestro principal proveedor era la firma que componían los hermanos Kandus, quienes habían fabricado todos nuestros carretes. Los compromisos crecían y era preciso comprar una nueva planta metalúrgica con grandes puentes-grúas y herramienta más avanzada. Así fue como les propuse a los Kandus, con quienes me unía una amistad de muchos años, que conformásemos la sociedad Empresa Metalúrgica de Construcciones y Montajes (EMCYM). Decidimos adquirir una planta en el barrio de Mataderos y equiparla eficientemente. También convocamos a ingenieros y técnicos para profesionalizar la empresa familiar de Kandus. Esta sociedad llevó a cabo importantes fabricaciones para nuestra organización, entre las que se destacan el sobreponte modular de Román SAC, los *boogies* hidráulicos de transporte utilizados para la obra de Río Tercero y, más tarde, la pluma de la grúa flotante de Satecna. De esta manera, EMCYM se constituyó en el respaldo de las obras de Román Ingeniería que requerían suministro de estructuras metálicas y calderería pesada.

Además de los trabajos realizados para la organización, la empresa tuvo una destacada actuación en el mercado. Logró altas calificaciones para construir elementos destinados al Plan Nuclear Argentino, la fabricación de álabes de turbinas, elementos de cal-

derería pesada y tapas de escotillas para buques construidos en la empresa Astilleros y Fábricas Navales del Estado (AFNE). Participó también en la construcción de casi todas las plantas compresoras de los gasoductos troncales del país. En razón de que había que emplazar una nueva instalación, tomó la concesión de la operación de granos y subproductos en el espigón Cuatro del puerto de Buenos Aires, para lo cual construyó una planta cuya tecnología fue elogiada a nivel internacional.

Asimismo, desarrolló la ingeniería para fabricar grúas pórticos y *trastainers* para el movimiento de contenedores, mediante su asociación con la empresa italiana Reggiani. Mantuvo avanzadas negociaciones y logró un precontrato para exportar equipos a los Estados Unidos, lo cual producía sinergia con Exolgan, que necesitaba incorporar dos grúas pórticos y seis *trastainers* para su puerto en Dock Sud. El desarrollo previsto para fabricar estos elementos requería, además de las instalaciones en Avenida del Trabajo y General Paz, talleres de maquinado con una gran línea de montaje y calderería pesada que estuvieran próximos a una vía navegable. Así fue que se construyó el edificio de la calle Olavarría 3240, en Barracas, con puentes grúas de noventa toneladas de capacidad, y se dispuso la compra de los ex astilleros Príncipe, Menghi y Penco, ubicados sobre el Riachuelo, en las cercanías de la desembocadura del Río de la Plata. En definitiva, se constituyó en una de las tres empresas más grandes en esta especialidad.



TOQUE SOBRE
LAS CRUCES

Integración en pos de una mayor eficiencia



“La demanda del mercado nos llevó a comprometer la realización de contratos llave en mano en los cuales asumíamos la total responsabilidad por los resultados”.

“Constituimos nuevas empresas que pudieran ser integradas verticalmente, de modo de garantizar los servicios y las provisiones de elementos con una calidad homogénea en toda la línea”.

Al ampliarse tanto los emprendimientos del grupo, debía formar un equipo de asesoramiento profesional propio.

- Argentecnia

Al ampliarse tanto los emprendimientos del grupo, comencé a sentir que debía formar un equipo de asesoramiento profesional propio. Los asesores externos no podían ofrecerme la sinergia y la eficiencia que necesitábamos. Contábamos con suficiente masa crítica como para tener nuestra propia consultora, de modo que fundé la sociedad Argentecnia. Esta tenía aproximadamente cien profesionales de primer nivel, algunos transferidos de nuestras propias empresas operativas y otros seleccionados entre los más capaces del mercado. Recuerdo los grandes avisos que el grupo publicaba en los diarios: “Román convoca a los más capaces”, garantizando absoluta confidencialidad y anunciando que, en determinados niveles, sería yo mismo quien haría la selección. Pudimos, así, concentrar en una sola estructura tecnológica todas las actividades de servicio indirecto de nuestro grupo.



NEUQUÉN PROYECTO MEGA
IZAMIENTO DE UNA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA



Esta organización apoyaba de manera muy eficiente al conjunto de empresas, así como los nuevos emprendimientos. Realizaba el análisis de mercado, la investigación y el desarrollo, la estructuración de nuevos negocios, la organización y los métodos, el desarrollo y soporte de sistemas, la búsqueda de recursos humanos, la auditoría administrativa y operativa, además de brindar asesoría legal y financiera.

En el ámbito institucional y comunitario

Como mencioné anteriormente, para desempeñar un papel activo en la defensa de nuestros derechos e intereses, me involucré en las actividades de las entidades vinculadas a los mercados en los que mis empresas participaban. Entre ellas, puedo mencionar a la Cámara de Transporte Automotor de Cargas (CATAC), la Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas (FADEEAC), la Cámara Argentina de la Construcción (CAC) y el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA).

En 1974 fundé el Instituto de Investigación Científica Aplicada. Allí, nuestros ingenieros formaron equipo con miembros del Instituto Leloir y de la Facultad de Ingeniería para que las investigaciones y los avances tecnológicos pudieran ser capitalizados y materializados en proyectos económicos. El propósito era dinamizar su aplicación convocando a empresarios que asumieran los riesgos

económicos de llevarlos a la práctica. Pienso que la investigación científica debe ser apoyada con más recursos por parte del Estado y el empresariado. Un país que apuesta a la ciencia y a la tecnología tiene garantizado su futuro. El campo social y el cuidado del medio ambiente siempre fueron y son objetivos primordiales en cada uno de nuestros emprendimientos.

Ya en ese entonces captábamos las sinergias que devenían de cada operativo en el que actuaban las empresas del grupo. Así, nuestra actividad en el sector petrolero y en las grandes obras nos permitió subsanar áreas polucionadas y dar trabajo a las comunidades del lugar. También teníamos programas de capacitación y esquemas de financiamiento para mejorar sus viviendas.

Otra acción que nos proporcionó muchas satisfacciones fue propiciar la creación de pequeñas empresas para que actuaran como nuestros proveedores. En el negocio del transporte, ayudamos a muchos transportistas independientes y a pequeñas pymes familiares, asegurándoles determinada cantidad de operaciones. Nuestro apoyo consistió en financiarlos con los insumos y en respaldarlos para que obtuviesen créditos bancarios. Muchas de aquellas empresas que ayudamos a nacer lograron convertirse en firmas solventes y prestigiosas. Para mí, representan un motivo de orgullo tan importante como el crecimiento de nuestras propias compañías.

Los sesenta y los setenta fueron años convulsionados. Los partidos políticos luchaban por dirimir el empate hegemónico que

*El campo social y el cuidado
del medio ambiente siempre
fueron y son objetivos
primordiales en cada uno
de nuestros emprendimientos.*

había provocado la caída de Perón. El país vivía en permanente crisis. Los presidentes no podían mantenerse en sus cargos por demasiado tiempo. Las esperanzas se devanecían con rapidez. Sin embargo, por esas cosas singulares que tiene la Argentina, y a pesar de la inestabilidad y los vaivenes de la economía, no fueron épocas tan malas para la industria y la producción. Nosotros en particular, durante ese período, tuvimos mucho trabajo. Eso nos permitió incorporar nuevas empresas al grupo con el objetivo de producir sinergia entre los procesos e integrar todas las partes verticalmente.

Fueron momentos de mucho aprendizaje. Definitivamente, habíamos ampliado la capacidad de nuestro grupo, pero no alcanzamos a vislumbrar lo que sobrevendría. •

Los años que vivimos en peligro

Capítulo 5



MÁS INFO

Los años que vivimos en peligro

Capítulo 5

En esta etapa debimos atravesar uno de los períodos más complejos y violentos de la historia argentina: la dictadura militar que, entre 1976 y 1983, gobernó el país con la mayor impunidad.

En esta etapa debimos atravesar uno de los períodos más complejos y violentos de la historia argentina: la dictadura militar que, entre 1976 y 1983, gobernó el país con la mayor impunidad. Si bien en el pasado habíamos sufrido varias revoluciones militares, y los ideales democráticos no lograban afianzarse, los siete años del autodenominado “Proceso de Reorganización Nacional” significaron el período más negro de la República. Fueron tiempos difíciles que, lamentablemente, todavía hoy no se han superado.

Por el contrario, el contexto global era favorable: *en el resto del mundo se vivía un auge económico que repercutía positivamente en nuestro país.* Esa situación, sumada a los efectos del mundial de fútbol que tuvo como sede a la Argentina, taparon los duros episodios que se desarrollaban en la clandestinidad. El gobierno militar intentó manipular la movilización popular genuina, a consecuencia del triunfo argentino en el Mundial 78, para convertirla en un respaldo moral a sus políticas. Las Fuerzas Armadas habían logrado un control absoluto y contaban con el apoyo de sectores de la Iglesia y de parte del establishment.

La inseguridad jurídica se traslucía en un cúmulo de decretos y leyes de facto, mientras el Congreso permanecía cerrado. La política económica era instrumentada por el ministro José Alfredo Martínez de Hoz, sobre las bases de una cultura monetarista y altas tasas de interés, que terminaron sumiendo al país en una gran recesión: en 1978, la inflación llegó al 178% anual, el producto interno bruto

disminuyó tres puntos y creció el déficit fiscal. Asimismo, marcó el agravamiento de un problema endémico argentino: el fuerte endeudamiento externo. No es un dato menor, ya que la deuda de seis mil millones de dólares generada por Perón e Isabelita había sido uno de los argumentos principales esgrimidos por los militares para producir el golpe de marzo de 1976. No obstante, el gobierno de facto la septuplicó en sólo siete años, endeudándose de distintas maneras y utilizando ilegítimamente a las empresas públicas.

Por otro lado, eran tiempos de gran liquidez internacional de petrodólares y los financistas necesitaban encontrar países receptores de capitales con quienes hacer grandes negocios. Así transcurrieron los siete años de este proceso militar, con un resultado dramático en el plano social, por la vulneración de los derechos humanos, y catastrófico en lo económico.

Para los empresarios, el escenario era por demás confuso. Si bien la política militar impulsó fuertemente la obra pública tras el ingreso de capitales extranjeros que activaron una parte de la economía, la apertura indiscriminada del mercado y la poderosa alianza con los sectores financieros internacionales desalentaron la producción local. Además, la famosa “tablita cambiaria”, implementada por Martínez de Hoz, causó una fuerte apreciación del tipo de cambio real, destruyendo así buena parte del sistema productivo industrial y provocando el empobrecimiento de los sectores asalariados.



Las nuevas reglas políticas y económicas ocasionaron, una vez más, la caída de la industria nacional.

El conflicto con Chile en 1978 y la guerra de Malvinas en 1982 generaron gastos militares desmesurados que agravaron aún más el delicado estado de las arcas nacionales. En consecuencia, el índice de pobreza y el estado de exclusión social experimentaron un franco aumento. Cuando el general Reynaldo Bignone —cerrando el autodenominado Proceso de Reorganización Nacional iniciado por Videla y continuado por Viola y Galtieri— entregó el gobierno a Raúl Alfonsín en 1983, la deuda externa del país había trepado a alrededor de cuarenta y cinco mil millones de dólares, lo que representaba un serio condicionamiento para la democracia.

Las nuevas reglas políticas y económicas ocasionaron, una vez más, la caída de la industria nacional, de manera que nuestro grupo empresario debió ser parcialmente reestructurado para poder sobrevivir. Tuvimos que remar contra viento y marea, enfrentando los más diversos problemas. Pero, aferrados siempre a nuestra ética



*Reproducir audio:
La democracia*

empresarial, sabíamos que íbamos por el camino indicado y que estábamos haciendo lo que correspondía. No dudé, incluso, en recurrir a los tribunales para proteger nuestros intereses, en un momento de zozobra en que pocos se animaban a buscar el amparo de la Justicia.

Cuando existen inequidades, actuar con decisión y franqueza en el momento oportuno siempre da buenos resultados.

Estoy convencido de que lo peor en la vida es esconder la cabeza y no afrontar los problemas, aun cuando hacerlo implique pasar por situaciones traumáticas.

Extracción de cascos hundidos en el Río de la Plata

A mediados de 1976 nos enteramos de que, a meses de haber asumido el poder, el gobierno militar negociaba un contrato de adjudicación directa por cuarenta millones de dólares con una empresa alemana. ***El proyecto consistía en la extracción de los cascos hundidos en el Río de la Plata que obstaculizaban el canal norte de la entrada al puerto de Buenos Aires.*** Me sentí indignado, ya que desde 1972 veníamos analizando la realización de las mismas obras con la Prefectura Naval Argentina.

*Cuando existen inequidades,
actuar con decisión y franqueza
en el momento oportuno siempre
da buenos resultados.*

Nuestro plan de trabajo contemplaba la ubicación de una grúa móvil sobre un pontón para el reflotamiento de los cascos hundidos, con un presupuesto inferior a los diez millones de dólares. Por consiguiente, lo mínimo que pretendíamos era que se llevara a cabo una licitación en la que pudiéramos participar. Pero la cuestión no era tan simple.

Los militares en ese tiempo imponían su accionar sin el menor debate y hacían lo que mejor les parecía.

El dilema que se nos planteaba era dejar que las cosas siguieran su curso u oponernos a esa injusta situación.

Decidí actuar. En primer lugar, iniciamos gestiones administrativas y de *lobby* para que se convocara una licitación, pero no obtuvimos resultados positivos. Luego, recurrimos a la vía contenciosa administrativa para, finalmente, optar por la vía judicial. Rápidamente, nuestras acciones tomaron notoriedad pública.

Debíamos detener la adjudicación directa que, además de perjudicar a nuestra empresa, iba en contra de los intereses nacionales. La estrategia dio resultado, fuimos convocados a dialogar con las autoridades y pudimos demostrarles que el presupuesto fijado por la firma alemana era excesivamente alto. Asimismo, les transmitimos la relevancia que tendría para el país el hecho de poseer una grúa adecuada para descargar los grandes componentes que llegaban desde buques de línea, evitando así el uso de buques especiales autodescargables, cuyo fletamento era muy oneroso.

Después de varias reuniones fuimos sorprendidos con una propuesta inesperada: la Armada Argentina quería participar en las tareas que habíamos emprendido junto a la Prefectura, para lo cual nos ofrecían concretar una sociedad mixta. El profesionalismo demostrado por el almirante Ricardo Guillermo Franke y la intervención del almirante Castro Madero me infundieron la confianza suficiente para llevar adelante ese emprendimiento. Constituimos la sociedad con una visión de muy largo plazo, estableciendo que, además de las actividades específicas, asumiría el desarrollo de la tecnología subacuática y el cuidado ambiental de la plataforma continental. Para ello, los accionistas nos comprometíamos a no retirar los dividendos y a reinvertir las utilidades en dichos proyectos.

Así nació, en 1977, la Sociedad Anónima para el Desarrollo de la Tecnología Acuática (Satecna), empresa que se dedicaría, entre otras cosas, al reflotamiento y extracción de cascos hundidos y a

efectuar la descarga de los grandes componentes que llegaran al país en buques de línea. El cuarenta y nueve por ciento de la participación accionaria correspondió al Estado, representado por la Armada Argentina, que designó a Franke como presidente de la sociedad, quedando el resto de las acciones en nuestras manos.

Para cumplir con los plazos prometidos, nos abocamos de inmediato a reunir el equipamiento necesario y a capacitar al personal en una especialidad aún no desarrollada en el país. Luego de una exhaustiva investigación, iniciamos junto al almirante Franke y un ingeniero de nuestra organización un agotador viaje, que nos llevó a recorrer distintas ciudades de los Estados Unidos, Europa y Japón en busca de una grúa flotante adecuada.

Recuerdo que nuestro ingeniero, haciendo honor a su ascendencia alemana, había programado el itinerario con tanta precisión que aprovechábamos las diferencias horarias para viajar de noche y arribar en las distintas localidades en los horarios de trabajo. ***Luego de evaluar entre varias alternativas, decidimos importar desde Japón una grúa de dos mil toneladas, que poseía un excelente pontón y un sistema muy eficiente de guinches hidráulicos que se operaban desde un solo comando.***

También compramos dos remolcadores y equipamiento de buceo a profundidad, con cámaras de descompresión y demás elementos para entrenar al personal en las actividades subacuáticas. Los remolcadores, al contar con pata Zeller, podían girar la hélice

trescientos sesenta grados; tal nivel de maniobrabilidad era desconocido por entonces en estas latitudes. Además, se podían operar con sólo cuatro hombres, mientras que los remolcadores que había en el país requerían quince operarios.

Para traer a la Argentina la grúa flotante, los remolcadores y los equipos para buceo contratamos los servicios de una barcaza semisumergible de doscientos cincuenta metros de eslora y treinta de manga. Nunca antes una embarcación de esas características había llegado a Sudamérica. Tenía capacidad suficiente para ubicar los dos remolcadores en la proa, uno al lado del otro, y a la gran grúa en la popa.

Pero los cálculos realizados por los ingenieros de Argentecnia indicaban que, si las condiciones del mar ocasionaban un rólido de más de dos metros, la pluma de la grúa podía colapsar. De modo que le propusimos al proveedor que construyera un caballete para apoyar la pluma y así evitar que viajara suspendida en el aire; también enviamos esos cálculos al *surveyor* (inspector técnico responsable de aprobar el estibaje) y a la compañía de seguros. Sin embargo, la empresa vendedora descartó nuestra propuesta, pues le generaba un costo extra, y prefirió asumir el riesgo.

La barcaza partió desde Japón remolcada por una embarcación de catorce mil caballos de potencia, un verdadero gigante de los mares. Nosotros, desde Buenos Aires, seguíamos el día a día de la navegación. Hasta que una tarde, el almirante Franke

GRUA FLOTANTE "SATECNA I"

Esta grúa, cuya capacidad nominal es de 2000 Tn., es apta para tareas en montaje y ensamble de estructuras off-shore, de construcciones portuarias, de construcción de buques y de grandes puentes; para tareas de salvamento, de remoción de cascos y limpieza de vías navegables; para tareas de apoyo en el tendido de tuberías subacuas; como así también carga y descarga de bultos especiales.

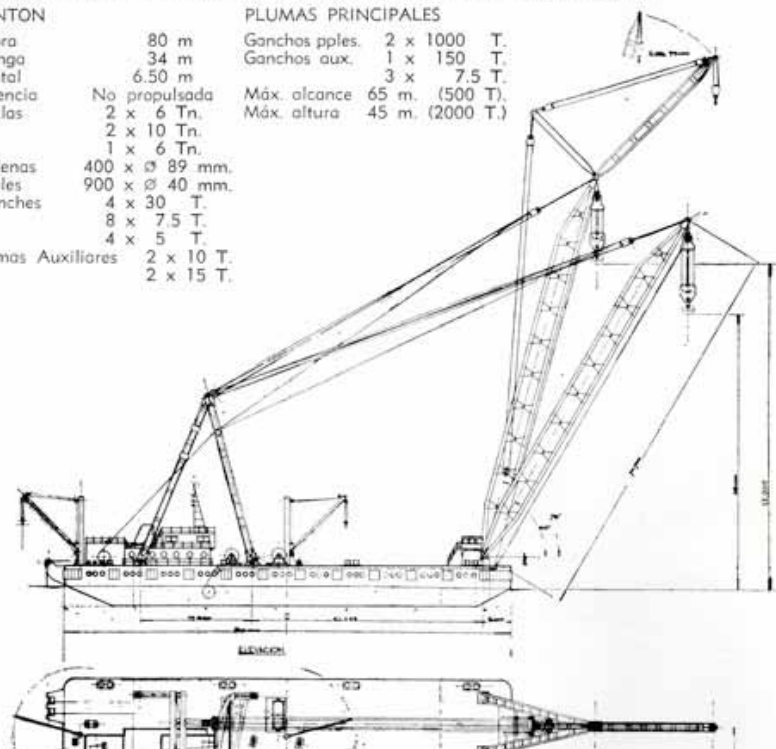
Para la realización de las tareas enunciadas la grúa está equipada con dos plumas de 1.000 Tn. de capacidad nominal cada una y capaces de operar en forma individual o conjunta. La disposición estructural y los sistemas de control y bloqueo han sido implementados tanto para la operación como así también para la navegación oceánica.

PONTON

Eslora	80 m
Manga	34 m
Puntal	6.50 m
Potencia	No propulsada
Anclas:	2 x 6 Tn.
	2 x 10 Tn.
	1 x 6 Tn.
Cadenas	400 x Ø 89 mm.
Cables	900 x Ø 40 mm.
Guinches	4 x 30 T.
	8 x 7.5 T.
	4 x 5 T.
Plumas Auxiliares	2 x 10 T.
	2 x 15 T.

PLUMAS PRINCIPALES

Ganchos pples.	2 x 1000 T.
Ganchos aux.	1 x 150 T.
	3 x 7.5 T.
Máx. alcance	65 m. (500 T.)
Máx. altura	45 m. (2000 T.)



EQUIPOS DE LA GRÚA
FLOTANTE "SATECNA"

Nunca antes una embarcación de esas características había llegado a Sudamérica.

y el síndico de la empresa, Ismael Mata, ingresaron apesadumbrados en mi oficina con la noticia de que la barcaza había sido arrasada por una tormenta.

De inmediato nos pusimos en contacto radial con el capitán, quien nos relató que la situación era muy grave: la estructura de la pluma había colapsado y caído. Si bien no había dañado los remolcadores, había abollado considerablemente la proa. "Está en peligro el sistema de enganche del remolque", nos informó el capitán japonés. Estaba claro que en esas condiciones corríamos el riesgo de que la barcaza ni siquiera llegara a un puerto de resguardo. Eso nos preocupó sobremanera; el capitán trató de tranquilizarnos y se comprometió a hacer el máximo esfuerzo. Y así fue: tres días después logró ingresar en el puerto de Singapur. *El alma me había vuelto al cuerpo. Dispuse entonces las acciones tendientes a ordenar la situación:* puse en marcha procedimientos administrativos y legales a fin de que pudiésemos desgazar allí mismo la pluma de la grúa, reacomodar la carga y continuar el traslado hasta la Argentina. Or-

dené que se realizara la ingeniería para diseñar una nueva pluma, determinando los materiales para su reconstrucción; contraté al Lloyd Germánico para que la calificara, y preparé los talleres para realizar el trabajo. Finalmente, le encomendé la ingeniería a la misma persona que había diseñado nuestro equipo sobrepunte. Teníamos cláusulas contractuales muy rigurosas que comprometían el cronograma de trabajo, con la aplicación de multas en caso de incumplimiento. Nuestros técnicos arribaron a Singapur y se dispusieron a contratar el personal necesario para desguazar la pluma y reacondicionar el convoy. ***La operación de rescate funcionó a la perfección y pocas semanas más tarde la barcaza arribó a Buenos Aires, con la grúa dañada y los dos remolcadores, además del equipamiento de buceo y medioambiental, en buenas condiciones.***

En la primera audiencia judicial de conciliación, la empresa que nos había vendido la grúa aceptó nuestro reclamo sin hacer uso de ningún artilugio legal. Asumieron los gastos del siniestro cediendo como pago a las compañías aseguradoras la embarcación que había remolcado el convoy, a la vez que compensaron nuestro lucro cesante entregándonos la barcaza semisumergible. Comprendí entonces cuán importante había sido elegir bien a los proveedores y suscribir buenos contratos, para que nada quedara librado al azar.

Habíamos logrado las condiciones para reconstruir la grúa y nos pusimos en marcha. Terminamos en tiempo récord el diseño de la nueva pluma, aprobada por el Lloyd Germánico, y dispusimos

la compra del acero especial para su manufactura. Sin embargo, el proceso de fabricación se complicó.

Estaba de vacaciones junto a mi familia en Mar del Plata cuando el responsable del taller me informa, a través de una conferencia telefónica, que era imposible construir la pluma en las dimensiones proyectadas.

Convoqué entonces al ingeniero proyectista y al jefe del taller para que buscáramos juntos la solución. Recuerdo que estábamos en un bar de la costa, todos en silencio, agobiados, como si estuviésemos en un velatorio. Insistí y ensayé distintas posibilidades para sostener el proyecto, pero mis colaboradores me demostraban una y otra vez que era imposible dar forma a la pluma tal como había sido originalmente diseñada.

Por un momento pensé que ese inconveniente podía hacer fracasar el emprendimiento. Pero, cada vez que estoy en una situación límite, automáticamente pienso que no hay mal que por bien no venga, y al instante suele invadirme una gran calma que me lleva a pensar en caminos alternativos. Tomé lápiz y papel y comencé a hacer unos bosquejos. Luego analizamos las medidas y cuestiones técnicas de los guinches y ganchos de izamiento, y así, en esa mesa, logramos resolver la cuestión.

La solución consistió en construir dos plumas —en vez de una—, de menor tamaño, que trabajaran en simultáneo, una al lado de la otra. De esa forma, la grúa sería aún más eficiente, pues la



LAS PLUMAS DE LA GRÚA
FLOTANTE SATECNA





Transporte de componentes para la grúa flotante Satecna



separación de los ganchos permitiría sujetar los cabos que pasarían por debajo de los cascos hundidos en dos lugares, repartiendo de ese modo las tensiones. Siempre digo que la suerte es mi compañera, ya que casi por casualidad teníamos todos los elementos para realizar ese gran cambio en el diseño. Las nuevas plumas estuvieron listas en tan sólo cuatro meses, con un costo menor al previsto. Durante las pruebas de carga, oír el crujido del sistema y ver los cabos de agarre de cinco pulgadas de espesor enganchados a las orejas soldadas a nuestra barcaza, así como la chorrera de aceite, producto de la tensión a la que eran sometidos los cables de acero usados para este izado. Debimos cargar la barcaza con agua hasta lograr un

*Cada vez que estoy en una
situación límite, automáticamente
pienso que no hay mal
que por bien no venga.*

peso de dos mil setecientas toneladas para cubrir el sobrepeso que la calificadora alemana había estipulado. Sin embargo, los problemas siempre reaparecen y, a pesar de que habíamos realizado una revisión integral del equipo ante tamaño esfuerzo, uno de los malacates comenzó a moverse. Decidí sujetarlo con una cadena y grilletes, por si se agravaba la situación, y así concluimos la prueba con éxito. El público que observaba la maniobra nunca advirtió que tuvimos que sortear ese contratiempo.

De esta manera, SATECNA logró un óptimo desarrollo y cumplió todos sus objetivos: los canales de acceso al puerto fueron liberados y los grandes componentes que llegaban al país en barcos de ultramar pudieron ser descargados. Se optimizó el uso de la barcaza que habíamos recibido en compensación por el siniestro, a tal punto que debimos adquirir dos más. En el campo del buceo de profundidad y trabajos subacuáticos, Satecna se convirtió en la

mejor opción. Nos posicionamos en el mercado de remolques en los puertos de Buenos Aires y Bahía Blanca, así como en el de salvataje de barcos en alta mar. Comenzamos a asesorar en tecnología subacuática a Brasil y recibimos ofertas de ese país para el uso de nuestra grúa y el equipamiento de apoyo para sus plataformas petroleras.

A fin de cumplir con el compromiso de aplicar las ganancias al desarrollo de la tecnología subacuática y el cuidado ambiental de la plataforma continental, habíamos obtenido la concesión de un terreno muy apropiado, a dos cuadras de donde había estado el desembarcadero de inmigrantes. Allí construiríamos el edificio que alojaría al Instituto para el Desarrollo de la Ciencia en el Mar.

Lamentablemente, sufríamos constantes ataques desde la misma Secretaría de Intereses Marítimos y de la Prefectura Nacional Marítima, que dependía de nuestro socio, la Armada Argentina. El problema surgió porque dicha Secretaría se negaba a autorizar la importación de los equipos que habíamos comprado y descalificaba a Satecna para participar en las licitaciones de las obras para las que había sido creada. Desde Prefectura Nacional se interpusieron medidas para no habilitarnos los remolcadores. Las trabas llegaron así a límites impensados. En cierta oportunidad debimos desarmar motores que estaban casi nuevos para pasar una inspección. Además, fuimos obligados a duplicar la capacidad de tripulación y tuvimos que demostrar que el sistema de propulsión con pata Zeller era seguro.

Finalmente logramos que los remolcadores comenzaran a operar e irrumpimos en el mercado según era nuestro estilo, es decir, compitiendo, bajando las tarifas y rompiendo el acuerdo de precios que existía en ese momento. Los equipos resultaron tan eficientes que fueron los preferidos de las armadoras. ***Por supuesto, la competencia apeló a todos los recursos disponibles para oponerse, y hasta intentaron que las autoridades marítimas presionaran a los choferes de Román SAC durante su actividad dentro de los puertos, como represalia a nuestro accionar. No obstante, perseveramos.***

Periódicamente, con el almirante Franke realizábamos exposiciones informativas sobre el desarrollo de SATECNA, en el anfiteatro del edificio Libertad de la Armada, ante la oficialidad. En ellas, detallábamos los logros y también los inconvenientes que perjudicaban a la empresa y al interés nacional, sobre todo por el accionar de la Subsecretaría de Intereses Marítimos, que además de ponernos toda clase de trabas, contrataba a empresas extranjeras para realizar trabajos que SATECNA podía garantizar a un menor costo. Así, en casos en que habíamos ganado licitaciones para realizar dragados, incomprensiblemente se privilegió a un contratista del exterior. Me costaba aceptar el hecho de que tener como socio al Estado, en vez de significar una ayuda, se había convertido en un obstáculo. Romper con los bolsones de corrupción en los que participaban las mismas personas que debían ejercer el control tenía un costo más alto del que podíamos imaginar.

La situación se fue agravando cada vez más. Preocupado por lo que pasaba en el área de la Armada y después de haberme reunido infructuosamente con el almirante Emilio Massera, comandante en jefe del arma y miembro de la junta militar, opté por gestionar una entrevista con Videla. En aquella reunión lo puse al tanto de la crítica situación por la que atravesaba un emprendimiento que no tenía fines de lucro. El presidente de facto me escuchó sin emitir opinión alguna y finalmente me dijo que hablaría sobre el tema con el almirante Massera. Pero, en verdad, nada cambió, por lo que debí defenderme de forma cada vez más virulenta, ya que la empresa tenía altos costos fijos y se nos hacía insostenible mantenerla sin producir.

Finalmente, para quitarme del medio, apareció una inesperada oferta de compra por parte de un empresario vinculado a negocios de la construcción y con buena relación con el alto mando de la Armada. Dudé mucho al realizar la operación: no quería dejar trunco un objetivo tan importante como el desarrollo de la tecnología subacuática y el cuidado de nuestra plataforma continental. Pero, con todo el dolor de mi alma y aconsejado por mis colaboradores, decidí vender mi parte en la empresa.

Había iniciado ese proyecto con muchas expectativas. Pensaba que ser socio de una institución perenne de la Nación me llenaría de satisfacción, y que podría contribuir desde mi lugar al interés nacional. Pero me sentí defraudado y tomé conciencia de que ese contexto estaba haciendo peligrar toda mi estabilidad empresarial y

familiar, a riesgo incluso de mi propia vida. Parte de esa historia ha quedado reflejada en los libros societarios de SATECNA.

Aunque, a decir verdad, no escarmenté. Y, tal como relato más adelante, durante el gobierno de Kirchner insistiré con la idea de constituir una empresa con el Estado para desarrollar los astilleros nacionales.

Reestructuración de la organización

La crítica situación macroeconómica provocada por la gestión de José Martínez de Hoz puso en evidencia una realidad que no podíamos evitar: la industria de avanzada y el desarrollo de tecnología de punta no eran proyectos sostenibles en aquella Argentina. ***Esa fue una etapa dura que me tocó vivir como empresario: debíamos reducir el grupo, refugiándonos en las empresas rentables para sobrevivir.***

Nos vimos obligados a cerrar varias de ellas y a reestructurar las que perdurarían. Argentecnia, que concentraba el desarrollo de nuevas tecnologías, resultaba inviable en esas circunstancias. El valor de hora de trabajo de un ingeniero argentino duplicaba el costo por un servicio equivalente en cualquier país del mundo desarrollado, por lo que aquella debió ser cerrada. Las compañías de seguros y la financiera habían sido creadas para brindar apoyo al grupo y, principalmente, para respaldar a nuestros contratistas en su

crecimiento. El mercado se complicó de tal manera que debimos vender ambas empresas. La de ingeniería civil, que estaba finalizando la construcción de tres edificios en la Ciudad de Buenos Aires, también fue cerrada. La compañía forestal de grupo, que desarrollaba proyectos de reforestación, tala y comercialización en varias provincias, fue vendida.

Por su parte, la Empresa Metalúrgica de Construcciones y Montajes (EMCYM) debió ser reconvertida. Se trataba de una de las tres compañías más exitosas del rubro y contaba con infraestructura y personal altamente calificados, pero, ante la situación imperante, la actividad metalúrgica comenzó a sufrir una recesión tan pronunciada que nos vimos obligados a reducir al mínimo su volumen industrial. Con el fin de obtener rentabilidad, incursionamos en obras de construcción y en concesiones. Así, EMCYM estuvo a cargo de la edificación de la moderna terminal de subproductos de granos del espigón cuatro del puerto de Buenos Aires, una instalación en la que se podían clasificar y almacenar los granos para su posterior exportación.

Nuestra incursión en la operativa portuaria

En medio de la crisis, cada tanto aparecía una luz de esperanza. Hacia el año 1978, cuando las grúas de Román SAC ya eran requeridas por los armadores y las firmas de estibaje del puerto, fuimos con-

vocados por la Empresa Líneas Marítimas Argentinas (ELMA) para realizar una prueba de descarga completa de un buque que llegaba con dieciocho mil toneladas de bultos. Para nosotros, contar a la armadora estatal entre nuestros clientes era muy importante, ya que poseía una enorme flota de buques y, en buena medida, era la que fijaba el precio y las condiciones del mercado. Así que, dispuestos a innovar y a diferenciarnos de la competencia, desarrollamos nuevos instrumentos de carga y descarga. Llevamos la tecnología al puerto y logramos una operación más eficiente y segura.

Pero cuando evalué el resultado económico de ese trabajo comprobé que la ganancia estaba por encima de lo normal. Entonces decidí realizar una presentación a la sindicatura de ELMA, señalando la situación y sugiriendo que se reformulara el tarifario vigente.

Como era de esperarse, esta acción trajo aparejada una serie de represalias por parte de la competencia. Por un lado, ejercieron presión a través de los sindicatos y, por otro, trataron de desprestigiarnos ante los clientes, además de negarse a alquilarnos sus equipos cuando los nuestros resultaban insuficientes. No obstante, las compañías armadoras nos apoyaron, puesto que confiaban en que les ayudaríamos a disminuir sus costos.

Así, con tarifas bajas y con modernos recursos de ingeniería y logística revolucionamos el puerto de Buenos Aires. ELMA nos adjudicaba la mayoría de los trabajos y nosotros in-

corporamos nuevos armadores al listado de clientes, consolidándonos en el negocio portuario.

Incentivados por el volumen de trabajo y empujados por las diferencias de encuadramiento sindical, en 1979 decidimos fundar **Román Marítima**, que llegó a ser la segunda compañía de estibaje de la Argentina. Así operamos en casi todos los puertos del país y competimos mano a mano con Murchinson SA, una empresa centenaria, con una gran capacidad instalada.

El hecho de poseer una organización joven y pujante permite una rápida adaptación a los cambios bruscos y la incursión en nuevas prácticas. En 1982, Román Marítima, con sólo tres años de existencia, era ya una firma prestigiosa. En ese tiempo, con la aparición de los *containers*, el método de carga del transporte marítimo experimentó una vertiginosa transformación: las bolsas, los fardos, los cajones, los esqueletos y los grandes envases dejaron de existir y la mercadería empezó a ser depositada directamente en contenedores acondicionados para tal fin. En definitiva, todo lo que antes se transportaba en buques de carga general comenzó a llegar al puerto dentro de *containers*. Ese cambio representaba un nuevo desafío para nuestra actividad, y nada sería igual.

Una de las primeras consecuencias fue que los buques de elma, contruidos para el transporte de carga general, prácticamente desaparecieron del tráfico internacional por falta de capacidad. Y así nosotros perdimos a nuestro principal cliente, por lo que debimos

En medio de la crisis cada tanto aparecía una luz de esperanza

aplicar mucha creatividad para adaptarnos a las nuevas reglas antes que los demás. Fuimos uno de los primeros en adquirir equipos “containeros” sobre neumáticos, además de máquinas elevadoras telescópicas y perchas hidráulicas. Pero yo sentía que no era suficiente; vislumbraba que la transformación sería más profunda. Comencé a estudiar el sistema portuario argentino y hacia 1981 decidí iniciar la búsqueda de un nuevo lugar donde operar con mayor eficiencia.

El nacimiento de Exolgan

Con el nuevo mercado del *container* en pleno crecimiento, había comenzado a analizar la proyección de esa actividad y, previendo su desarrollo, dispuse los medios para que el departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Román analizara las distintas alternativas para mejorar su eficiencia. El resultado de las evaluaciones mostró una realidad que nadie quería oír: *el puerto de Buenos Aires estaba mal ubicado, su sostenimiento era demasiado oneroso*

Con la aparición de los containers, el método de carga del transporte marítimo experimentó una vertiginosa transformación.

y, por sus características, resultaba anacrónico para operar con containers. Con ese diagnóstico, me aboqué a conseguir un lugar adecuado para desarrollar una nueva terminal especializada, en la que se pudiera construir un muelle corrido para realizar eficientemente la carga y descarga de los buques. Así llegamos a lo que era el frigorífico Anglo en Dock Sud, que había sido el más grande de Sudamérica. Estábamos avanzando en nuestro proyecto cuando la Aduana —ante la enorme congestión en el puerto por el creciente flujo de las importaciones— llamó a una licitación para ampliar la capacidad de recepción de *containers* y el almacenaje fiscal con todos sus servicios.

Aceleré entonces las negociaciones iniciadas meses antes con el empresario frigorífico Rodolfo Costantini para adquirir el cin-

cuenta por ciento de las acciones de una sociedad cuyo único activo eran el terreno y las instalaciones del ex frigorífico Anglo. Según nuestros estudios, el lugar, si bien había estado abandonado durante varias décadas, era óptimo para desarrollar la terminal de contenedores. A mediados de 1981 compré las acciones. La sociedad se llamaba Exolgan y rápidamente nos pusimos en marcha para elaborar un proyecto que nos permitiera construir nuestro propio puerto a tan sólo cinco kilómetros del puerto de Buenos Aires. Veía la licitación de la Aduana como un trampolín para nuestro objetivo, así que me arriesgué y, en tiempo récord, construí las instalaciones que requerían los pliegos. De esa forma, pudimos realizar una propuesta imbatible, con garantías de seguridad y eficiencia.

Pero las autoridades de la Administración General de Puertos (AGP) no estaban dispuestas a dejar surgir otro competidor y movieron todas sus influencias para que la Aduana declarase desierta la licitación. Por otro lado, comenzaron una campaña de desprestigio e instigaron una serie de acciones lideradas por el sindicato cautivo de la AGP.

Para nosotros representó un golpe durísimo. Habíamos realizado una gran inversión y esas acciones nos dejaban inoperantes. Nuestro socio Costantini consideró que el proyecto no tenía futuro y quiso buscar otro destino alternativo para las instalaciones. Yo, en cambio, estaba convencido de que a la larga sería posible imponer nuestra idea y decidí comprarle su parte.



1982: LA PRIMERA ETAPA
DE EXOLGAN



Para tratar de poner en marcha el proyecto no escatimé recursos. Entre otras acciones, inicié un proceso administrativo que luego se convirtió en judicial; también acudí a los militares que estaban en el poder, y negocié con el sindicato de la AGP. Los diarios hablaban de nuestra situación, sin embargo, todo fue inútil. Los intentos terminaban en propuestas que iban en contra de nuestra ética empresarial.

La instalación, a pesar de tener ya una importante inversión realizada, con capacidad para dar respuesta a la demanda del mercado, se mantuvo cerrada. Igualmente, nunca perdí las esperanzas. Supe armarme de paciencia, porque sabía que constituía un excelente proyecto, que redundaría en beneficios económicos para nosotros, y promovería el comercio internacional del país.

Tiempos de reflexión

En 1981 ya tenía cinco hijos, ocho empresas, más de dos mil quinientos colaboradores y una buena posición económica. Sin embargo, aunque podía decir que me sentía realizado profesionalmente, no estaba bien anímicamente. Las constantes disputas durante el Proceso militar me habían desgastado y absorbido demasiado. Pasaba poco tiempo con mi familia y mi salud me advertía que me tranquilizara un poco. Cuando visité al médico, me dijo que estaba al borde de un *surmenage*, por lo que debía tomar tranquilizantes.

Me dediqué a concebir una organización que pudiera trascenderme

Eso me hizo reaccionar y consideré que era tiempo de planificar mis actividades, presentes y futuras, pero esta vez privilegiando a la familia y mi propia persona por sobre las demandas empresariales.

Así protagonicé uno de los cambios más importantes en mi vida: aprendí a dejar de lado muchas cosas y me dediqué a concebir una organización que pudiera trascenderme y que sirviera para unir a la familia. Quería desligarme de tantas responsabilidades para tener más libertad en lo personal.

Tomé todas esas decisiones después del balance que realicé durante las vacaciones de enero de 1981. En esa profunda autoevaluación me pregunté en qué había empleado el tiempo.

Traté de comprender cómo había llegado a la situación límite en la que me encontraba y evalué qué cambios debía introducir para vivir mejor sin dejar de lado mis ideales.

Clasifiqué, entonces, mi tiempo en cuatro grandes temas: familia, trabajo, comunidad y placer. Evalué cuánto le había dedicado

a cada uno, determinando qué era lo verdaderamente importante y qué podía ser delegado, y sobre la base de una nueva visión elaboré un plan con pautas y acciones conducentes a alcanzar las metas que me tracé para cada una de las décadas venideras.

Me propuse acelerar la puesta en funcionamiento del Holding Román Inversora. Organicé una forma distinta de trabajo para optimizar el uso del tiempo e inmediatamente la puse en práctica. Aprendí a decir “no” y a ocupar mi agenda con actividades que me brindaran satisfacción personal, dedicando más horas a disfrutar de la familia y del esparcimiento. La equitación fue mi deporte favorito y, aunque sufrí serios accidentes, aún hoy lo sigo practicando. El tenis, el squash, el windsurf, el buceo, el *waveboard*, el esquí de montaña, el kаяquismo y las maratones también se convirtieron en mis *hobbies*, practicándolos con gran pasión y alegría. Felizmente, los tranquilizantes recetados por mi médico ya no fueron necesarios.

Todavía hoy, cuando las circunstancias comienzan a estresarme, busco de inmediato mi cable a tierra en los deportes. Otra fuente de gratificación que me conectaba con mis afectos era un pequeño campo de diez hectáreas que adquirimos cuando mi padre había comenzado a sufrir problemas del corazón. El cardiólogo le había ordenado dejar de trabajar y manejarse con mucho cuidado. Ese lugar se convirtió, entonces, en nuestro oasis de los fines de semana. A pesar de encontrarse a sólo treinta kilómetros de la capital, estaba circundado por calles de tierra muy deterioradas y no contaba

con servicios de electricidad y gas. Era casi inaccesible y en sus alrededores no había edificaciones. Por eso mismo resultaba un lugar mágico: sentíamos que estábamos muy lejos de la ciudad.

Tenía una arboleda hermosa, y con la ayuda de un paisajista reforestamos cinco hectáreas. Teníamos caballerizas, un gallinero y una quinta con árboles frutales. Construimos un chalet para cada uno de mis hermanos y yo compartía con mis padres la casa que ya tenía el campo.

Ese lugar funcionó como centro de reunión de la familia. Durante la niñez y la adolescencia de nuestros hijos, pasábamos allí sábados y domingos. Así, mis padres pudieron gozar días de armonía con sus hijos, sus nueras, sus veintidós nietos y los muchos amigos y colaboradores que venían de visita. Disfrutábamos mucho de los encuentros y de los deportes.

Recuerdo que salíamos por esas calles de tierra a pasear con los caballos, parábamos en medio del campo, prendíamos un fuego y preparábamos una choricada reparadora. Mi papá compartía todo con nosotros y hacía lo posible por sorprendernos, ocupándose de cada detalle. Un día compró un pequeño carro tirado por un poni, que se convirtió en la delicia de los niños. La unión familiar ha sido, y aún es, algo inconmensurable. Hasta las desavenencias sirvieron para fortalecer nuestra escala de valores.

Pudimos fomentar una forma de ser entre los integrantes de la siguiente generación, de quererse, privilegiando el afecto y

La unión familiar ha sido y aún es, algo inconmensurable.

la amistad. Todos ellos se constituyen hoy en el fundamento de la gran familia Román.

Desde el instante en que pude ejecutar ese cambio en mi vida, encontré la fórmula que más equilibrio me proporciona. Me sigue apasionando el trabajo, pero desde entonces transito un camino que me acerca más a la felicidad, tanto a la propia como a la de quienes me rodean.

Un primer intento de legado familiar

Desde 1979, los hermanos Román veníamos conversando sobre la mejor manera de institucionalizar una organización que perdurara en el tiempo, que uniera a la familia en una cultura de trabajo y que sirviera al bien común. Recuerdo que una tarde, durante una conversación que mantuve con mi padre, decidimos introducir un cambio esencial. Ambos teníamos la mayor parte de las acciones de la organización y resolvimos donar la cantidad necesaria para que los

cuatro hermanos tuviéramos una participación igualitaria, es decir, el veinticinco por ciento de la sociedad holding.

Mi padre apoyaba mis ideas de unión fraternal y renunció a su participación en la empresa. Ya no quería nada para sí mismo, puesto que consideraba que eran sus hijos los que tenían el futuro por delante.

La idea central era crear un sistema que resistiera tanto los habituales problemas de las sociedades familiares como los ciclos económicos negativos, tan recurrentes en la historia argentina. Y eso intentamos. Con la ayuda de nuestros abogados y el asesoramiento de prestigiosos juristas del país, trabajamos en la estructuración de las bases del estatuto y su reglamentación para lo que sería la sociedad holding que manejaría los intereses de todo el Grupo Román Inversora.

Así, trabajamos juntos en un plan de negocios base cero por empresa; únicamente se dejó aquello que serviría al objetivo del negocio, escindiendo el resto como residual para la venta o como propiedad del hermano poseedor en ese momento.

En el estatuto se previeron cuatro clases de acciones y se regularon las relaciones entre los socios y el funcionamiento de los directorios, estableciendo políticas de gestión para las empresas controladas. Como el objetivo era una organización que perdurara en el tiempo, para lograrlo debíamos asegurar la independencia entre los intereses familiares y los empresariales,

propiciando una conducción profesionalizada que se reportara a los directorios de cada firma.

Con esta nueva instrumentación jurídica, transferimos el liderazgo hasta entonces centralizado en mi persona a la gestión de los directorios de cada sociedad, generando un cambio en la cultura de la organización que “representaba la confluencia jurídico-institucional de los hermanos Alfredo, Ricardo, Oscar y Walter Román”. En el mensaje que redactamos para definir esa trascendente decisión expresamos: “El concepto empresario del grupo se sustenta en el propósito de gobernar entidades económicas que perduren en el tiempo, sobre la base de estructuras jurídicas y patrimoniales independientes, adecuadamente planificadas, como medios aptos para contribuir al bien común, destacando los valores humanos individuales”.

La solución jurídica contemplaba la reforma de los estatutos de cada empresa y su reglamentación. El foco se colocó en el respeto de la cultura empresarial y en la independencia de acción que tendrían los miembros del directorio y los gerentes de las distintas firmas. Para ello, ***el principal desafío era la política de recursos humanos y el reclutamiento de los profesionales más capacitados del mercado.***

De esa manera, no sólo delegué mi liderazgo como ejecutivo sino también como accionista. Todos los hermanos nos encontrábamos en paridad de condiciones y de tenencia accionaria. Algunos de

El objetivo era una organización que perdurara en el tiempo

nuestros abogados opinaron que mi decisión había sido poco prudente y que mi pensamiento era un tanto idealista. Me decían que sería muy difícil conducir de esa manera una organización tan grande. Pero yo estaba convencido de que, con el nuevo sistema, nuestros colaboradores tendrían la oportunidad de crecer como líderes y que se multiplicarían las posibilidades de desarrollo de la organización. Sólo me preocupaba que mis hermanos no comprendieran el propósito de este nuevo modelo y se resistieran a subordinarse a un líder que no fuera yo, si bien todos sabíamos que siempre estaría allí para arbitrar ante cualquier disputa.

En cuanto a la estructura familiar, ya no pensaba sólo en mis hermanos sino en nuestros hijos, y confiaba en que la segunda generación, con más de veinte integrantes, fortalecería el sistema en el largo plazo.

Fue, en definitiva, un cambio significativo y sustancial. Pasamos de una conducción unipersonal a establecer directorios pro-

Pasamos de una conducción unipersonal a establecer directorios profesionales para cada una de las sociedades.

fesionales para cada una de las sociedades. A su vez, estas serían manejadas por el directorio de la nueva sociedad holding, bajo la decisión igualitaria de los cuatro hermanos.

Creía fervientemente que, partiendo de esa nueva modalidad y respetando disciplinadamente todo lo instituido, alcanzaríamos el propósito buscado. El camino hacia una conducción plural significó para mí un gran esfuerzo. ***Trabajé muchas horas capacitando a otros y respeté a rajatabla las nuevas estructuras de mando.*** Debía dar el ejemplo absteniéndome de tomar decisiones unipersonalmente, como lo había hecho durante más de veinte años, y entrenando a nuestros colaboradores y a mis hermanos.

Fue un tiempo de reflexión profunda, de sentimientos cruzados, de nuevas búsquedas interiores. Mi rutina diaria intercalaba, una detrás de otra, nuevas experiencias: dedicaba horas a

mejorar mi vida personal y a seguir apuntalando la organización que tanto me había costado construir.

El fin de un período

Mientras intentábamos reorganizar la estructura empresarial, la coyuntura nacional no nos daba tregua.

El 2 de abril de 1982, al despertarme, la radio anunciaba que la Argentina había tomado las islas Malvinas. El pueblo estaba conmovido y realizaba donaciones de todo tipo. Cada cual, desde sus posibilidades, quería hacer algo. Estábamos en guerra y había que actuar sin demora. En las cámaras empresarias se discutía si lo que se estaba haciendo era lo mejor para el país, pero, ante el hecho consumado, se evaluaron las distintas formas de brindar apoyo, y así se propiciaron diversas acciones.

Me ofrecí para organizar toda la logística de abastecimiento a las islas. Doné camiones y autoelevadores y me involucré con los recursos que tenía a mi alcance.

Todo fue en vano, porque finalmente aquella aventura militar terminó en una amarga frustración, con la pérdida de muchas vidas y el descrédito nacional ante el mundo.

Sin embargo, aquella desgraciada ocurrencia llevó al pueblo a tomar conciencia de la necesidad de un cambio trascendental: lograr una democracia estable. A los militares no les



quedó más remedio que escuchar el clamor popular.

Luego de la derrota en Malvinas, renunció el general Leopoldo Fortunato Galtieri y asumió en su reemplazo Reynaldo Bignone, con la misión de convocar a elecciones. Nosotros comenzamos a prepararnos para los nuevos tiempos. Había que reconstruir una Nación y, desde nuestro lugar, como empresarios, debíamos aportar nuestro mayor empeño. •



Tiempo de cambios

Capítulo 6



MÁS INFO

Tiempo de cambios

Capítulo 6

Por fin, vino a marcar el inicio de un ciclo que se prolongaría sin interrupciones, poniendo un freno a la dinámica negativa de nuestro sistema político, en permanente oscilación entre gobiernos militares y civiles desde 1930. El país renacía con una democracia sin condicionamientos. En las calles podía percibirse la ilusión ciudadana. ***Era el momento propicio para rearmar el Estado y las instituciones***, así como para realizar un balance sobre las enormes dificultades sociales y económicas heredadas del Proceso militar.

Raúl Alfonsín había sabido leer y aprovechar ese momento histórico, liderando las expectativas de los argentinos. Por eso la sociedad lo respaldó mayoritariamente: el 30 de octubre de 1983, el candidato radical obtuvo más de 7.700.000 sufragios, contra los casi 6.000.000 del PJ. Así, logró propinarle la primera derrota de su historia al peronismo, cuya oferta electoral presentaba postulantes demasiado ligados al traumático gobierno de Isabel Perón. Gracias a esa base de legitimidad política, Alfonsín fue reconocido como un estadista fundacional, protagonista de un momento de cambio colectivo a favor de la recuperación de las libertades individuales y la democratización de las instituciones, contando con total apoyo para refundar las bases de la República. Además, recibió un amplio respaldo internacional, dado que otros países valoraron la transparencia de las elecciones y sus esfuerzos por afianzar el sistema republicano.

El 10 de diciembre de 1983

fue un día extraordinario.

La asunción de un presidente democrático.

Alfonsín fue reconocido como un estadista fundacional, protagonista de un momento de cambio colectivo a favor de la recuperación de las libertades individuales y la democratización de las instituciones.

Habíamos terminado con un ciclo de represión y, en consecuencia, renacían la cultura, la educación, el arte y la ciencia, cobrando nuevos impulsos. Sobresalió el teatro, con numerosas salas que se reinauguraban y florecían en el centro porteño, en los barrios y en el interior del país. En 1984, César Milstein obtuvo el premio Nobel de Medicina. El cine argentino triunfó en Hollywood con *La historia oficial* de Luis Puenzo, ganadora del Oscar a la Mejor Película Extranjera en 1986. Ernesto Sabato obtuvo el premio Cervantes de Literatura. El ballet brillaba con Julio Bocca y la música, con la pianista Martha Argerich, Ás-

tor Piazzolla y Mercedes Sosa. Maradona estaba en su apogeo, cuyo punto máximo sería el campeonato Mundial de México, en 1986. Los jóvenes recuperaron el deseo de estudiar y la matrícula universitaria se quintuplicó en cuatro años. El Congreso definió temas fundamentales para la sociedad, como el dictado de las leyes de divorcio y de patria potestad compartida. La esperanza ciudadana era contagiosa. Todos queríamos participar en la reconstrucción del país.

Yo también me sentía eufórico: deseaba que todos mis sueños postergados se hicieran realidad. No sólo los empresariales, sino también los personales. Fue en esa época cuando compré un terreno en Palermo para levantar la casa que con mi esposa habíamos planeado desde hacía tantos años. La casa debía cumplir la función de hogar para la familia, de club para la gran familia y de lugar de trabajo para mí. La doté de un diseño de avanzada, que incluyó jardines flotantes con estructuras en voladizo de grandes dimensiones. Pude aplicar la tecnología que había desarrollado en nuestros emprendimientos y utilizar nuestros talleres metalúrgicos para su construcción. Por sus particularidades, la obra aún es tema de estudio en varias facultades de arquitectura e ingeniería del país. Y por esas extrañas coincidencias del destino, está ubicada justamente en la misma manzana donde encontré aquellas vigas grey utilizadas para fabricar mis primeros carretones.



ROMÁN Y ALGUNOS
DE SUS DEPORTES





*Reproducir audio:
Perseverancia, valores
y responsabilidad social (1)*

En cuanto a las cuestiones de negocios, percibí que empezaban a darse las condiciones ideales para llevar adelante la institucionalización de **Román Inversora**, la sociedad holding que imaginaba sería el corazón de la estructura del grupo y que contendría patrimonialmente a todas las empresas. El 20 de diciembre de 1983 emitimos las notificaciones legales a todas nuestras compañías vinculadas y concretamos las transacciones económicas que hicieron efectiva la nueva conducción. Junto a mis hermanos, transmití a los colaboradores los detalles del nuevo funcionamiento y nuestra visión con respecto al futuro. Todos debíamos estar en aptitud de responder a las nuevas posibilidades que se abrirían en esa nueva etapa del país.

Los Román estábamos dispuestos a invertir para seguir creciendo y apoyar a la democracia desde nuestro rol productivo. También decidimos aprovechar el momento para impulsar la puesta en operaciones del proyecto más ambicioso y demorado: la terminal de contenedores Exolgan.

Los Román estábamos dispuestos a invertir para seguir creciendo y apoyar a la democracia desde nuestro rol productivo.

Las naves insignia del Grupo Román

Las empresas más exitosas y sólidas del grupo constituyeron la base de la nueva organización. Pero cada una, sin embargo, tuvo que atravesar fuertes vicisitudes y contratiempos.

- ***Román Ingeniería***

Habíamos acumulado una vasta experiencia ejecutando obras de gran envergadura y alta complejidad para las más importantes empresas privadas, tanto nacionales como extranjeras, y estatales. También habíamos adquirido práctica en afrontar problemas tales como continuos procesos de inflación, peleas con la competencia, retrasos en los pagos por parte de los entes del Estado y períodos de falta de trabajo. En verdad, para subsistir en este difícil mercado, la empresa tuvo que pulsar muy fuerte por de-

fender sus derechos e intereses aun en épocas de democracia.

Recuerdo especialmente el episodio que vivimos cuando el gobierno de Alfonsín decidió adjudicar, en forma directa, la construcción del Polo Petroquímico de Bahía Blanca a un consorcio binacional formado por empresas locales vinculadas a Italia y a las compañías constructoras más importantes de ese país europeo.

Luego de evaluar la situación, y a pesar de que la posibilidad concreta de hacernos cargo de esa obra era muy lejana, sentí que, si no intervenía en defensa de lo que creía correcto, me remordería la conciencia. Entonces decidí viajar a Italia de improviso y hacer lo posible para evitar que se consumara el acuerdo. Fueron días de mucha tensión. Después de participar en las reuniones públicas entre los funcionarios de ambos gobiernos y de exponer mi posición, voceros del alfonsinismo me confirmaron que la decisión ya había sido tomada y que la adjudicación de la obra de Bahía Blanca se firmaría junto con el convenio de cooperación entre los dos gobiernos.

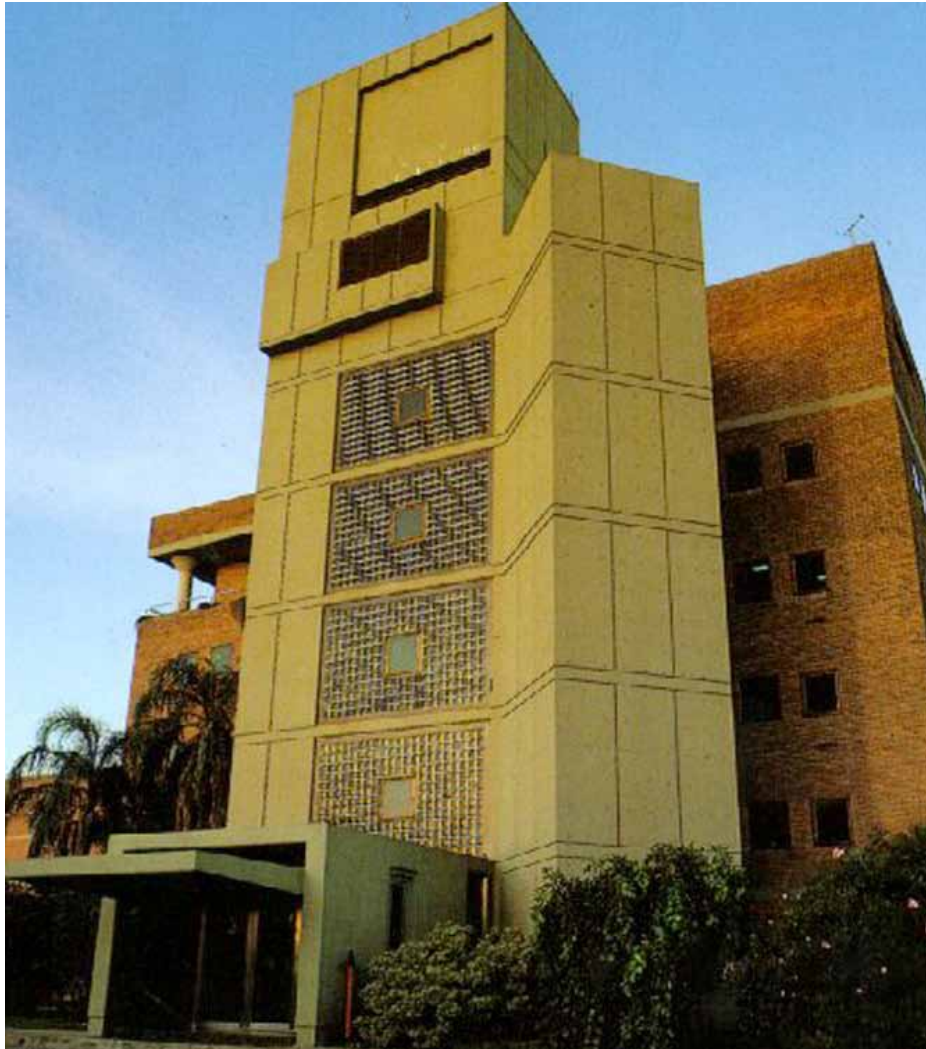
Aunque ninguna de mis acciones parecía haber servido, estaba seguro de que luchaba por una causa justa. De manera arbitraria, me estaban privando del derecho de competir por un negocio. Por eso decidí no dar el brazo a torcer. En un arranque de impotencia, el día en que se celebraría la firma de los acuerdos binacionales fui a la conserjería del Gran Hotel Roma, pedí papel oficio y allí mismo escribí de puño y letra una suerte de

Sentí que, si no intervenía en defensa de lo que creía correcto, me remordería la conciencia.

carta manifiesto expresando lo perjudicial que resultaría para el país y para el empresariado nacional esa adjudicación directa. Saqué decenas de fotocopias y me planté en la puerta del lujoso salón donde se realizaría este acto y repartí una copia a cada persona que ingresaba. Incluso Alfonsín y los empresarios del consorcio que yo estaba cuestionando recibieron el comunicado.

La única persona que se interesó inmediatamente por lo que decía la carta fue Rodolfo Terragno, quien estaba a punto de asumir como ministro de Obras Públicas de la Nación. Me fue a buscar, nos sentamos en unos sillones del *lobby* del hotel y me pidió que le explicara mejor la situación. Luego de relatarle mi punto de vista, ***Terragno se comprometió a revisar todo el proceso de adjudicación y me aseguró que no permitiría que se firmara nada que perjudicara al Estado nacional.***

Cuando los empresarios italianos se enteraron de que mi reclamo había sido escuchado, me pidieron que me reuniera con el



EDIFICIO INDUSTRIAL DE ROMAN
OLAVARRÍA 3240. BARRACAS



máximo responsable del consorcio. Sentados frente a frente, en su oficina, intentó convencerme de que reviera mi actitud, y hasta me ofreció hacerme partícipe del negocio. Pero se sintió defraudado al escuchar que la única condición para desistir de mis acciones era que no se perjudicara a la Argentina y que para eso el consorcio debía bajar sus valores en un mínimo del cuarenta por ciento.

Finalmente la obra no fue otorgada ni al consorcio ítalo-argentino ni al nuestro. Pero obtuve la satisfacción de haber defendido los intereses nacionales y haber conocido a Terragno, con quien luego cultivé una buena amistad. Años más tarde, bajo la presidencia de Carlos Menem, el Polo Petroquímico de Bahía Blanca se terminó desarrollando con la inversión de riesgo de las empresas petroquímicas que hoy operan en el lugar.

• *Román Marítima*

Especializada en actividades portuarias, la compañía obtuvo en 1986 el permiso de uso para operar la mitad de la Dársena D del puerto de Buenos Aires, hoy llamada Terminal Cinco. Para ese fin, formamos una unión transitoria de empresas con Plata Estiba SA y adquirimos una grúa pórtico que nos permitió operar con los barcos *full containers*.

Sin embargo, yo todavía tenía clavada una espina: Exolgan, nuestro gran emprendimiento para poner en marcha una terminal de contenedores que, a todas luces, llegaría a ser mucho más eficiente

Sin embargo, yo todavía tenía clavada una espina: Exolgan.

que el puerto de Buenos Aires, continuaba sin operar por la oposición del sindicato y de los funcionarios estatales de la Administración General de Puertos. Esos sectores rápidamente pasaron de estar aliados con los militares a aliarse con el gobierno democrático, y fueron los responsables de que la gestión de Alfonsín continuara con las medidas que mantuvieron inoperante nuestra instalación.

- ***Román SAC (Organización Román)***

A mediados de los años ochenta, la actividad generada por las grandes obras había bajado fuertemente. Si bien quedaban algunos pocos efectos residuales, debimos aguzar nuestro ingenio para encontrar nuevos proyectos.

En 1983 me enteré de que Agua y Energía, empresa del Estado argentino, precisaba instalar una obra hidráulica en la cima de un cerro rocoso de difícil acceso, en la provincia de Córdoba. La central hidráulica y de bombeo Cerro Pelado está ubicada en el corazón de

una montaña con enormes laderas, que constituyen las paredes, el techo y el piso de la represa. Aprovechando el curso del río Grande, un arroyo con caudal estacional, sus enormes tuberías parten desde el Dique Superior y durante el día alimentan de agua a las turbinas de doble función, que mueven los generadores eléctricos. Más abajo, el Dique Inferior acumula esas aguas en épocas de bajo caudal y, durante la noche, cuando disponen de energía excedente, las turbinas accionan en reversa y bombean el agua hacia el Dique Superior, permitiendo reutilizarla al día siguiente. De esa manera, la represa continúa operando hasta que el río recupera el caudal normal.

Al conocer la dimensión y la importancia de la obra, inmediatamente nos pusimos a disposición de Agua y Energía para realizar el trabajo con los menores costos. ***Se trataba de un proyecto muy especial y aportamos toda nuestra tecnología para transportar y armar los equipos en la colosal sala de máquinas, en lo alto del cerro.***

Primero trasladamos, desde los distintos puertos y fábricas, todos los implementos necesarios hasta el recinto de los generadores y turbinas. Sabíamos que dentro de la sala de máquinas no tendríamos espacio suficiente para el armado, por lo tanto, debíamos instalar los equipos ya montados. Pero ¿cómo trasladar semejantes máquinas a su lugar definitivo de operación? Sólo había un acceso a través de una gruta que resultaba demasiado estrecha para la operación. La solución fue singular: construimos una maqueta con las

Nos enteramos de que un importante puente interprovincial debía ser reparado. Se trataba del General Belgrano, que une Resistencia y Corrientes.

formas y las medidas exactas de las turbinas, hicimos decenas de cálculos, maniobras y pruebas, y acondicionamos con la precisión de un cirujano los pasos que debíamos efectuar en la gruta. Finalmente, pudimos realizar el trabajo con éxito.

Tiempo después nos enteramos de que un importante puente interprovincial debía ser reparado. Se trataba del General Belgrano, que une Resistencia y Corrientes. Rápidamente analizamos la situación y ofrecimos una solución novedosa. Unos años antes, la inauguración de ese viaducto de mil setecientos metros de extensión y cuarenta de altura había modificado el ritmo de vida de la zona: la ciudad de Resistencia, que antes veía pasar los días sin apuro y sin futuro, se potenció como nudo de las comunicaciones del Nordeste, mientras que la ciudad de Corrientes creció en pocos años de una



PUENTE GRAL. M. BELGRANO: SU REPARACIÓN, PERMITIENDO EL TRÁNSITO CON NUESTRO SOBREPUNTE MODULAR.



manera impensada. Ambas localidades, interconectadas, se transformaron en un conglomerado urbano de aproximadamente ochocientos mil habitantes, y pasaron a ser la quinta metrópoli en importancia de la Argentina. En ese contexto, reparar el puente cortando el tránsito significaba generar un verdadero caos y detener el movimiento urbano. Pero había que repararlo y, para ello, era necesario elevar un metro los tres tramos isostáticos de hormigón, de ochocientas toneladas cada uno.

Nuestra propuesta consistió en usar el sobrepunte que habíamos construido para la obra de Río Tercero. Realizamos una detallada ingeniería para esa operación y diseñamos especialmente elementos complementarios. Trabajar a cincuenta metros de altura con vientos de hasta cien kilómetros por hora, manipulando semejante carga, no era una tarea fácil. Nuestro plan finalmente fue aprobado y nos hicimos cargo del proyecto. Emplazamos el sobrepunte sobre las pilas del puente que sostenían sus bases y dejamos libres las vigas que debíamos remover. ***De ese modo, permitimos la circulación del tránsito, el cual fue ordenado en franjas horarias en uno y otro sentido.*** Luego instalamos grandes agarres a las vigas que se debían remover y, con un sistema hidráulico que habíamos concebido especialmente para este fin, las elevamos y mantuvimos en la posición requerida por la empresa a cargo de la reparación. Este operativo sin precedentes fue un éxito reconocido internacionalmente.

A pesar de que la construcción de Atucha II se encontraba paralizada, el país se había comprometido a recibir un reactor proveniente de Alemania, que pesaba ochocientas veinte toneladas. En Román SAC nunca habíamos soñado con transportar semejante bulto. Parecía un trabajo irrealizable. Reuní a mis ingenieros y técnicos y comenzamos a analizar distintas alternativas. Teníamos la oportunidad de protagonizar, una vez más, un hecho inédito en el mundo. El traslado de la “Calandria” hacia Río Tercero y el sobrepunte modular nos habían otorgado fama en el mercado global del transporte pesado. Esta nueva operación, que sería seguida con expectativa por las grandes corporaciones del sector, nos pondría otra vez en el centro de atención.

El peso del reactor para Atucha II, la central nuclear que se construía junto a Atucha I, en la ciudad bonaerense de Lima, casi triplicaba el de los reactores que hasta entonces habíamos transportado. El recorrido a cubrir era de tan sólo mil quinientos metros, pero se trataba de una cuesta empinada y el mayor obstáculo a sortear era el peralte, es decir, la inclinación de la ruta en una curva.

La solución que adoptamos consistió en readaptar nuestros *boogies* para hacerlos trabajar en un solo bloque de trescientas sesenta ruedas, a un metro del piso. Teníamos dudas, por supuesto. En Alemania, para trasladar este mismo reactor en un corto tramo de superficie plana, debieron suplir el peso con vigas repartidoras y ubicar la carga a dos metros y medio del piso, corriendo un alto



TRASLADO DEL REACTOR NUCLEAR DE 870 TONELADAS
CON CARRETÓN MODULAR DE 240 RUEDAS EN CENTRAL NUCLEAR
ATUCHA II. ENACE S.A.





Las Obras en Atucha II



riesgo de perder la estabilidad. El ingeniero a cargo de ese traslado, al recibir los planos con los detalles de la operación, preguntó: ¿Van a mover un reactor de ochocientas veinte toneladas apoyado directamente sobre un *boogie* a un metro del suelo? “Así es”, le respondí.

Este reactor era un elemento muy especial. Algunas de sus partes habían sido construidas en Japón, otras en Holanda, para final-

“¿Van a mover un reactor de ochocientas veinte toneladas apoyado directamente sobre un *boogie* a un metro del suelo?”

mente ser completado en Alemania y embarcado hacia la Argentina. Llegó al puerto en un buque autodescargable. No olvidaré nunca la tensión que se vivía en Lima mientras el mecanismo de descarga del barco asentaba el reactor sobre el carretón hidráulico, en forma lenta y casi imperceptible. Sólo se oía el zumbido del motor de las grúas. ***Un silencio de monasterio sirvió de marco a la maniobra.*** Una vez que el peso íntegro del reactor descansó sobre el vehículo, todos respiramos un poco más tranquilos. Verificamos entonces las flexiones, el aplastamiento de los neumáticos, las presiones de los circuitos hidráulicos que sustentaban la carga, e iniciamos la marcha. Caminábamos lentamente junto al “mastodonte”, como si estuviéramos ayudando a llevarlo sobre nuestros hombros. Fue emocionante y, a la vez, sumamente estresante. Pero lo logramos. Cuando arribamos a destino, todos desahogamos la ansiedad con un efusivo aplauso y vivas, como si estuviéramos en una función del Teatro Colón.

Con Atucha II también colaboramos en el transporte de elementos que la empresa IMPSA ya había construido en Mendoza. Recorrimos mil seiscientos kilómetros con dos generadores de vapor de cuatrocientas cuarenta toneladas cada uno. Con esa carga, superamos grandes pendientes, cortamos rutas e interrumpimos líneas de alta tensión. Asimismo, debimos reforzar puentes y planificar desvíos, y reutilizamos el sobrepunte en su extensión de setenta y dos metros. En suma, toda la logística implementada para esta obra fue un operativo sin precedentes por el peso movilizado, las dimensiones de los bultos y las dificultades y extensión del recorrido. Lamentablemente, debido a los avatares de la política, han pasado más de veinticinco años de aquella epopeya y recién ahora la central nuclear está en vías de iniciar el proceso de su puesta en operación.

De esta manera, en una época en que había pocos proyectos, aguzamos el ingenio para mantener ocupados a nuestros colaboradores y tratar de hacer rentable la capacidad instalada. Fueron años difíciles y las expectativas no eran buenas. En efecto, debimos enfrentar situaciones muy comprometidas.

Desventuras de la vida empresarial

Los aportes invalorable para la restauración del régimen democrático que realizó Raúl Alfonsín durante su gestión lamentablemente se vieron empañados por sus políticas económicas, que

paralizaron la poca actividad industrial que perduraba luego del Proceso militar. La batalla mediática contra el Fondo Monetario Internacional (FMI), el contexto mundial desfavorable producto del racionamiento crediticio, la implementación de medidas económicas desacertadas y el tipo de cambio que minaba la competitividad internacional de la mano de obra local fueron algunos de los motivos que socavaron las posibilidades de nuestra industria y desalentaron las inversiones nacionales y extranjeras.

Estos factores, sumados a las secuelas de la guerra de Malvinas, sumieron a la Argentina en un largo período de recesión que duró más de diez años. Durante esta “década perdida” desapareció la demanda del mercado interno y el comercio exterior descendió a niveles muy bajos, produciendo el virtual desmantelamiento de la capacidad instalada. La deuda externa creció exponencialmente porque el gobierno gastaba más que lo que recaudaba y, para evitar el *default*, financiaba el déficit con emisión de moneda. Las consecuencias negativas fueron inevitables.

Tras el fracaso de las fijaciones cambiarias ajustables que se intentaron mediante el Plan Austral en 1985 y el Plan Primavera tres años después, se desató una escalada inflacionaria de tal magnitud que afectó principalmente a las personas de menores recursos. ***Situaciones de desequilibrios fiscales, corridas financieras, hiperinflación, saqueos a los supermercados y cortes de luz programados profundizaron la crisis, que final-***

mente obligó a Alfonsín a abandonar la presidencia en 1989, antes de terminar su período constitucional.

Román Ingeniería comenzó a sufrir problemas financieros, causados por el incumplimiento de los pagos adeudados por el Estado y porque la administración nacional empezó a pagar con bonos que rápidamente se depreciaban en el mercado de valores. Fueron años realmente complicados. Invertíamos grandes sumas y mucho trabajo en obras de envergadura, pero luego no cobrábamos en tiempo y forma. Así ocurrió, por ejemplo, con la empresa Segba (Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires), que nos había contratado para el montaje de turbogrupos, el tendido de la red eléctrica y del cableado subterráneo de la ciudad, el montaje de subestaciones y el cambio de tensión de las redes.

Cuando en 1989 el país se vio sumido en el proceso de hiperinflación más severo de su historia, nosotros igualmente continuamos ejecutando los trabajos.

Sin embargo, Segba no sólo incumplió sus obligaciones — hasta el día de hoy —, sino que también suspendió la ejecución de las obras en curso y anuló el llamado a licitación de las que estaban en cartera. Esa decisión provocó la inactividad de nuestra capacidad instalada y numerosos perjuicios económicos. La situación se agravó aún más después de las privatizaciones, dado que las firmas concesionadas optaron por contratar a empresas de ingeniería y construcción vinculadas a sus países de origen.

En paralelo, desde EMCYM fuimos testigos de la crisis metalúrgica. Pese a ser una de las tres empresas más exitosas del rubro, con infraestructura, tecnología y personal altamente calificado, sufrimos un fuerte impacto. El plan nuclear había sido desactivado, las obras públicas estaban paralizadas y los incentivos que tenían algunos astilleros fueron eliminados. La actividad metalúrgica sufrió, así, una recesión tan pronunciada que afectó a toda la industria. IMPSA, compañía líder del mercado, debió reducirse al extremo y endeudarse para sobrellevar la crisis. En consecuencia, las empresas más chicas directamente debieron cerrar sus plantas. EMCYM desaceleró paulatinamente su actividad y con gran esfuerzo intentamos reubicar al personal en otras empresas de la organización, pero aun así no quedó más alternativa que despedir a excelentes colaboradores. Finalmente, debimos cerrarla. Ese paso significó una enorme frustración para mí. El sueño de convertirnos en un país con tecnología de punta y grandes construcciones parecía quedar atrás.

A la crisis económica nacional pronto se le sumó el problema energético: la falta de agua de deshielo, la sequía en la zona del litoral y los desperfectos en Atucha I se combinaron para agudizar la situación, y fue necesario programar cortes de electricidad diarios. La economía argentina sufría una parálisis casi total y, en consecuencia, todas nuestras empresas debieron enfrentar serios quebrantos en sus balances. El alto costo de financiamiento, con tasas de hasta el doscientos por ciento mensual, generaba una pérdida de

El sueño de convertirnos en un país con tecnología de punta y grandes construcciones parecía quedar atrás.

capital que se acentuaba mes tras mes. Cuesta todavía creer lo que ocurrió en aquella época en un país con grandes ventajas competitivas: capacidad energética, abundancia de materias primas, clima favorable, baja densidad de población con un alto nivel intelectual. De las universidades nacionales egresaban profesionales y trabajadores altamente calificados que, en innumerables casos, triunfaban en el exterior. Sin embargo, los argentinos volvíamos a fracasar en el objetivo de salir adelante.

Si se compara la situación de Brasil con la de la Argentina de esos años, las diferencias resultan abismales. Brasil no había desarrollado aún la producción petrolera y gasífera, y su industria era limitada. La Argentina, en cambio, era líder en tecnología nuclear y poseía un sistema productivo muy activo. En agricultura, minería y petróleo, éramos sensiblemente superiores, con una gran capacidad exportadora de esas materias primas esenciales. Sin embargo,

al observar el curso de crecimiento que siguieron ambos países, es fácil deducir que el actual retraso comparativo de nuestro país es el resultado de las desacertadas políticas llevadas a cabo durante las últimas cuatro décadas.

Podríamos lamentarnos hoy por esa situación aduciendo que perdimos una oportunidad increíble, pero también podemos tomarlo como un aprendizaje para proyectar mejor el futuro.

Acción institucional

En aquellos tiempos difíciles resolví, junto con otros colegas, colaborar con el gobierno para mejorar las condiciones macroeconómicas. Lo hicimos a través de diversas cámaras empresarias, como la UIA, IDEA, FADEEAC, CATAC y CAC. Acompañado por otros integrantes del sector, en el auditorio de nuestra compañía de seguros di el puntapié inicial para escindirnos de la CAC, cuyos procedimientos y objetivos se habían tornado inaceptables, y dimos nacimiento a lo que denominamos Unión Argentina de la Construcción (UAC), que pasó a concentrar a las mayores empresas constructoras del país.

Por otro lado, en 1990, junto con un grupo de empresarios vinculados al sector logístico, vimos la necesidad de crear un ámbito institucional como medio de integración y profesionalización de nuestra actividad en el país. Así nació la Asociación Argentina de Logística Empresarial (ARLOG) y luego la Cámara Empresaria de

Operadores Logísticos (CEDOL), ambas sin fines de lucro, cuyo fin era promover la gestión logística en el mercado y demostrar a las grandes cadenas de ventas minoristas y a la industria las ventajas de la tercerización de servicios.

Años más tarde, en 1993, participé de la creación de la Fundación Exportar. Nuestro esfuerzo fue acompañado por la Cancillería y el Ministerio de Economía. Su gestión consistía en dinamizar las acciones necesarias para consolidar un equipo de trabajo que uniera el interés empresario con la acción política. Trabajamos arduamente para optimizar los recursos nacionales en la promoción de las marcas argentinas y elaboramos planes de negocios por producto con el objetivo de crear ventajas competitivas duraderas. Desde la Fundación, convocamos a todos los embajadores argentinos a comprometerse con la estrategia de acreditar la marca argentina y realizar una activa promoción de los productos desde cada embajada, según las demandas propias del mercado. Emprendimos una decidida acción para unificar los fondos de los distintos organismos destinados a ese fin y conseguimos crear acciones facilitadoras por producto exportable. También organizamos exposiciones y participamos de ferias en puntos estratégicos alrededor del mundo.

En 1992, con la visión de internacionalizarnos, junto a un grupo de colegas también fundamos el Club Europa Argentina (que posteriormente se llamaría Europa-Mercosur). Su finalidad era desarrollar las relaciones empresariales y gestionar política-

mente las condiciones de integración de las economías de los distintos países, capitalizando sus ventajas relativas. En el Club Europa Argentina tuve el honor de trabajar estrechamente con quien fue ministro de varios gobiernos de la Quinta República Francesa, François-Xavier Ortoli. A su lado, tomé mayor conciencia del panorama mundial. Participaba en las reuniones que se conocieron como Capítulos, que se llevaban a cabo en diferentes países de Europa, Brasil y la Argentina. En esos Capítulos se admitía sólo a quienes fueran dueños de las empresas más importantes de cada país; esa estrategia buscaba mantener una organización en la que sus miembros compartieran ciertos códigos y evitar así intereses sectoriales. En las relaciones con Brasil pude comprobar la clara vocación integradora del país vecino y la importancia que allí se le asigna a la Argentina como socio estratégico. De la experiencia compartida con los países europeos constaté la prioridad indiscutible que ocupa en su agenda la defensa de la sustentabilidad del trabajo, la calidad de vida y el cuidado del medio ambiente.

Los años y el trabajo desempeñado en esa institución me hicieron reflexionar sobre aspectos claves del desarrollo de una nación y la construcción de un futuro: el hecho de que un país como Alemania dedique a investigación y desarrollo casi el equivalente al producto bruto de la Argentina es un dato que merece especial atención. Alemania, además, planifica su eco-

nomía en consenso permanente con sus empresarios y teniendo siempre presente a su comunidad. Sin dudas, es un ejemplo digno de imitar.

Recuerdo que en el verano de 1995 debía dar un discurso en un encuentro empresarial argentino-alemán en la ciudad de Bonn. Allí, como único socio argentino de una empresa alemana, hice un llamado para que Europa analizara la forma de capitalizar mejor su desarrollo tecnológico asociándose con empresarios de Sudamérica para exportar productos competitivos a otros mercados, e incluso a su propio país. ***Al día siguiente, recibí una invitación para desayunar con el ministro de Economía alemán***, quien había escuchado mis palabras y se había interesado por conocer más acabadamente mis propuestas.

Las privatizaciones y sus consecuencias

Carlos Saúl Menem accedió al poder en el marco de una crisis profunda. Durante el primer año y medio, su gestión intentó controlar la inflación crónica, que se había transformado otra vez en la espada de Damocles. Pero no lo logró. Y esa frustración fue la génesis de un cambio estructural del modelo político-económico, signado por el advenimiento del Plan de Convertibilidad, que fijó la paridad en un peso argentino por cada dólar estadounidense. Con el nuevo modelo, el Banco Central dejó de

*En 1992, con la visión
de internacionalizarnos,
junto a un grupo de colegas
también fundamos el Club
Europa Argentina.*

financiar el déficit del gobierno y se vio obligado a mantener el equilibrio de la base monetaria con las reservas en dólares.

Cuando el 1º de marzo de 1991 Domingo Cavallo asumió como ministro de Economía, se generó un clima de oportunidades para la entrada de capitales extranjeros a través de las privatizaciones de las empresas públicas y su modernización. Lamentablemente, al mismo tiempo, en el marco de esa política de apertura de la economía nacional, la administración de Cavallo acentuó el proceso de reemplazo del ya debilitado tejido industrial por una economía de servicios. Además, las privatizaciones se proyectaron sobre la base de licitaciones que otorgaban grandes privilegios a las empresas extranjeras, como por ejemplo permitirles capitalizar créditos contraídos en el extranjero u otorgarles la mayoría accionaria en las sociedades conce-

sionadas. Asimismo, se estableció que el operador técnico debía ser extranjero.

Estas disposiciones contrastaban absolutamente con las que habitualmente aplican las grandes economías, que en todos los casos privilegian al empresariado local, con la idea de que este conserve la gestión y la mayoría societaria. Entre los argumentos esgrimidos por el gobierno destacaban que las empresas constructoras nacionales no estaban preparadas para afrontar esas privatizaciones y que la industria del sector se encontraba en un lamentable estado financiero y operativo. Aseguraban, además, que era necesario el gerenciamiento extranjero para remontar la ineficiencia de las empresas públicas, y que la mayoría del capital accionario debía estar en manos extranjeras para poder captar inversiones en los mercados financieros internacionales.

Yo no estaba de acuerdo con ese enfoque de la política privatizadora, por lo tanto decidí actuar a través de la UAC, como miembro de su comité ejecutivo. Junto a equipos técnicos y con el asesoramiento de especialistas calificados, estudiamos las políticas implementadas y los pliegos de licitación. De esa manera pudimos consensuar las adaptaciones necesarias para que las privatizaciones fueran un éxito para el país y el medio para utilizar la capacidad instalada de las empresas argentinas. Concer-tamos una entrevista con Menem y Cavallo, les planteamos los aspectos negativos de su plan y presentamos una propuesta más



Descubrimiento del busto del padre de Alfredo Román



efectiva, que incluía el trabajo técnico que habíamos realizado. Allí manifestamos los efectos perniciosos que recaerían sobre el país y sobre las compañías nacionales si el plan se concretaba tal como lo había diseñado el gobierno. Pero Cavallo sostuvo su posición con toda vehemencia y el Presidente lo respaldó.

A pesar de los esfuerzos de los empresarios locales, las privatizaciones fueron materializadas sin medir ninguna consecuencia. El tiempo demostró que la Argentina no sólo desaprovechó sus venta-

Las privatizaciones fueron materializadas sin medir ninguna consecuencia.

jas competitivas sino que, además, a raíz del desguarnecimiento de su industria, fue perdiendo espacio y trascendencia en el mercado internacional. El proceso se limitó sólo a achicar el tamaño del Estado y a promover el ingreso de capitales externos, en detrimento de la capacidad industrial local y del empresariado nacional. Esto generó falta de trabajo y, consecuentemente, una creciente desigualdad y exclusión social.

Para lanzar su proyecto privatizador, el gobierno promovió una gran campaña de marketing en el mercado internacional. Pero en esa apertura hacia los capitales de importantes empresas, lamentablemente no se buscó establecer alianzas estratégicas que posibilitaran la inserción de la Argentina como un proveedor confiable.

Esa política económica, si bien hizo crecer al país en un marco de inestabilidad controlada y de reducción de la tasa inflacionaria, no contribuyó al verdadero crecimiento de la economía. El primer llamado de atención que desnudó la vulnerabilidad del modelo —que dependía del financiamiento exterior

para subsanar el déficit fiscal — fue la crisis mexicana de 1994, que provocó la salida masiva de capitales tanto del país como de toda Latinoamérica.

Los efectos empezaron a evidenciarse durante la segunda presidencia de Menem, entre 1995 y 1999, y posteriormente, durante el gobierno de Fernando de la Rúa. La clara ausencia de un proyecto industrial competitivo, sumada a las desacertadas y oscilantes políticas económicas nacionales y la pérdida competitiva directa que significó la devaluación de Brasil a finales de los noventa, explican el marcado aumento de los índices de pobreza e indigencia y la importante reducción de la clase media, tan emblemática de nuestro país.

En ese contexto, los empresarios argentinos debimos atravesar dificultosas coyunturas derivadas de los desequilibrios en las cuentas externas y fiscales, que generaron recurrentes crisis macroeconómicas con maxidevaluaciones, alta inflación y controles cambiarios.

Propuestas y proyectos en el nuevo escenario nacional

El plan nacional de privatizaciones fue lanzado con toda decisión. Y, como ocurrió con muchas otras empresas, a nosotros no nos quedó más alternativa que redireccionar nuestros negocios y avanzar con una estrategia que nos permitiera participar del nuevo contexto, utilizando nuestra capacidad instalada. *Nos adaptamos a las circuns-*

tancias y así fue como presentamos propuestas en aquellas especialidades en las que nuestra organización se destacaba.

En 1993, en el llamado a licitación por la privatización de ferrocarriles de carga, intervinimos como accionistas minoritarios de las sociedades Buenos Aires al Pacífico (BAP) y Nuevo Central Argentino (NCA), donde teníamos el veinticinco y el quince por ciento de participación, respectivamente. Nuestro propósito era continuar liderando el transporte de contenedores y cargas de exportación por ferrocarril. Pero los socios mayoritarios privilegiaron otros objetivos y decidimos finalmente vender nuestra parte en este negocio.

En paralelo, estudiamos los pliegos de las licitaciones para la concesión del transporte de pasajeros por ferrocarril, y elaboramos un proyecto con todos los fundamentos que posibilitaban retirar los ferrocarriles de carga de la ciudad por medio de la implementación de terminales de transferencia en la periferia. El proyecto, asimismo, aportaría una mayor eficiencia al servicio de trenes de pasajeros a través de una conexión directa entre las dos grandes estaciones ferroviarias de la capital, Retiro y Constitución. El plan contemplaba arribar a la estación Retiro a bajo nivel, por medio de vías en trinchera desde la calle Salguero, con espacio suficiente para que también circularan colectivos. Es un proyecto que aún hoy sigo impulsando: considero que es la solución apropiada para gran parte del caos vehicular de la Ciudad de Buenos Aires.

Sin embargo, la conducción política puso como condición

que debía ser un servicio subvencionado por el Estado. Nuestra propuesta apuntaba a que la ecuación económico-financiera fuera positiva por la misma operación del proyecto. Estábamos convencidos de que el sistema de subvenciones traería enormes problemas en el largo plazo, tal como después quedó demostrado. Luego de infructuosos intentos frente al gobierno, desistimos de presentarnos.

Por esa época también decidimos participar con otras ofertas en distintas concesiones: la distribución de energía en la capital, el transporte y la distribución de gas, la potabilización del agua y de servicios cloacales.

Tras evaluar cada uno de los pliegos y de comprobar que estábamos en condiciones de responder a las exigencias, nos presentamos desde Román Ingeniería, que se encontraba entre las primeras empresas de su especialidad.

Pero nuevamente los pliegos exigían la participación de firmas extranjeras con mayoría accionaria y un operador extranjero. Luego de un proceso de búsqueda, terminamos asociándonos con la francesa Compagnie des Eaux SA para participar en la privatización del tratamiento de agua corriente y servicios cloacales, que por entonces estaban a cargo de Obras Sanitarias de la Nación. Todo parecía marchar viento en popa, hasta que Compagnie des Eaux nos sorprendió asociándose con su competidor en Francia, Lyonnaise des Eaux-Dumez. La sociedad ganó la licitación y nosotros, después de haber invertido tiempo y dinero, nos quedamos sin socio.

En el marco del proceso de privatización de los aeropuertos, firmé un acuerdo con un empresario que tenía un proyecto para construir un aeropuerto en el municipio de Quilmes, que ya había sido aprobado por una ley del gobierno de la provincia de Buenos Aires. Yo estaba convencido de que se trataba de algo muy bueno para el país. Así fue como nos dispusimos a trabajar para optimizar el emprendimiento y buscamos un socio internacional. El emplazamiento donde se erigiría el aeropuerto era la franja costera entre Avellaneda y Quilmes. Un lugar muy apropiado para ese fin, en terrenos rellenos con basura.

Nuestra propuesta consistía en sanear el área e instalar plantas de tratamiento para que los efluentes del río Reconquista dejaran de polucionar el Río de la Plata, y para solucionar el problema de las recurrentes inundaciones en la zona. Más adelante, a nuestro solo riesgo empresario, construiríamos y explotaríamos un aeropuerto para el tráfico aéreo de cabotaje e internacional, al que también arribarían las líneas de ferrocarril y de subterráneos. Eso permitiría reemplazar al aeroparque de la ciudad, con lo cual se podrían prolongar los bosques de Palermo hasta la costa del río, haciendo pasar los ferrocarriles y el tránsito vehicular en trinchera subterránea. Ezeiza también se desactivaría, para pasar a manos de la Fuerza Aérea, convertido en un aeropuerto militar. Con ese proyecto actualizado, comencé a recorrer las instancias administrativas y políticas. Todo marchaba muy bien y la propuesta despertaba muchos elogios,

tanto por parte de los técnicos aeronáuticos como de las compañías aéreas y los agentes turísticos. Todos eran conscientes de que el país perdía turismo al no poder garantizar a los pasajeros sus conexiones a otros destinos nacionales e internacionales.

Los entes administrativos de la provincia dieron su visto bueno. El gobierno nacional, en cambio, decidió sorpresivamente que las terminales de Aeroparque y Ezeiza subsistieran y siguieran operando por separado, a pesar de que el presidente Menem había manifestado en más de una oportunidad que estaba a favor de unificar los dos aeropuertos.

Privatizaciones en el puerto

El proceso de privatizaciones supuso momentos de gran desilusión. Luego de las importantes inversiones realizadas durante varios años y de nuestra probada eficiencia en los servicios, en 1994 el gobierno nacional decidió rescindir de forma administrativamente objetable y judicialmente recurrible los permisos de uso de la sociedad Murchinson-Román para operar la Dársena D, actual Terminal Cinco del puerto de Buenos Aires. La sociedad había surgido un año antes, por necesidades operativas y a requerimiento de nuestros clientes.

Gracias al acuerdo con nuestro antiguo competidor, que operaba la mitad de esa misma dársena, al integrarla logramos impor-

tantes avances tecnológicos en el puerto. *Por primera vez funcionaban allí grúas pórticos, trastainers, reach-stacks y trailers portacontenedores, lo que lo asemejaba a cualquier puerto del Primer Mundo.* El objetivo de la gestión Menem era llamar a licitación para privatizar todos los servicios disponibles, sin excepciones.

Frente a esa situación, propusimos como alternativa que, en lugar de cinco terminales, se licitaran sólo cuatro y nos permitieran competir. Nuestra propuesta era por demás prudente; una empresa nacional contra cuatro globales no afectaría ni la licitación ni el futuro mercado. No obstante, el gobierno la rechazó. Evaluamos interponer una acción judicial, pero los tiempos que insumiría dejarían inactiva la capacidad instalada de la empresa. Recurrimos entonces al Congreso de la Nación y tampoco encontramos eco; todos estaban alineados con el gobierno nacional.

Finalmente, las condiciones establecidas en los pliegos determinaron la división del puerto en cinco terminales. Se incorporó además una cláusula que parecía diseñada para impedirnos defender nuestros derechos y para perjudicar nuestra labor. Esta establecía que quien estuviera en litigio no podría participar en la licitación. Estábamos frente a una disyuntiva. Elegíamos litigar contra el Estado o aceptábamos la rescisión de la concesión y participábamos de la licitación. Se nos exigía, por otro lado, desvincularnos de la terminal de granos que poseíamos en el espigón Cuatro del puerto.

Privilegiamos hacer todo lo necesario para seguir funcionando y evitar que el equipamiento permaneciera inactivo y que el personal quedara sin trabajo. De modo que optamos por presentarnos a la licitación para ganar algunas de las terminales. Decidimos elevar una oferta para cada una de ellas, aunque pusimos el foco en la Cinco, ya que era donde operábamos después de haber realizado una gran inversión (reforzamos los muelles, instalamos vías para las grúas pórticos, pavimentamos y construimos cámaras eléctricas). A pesar de todo el esfuerzo, el sector fue concesionado al grupo filipino ICSI. La licitación se adjudicaba al que garantizara el mayor tonelaje mínimo y ese grupo ofreció mover un peso superior al que nosotros proponíamos, pese a que luego no pudieron cumplir con lo ofertado.

Pero no perdimos las esperanzas. Nuestra oferta alternativa por las terminales Uno y Dos había quedado en segundo lugar y, cuando analizamos la propuesta del grupo ganador —el holding inglés P&O asociado a un operador menor—, descubrimos un posible fraude en los balances presentados. Además, habían reemplazado la garantía bancaria por dólares en efectivo, presuntamente depositados en una caja de seguridad. Murchinson-Román demostró y certificó por acta notarial que la cantidad de billetes estipulada era mayor que la que podía contener la caja de seguridad donde aseguraban haber depositado el dinero.

Fuimos convocados a una reunión y, pese a que se nos de-

bía otorgar la concesión, se nos ofreció como opción ser accionistas minoritarios en un consorcio junto a P&O o, en su defecto, declarar desierta la oferta y llamar nuevamente a licitación. Nosotros desestimamos las dos alternativas; acudimos a la Comisión de Supervisión de las Privatizaciones, en el Congreso de la Nación, y solicitamos una entrevista con el presidente Menem. Nunca obtuvimos respuesta.

La única salida que nos quedó fue asociarnos al consorcio en minoría, con el compromiso de que se absorbería la capacidad instalada con la que contábamos. Se formó entonces la sociedad Terminales Río de la Plata (TRP), que explotaría las terminales Uno y Dos. Pese a los esfuerzos y la inversión de tiempo, por falta de afinidad societaria decidimos vender nuestra porción de TRP al holding inglés.

Murchinson-Román SA se convirtió así, de la noche a la mañana, en una suerte de sociedad residual que había aportado toda su capacidad instalada a la nueva compañía. Con el tiempo comprobamos que los tonelajes mínimos requeridos, por los cuales perdimos la licitación, nunca se cumplieron. Además, debimos afrontar otra difícil situación: luego de la decisión del gobierno de cerrar el Ente de Contrataciones Garantizador de Remuneraciones (ENCOGAR), que manejaba el sistema de contrataciones temporales, varios abogados laboristas vieron la oportunidad de iniciar acciones contra Murchinson-Román, aprovechando su solvencia, ya que era inútil hacerle juicio al Estado. Lamentablemente, ese proceso terminó costándonos más de diez millones de dólares.

Un proyecto para mejorar el medio ambiente

No obstante las difíciles circunstancias que enfrentábamos, nos embarcamos en un nuevo desafío. En 1994 se reformó la Constitución Nacional para incluir el artículo 41 referente a la protección del ambiente. Ese artículo prevé la “recomposición” de los daños causados al hábitat como consecuencia de explotaciones irracionales.

Mi preocupación por el medio ambiente era constante, de modo que sentí que constituía una oportunidad para seguir haciendo algo en pos de su cuidado. Con ese propósito apoyé la iniciativa de desarrollar una planta de tratamiento de máximo nivel tecnológico, y para concretarla lo mejor era asociarnos con una empresa especializada que gozara de reconocimiento mundial.

Luego de un meticuloso estudio y varias negociaciones, logramos la participación de Browning Ferris International (BFI), un gigante norteamericano destacado en el tratamiento de residuos sólidos y líquidos. Junto a ellos creamos la sociedad Soluciones Químicas, constituida como una firma de vanguardia en el rubro. Teniendo en cuenta la importancia y la responsabilidad que asumiríamos, contratamos a la consultora inglesa Richard Parsons para que nos asesorara en la ingeniería y supervisión de la construcción de la planta que emplazaríamos en el partido de Zárate. Dotada con la más moderna tecnología y con el personal capacitado bajo la dirección de un especialista de Inglaterra —que fue contratado por un



PLANTA. SOLUCIONES
QUIMICAS EN ZARATE





*Reproducir audio:
Perseverancia, valores
y responsabilidad social (2)*

año—, puedo afirmar que en ese momento representó un orgullo nacional. La planta purificaba los líquidos acuosos con tratamientos químicos y filtrados mecánicos a fin de minimizar el residuo final. Los líquidos con alto poder calorífico, como por ejemplo los contaminados con hidrocarburos o pinturas, eran mezclados en procesos de varias etapas hasta generar un *blend* que respondía a una fórmula aprobada por la Secretaría de Medio Ambiente.

El duro impacto de las políticas económicas

La política económica del país nos había castigado. Fueron años realmente complicados. Día a día poníamos todo nuestro esfuerzo e imaginación para que las empresas no perdieran terreno ni rentabilidad. Arriesgábamos el capital en cada decisión. Román Ingeniería padecía el mayor endeudamiento, y mientras las cuentas se incrementaban por las altísimas tasas de interés, los créditos se licuaban a raíz de los bonos emitidos por el Estado, que casi no tenían valor. Hoy, a la distancia, parece increíble lo que hicimos en ese momento:

*La política económica
del país nos había castigado.
Fueron años realmente
complicados.*

fieles a nuestra cultura empresarial, a pesar de que las empresas del Estado postergaban continuamente el pago de las certificaciones, terminamos las obras a costa de endeudarnos.

Como consecuencia de esas políticas económicas sufrimos además la pérdida del negocio portuario y del metalúrgico, y la falta de trabajo en las áreas de transporte y servicios. También debimos desprendernos de la terminal de granos y subproductos ubicada en el espigón Cuatro del puerto de Buenos Aires, pues los pliegos para la licitación de las terminales impedían que quienes participaran tuviesen otras concesiones dentro del puerto. Por lo demás, a pesar de la gran inversión tecnológica que realizamos en Soluciones Químicas, la crisis industrial que sufría el país en aquellos años no nos permitió desarrollar esa industria como habíamos planificado. El proyecto garantizaba el mínimo impacto ambiental posible mediante un combustible alternativo especialmente desarrollado para

ser utilizado en hornos de cemento, pero Soluciones Químicas no tuvo demanda debido a la crisis y a la falta de rigurosidad por parte de las autoridades para exigir el cumplimiento de la normativa vigente. BFI se sintió defraudado y dejó de aportar el capital comprometido a la sociedad. Por nuestra parte, debimos asumir el ciento por ciento de la empresa, lo que nos obligó a encauzar su reestructuración y a disminuir los costos fijos, de manera de poder sortear la escasa demanda.

La estrepitosa caída de la actividad industrial y de la construcción afectó también a Román SAC, que ya tenía más de treinta años de trayectoria y sufría por primera vez una parálisis alarmante. No obstante, perseveramos; no queríamos desafectar a los colaboradores que nos habían acompañado desde los inicios. Buscamos otras actividades y resolvimos incursionar en el transporte de pasajeros, en la recolección de residuos y en trabajos portuarios. Esto, sin embargo, no fue suficiente y debimos soportar importantes quebrantos económicos que fueron financiados mediante el endeudamiento.

Mientras tanto Exolgan, con su proyecto de terminal de contenedores demorado desde 1981, seguía sufriendo los embates provenientes del entorno político y sindical, que se oponía a ese emprendimiento porque suponía una competencia directa para la estatal Administración General de Puertos (AGP). Además de brindar un servicio ineficiente, la AGP ahogaba el crecimiento de la libre empresa y le restaba competitividad al comercio exterior. Durante el

gobierno de Menem intenté nuevamente conciliar y ceder posiciones con el fin de que se me permitiese poner en marcha esa terminal. Pero las alternativas que nos propusieron iban en contra de nuestra cultura empresarial y, en consecuencia, no las aceptamos.

En este estado de cosas, los cuatro hermanos realizamos una profunda reflexión sobre la situación económica y el procedimiento definido en Román Inversora para la toma de decisiones. ***Fuimos autocríticos respecto de la efectividad de la conducción de la sociedad, que al menos en esas épocas de crisis había demostrado ser ineficiente.*** Yo había pasado de ser el accionista mayoritario a poseer sólo un cuarto del patrimonio, delegando en la sociedad holding el liderazgo que había ejercido individualmente hasta 1983. Durante once años, trabajé haciendo docencia con los directores y mis hermanos, pero no fue suficiente en un mercado que nos había sido adverso. Comprendí que la pluralidad de nuestra sociedad nos había jugado en contra. La crisis puso de manifiesto la falta de liderazgo, con el consiguiente detrimento en los resultados económicos.

Los valores fundantes

La situación había llegado a un punto de no retorno. En 1994 las tasas de interés del mercado carcomían nuestro patrimonio en forma acelerada. Las empresas casi no tenían demanda de trabajo y el producido de caja no alcanzaba siquiera para pagar los intereses de

La crisis puso de manifiesto la falta de liderazgo con el consiguiente detrimento en los resultados económicos.

la deuda. Frente a ese panorama, varios de nuestros asesores financieros y legales nos aconsejaron presentar alguna de las empresas operativas en convocatoria de acreedores, recurso legal que estaba de moda en esos tiempos. Argumentaban que en un mercado cuya cadena de pagos estaba rota y con tasas de interés tan elevadas, era una opción que no transgredía la ética y era perfectamente aceptable.

Recuerdo con emoción una reunión que mantuvimos los cuatro hermanos para analizar el problema y llegamos a una decisión consensuada: ***“Papá no estaría de acuerdo si optásemos por una convocatoria de acreedores”***. “Aunque esto resultara favorable a nuestros intereses, no estaríamos respetando nuestros principios y la cultura empresarial que habíamos forjado durante tantos años.” Era lo que habíamos mamado desde la cuna. La presencia espiritual de nuestro padre, que había fallecido en 1987, nos guió en esos momentos aciagos. “¿Qué hubiera hecho él?”, nos preguntamos. Supimos imaginar su respuesta y decidimos vender todo lo que fuera



*Alfredo Román junto a
Hadad y Longobardi*



necesario para cancelar las deudas y evitar la convocatoria.

Con total certeza de que el afecto familiar prevalecería por encima de cualquier dificultad, acordamos con mis hermanos que, frente al achicamiento de las empresas operativas, ya no se justificaba mantener una estructura como la que poseíamos. Decidimos que cada uno continuara con los negocios que prefiriera de manera independiente y que el resto de los bienes resultantes tras pagar las deudas pasara de forma equitativa al patrimonio de cada hermano.

Así, cada cual asumió la actividad en la que estaba más especializado: Ricardo se dedicó a las portuarias y logísticas y formó la empresa Loginter; Walter, a la construcción y a los campos; Oscar se concentró en temas inmobiliarios, a través de la Sociedad Interdepósitos, además de continuar como accionista en lo que sería Román Servicios en 2001. Yo, por mi lado, proseguí con la empresa que había fundado en 1961, Román SAC, que estaba fuertemente endeudada y sin demanda suficiente. Para revertir esa situación, vendí parte de los activos y, después de analizar el mercado, decidí efectuar un cambio brusco, que implicaba dejar de lado su capacidad instalada y especializarla en las actividades logísticas, con un perfil innovador.

Todas estas circunstancias generaron en mí una profunda crisis. No estaba acostumbrado a vender activos. Durante toda la vida había sido un pionero que creaba y desarrollaba empresas, y en ese momento contemplaba el desmembramiento de la organización que con tanto empeño había levantado. Buscando fuerzas para continuar la batalla, cada noche me repetía: “Hoy fue un día malo, mañana será mejor”.

Pese a las desventuras económicas, al rememorar este largo período no siento que haya sido un tiempo perdido; fueron años invertidos en una significativa acción institucional y en actividades comunitarias. Pude compartir más tiempo con mi familia y disfrutar del tiempo libre. Maticé las largas jornadas

laborales con la práctica de mis deportes favoritos, y me dediqué a proyectos personales que había relegado.

Esta etapa también estuvo signada por grandes pérdidas afectivas, ya que no sólo falleció mi padre sino que también sufrí la pérdida de una pequeña hija. En esos lapsos trágicos, me refugié en mi compañera de toda la vida y en la familia. Ellos siempre supieron apoyarme y respaldarme. Cuando les advertí sobre la grave situación económica que estábamos atravesando, planteándoles con la mayor objetividad posible la situación de Román Inversora y de sus empresas controladas, y anticipándoles que, si se pusiera en marcha Exolgan, no tendría más remedio que entregar en garantía incluso la casa donde vivíamos, respondieron con decisión: “Estamos a tu lado; vos sabés lo que hacés. Nos enseñaste que siempre podemos salir adelante trabajando duramente y perseverando en lo que creemos”.

La consolidación

Capítulo 7



MÁS INFO

La consolidación

Capítulo 7

Al comenzar el año 1996, luego de atravesar un largo período de recurrentes frustraciones.

Al comenzar el año 1996, luego de atravesar un largo período de recurrentes frustraciones, sentía que mi condición de líder había menguado; de repente me enfrentaba a más dudas que certezas.

La economía nacional transcurría en el complicado marco de la segunda presidencia de Carlos Menem (1995-1999). El panorama internacional tampoco era alentador: las sucesivas crisis en los mercados emergentes —que comenzaron con el efecto Tequila en México y terminaron con la crisis brasileña de principios de 1999— dificultaban progresivamente el acceso a los escenarios financieros internacionales.

La devaluación del doscientos por ciento del real en Brasil (principal socio comercial del país), sumada a la persistente apreciación del dólar frente al euro, menguó la competitividad de las exportaciones argentinas y empujó al país a un prolongado letargo económico que terminó agotando el régimen de convertibilidad. El sistema de tipo de cambio fijo, además, impedía realizar ajustes para enfrentar la recesión. Para recuperar la inversión y equilibrar la balanza de pagos, hubiera sido necesario flexibilizar precios y salarios y abandonar la paridad fija, que provocaba una fuerte vulnerabilidad en el sector privado. Pero la profundización de la dolarización de la economía obstaculizaba un abandono voluntario de la convertibilidad. La devaluación, que tarde o temprano resultaría inevitable, se convirtió en un tema tabú.

Por otro lado, la globalización avanzaba a pasos agigantados, derribando fronteras. En la Argentina, las políticas económicas facilitaron ese proceso permitiendo el ingreso de una avalancha de productos importados, hecho que culminó con el quiebre económico de numerosas empresas productoras. En el área de los servicios, las nuevas reglas de juego generaron una competencia absolutamente desleal por parte de las firmas extranjeras, que operaban a través de sus subsidiarias.

Todo ese complicado horizonte, por supuesto, afectó de lleno al gobierno sucesor. Uno de los momentos más álgidos de inestabilidad económica tuvo lugar a los pocos meses de iniciarse el mandato de Fernando de la Rúa, quien asumió la presidencia en diciembre de 1999. Hacia fines de ese año, el déficit fiscal había superado los cuatro puntos del PIB, es decir que sobrepasaba ampliamente los dos puntos y medio acordados con el FMI. A su vez, el nuevo gobierno aplicó una política tributaria que sólo profundizaría la contracción en la economía real. En 2000, el PIB se redujo aún más. Si bien en el ámbito mundial este período fue de gran crecimiento, en nuestro país sufrimos fuertes recesiones y una profunda crisis, fruto de los vaivenes políticos y económicos que confluyeron en la ruptura de la seguridad jurídica por parte del Estado nacional.

Esta situación impactó negativamente en los contratos comerciales y en instituciones bancarias, y dejó a muchos ciudadanos sin poder acceder a sus ahorros y en estado de desprotección. De

*Todo ese complicado horizonte,
por supuesto, afectó de lleno
al gobierno sucesor.*

esta manera, dos años después de haber asumido, De la Rúa debió renunciar a la presidencia. La conducción de la República estuvo prácticamente acéfala tras la seguidilla de renuncias de los distintos mandatarios interinos que lo sucedieron —Ramón Puerta, Roberto Maqueda, Adolfo Rodríguez Saá—, hasta la asunción de Eduardo Duhalde, también como presidente interino, el 2 de enero de 2002.

En contraposición con la grave situación local, el mundo crecía aceleradamente. El planeta fue testigo, a fines del siglo XX y principios del XXI, de una profunda revolución tecnológica: la biotecnología, la informática y la nanotecnología cambiaron los modos de producción. Con el concepto de globalización y el apalancamiento de las inversiones, se agilizó la economía mundial, dando lugar a la apertura del comercio global bajo la regulación de la Organización Mundial de Comercio (OMC). La irrupción de gigantescos inversores como China dio un fortísimo impulso al comercio internacional, dinamizando el mercado y abriendo mejores perspectivas para nuestro negocio portuario.

El comienzo de la reconversión

Cuando me aboqué a la reestructuración de Román SAC y a poner en marcha Exolgan, contaba con el respaldo de una trayectoria empresarial reconocida y respetada en todos los ámbitos. Las sucesivas crisis, sin embargo, me habían dejado secuelas. Las diferentes alternativas que evaluaba entrañaban riesgos difíciles de cuantificar y consideraba injusto arriesgar el patrimonio restante de la familia.

Román SAC, luego de su amplia experiencia en el movimiento de grandes bultos, se encontraba sin perspectivas de trabajo y con un alto nivel de endeudamiento. El proyecto Exolgan, en tanto, estaba ubicado en un lugar inhóspito, altamente polucionado y abandonado por más de cincuenta años. Nuestro puerto, además, debía competir con el prestigioso puerto de Buenos Aires concesionado a empresas extranjeras globales. Frente a este panorama resultaba muy complicado conseguir financiamiento con un plazo de repago viable. Las circunstancias me obligaban a iniciar un emprendimiento que generara demanda y la consecuente reactivación de la capacidad instalada. *La otra alternativa consistía en liquidar los activos y finalizar mi carrera empresarial, pero, de elegir esa opción, sabía que estaría renunciando al ideal de mi vida: dejar un legado para mi familia y para la sociedad.*

Fue un tiempo de un profundo debate interno, de medir riesgos y vislumbrar el futuro. Finalmente, decidí apostar todo lo que

Fue un tiempo de un profundo debate interno, de medir riesgos y vislumbrar el futuro.

tenía para seguir invirtiendo en las dos empresas. En esta etapa, retomé el liderazgo tal como lo había hecho en los viejos tiempos. No había lugar para la duda; tenía que infundir seguridad y confianza. Estaba al mando de un barco con problemas y lo debía llevar a un puerto seguro: se trataba del futuro de la familia, y estaba en juego el trabajo de los colaboradores que me habían acompañado desde los inicios, así como mi gran anhelo de trabajar para la comunidad. Sentía, en lo más profundo, que podía lograrlo, que no fallaría. Asumí así mi nuevo rol con mucha alegría y con la misma energía con la que había iniciado mi carrera a principios de la década de los sesenta. Me sentía más joven. Me apasionaba crear nuevamente y que otros catalogaran de arriesgada mi visión empresarial. *La estrategia fue, entonces, dinamizar la capacidad instalada y concentrar los esfuerzos en una especialidad en la que tuviéramos una demanda sostenida.* Elaboré un plan de acción que consistió en reestructurar la deuda de Román SAC y en definir un nuevo perfil de negocio. Si-

multáneamente, continué impulsando el desarrollo de la terminal de contenedores Exolgan. Tiempo más tarde retomé la inversión en el transporte pesado y los montajes de bultos indivisibles, que habían dado origen a nuestro grupo.

Apostar a la innovación

Román SAC, nuestra empresa emblemática, mantenía intacto su prestigio. No obstante, debido a la crisis, el mercado de la construcción seguía paralizado. Ante la falta de obras, nuestro personal y los equipos permanecían inactivos.

Luego de realizar un profundo análisis, decidí apostar una vez más por la innovación y desarrollar un nuevo concepto de tercerización de servicios de logística para grandes empresas de consumo masivo e industrial. En ese entonces no se conocía lo que representaba brindar un servicio de logística integral con aporte de tecnología de punta y capital de riesgo. Para diferenciarnos de la competencia internacional, decidimos realizar inversiones en parques logísticos, equipos de manipuleo, transporte, software y hardware de última generación. ***Nos regía una premisa fundamental: para que una empresa decidiera tercerizar sus servicios y nos eligiera, debíamos ser mejores que ella.***

Para afrontar las inversiones necesarias, que se amortizarían en largos períodos, era preciso obtener contratos a largo plazo



***Reproducir audio:
El avance tecnológico***

con una modalidad flexible que garantizara la eficiencia. Buscamos alianzas estratégicas que superaran una mera relación comercial, y así logramos diferenciarnos rápidamente de las empresas de logística internacional que operaban en ese momento en el país. En tanto que su propuesta se limitaba a la gestión de procesos con el apoyo de un software probado en otros países pero que no contemplaba las particularidades del mercado local, nosotros implementamos una gama de servicios que comprendía el desarrollo y la operación de soluciones integrales y a medida para la Argentina, Brasil y Uruguay, en el segmento de petroquímicos, consumo masivo e industrias. Incluía: análisis de flujos y procesos, diseño de redes de distribución, definición de centros de distribución, modelos de almacenamiento y distribución, y la operación integral de todos los procesos logísticos involucrados.

Mediante los sistemas de administración de stocks, asistimos a otras empresas brindándoles distintos servicios: facturación, políticas de administración de compra (para disminuir el capital de trabajo a través del manejo eficiente de los productos o bienes), contratación de otros medios de transporte en la cadena multimodal, *packaging* y mantenimiento de stocks en las góndolas de venta, abastecimiento

Roman SAC, finalmente, se reinventaba e inauguraba una nueva etapa en su historia.

en tiempo real en líneas de producción, recepción de materiales en planta y preparación para su envío al mercado de consumo. Logramos involucrarnos con las organizaciones de nuestros clientes para comprender mejor sus necesidades. Roman SAC, finalmente, se reinventaba e inauguraba una nueva etapa en su historia. El desafío ya no consistía en el movimiento de grandes bultos sino en el traslado de objetos pequeños, tan minúsculos como relojes, tornillos, zapatillas y remeras, entre otros.

Uno de nuestros principales clientes de esta etapa fue Unilever. Con esta empresa comenzamos a operar en 1997, cuando le alquilamos un depósito de veinte mil metros cuadrados, aprovisionado con el equipamiento necesario para el manejo del stock y un software especialmente diseñado para su administración y control. Incorporamos, luego, la operación de su línea HPC (*home and personal care*) y participamos en la mudanza a un nuevo parque logístico de cincuenta mil metros cuadrados. Cuatro años más tarde,

habíamos asumido la operación de todos sus servicios, tanto en la Argentina como en Uruguay.

Carrefour fue otro cliente fundamental en aquellos años de desarrollo y crecimiento. Nuestro primer servicio tuvo que ver con el depósito y la distribución de mercadería desde nuestras instalaciones en Tapiales a sus sucursales. Al tiempo, en un esfuerzo conjunto con sus técnicos, llevamos a cabo un ambicioso proyecto que modificó por completo su forma de trabajo. Hasta ese momento, el sistema que la empresa francesa utilizaba consistía en enviar los grandes electrodomésticos a cada hipermercado en función de la estimación de ventas de cada gerente de sucursal. Con la nueva metodología, se destinaba sólo un producto de muestra por sucursal y los clientes recibían su compra en su domicilio, en un lapso de veinticuatro horas. Las ventajas eran evidentes. Con el sistema anterior, los productos pasaban por varios hipermercados antes de llegar al cliente, con su consiguiente deterioro y costo para cada sucursal, en cambio ahora el cliente recibía el producto en su domicilio, embalado de fábrica. Se modificó además el sistema de compra y el manejo de proveedores. ***Se sistematizó y concentró en nuestros parques logísticos toda la operatoria.*** Esto permitió atender a las sucursales de todo el país desde un centro integrador que recibía la mercadería de los distintos proveedores, entregaba los electrodomésticos directamente a los clientes y aprovisionaba

las góndolas con los productos de consumo masivo. A partir de la implementación de esta nueva logística, Carrefour bajó su indicador stock/capital de trabajo en un cuarenta por ciento.

Gracias a los buenos resultados, tiempo después firmamos un nuevo contrato con Carrefour por el cual nos comprometimos a construir, en menos de seis meses, noventa mil metros cuadrados de galpones de última generación para esas operaciones. Mientras negociábamos los términos económicos, comenzamos a gestionar el uso de terrenos pertenecientes al Mercado Central, una zona elegida por el cliente. El proyecto incluía estudios de factibilidad e impacto ambiental sobre el lugar de emplazamiento y fue presentado ante los tres poderes a cargo de la administración del predio: el gobierno nacional, el provincial y el de la Ciudad de Buenos Aires. Como se trataba de un predio inundable y polucionado, previmos su saneamiento, inversión que dinamizaría todo el complejo. Luego de muchas reuniones y presentaciones, obtuvimos la aprobación del gobierno nacional y del gobierno de la Ciudad, pero, inexplicablemente, a último momento Eduardo Duhalde —gobernador bonaerense en ese tiempo— no quiso autorizar el proyecto dentro de los plazos requeridos y nos vimos obligados a buscar otro espacio con máxima urgencia.

Elegimos un terreno de treinta y seis hectáreas, muy cerca del anterior, ubicado en el partido de Esteban Echeverría, a trescientos metros del río Reconquista. Era un buen lugar, pero se inundaba

cada vez que el río se desbordaba. El saneamiento, relleno y compactación del suelo era una tarea riesgosa porque resultaba difícil prever la respuesta de las napas freáticas a las presiones a que serían expuestas, y que variaban sustancialmente según se tratara de las playas de operación, sólo para tránsito de camiones y grúas con cargas puntuales y por poco tiempo, o de los almacenes, que tendrían grandes cargas concentradas en forma constante. Como en toda decisión, existen riesgos, de modo que evalué la factibilidad del proyecto, analicé los distintos métodos aplicables y confeccioné una síntesis optimizando la calidad en detrimento de los costos para asegurar el resultado. Finalmente, decidí continuar y cumplir con los plazos pactados con Carrefour.

El proyecto significaba un gran paso para nuestra empresa. El esfuerzo fue enorme, y felizmente la obra resultó un éxito por su diseño y calidad. Sólo que una vez más la economía del país nos jugó una mala pasada.

Durante 1999, luego de realizar la obra del parque logístico de Esteban Echeverría, el banco que se había comprometido a financiar el proyecto dio marcha atrás argumentando la existencia de nuevas condiciones en el mercado. ***Buscamos otras alternativas, pero el resultado fue infructuoso. Para entonces, se comenzaban a sentir los efectos de las sucesivas*** crisis financieras en los distintos mercados emergentes (México, Sudeste asiático, Rusia, Brasil, etc.); la liquidez financiera se volvió escasa y de muy difícil acceso; las

El esfuerzo fue enorme, y felizmente la obra resultó un éxito por su diseño y calidad.

tasas de interés subieron hasta alcanzar, en 2001, niveles alarmantes; los costos financieros resultaron confiscatorios y superaron las estimaciones más pesimistas. Los bancos, por su parte, se rehusaban a otorgar créditos a menos que tuvieran el pago asegurado. La situación era caótica. Al no contar con el financiamiento, nos vimos obligados a ceder a los bancos el cobro de nuestra facturación, es decir, todos los flujos de caja del negocio.

Intentamos resolver el contratiempo asociándonos con el fondo Andean Asset Management SA del grupo Cargill. Firmamos un contrato supeditado sólo a la aprobación del directorio de la casa matriz en los Estados Unidos, cuando la renuncia del vicepresidente Carlos “Chacho” Álvarez, el 6 de octubre de 2000, vino a profundizar aún más la inestabilidad institucional, económica y social del país. Para evitar el *default* de la deuda externa y con el respaldo del Tesoro norteamericano, el gobierno acordó con el FMI y los bancos acreedores una asistencia financiera de cuarenta mil millones de dó-



PARQUE LOGÍSTICO
ESTEBAN ECHEVERRÍA



lares. En contrapartida, debía asegurar una política de reducción del gasto público a nivel nacional y provincial, para revertir el déficit y alcanzar un superávit fiscal equivalente a un punto y medio del PIB. No obstante, la aparente “solución” que prometía el blindaje financiero duró poco. La imposibilidad de cumplir con las metas pactadas para el primer trimestre de 2001 provocó que los mercados financieros retiraran el apoyo que habían comprometido.

La consecuencia para nuestra empresa fue la decisión de no invertir en el país por parte de la empresa estadounidense con la que teníamos el contrato en suspenso. Así perdimos la oportunidad de establecer un vínculo con un socio poderoso, que nos hubiese permitido superar la coyuntura financiera y potenciar nuestro negocio.

Con un sabor amargo, retomamos la negociación con los bancos, que nos exigieron reestructurar la empresa prescindiendo del negocio del transporte pesado y el montaje de grandes componentes, debido a que esa unidad arrojaba pérdidas.

Para cubrir ese requisito creamos Román Servicios en noviembre de 2001, y realizamos nuevos aportes de capital en Román SAC con el objeto de alcanzar la estructura patrimonial estipulada por las entidades financieras.

Pero todo venía saliendo mal y semanas más tarde, cuando sólo restaban algunos trámites menores, se produjo la gran devaluación de 2002. La implementación del “corralito financiero” y el posterior *default* de la deuda pública impidieron concluir la firma de

los contratos, de modo que volvimos al punto de partida, sólo que ahora con un mercado financiero totalmente inaccesible y la cadena de pagos interrumpida.

Finalmente, un año después, logramos refinanciar el ciento por ciento de la deuda con plazos de repago adecuados, a tasa fija, pero ajustables por el CER, modalidad de indexación de los créditos en razón de la evolución del índice de inflación. Aunque el sistema suponía un tipo de financiamiento riesgoso, era nuestra única opción. Si se disparaba la inflación, no habría manera de pagar, ya que no podríamos compartir esa responsabilidad con los clientes. El Estado había prohibido la aplicación de cláusulas de indexación en contratos comerciales como una manera forzada de desalentar el proceso inflacionario. Por otro lado, nuestros clientes se sentían presionados, lo que dificultaba las relaciones comerciales —en particular con Carrefour— y tornaba extraordinariamente conflictiva cualquier negociación de tarifas. Ante esta situación, y previendo que la inflación avanzaría con todas sus consecuencias, decidimos escindir en 2003 el parque logístico y transferir su deuda a Exolgan, que entonces contaba con la liquidez necesaria para cancelarla.

Exolgan, puerto de containers

Cuando en 1994 se promulgó la ley 24.093, que determinaba la provincialización de los puertos, recuperé las esperanzas de llevar ade-

lante este postergado emprendimiento. Convoqué a especialistas del puerto de Hamburgo para que revisaran técnicamente el proyecto y, con su ayuda, preparé un estudio de factibilidad. Se lo presenté a Guillermo Murchinson y a mis hermanos y les propuse que participaran en el emprendimiento.

En esa misma época, como consecuencia de la ley, se estaba privatizando el puerto de Buenos Aires. *Exolgan, por su parte, enfrentaba varios problemas: sus activos habían permanecido inutilizados durante catorce años y estaba emplazada en una zona inhóspita, con una vía navegable limitada y escasos accesos terrestres.* Por lo tanto, no conseguí el apoyo que necesitaba. Murchinson prefirió mantener su oferta sobre el puerto de Buenos Aires y mis hermanos, influenciados por la situación, tampoco creyeron en la factibilidad del negocio.

Ante esta situación inesperada, salí al mercado en busca de nuevos socios, pero tampoco obtuve respuestas positivas. Luego de varios intentos fallidos, finalmente desperté el interés de Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA), principal operador del puerto de Hamburgo, de su consultora Hamburg Port Consulting (HPC) y de la Deutsche Investitions und Entwicklungs (DEG), un organismo del gobierno alemán dedicado al financiamiento de proyectos y empresas de países en desarrollo. Quedaba un obstáculo por resolver: los alemanes aportarían asesoramiento técnico y sólo invertirían cuando el puerto estuviera operativo,

de modo que Exolgan debería asumir unilateralmente el riesgo de su puesta en operaciones.

En cumplimiento de lo estipulado por la nueva ley, iniciamos un expediente y en una reunión que mantuve con Eduardo Duhalde, entonces gobernador de la provincia de Buenos Aires, le expuse la propuesta. El desarrollo incluía el puerto de Dock Sud y la puesta en operación de una terminal de contenedores sobre las tierras de Exolgan. Durante la entrevista, me comprometí a realizar una inversión de cuarenta millones de dólares en una primera etapa, ofrecí el pago de un canon equitativo por el uso del espacio público, y asumí la responsabilidad de bajar las tarifas de comercio exterior en un cincuenta por ciento y de construir los muelles que, al finalizar la concesión, serían cedidos a la provincia. Las obras incluían, asimismo, la ampliación de la boca de entrada al canal Dock Sud —que también serían cedidas a la provincia al finalizar el proyecto—. El Estado, por su parte, debía garantizar, tal como indicaba la ley de puertos, que los fondos provenientes de la explotación, tasas y cánones correspondientes fueran aplicados al mantenimiento de los accesos terrestres y fluviales. Por otro lado, el proyecto contemplaba un plan de saneamiento y la reubicación de la Villa Anglo, asentamiento habitado por ciento setenta familias. Finalmente, presentamos el plan al gobierno de la provincia bajo el régimen de concesiones públicas por iniciativa privada.

A través de los medios de comunicación, difundí la envergadura del proyecto Exolgan y sus principales objetivos. Lamentablemente, sectores del gobierno nacional interpretaron que se trataba de una provocación de mi parte y señalaron que mi intención era sabotear la convocatoria a la licitación. Así comenzó un proceso de hostigamiento permanente hacia Exolgan.

Cuando uno se encuentra en situaciones tan apremiantes, el instinto empresario es fundamental. La publicación en los diarios, además del efecto que buscamos con los clientes, nos serviría luego como prueba irrefutable para ganar una acción ante el CIADI (Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones). Se trató de una demanda interpuesta por las terminales del puerto de Buenos Aires para reclamar ante el gobierno nacional, como detalle más adelante.

De esa manera, a pesar de contar con un marco jurídico y administrativo apto para poner en marcha el puerto, el gobierno nacional dispuso una abierta ofensiva para impedirlo y eso dificultó aún más la posibilidad de conseguir tanto un socio como el financiamiento. La inversión inicial prevista era de cuarenta millones de dólares, pero por entonces Exolgan no podía exhibir una trayectoria que infundiera la suficiente confianza como para obtener un crédito de esa magnitud. Además, los técnicos que asesoraban a los bancos tenían dudas sobre la factibilidad del proyecto. La situación financiera se tornó crítica y tuvimos que aceptar créditos a corto pla-

Cuando uno se encuentra en situaciones tan apremiantes, el instinto empresario es fundamental.

zo, con garantías reales y altas tasas. Después de mucho meditar, y habiendo agotado todas las instancias tendientes a conseguir un socio y el financiamiento adecuado, decidí encarar el proyecto por mi cuenta. Debía lograr ventajas competitivas duraderas que justificaran la elección tanto de los armadores como de los importadores para operar en nuestro puerto.

Por consiguiente, debimos realizar cambios sustanciales e innovar en distintos ámbitos:

- **Intermediación:** Hasta entonces, las agencias marítimas monopolizaban todos los servicios y la asistencia a los armadores en el mantenimiento y abastecimiento de los buques. Además, realizaban la gestión comercial con los importadores y exportadores y contrataban el servicio de remolque para la entrada y salida de los barcos

del puerto, y en algunos casos hasta los servicios de las terminales portuarias. Nuestra estrategia consistió en entablar un trato directo con los armadores y en brindar servicios directos a los importadores y exportadores. Necesitábamos ampliar nuestro espectro y, para ello, decidimos ofrecer soluciones logísticas a fin de fidelizar a los clientes. Así, la gestión directa de Exolgan, sin la intermediación de las agencias marítimas, se tornó más transparente y eficiente.

- **Software:** Precisábamos un sistema de avanzada para llevar adelante las operaciones. El puerto de Hamburgo, cuyos especialistas eran nuestros asesores técnicos, tenía un software reconocido, pero las pruebas y análisis que realizamos no arrojaron resultados satisfactorios. El software utilizado por la competencia consistía en un sistema de control sectorizado, que proveía un resultado parcial y poco confiable. Finalmente, decidí enviar a dos colaboradores para que investigaran los puertos de Asia, Europa y los Estados Unidos. Luego de un exhaustivo análisis, elegimos a Navis Network Inc., una corporación norteamericana con vocación innovadora, que nos permitiría un avance tecnológico superior. Increíblemente, en una industria global sumamente desarrollada, nos convertimos en la primera terminal del mundo que operó de forma totalmente sistematizada. Nuestra empresa se transformó así en un laboratorio de ensayo para especialistas y técnicos.

- **Fiscalización:** En equipo con el personal de la Aduana, que ejercía la fiscalización de toda la operatoria, y con la ayuda del software que habíamos desarrollado, logramos agilizar los procesos de control aduanero y alcanzar una reconocida confiabilidad.

- **Infraestructura y equipos:** Para que un puerto sea verdaderamente eficiente, debe ser altamente productivo con la menor cantidad de equipos posible. Para lograrlo se requiere invertir en obras civiles que permitan operar en su máxima capacidad. Decidimos comprar equipos de la más alta calidad, como las grúas pórtico Liebherr y los *trastainers* Noell. Así, con nuestros equipos ubicados en un puerto con muelles corridos lindantes con las playas de operación, logramos un desempeño más eficiente.

- **Convenio laboral y sindicatos:** El desafío más importante fue establecer un nuevo convenio de trabajo exclusivo para nuestro puerto. Debíamos evitar operar con los sindicatos portuarios ya que, para manejar los nuevos equipos, era imprescindible contar con personal idóneo. El nuevo convenio flexibilizaba la asunción de distintas tareas por parte de los trabajadores, los horarios considerados hábiles, la cantidad de gente por tipo de operación, todo estructurado sobre la base de un sistema de incentivo asociado a los resultados. Finalmente, logramos un encuadramiento sindical que mereció el elogio de los especialistas en convenios co-



ACTO DE INAUGURACIÓN
DE EXOLGAN



lectivos de trabajo y del empresariado, y fue tomado incluso como modelo para otras actividades.

- **Comunidad:** El puerto estaba emplazado en una zona marginal, sin actividad económica, y hubo que afrontar el costo de su remodelación para hacerla operativa. Nos constituimos en un verdadero polo de desarrollo que dinamizó toda el área.

- **Erario:** La puesta en funcionamiento del puerto significaba que su inversión en dragado se tornara más rentable. En un principio, el dragado sólo se realizaba para el tráfico de buques petroleros que operaban en Dock Sud, pero, al sumarse también el de los contenedores, ese importante costo pasó a distribuirse de manera más eficiente. Con nuestros competidores instalados en el centro de la Ciudad de Buenos Aires ocurría todo lo contrario: su operación, concentrada casi exclusivamente en el movimiento de contenedores, volvía más oneroso el costo de dragado y los camiones causaban grandes congestionamientos en el tránsito urbano. De manera que la relación costo-beneficio para la comunidad y el erario por el uso de la infraestructura pública nos otorgaba otra ventaja significativa.

- **Competencia:** Este fue el escollo más difícil. Nuestros competidores eran fuertes y se oponían abiertamente a que nuestra

*Nuestros competidores
eran fuertes y se oponían
abiertamente a que nuestra
terminal entrara en actividad.*

terminal entrara en actividad. Durante el proceso de privatizaciones, las concesiones portuarias quedaron en manos de poderosas compañías globales. Nuestra decisión de competir desde un puerto que había sido concebido para brindar servicios eficaces a bajo costo iba en contra de sus expectativas de lucro significativo. La puesta en funcionamiento de esas concesiones se dio de manera concomitante con la de Exolgan.

Tempranamente, la competencia, en su afán por frenar nuestro proyecto, propuso comprarnos la grúa Liebherr que acabábamos de adquirir. Su argumento consistía en que no tendríamos posibilidades de competir con el puerto de Buenos Aires, ya que se habían concretado las adjudicaciones de cinco terminales portuarias en las que se habían comprometido grandes inversiones y cuyos operadores eran líderes a nivel mundial.

Analicé la propuesta ese mismo día y, con plena conciencia de que me jugaba el todo por el todo, en vez de venderles decidí ejercer la prioridad de compra de una segunda grúa, a ser entregada en la misma fecha que la primera. Con esto quedó demostrado ante los clientes y la comunidad portuaria nuestra inquebrantable decisión de comenzar a operar.

Al disponer de esas grúas, podíamos brindar un servicio eficiente y nos posicionábamos como primeros en esa carrera. Representó un gran paso para nosotros. Nuestra determinación provocó una fuerte ofensiva por parte de la competencia y la pelea que debimos sobrellevar fue extremadamente dura. Nos pusimos en marcha con todo éxito; los fundamentos de nuestro proyecto eran lo suficientemente sólidos como para confiar en que podríamos lograr nuestro cometido.

Finalmente, en marzo de 1995 iniciamos la actividad de Exolgan como una terminal portuaria privada de contenedores, concretando el sueño que había anhelado durante catorce años. Fue un momento inolvidable.

Para poder operar debimos encarar inversiones que, en rigor, no nos correspondía hacer. Ante el retraso en la ejecución de las obras en la vía pública comprometidas por el gobierno provincial debimos asumir nosotros la construcción de los caminos de acceso y realizar las obras para la instalación de los servicios básicos (agua, cloacas e iluminación) en una zona abandonada hacía décadas.



*Exolgan y
TDH histórico*



De esa manera, con Román SAC reestructurado y el puerto de Exolgan operativo, dimos nuestro primer paso para salir de la crisis y consolidar nuevamente nuestra organización.

Las primeras dificultades en Exolgan

Superadas las barreras iniciales, llegó nuestro primer cliente: la compañía armadora noruega Ivaran, del empresario Eirik Holter Søren-

sen, un armador de relevancia internacional. Su gerente del área, Gerd Myrvold, nos otorgó el primer contrato, y en marzo de 1995 comenzamos a operar con un servicio en consorcio, en el que participaban, además, la Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV), de Chile, y Proline, de Alemania.

Al poco tiempo, las más importantes empresas nos confiaron sus trabajos y comenzamos a brindar los servicios de nuestra terminal a los buques de las más importantes empresas armadoras: Crowley, Maersk, Sealand, Transroll y Hamburg Süd. Esta última, líder en el mercado global, es en la actualidad uno de los clientes más importantes de Exolgan.

Nuestro exitoso inicio generó malestar en la competencia, que arremetió con dureza para desplazarnos de un negocio en el que, indefectiblemente, llevábamos la delantera.

El 8 de marzo de 1995 recibimos la visita de Gustavo Oetker, accionista principal de Hamburg Süd, y de su principal ejecutivo, el doctor Klaus Meves. Para esta importante ocasión, pedí prestado un crucero, los llevé a recorrer la vía navegable del puerto y les mostré las nuevas instalaciones, su funcionamiento, los adelantos que habíamos introducido y la forma en que se hacían las operaciones de los barcos *full container*. Los directivos alemanes visitaron la terminal y las zonas adyacentes, donde escucharon elogiosos comentarios de los vecinos, quienes se manifestaron agradecidos, pues, además de tener trabajo,

ahora contaban con los servicios vitales, como agua, cloacas, alumbrado público y calles asfaltadas.

Hasta ese momento la visita había resultado todo un éxito. Pero al regresar, cuando ya estábamos en la amarra del Yacht Club Argentino, en la Dársena Norte del puerto de Buenos Aires, me informaron sobre un accidente de grandes proporciones en Exolgan. Un buque petrolero, que salía del fondo del canal, había desplegado una velocidad inusual provocando la succión de dos buques pertenecientes a las navieras Aliança —de Hamburg Süd— y Crowley, que operaban en ese momento. El imprevisto generó la ruptura de algunos de los cabos y bitas que sujetaban los buques al muelle. Las planchadas de acceso al buque y la rampa de un *roll-on-roll-off* cayeron al agua. Milagrosamente, no hubo víctimas.

De inmediato supe que se trataba de un acto de sabotaje, por lo que me apresuré a tomar varias medidas precautorias, a efectuar la denuncia ante la Prefectura y tratar de tranquilizar a los clientes.

Las personas que en ese momento trabajaban en los barcos amarrados al muelle de Exolgan confirmaron la presencia de una persona en el buque petrolero que filmaba todo lo que estaba sucediendo. Según se constató luego, se trató de una navegación a más de quince nudos, siendo que el reglamento de Prefectura Naval Argentina estipula una velocidad máxima de cinco nudos. Era evidente que sólo buscaban perjudicarnos. Quedaba claro, entonces: estába-

mos ante competidores con una cultura inescrupulosa, que además sabían cómo golpearnos. De hecho, los clientes cuyos buques se vieron afectados dejaron de operar con Exolgan durante más de dos años. La competencia buscaba que las compañías de seguros y sus inspectores declarasen riesgoso a nuestro puerto, un tema muy sensible para los armadores, ya que el costo de explotación diario de uno de esos buques ascendía a los treinta mil dólares.

Previendo que no sería fácil corregir esa situación, decidimos contratar a Cooper Brothers, uno de los mejores especialistas hidráulicos del mundo, para que realizara un estudio sobre las condiciones de navegación del canal y determinara los distintos efectos de manga y eslora, y las velocidades de paso con sus consecuencias sobre los buques amarrados. Para esta tarea, recibimos el apoyo de quienes luego serían nuestros socios, Hamburger Hafen und Logistik y su consultora HPC. Paralelamente, para prevenir nuevos atentados, y en coordinación con Prefectura, se establecieron normas de velocidad máxima permitida y se instaló un sistema de cámaras CCTV y radares para controlar el tránsito en el canal Dock Sud, lindante con Exolgan. También se acordó con Prefectura que nos informaría sobre los permisos de navegación otorgados, para lo cual se implementó un procedimiento de control interno. Gracias a estas medidas y a una buena *performance*, empezamos a revertir la imagen de “puerto peligroso” que circuló después del incidente, y demostramos a los clientes que operar en Exolgan era seguro.

*Estábamos ante competidores
con una cultura inescrupulosa,
que además sabían
cómo golpearnos.*

Pero la competencia tenía como objetivo detenernos: cuando gestionábamos la compra del astillero SANYM, que estaba en concurso de acreedores y cuya adquisición nos permitiría un canal navegable y más eficiente, tropezamos con un nuevo impedimento. La firma P&O encontró la manera de adelantarse y financiar parte de esa convocatoria de acreedores, comprando deudas e hipotecas, y se quedó con el control y el poder de compra. Peor aún, la Subsecretaría de Puertos realizó una serie de denuncias medioambientales y tomó medidas para evitar que se realizara el imprescindible dragado de la vía navegable en el canal sur, la dársena de maniobras y el canal Dock Sud.

Funcionarios del Ministerio de Economía, la autoridad política nacional a cargo del manejo del área de puertos, llegaron a presionar a algunos directivos de las empresas relacionadas con nuestro



ALFREDO ROMAN DANDO EL DISCURSO
ALUSIVO POR EL ANIVERSA



grupo para que rompieran ese vínculo. Así, por ejemplo, en ocasión de una reunión pública realizada en un gran barco que inauguraba la armadora Hamburg Süd, Rafael Conejero —secretario de Puertos y Vías Navegables— cuestionó al gerente general de Ferrosur, el ferrocarril concesionado al grupo de la cementera Loma Negra, por haberse asociado con nosotros para la explotación de la terminal ferroviaria en Dock Sud. Le sugirió, además, que tomara sus recaudos ya que había presentado una demanda penal contra Exolgan por usurpación de tierras. La verdad era que nosotros habíamos obtenido la legítima posesión del predio a través un acto administrativo que fue ratificado por la Justicia, de modo que, cuando fui alertado de las difamaciones del secretario de Puertos, lo increpé frente a quienes lo habían escuchado para que ratificara sus palabras. Confundido, comenzó a balbucear; en ese momento lo agarré de la camisa y lo invité a que se bajara del barco para romperle la cara a trompadas. Lamentablemente, había llegado a una situación extrema y estaba dispuesto a llevar el asunto hasta las últimas consecuencias.

Solicité entonces una reunión con Domingo Cavallo. La conversación en un momento llegó a tal punto de tensión que el ministro comenzó a tocar todo tipo de timbres para convocar a uno de sus hombres de mayor confianza, el ingeniero Carlos Bastos, a quien le pidió que analizara lo que estaba sucediendo. *Después de algunas reuniones y aclaraciones, este funcionario me aseguró que las presiones cesarían.*

Paralelamente, nos hallábamos en negociaciones con un sindicato alemán de bancos, liderado por la DEG, para obtener un crédito a largo plazo. Y en pleno proceso de firma de ese préstamo se desató la crisis financiera de México (el efecto “Tequila”), lo que provocó una nueva demora por parte de los bancos que participaban en la operación. Seguíamos sufriendo contratiempos, pero, milagrosamente, pudimos llegar a la firma. Recuerdo que durante el acto de aprobación del crédito, en el estudio del doctor Juan Carlos Cassagne, todos los presentes —entre abogados, escribanos y representantes de las distintas entidades sumábamos unas veinte personas— comentaban la excepcionalidad de un financiamiento de esa magnitud en medio de la crisis de mediados de 1995. Por su parte, los altos ejecutivos bancarios argumentaron que el crédito había sido otorgado por conocer nuestro comportamiento en momentos difíciles, ya que la historia empresarial de los accionistas de Exolgan significaba un fuerte respaldo para ellos.

Después de varios meses, y cuando la compañía había alcanzado ya un buen ritmo, nuestro esfuerzo fue premiado nuevamente por los inversores alemanes, DEG y Hamburger Hafen und Logistik. Este último optó por capitalizar los honorarios por el asesoreamiento que venía prestándonos y realizó, además, un aporte en efectivo con el que llegó a obtener el quince por ciento de la participación accionaria de Exolgan. Unos años más tarde, en 1997, ejerciendo su derecho a capitalizar parte de sus préstamos, la DEG también obtuvo cerca del cuatro por ciento de los activos.

Si bien en un comienzo los socios alemanes fueron precavidos y sólo corrieron riesgos menores, su apoyo institucional fue determinante para nuestro desarrollo.

Si bien en un comienzo los socios alemanes fueron precavidos y sólo corrieron riesgos menores, su apoyo institucional fue determinante para nuestro desarrollo. En aquella época, todos los proyectos estaban en manos de capitales extranjeros y las embajadas funcionaban como las grandes promotoras de los emprendimientos. Para nosotros, contar con el apoyo del gobierno alemán fue de vital importancia, ya que nos dio la fuerza institucional para contrarrestar las acciones y presiones del gobierno nacional y de la competencia del puerto de Buenos Aires.

La relación de confianza fue creciendo día a día, tanto en la Argentina como en Alemania.

En los sucesivos viajes que realicé a ese país me trataban con deferencia. En diferentes oportunidades fui homenajeado con recepciones presididas por el alcalde, el Bürgermeister, Henning Voscherau, en la Rathaus, sede del gobierno de la ciudad Libre y Hanseática de Hamburgo. Tengo un recuerdo especial de los paseos en crucero por el lago Alster, en los que normalmente se me pedía que disertara sobre el desarrollo de Exolgan frente a otros empresarios y políticos de Hamburgo.

Del mismo modo, en la sede central de la DEG en Colonia, siempre recibí un trato cálido y familiar. Esta organización realizó un gran aporte técnico y estratégico a nuestro emprendimiento. En ese entonces, éramos la única empresa argentina que contaba con inversiones alemanas genuinas. Pese a los momentos difíciles por los que atravesaba la Argentina, seguíamos recibiendo asistencia técnica y financiera.

Nuestros socios reconocieron en Exolgan el respeto por el medio ambiente y la comunidad. También, nuestra cultura del trabajo basada en la honestidad. El vínculo con Alemania siguió creciendo, a tal punto que el 15 de marzo de 2000 festejamos el quinto aniversario de Exolgan en la sede de la Embajada alemana en la Argentina.

Problemas judiciales

Hacia 1983 habíamos iniciado un proceso administrativo de reclamo por los daños sufridos a partir de la inmovilización de la inver-

Nuestros socios reconocieron en Exolgan el respeto por el medio ambiente y la comunidad.

sión realizada en la playa de contenedores de lo que sería Exolgan, que, ante la falta de respuesta, continuó por la lenta vía judicial. Finalmente, una década después, obtuvimos un fallo favorable en segunda instancia. Ese resultado (que no estaba firme) fue, precisamente, lo que ofrecimos como parte del acuerdo de conciliación, ya que así lo permitía la legislación del Ministerio de Economía de aquel entonces.

Sin embargo, los frecuentes lobbies y presiones para favorecer sus propios intereses nos impidieron concretar un convenio con el Estado y el proyecto permaneció inactivo durante catorce años, mientras el juicio seguía su curso.

Esa demanda tuvo otros ribetes, ya que después de haber ganado el juicio en segunda instancia el Estado apeló el fallo y la causa pasó a la Corte Suprema de Justicia, donde permaneció demorada otros cuatro años.

Durante mayo de 2003 recibimos distintos ofrecimientos, que desestimamos, y un mes más tarde la Corte Suprema falló en contra de nosotros. Fue frustrante experimentar tanta injusticia. El veredicto se firmó dos días antes de que Julio Nazareno, presidente del tribunal, y el juez Guillermo López fueran obligados a renunciar en medio de las graves denuncias que se levantaban en su contra en la Comisión de Juicio Político de la Cámara de Diputados durante el ejercicio de sus funciones. Como suele decirse, “los jueces se conocen por sus fallos”.

Por otro lado, el gobierno provincial seguía sin cumplir con su obligación de realizar las obras de dragado en la vía navegable, ni las de infraestructura pública para los accesos terrestres, argumentando un grave déficit financiero. Nuestras opciones eran escasas: o iniciábamos una acción judicial, aunque con la experiencia vivida sabíamos que el resultado de reclamar el cumplimiento del contrato era incierto y además dejaría al puerto inoperativo durante largo tiempo, o encarábamos esas inversiones necesarias para seguir activos por nuestra cuenta. Nuestros socios y los bancos prestamistas que monitoreaban la gestión de la empresa, preocupados, mantuvieron infructuosas reuniones con las autoridades provinciales. Finalmente decidimos asumir los trabajos de dragado y de parte de los accesos viales. En este aspecto, los clientes también fueron nuestros aliados y nos ayudaron a solventar los costos, ya que valoraban los beneficios que les reportaría llevar más carga en sus barcos al tener mayor calado.

Nuevas amenazas

Pese a nuestros esfuerzos para lograr una relación equilibrada, las empresas concesionarias del puerto de Buenos Aires persistían en sus acciones desestabilizadoras. La competencia recurría a sus influencias en el gobierno y ejercía presiones de todo tipo para frenar nuestro desarrollo.

Lograron instalar en las reuniones de gabinete del Estado nacional la preocupación por el perjuicio que nuestra compañía ocasionaba, a través de una competencia desleal, a las concesiones del puerto de Buenos Aires, haciéndolas peligrar.

En ese contexto, el gobierno conminó a la provincia a participar en una comisión que analizaría comparativamente los costos, tasas y demás particularidades de ambas concesiones. El resultado del análisis arrojó que Exolgan no estaba violando la equidad del sistema competitivo. Más aún, verificó que los costos de explotación de las tierras donde se emplazaba, que eran de nuestra propiedad, resultaban mayores que los que pagaban los concesionarios del puerto de Buenos Aires por usufructuar las tierras y demás inversiones e instalaciones públicas que habían recibido en la concesión. Esta situación culminó con un extenso informe que terminó por robustecer la seguridad jurídica de nuestro emprendimiento. Y esto sin tener en cuenta el riesgo empresario que habíamos asumido al invertir en un lugar donde nunca antes se había operado con barcos *full container*,

en comparación con un puerto histórico como el de Buenos Aires, que tenía un alto valor llave por contar con clientes habituados a operar en él.

Por un momento, todo parecía indicar que habíamos arribado a un estado de conciliación. Pero fue sólo una ilusión. Las prácticas del puerto de Buenos Aires para detener el desarrollo de Exolgan continuaron. En 1997, por medio de una demanda internacional ante el CIADI, y amparados en el Tratado de Protección de Inversiones entre la Argentina y los Estados Unidos, las empresas concesionarias reclamaron la revisión de los contratos. Alegaron que cuando licitaron sus terminales portuarias desconocían la existencia de Exolgan, y que esta podía ofrecer costos más bajos porque su concesión era más favorable. La disputa nos obligó, una y otra vez, a demostrar los fundamentos del proyecto, que fueron luego validados por el gobierno argentino durante el litigio. ***El reclamo concluyó años después a nuestro favor, sin afectar al país ni a nuestra compañía.***

Desde Exolgan seguimos trabajando con rigor. Nuestro desempeño contó con el apoyo de las empresas armadoras marítimas y con el de importadores y exportadores. Pero las grandes corporaciones, dueñas de las concesiones del puerto de Buenos Aires, se habían unido para eliminarnos. Así fue como en 2001 enfrentamos una nueva amenaza. En este caso se trató de la inminente firma de un decreto presidencial mediante el cual las tres concesionarias del puerto de Buenos Aires tendrían la posibilidad de unificarse en una

El resultado del análisis arrojó que Exolgan no estaba violando la equidad del sistema competitivo.

sola terminal, cambiando de ese modo los pliegos de la licitación y los contratos de ahí derivados.

En ese momento, me encontraba trabajando en Brasil y decidí regresar al país de inmediato. Me presenté en un acto de la Prefectura Naval en el que participaba el presidente Fernando de la Rúa. Me acerqué y le comuniqué que la firma de ese decreto sería perjudicial para nuestra empresa —ya que perderíamos los clientes más importantes— así como para el comercio exterior. Le expresé que el monopolio que surgiría de esa unión les haría perder competitividad a las empresas armadoras y que aumentaría el costo agregado al comercio exterior. El Presidente se mostró sorprendido y me indicó que me reuniera ese mismo día con el secretario legal y técnico de la presidencia, Virgilio Loiácono.

La documentación que le aporté fue tan contundente que el mismo De la Rúa reconoció el error y decidió dar marcha atrás.

También mencionó el desgaste que eso ocasionaría, ya que pronto arribaría al país el presidente de P&O, un lord inglés que esperaba recibir el decreto de sus propias manos.

Estas dificultades demuestran con claridad las malas prácticas de algunos empresarios que se aprovechan de funcionarios corruptos. Esto se debe a la falta de previsibilidad y de un sistema jurídico que castigue a unos y a otros. En la Argentina, es necesario revisar la actual legislación y fortificar las instituciones para que las leyes se apliquen con toda rigurosidad. La falta de una masa crítica de empresarios comprometidos con el interés nacional, que propicie políticas de Estado, agrava aún más este panorama. Sin embargo, abundan los buenos ejemplos. Basta ver los casos de Brasil y Chile, donde existen alianzas estratégicas entre las instituciones, los empresarios y los políticos que posibilitan la ejecución de políticas de Estado sustentables, destinadas a favorecer el desarrollo nacional.

Innovar con una logística dedicada al comercio exterior

El puerto se vislumbró como un buen negocio desde el mismo momento en que lo hicimos operativo. Y poco a poco también fue creciendo nuestra oferta de servicios de logística enfocada al comercio exterior, a tal punto que comenzamos a pensar con nuestros socios alemanes en crear una unidad independiente dentro de Exolgan. Así nació, en 1997, Exologística.

El puerto se vislumbró como un buen negocio desde el mismo momento en que lo hicimos operativo.

Para obtener ventajas competitivas, mi estrategia consistió en no depender únicamente de las compañías armadoras sino en lograr que los dueños de las mercaderías, los importadores y exportadores, fueran también nuestros clientes. La idea era ofrecer servicios logísticos dedicados al comercio exterior en las inmediaciones de nuestro puerto. Estaba convencido de que un armador podía cambiar de puerto en el corto plazo pero no de empresa de logística, porque significaría una adaptación que podía demandarle más de un año.

Fue así como en poco tiempo Exologística alcanzó un fuerte liderazgo como operador integrador de servicios a través de la fidelización de los clientes de Exolgan. Para ello, adquirimos los terrenos contiguos a la empresa, que pertenecían a los ex astilleros Alianza y Príncipe y Menghi, donde desarrollamos

el parque. A diferencia del anterior, que estaba afectado al consumo interno, este se focalizaría en los importadores y exportadores. Fue preciso realizar importantes inversiones en accesos e infraestructura para ponerlo en funcionamiento.

Exologística comenzó coordinando operaciones de transporte terrestre de *containers* y carga general, además de servicios de consolidado y desconsolidado, con una visión que apuntaba a suplir las necesidades de cada cliente por medio de la innovación tecnológica. Este enfoque nos llevó a enfrentar grandes dificultades en operaciones sumamente complejas.

El ejemplo de Dow Chemical ilustra esa situación. Esta compañía licitó su operación integral de comercio exterior, mediante un contrato de casi cien millones de dólares. Luego de un año de trabajo, ganamos la licitación gracias al diseño de una propuesta altamente innovadora, que consistió en modificar el almacenaje de sus productos en galpones por contenedores con elementos especiales para su desconsolidado.

Fue necesario desarrollar una tecnología a la medida de sus requerimientos e integrar la cadena de servicios: la salida del producto en planta, el transporte por ferrocarril a nuestro puerto, el almacenamiento, la distribución a los clientes en la Argentina y la exportación a Brasil vía el puerto de Itajaí, además del almacenamiento y la distribución en ese país.

Un cable a tierra

Los últimos años del siglo xx parecían estar destinados a modificar mi vida empresarial. Pero un día de 2001 tuve la sensación de que estaba nuevamente en la buena senda: Exolgan era una realidad. Más allá de que debería seguir defendiéndola, sentía que había llegado la hora de traspasar mis preocupaciones. Sí, ahora les tocaba a mis competidores preocuparse porque tenían en funcionamiento, allí cerca, una eficiente terminal con infraestructura y servicios de excelente calidad.

Cuando comprendí eso, me relajé un poco y decidí tomarme un descanso. Aunque no me alejé mucho de las aguas...

En junio de ese año volé a Francia, más precisamente al puerto de Canet-en-Roussillon, para botar por primera vez mi catamarán *Ushuaia*. Había trabajado personalmente en su diseño, buscando un velero que pudiera pilotear en solitario. Y allí estaba, por fin, inaugurándolo con una navegación junto a parte de mi familia, recorriendo las islas Baleares. Entusiasmado, me había inscripto también para participar en la regata ARC, que cruzaría el Atlántico. Había contratado a un experto capitán italiano para que me ayudara en la puesta en navegación del catamarán. Él intentó convencerme de que postergara el proyecto para el año siguiente, con el argumento de que había ciertos problemas técnicos por resolver y que además era conveniente ganar



*12° Aniversario
de Exolgan y Exológica*



un poco de experiencia en trayectos más cortos. Sin embargo, yo estaba decidido. Invité entonces a dos amigos que ya habían realizado esa travesía, pero se excusaron con sinceridad: “Es demasiado riesgosa esa navegación con un catamarán nuevo”, me dijeron. Pero no lograron desalentarme y organicé todo para llevarlo a cabo.

Le pedí a mi capitán que contratara a dos tripulantes más y que navegaran hasta las Canarias, desde donde partiría la regata. Allí

me encontré con mis tres tripulantes, nos abastecimos, compré — para desconcierto de ellos — un banco de gimnasia, mancuernas con pesas, sogas para saltar y elásticos de fuerza, y partimos al día siguiente. *Desde que soltamos amarras, mi cabeza estuvo ocupada en analizar el clima, las cartas de navegación y en atender las necesidades del velero.* Logré así olvidarme de cuanto podía suceder en Buenos Aires. Al tercer día, quedamos a merced de una tormenta, que nos embestía con grandes olas y fuertes ráfagas. Cuando pasamos Cabo Verde, los vientos alisios estaban en nuestra popa, aunque tuvimos varios días de olas cruzadas, de aproximadamente seis metros de altura. El catamarán parecía un tren que avanzaba sobre vías derruidas. Cuando me acostaba, rebotaba en el colchón y el estrépito del oleaje contra los cascos me obligaba a usar tapones en los oídos. Dormíamos por turnos, pero el clima mandaba y en ocasiones nos hacía poner a todos en pie para ajustar las velas a las circunstancias. Cada día revisábamos los cascos y sus uniones, temiendo encontrar fracturas.

Pasaron trece días y catorce horas desde que zarpamos hasta que llegamos a la isla Santa Lucía. Disfruté plenamente de aquella aventura, me hizo muy feliz. En ocasiones, durante el trayecto, vivimos instantes de extrema tensión, pero siempre volvía la calma. En esos momentos de sosiego contemplaba la inmensidad del cielo abierto del Atlántico y me invadía una profunda paz. Es una sen-

sación de bienestar imposible de expresar con palabras... Fue una satisfacción inmensa llegar a destino y comprobar que el catamarán había resistido en perfectas condiciones. Con el *Ushuaia* llevo recorridas ya más de veinticinco mil millas náuticas, y sigo experimentando el placer de arribar a los lugares más recónditos del planeta.

Persistir para mantener los orígenes

A principios de la primera década de 2000, las obras públicas y privadas estaban paralizadas y, en medio de la recesión, Román Servicios se encontraba inoperativa, con un déficit mensual significativo. La situación no era para nada novedosa. De hecho, la demanda de los servicios de transporte pesado venía cayendo desde mediados de 1985, y eso nos obligó a buscar negocios alternativos. A esa altura, las circunstancias indicaban que debíamos reducir los costos variables. La realidad económica y las mejores prácticas empresariales indicaban que era hora de contemplar la posibilidad de cerrar la empresa, deficitaria desde hacía ya mucho tiempo. Pero ello implicaba dejar sin trabajo a quienes tanto habían luchado por ese proyecto.

Como a mi hermano Ricardo le iba bien en sus negocios, pensé que su empresa Loginter, con actividades afines, podría lograr mayor sinergia absorbiendo el personal y los equipos, pero después de estudiar la situación más profundamente no le pareció conveniente. Así, incumpliendo con todas las normas del *management*,

*Vivimos instantes de
extrema tensión, pero
siempre volvía la calma.*

antepuse el sentimiento a lo económico. La estrategia de recuperación, como vimos, consistió en realizar trabajos de menor escala, para lo cual desarrollé una nueva unidad de negocios para el servicio de transporte portuario. De ese modo, generamos trabajo sobre la base de la demanda de Exolgan y, por otro lado, nos insertamos en el mercado de transporte de pasajeros, al ganar una licitación para Aerolíneas Argentinas, actividad que luego ampliamos con el traslado de personal de otras empresas. Para aprovechar los grandes equipos, contemplamos la opción de obtener un proyecto en Brasil, donde se construirían nuevas usinas hidroeléctricas.

Así, en marzo de 2002, realizamos un viaje de exploración comercial, alentados por el fin de la paridad peso-dólar en la Argentina (que hacía más atractivo todo negocio cotizado en dólares). Pero al investigar el mercado brasileño percibimos una realidad complicada: por un lado, había una sobreoferta de equipos y, por otro, las empresas prestadoras de servicios de transporte pesado y grúas actuaban de manera concertada. La historia se repetía, y noso-

tros ya éramos especialistas en incursionar en ese tipo de mercados.

Nos asociamos comercialmente con Alspac, un *forwarder* reconocido, con base en San Pablo, cuya especialidad era la carga en general, pero sin experiencia en el traslado de grandes componentes indivisibles. ***Nuestro primer trabajo consistió en transportar catorce motores de trescientas veinte toneladas cada uno, desde el puerto de Recife hasta las centrales termoeléctricas de Cabo y Pernambuco.*** Hasta entonces, ni el puerto ni las rutas habían sido sometidas a semejante carga, ya que el grado de desarrollo en infraestructura del nordeste brasileño era muy precario. Por esa razón, debimos demostrar técnicamente la factibilidad del proyecto realizando el relevamiento de los caminos y lugares de emplazamiento, con la ingeniería correspondiente.

Con nuestro primer contrato de transporte en mano, comenzamos a trabajar en el recurso legal que nos permitiría importar los equipos a Brasil. La primera etapa se desarrolló en la base operativa de Buenos Aires, donde reacondicionamos y configuramos los equipos de acuerdo con los requerimientos del proyecto. En aquel momento, se nos comunicó que nuestros competidores brasileños habían arbitrado los medios para vigilar nuestra actividad en la Argentina con el propósito de armar una estrategia tendiente a bloquear nuestra inserción en el mercado brasileño. Sin embargo, nada nos detuvo.

Finalizados los preparativos en Buenos Aires, nos embarca-



TRASLADO DE PLATAFORMA PETROLERA DE 675 TONELADAS
PARA PETROBRAS. SAO ROQUE DE PARAGUAÇU. BAHIA. BRASIL.



La estrategia de recuperación consistió en realizar trabajos de menor escala, para lo cual desarrollé una nueva unidad de negocios para el servicio de transporte portuario.

mos con destino al puerto de Suape, cincuenta kilómetros al sur de Recife, con nuestros equipos hidráulicos, dos camiones especiales Mack M32 de tiro pesado, una viga repartidora de carga de origen italiano y *boogies* hidráulicos que sumaban doscientas cuarenta ruedas. ***Al arribar, nos sorprendió una infundada denuncia.*** El sindicato de transportistas nos había acusado ante el Ministerio de Industria de ingresar material ilegal al país. La gestión para desestimar la acusación demoró casi dos meses. Tuvimos que realizar constantes viajes a Brasilia, reunimos con abogados, diputados y ministros, y realizar un exhaustivo seguimiento de cada expediente. Sin embargo, nada parecía neutralizar la denuncia. Un día, agotados de reu-

nirnos con autoridades que no ofrecían soluciones, nos presentamos en el Ministerio de Transporte y solicitamos una entrevista con el ministro. Permanecimos en la recepción de ese organismo desde las siete y media de la mañana hasta las cuatro de la tarde, momento en que el funcionario no tuvo más alternativa que recibirnos. Sin argumentos que justificaran impedirnos llevar adelante nuestro trabajo, nos autorizó a realizar los transportes en forma “preliminar”.

Cuando llegamos al puerto y comenzamos a disponer los equipos para la carga, nos sorprendió la visita de la policía federal por una denuncia anónima en la que se nos acusaba de trabajar con personal indocumentado. El personal de Román tuvo que desplazarse hasta la delegación de Recife, en carácter de detenidos, para mostrar ante las autoridades los certificados extendidos por el consulado brasileño en Buenos Aires. Presentada esa documentación, fuimos liberados de inmediato y nuevamente nos enfocamos en transportar el primer motor. Preparamos el equipo en tiempo récord y lo cargamos con destino a la central de Termosuape. La salida no fue inmediata. El permiso de transporte aún no había sido firmado: existía otra denuncia del Sindicato de Transportistas, que aducía que nuestro equipo no se correspondía con la normativa brasileña. Una vez más, debimos viajar a Brasilia para hablar con otro ministro y zanjar un nuevo litigio con el Ministerio de Transporte. Todas estas tratativas debimos resolverlas por nuestra cuenta, porque Alspac



TRANSPORTE DESDE TZ ZARATE HASTA CENTRL TÉRMICA SAN MARTÍN EN TIMBUES STA. FE. DE UNA TURBINA SIEMENS DE 318 TN.



carecía de experiencia en el rubro y no contaba con el *know how* para defender las cuestiones técnicas. Finalmente, demostramos la legalidad del proyecto y su habilitación según la normativa local.

Durante una de las extensas jornadas de transporte, el personal de supervisión se adelantó al convoy para controlar el camino, como es habitual en estos casos, y al pasar por una comisaría cercana identificó unas fotografías de nuestros equipos en la cartelera en calidad de “buscados”. Cuando consultamos, se nos explicó que unos días antes habían recibido una denuncia, acompañada de esas fotografías, sobre la existencia de argentinos que transportaban mercadería en condiciones ilegales. Luego de demostrar que toda la documentación estaba en regla, de explicar el proyecto y la contribución que significaría para la región la puesta en marcha de las centrales, nos acompañaron a la ruta y nos escoltaron, comprometiéndose a buscar a los responsables de aquellas falsedades.

Después de muchas complicaciones, pudimos cumplir con el cliente, quien valoró nuestro sistema de trabajo y soporte de ingeniería. Al finalizar esa dura experiencia, logramos la importación definitiva de nuestros equipos y concretamos varios trabajos, entre ellos, el transporte de unos transformadores para ABB, la mudanza de una plataforma petrolera de seiscientas toneladas y veintiocho metros de altura, y numerosos movimientos internos dentro de industrias pesadas como Petrobras,



Odebrecht y Camargo Correa.

Lamentablemente, cuando comenzábamos a afianzarnos, el gobierno del presidente Luiz Inácio Lula da Silva cambió las prioridades y postergó el plan de obras, lo cual redujo drásticamente la demanda de nuestros servicios. Los costos implicados en mantener una empresa especializada resultaron muy gravosos. Hicimos tratativas para asociarnos a una compañía de carga general, con el objeto de complementarnos y diluir los costos fijos, pero el tiempo transcurría y nuestro déficit se incrementaba. Finalmente, negociamos la venta del equipamiento a una empresa interesada. Fue una medida acertada, ya que transcurriría mucho tiempo hasta la reactivación de ese mercado. Improvisar e introducir cambios constantes para subsistir en economías tan fluctuantes es una realidad a la que ya estamos acostumbrados los empresarios sudamericanos. Más allá de las dificultades, ese emprendimiento nos dio un aval muy grande y un gran prestigio en Brasil.

Reestructurar para crecer

Hacia 2003, si bien la economía argentina estaba paralizada, nos trazamos como objetivo reequipar la empresa sin realizar una gran inversión, ya que habíamos dejado una parte importante de nuestros activos en Brasil. Comenzamos a trabajar en la rein-



**IZAJE Y MONTAJE
DE COMPONENTE PARA TUNELERA.**



geniería para readaptar el carretón original, construido para El Chocón-Cerros Colorados; compramos más trenes rodantes en el mercado y volvimos a adquirir dos camiones Mack M32 (que habíamos tenido que vender tiempo atrás). En el país la crisis se agudizaba y, en consecuencia, los equipos podían adquirirse a buen precio.

Cuando en 2005 se reactivaron la economía y la demanda de trabajos de envergadura, estábamos muy bien preparados para asumirlos. En esos años Román SAC realizó, entre otras grandes obras, el transporte y montaje de las centrales termoeléctricas de ciclo combinado más importantes del país. Paralelamente, continuó invirtiendo para mantener su liderazgo en el mercado.

Del camino recorrido en los cincuenta años dedicados al movimiento de grandes componentes como “ciencia al servicio del movimiento”, mi mayor satisfacción es haber puesto todo mi empeño, fuerza y trabajo en el desarrollo del país, de nuestra comunidad, de mi familia y de mis colaboradores.

Esta actividad siempre ha sido un motivo de orgullo y alegría. Me complace enormemente verme acompañado, hasta el día de hoy, de gente que ha permanecido más de cuarenta años en nuestra organización. Del mismo modo, me entusiasma saber que continuamos formando ejecutivos y técnicos con capacidad de liderazgo, imbuidos de la mística y los valores de nuestro grupo empresario.

Cuando en 2005 se reactivaron la economía y la demanda de trabajos de envergadura, estábamos muy bien preparados para asumirlos.

Fieles a nuestra cultura de trabajo, continuamos investigando y desarrollando nuevas formas operativas, gracias a la inversión constante en equipamiento con el propósito de ser la mejor opción del mercado.

En esta etapa de mi trayectoria empresarial debí retomar roles que no creí que volvería a asumir y, como el ave Fénix, pudimos resurgir de las cenizas. Me sentí rejuvenecido y pleno al consolidar nuevamente la organización.

Integración y globalización

Capítulo 8



MÁS INFO

Integración y globalización

Capítulo 8

Luego de años de esfuerzo sostenido, los negocios de las áreas de puertos y logística estaban en franca expansión.

Luego de años de esfuerzo sostenido, los negocios de las áreas de puertos y logística estaban en franca expansión. Tiempo atrás había decidido concentrar la gestión de las empresas de logística, parques logísticos y de servicios portuarios bajo un solo sistema, con la idea de alcanzar una masa crítica económica que fuera altamente competitiva. Creé para ese fin el holding International Trade Logistics (itl), en el año 1997, y centralizamos las acciones de las compañías que tenían un foco de negocio sinérgico entre sí, es decir, Exolgan, Exo-logística y Logistic Platform Investment. En sintonía con esta visión, ***nos propusimos expandir los negocios en el Mercosur***. Desde los inicios de las actividades de este mercado común había prestado atención al proceso de integración regional, ya que nos abriría las puertas del quinto bloque comercial del mundo, con 263 millones de habitantes, cerca de 230 millones de consumidores potenciales y un PIB anual de 2,7 billones de dólares.

Con itl como plataforma, era el momento de dar el salto, y el primer paso de la expansión regional sería Brasil. Teníamos un antecedente de peso: en la conferencia anual de terminales de contenedores toc Américas 1997, realizada en San Pablo, las compañías armadoras eligieron a Exolgan como la mejor terminal de América del Sur y la ubicaron entre las diez primeras del mundo. De esta manera, luego de estudiar el mercado brasileño, decidimos buscar un emplazamiento para replicar la experiencia de Exolgan en el país vecino.

Era el momento de dar el salto, y el primer paso de la expansión regional sería Brasil.

Brasil es un mercado competitivo y los espacios para desarrollar una terminal de contenedores no abundan, de modo que encaramos un estudio exhaustivo y revisamos las zonas posibles. Finalmente, encontramos el lugar, una siderúrgica con un puerto que estaba prácticamente desactivado por la crisis de la década de los noventa, ubicada en río Cubatão, en las cercanías del puerto de Santos, en el estado de San Pablo. La propietaria era la Companhia Siderúrgica Paulista (cosipa). Luego buscamos un socio tradicional brasileño y así nos vinculamos con la familia Esteve, propietaria de Columbia, empresa de depósitos y actividades logísticas, y de depósitos fiscales, que contaba con excelentes antecedentes. Juntos elaboramos un proyecto que presentamos a COSIPA y creamos la sociedad Rio Cubatão Logística Portuária.



*Video Institucional
ITL*



El proyecto comenzó a funcionar en 1998 y, nuevamente, logramos diferenciarnos de la competencia aplicando los principios de gestión de Exolgan: el esquema de contratación laboral incentivado por los resultados, el sistema de trabajo con alto agregado de tecnología, los controles totalmente sistematizados y el invaluable liderazgo de nuestros mandos altos y medios, que estuvieron presentes hasta lograr confiabilidad en la operación. Rápidamente capturamos el veinticinco por ciento del mercado de contenedores del puerto de Santos, basándonos en un mayor nivel de productividad, menores costos y mejores tarifas.



RÍO CUBATAO



Tiempo después, en 2001, creamos Exologística Transportadora y Exologística Limitada, dos sociedades que, con el nombre comercial de Ex ologística do Brasil, comenzaron a desarrollar negocios en los estados de Santa Catarina, Paraná y Rio Grande do Sul. El desembarco en la región fue de la mano de nuestro cliente Dow Chemical y marcó el inicio de un exitoso proceso de regionalización.

Sin embargo, después de seis años de constante crecimiento, sobrevino la reactivación de la siderurgia. COSIPA se integró al grupo Usiminas y se potenció. ***Pero el tamaño de sus muelles era insuficiente y el tráfico portuario colapsó.***

Desde el principio de la operación veníamos estudiando la posibilidad de construir nuevos muelles y playas aledañas en las inmediaciones. Lamentablemente, no pudimos superar las restricciones ambientales y se tornó inviable continuar con las operaciones para contenedores en aquel puerto. Intentamos relocalizar nuestro equipamiento y al personal, aunque la geografía de Brasil no brinda muchas posibilidades para desarrollos de este tipo y la infraestructura existente estaba totalmente ocupada. Así, con mucho dolor, tuvimos que dejar de prestar los servicios portuarios y liquidar la sociedad Rio Cubatão Logística Portuária.

No obstante, seguimos creciendo en la actividad logística y en el transporte y montaje de grandes componentes a través de Román Servicios, como antes relaté. En la actualidad, brindamos asis-

tencia a importantes compañías trasnacionales instaladas en Brasil. Además, continuamos invirtiendo en depósitos y equipamiento, y nuestra cartera de clientes está en permanente expansión. Hoy, el alcance de nuestras prestaciones llega a todos los países del Mercosur.

En la búsqueda de ser globales

Desde los inicios de ITL tuve esta premisa como objetivo: convertirla en una organización global. Junto a nuestros socios alemanes comenzamos a negociar una alianza estratégica con el grupo europeo Rethmann, a través de su controlada Rhenus, encargada de los puertos y del transporte multimodal de la organización, con un volumen de ventas anual de tres mil millones de euros. Rhenus es una de las principales proveedoras de servicios logísticos de Europa. Sus áreas de negocios ofrecen servicios logísticos, de transporte internacional, operaciones portuarias y de transporte en la gestión de cadenas de abastecimiento. Cuenta con más de catorce mil empleados en doscientas treinta ubicaciones. Su red de sucursales conecta los centros industriales de Europa y sus áreas operativas se localizan en los puertos marítimos y fluviales más importantes del continente. Durante dos años realizamos intensas gestiones y valuaciones de las capacidades instaladas en ambos grupos, que concluyeron en la creación de una *affectio societatis* y en la definición del acuerdo que

Seguimos creciendo en la actividad logística y en el transporte y montaje de grandes componentes, a través de Román Servicios.

daría paso al *due diligence* (la auditoría de compra), instancia previa a la firma de los documentos finales.

Así pactamos que a mediados de julio de 2001 se firmarían los documentos que habíamos negociado durante varios meses. Con este paso, el sueño de la expansión internacional de ITL se haría realidad. El acuerdo consistía en que el grupo europeo, conformado por Rhenus, DEG y HHLA, sería accionista con cuarenta por ciento de ITL Argentina sobre todas las actividades de Sudamérica, mientras que el grupo argentino tomaría el cuarenta por ciento de las acciones de ITL Europa, una empresa a integrar con el aporte de bienes y negocios de HHLA y Rhenus, afectados a la logística del comercio exterior. Además, se encontraba avanzada la compra de la sociedad española CAVE Logística, una organización con sesenta y dos delegaciones y franquicias en toda la Península Ibérica, que desarrolla como negocio principal la distribución de paquetería industrial.



VISTA AÉREA DE EXOLGAN





VISTA AÉREA DE EXOLGAN



La caída del PBI, el déficit fiscal y los desequilibrios de las cuentas externas derrumbaron las calificaciones crediticias argentinas.

El 16 de junio de 2001, en Berlín, participé de una reunión a la que asistieron el ministro de Economía del gobierno alemán, mis socios de HHLA y de la DEG, y directivos de Rhenus. Justamente durante el transcurso de esa reunión llegó la noticia de que la Argentina había renegociado la deuda nacional a tasas de interés del orden del quince por ciento. Los empresarios y políticos alemanes allí presentes me miraron seriamente y me comunicaron, con absoluta claridad, que con esa medida la Argentina estaba entrando en un *default* técnico. ***“No hay país que aguante esas tasas”, vaticinaron.***

La situación económica en nuestro país era extremadamente delicada. Con el propósito de mantener la convertibilidad a rajatabla, el gobierno intentó contener el desequilibrio fiscal con un mayor ajuste del gasto público (el denominado “déficit cero” de Cavallo),

lo cual sólo logró profundizar la recesión. La caída del PIB, el déficit fiscal y los desequilibrios de las cuentas externas derrumbaron las calificaciones crediticias argentinas. La desconfianza de los mercados financieros hacia nuestra economía crecía día tras día, y eso se reflejaba en el mentado “riesgo país”. El mundo financiero dudaba de la capacidad de pago de la deuda pública y del sostenimiento del controvertido régimen de convertibilidad, causa de la crisis política y económica del gobierno de Menem, que luego afectaría al de De la Rúa.

Lamentablemente, durante esos días la inestabilidad argentina tomó tal magnitud que ***los empresarios alemanes no consideraron propicio invertir en un país que se estaba derrumbando y suspendieron la gestión hasta vislumbrar un futuro más promisorio.*** Y no se equivocaron. Poco después de aquella reunión en Berlín, se cumplió el vaticinio de mis socios. De la Rúa terminó renunciando a su mandato el 20 de diciembre de 2001. El presidente interino designado por la Asamblea Legislativa, Adolfo Rodríguez Saá, suspendió el pago de la deuda externa en su discurso de asunción, decisión que fue aplaudida de pie por los integrantes del Parlamento.

Las consecuencias de la recesión y el desempleo habían comprometido la cadena de pagos. No se sabía cuál sería el nuevo precio del dólar, porque se había decretado un feriado bancario. El nuevo gobierno llegó a anunciar incluso la creación de una tercera moneda, que denominó “el argentino”, que sería emitida por el Ban-

co Central y circularía en forma paralela al peso, pero sin paridad fija respecto del dólar. Esta decisión, aunque en términos formales no implicaba el fin de la convertibilidad, preanunciaba la devaluación que sobrevendría.

La absoluta falta de reacción por parte de las fuerzas políticas frente a tan dura realidad económica sumió al país en una crisis muy profunda. Se había evaporado toda posibilidad de reflotar nuestras negociaciones con los empresarios alemanes y debimos asumir la pérdida de aquella alianza estratégica que hubiese significado una gran posibilidad de crecimiento para nuestra empresa y para el país.

La situación se agravó aún más como resultado del incumplimiento de las prestaciones comprometidas en el contrato de concesión a Exolgan por parte del gobierno de la provincia de Buenos Aires. En 2004 nuestros socios europeos le hicieron llegar al gobernador una nota de reclamo que concluía diciendo: “Un puerto al que no se puede llegar eficientemente porque no tiene calado suficiente para que entren los barcos y carreteras aptas para la operación de los camiones se hace inviable”. Así fue como, después de muchas reuniones sin obtener resultados favorables, se sintieron defraudados y perdieron la confianza en el país. Según lo pactado contractualmente, ejercieron su derecho a vendernos sus tenencias accionarias, compromiso que pudimos asumir y cumplir. Una vez más, sentíamos la preocu-

pación de encontrarnos solos en el difícil negocio que representaba Exolgan; habíamos perdido a nuestros socios justo en un momento en que el gobierno de la provincia incumplía sus compromisos.

Por otro lado, resurgieron los problemas en Román SAC, donde acumulábamos una deuda que no estaba bien financiada, cuyo costo erosionaba nuestro capital. En 2005, para lograr mayor eficiencia, decidimos integrar las actividades de distribución y consumo masivo de esta empresa con las operaciones multimodales y los flujos de importación y exportación de Exologística.

Un inesperado desafío

Mientras intentaba hacerle frente a la sumatoria de problemas que se acumulaban en las sociedades del grupo, se nos presentó una noticia inesperada. Hasta entonces, ninguna proyección relacionada con actividades internacionales preveía que los grandes barcos utilizados en el comercio con Asia llegarían a esta parte del mundo. No obstante, los efectos de la globalización y el apalancamiento financiero modificaron todos los supuestos.

Fue así como en 2006 Hamburg Süd, nuestro principal cliente en la Terminal de Contenedores Exolgan, nos informó que dejaría de utilizar sus actuales embarcaciones y las sustituiría por otras de mayores dimensiones, que llegarían a los trescientos metros de largo

Sentíamos la preocupación de encontrarnos solos en el difícil negocio que representaba Exolgan.

por cuarenta metros de ancho. Y eso era provisorio, puesto que en el futuro —aclararon— podrían ser aun más grandes. Luego nos comunicaron las fechas en que comenzarían a llegar los nuevos buques, por lo cual solicitaban un plan de adaptación de la vía navegable y de nuestra terminal, de modo de estar seguros de que podrían continuar operando en el puerto. Nuevamente, debíamos demostrar nuestra capacidad para cumplir con esos requisitos; en caso contrario, nos informaron, se verían obligados a recurrir a terminales alternativas.

La encrucijada me tenía muy inquieto, ya que Hamburg Süd significaba el cuarenta y cinco por ciento del volumen de Exolgan, pero las reformas requerían una considerable inversión y deberíamos atravesar dificultades administrativas y burocráticas para readecuar el contrato de concesión con el gobierno de la provincia y ajustarlo a las nuevas condiciones en un corto plazo.

Para que esos buques pudieran operar necesitábamos introducir cambios significativos en la infraestructura y el equipamiento, un esfuerzo casi equivalente al de construir un puerto nuevo. El canal de navegación frente a la terminal estaba enmarcado por muelles de hormigón que debían corregirse. Lo mismo sucedía con el canal de acceso al puerto, que debía ser ensanchado en todo su trayecto. Los pórticos existentes (las grúas que operan sobre el barco) tampoco tenían el largo ni la altura adecuados. Debido a las nuevas esloras de los buques y al peso de las grúas que se utilizarían (de setecientas cincuenta toneladas) era necesario alargar y reforzar los muelles. Esta ampliación significaba una inversión de más de cien millones de dólares. Debíamos ser muy creativos para salir airoso de tamaño desafío.

Elaboramos entonces un plan de acción que incluía buscar nuevos socios, conseguir el financiamiento que nos posibilitara un adecuado repago, realizar la ingeniería de detalle, contratar las obras y comprar los equipos. Simultáneamente, negociábamos con el gobierno provincial la revisión del contrato, para que este se hiciera cargo de su parte, que esencialmente consistía en la adecuación de la vía navegable y de la infraestructura de accesos dentro del municipio de Avellaneda.

El nuevo contrato con la administración pública indicaba que debía existir espacio suficiente para operar tres barcos de trescientos

Debíamos ser muy creativos para salir airoso de tamaño desafío.

metros cada uno (cuando firmamos la concesión el máximo era de ciento ochenta metros). Para ello, era necesario alargar los muelles y extender la concesión sobre el camino de sirga. Pese a que en el contrato figuraba que la realización del dragado le correspondía al gobierno y que el pago de los cánones por parte de Exolgan y los armadores era más que suficiente para amortizarlo, una vez más el gobernador argumentó el déficit bonaerense al notificarnos que en esta oportunidad deberíamos afrontar nosotros el costo de las obras de dragado.

Más allá de los riesgos, estos desarrollos nos ubicarían en una nueva escala, con otra capacidad operativa. Esa mayor masa crítica potenciaría nuestra ventaja con menor costo para los clientes y un claro beneficio para el Estado provincial, dada la mejor distribución de los costos de dragado del canal y el aumento de la eficiencia en el uso de la infraestructura pública.

Ante los ojos del mercado nos constituiríamos en el puerto más competitivo del país, el único capaz de operar en forma simul-

tánea y con alta productividad tres buques Super Post Panamax, y que además contaba con un cliente que operaría el volumen necesario para el repago de la inversión. Muchos vislumbraron ese crecimiento como otra amenaza. Sabían que si lograban frenar la reestructuración del puerto perderíamos a nuestro principal cliente. Así, estando en pleno proceso de negociación con la provincia, se presentó una denuncia anónima contra Exolgan por “ganancias excesivas”. Muy pronto se comprobó que el nombre y el domicilio del autor de la denuncia no existían y que sus argumentos carecían de consistencia. Nuestra operación se manejaba en abierta competencia y las autoridades provinciales contaban con toda clase de información sobre la administración contable y operativa de nuestros negocios y con los balances anuales.

No obstante, la Fiscalía de Estado ordenó una investigación integral de la compañía desde su inicio, en 1995, y su proyección hasta el final de la concesión, y supeditó la adecuación de la infraestructura portuaria al resultado de ese examen. Tuvimos que demostrar, durante largos meses, en todos los organismos provinciales, la razonabilidad de la ecuación económico-financiera de Exolgan, así como el cumplimiento estricto del contrato de concesión. Como era de esperarse, superamos con éxito este análisis. Finalmente, el 10 de enero de 2008 firmamos una adenda al contrato de concesión con el Ministerio de la Producción, que fue ratificada por un decreto del gobernador unos días después.

La expansión de ITL

Pese a la situación particular de la Argentina tras su colapso en 2001, el comercio exterior internacional era cada vez más intenso y la globalización constituía una realidad que día a día generaba la fabricación de nuevos buques para transportar los millones de contenedores que se intercambiaban entre los países. Gracias al trabajo sostenido, desde nuestras empresas logramos acompañar ese crecimiento.

Sin embargo, hacia 2006 veíamos con claridad que la economía mundial, basada en el continuo e irresponsable apalancamiento de los capitales, conduciría a un nuevo cambio del ciclo económico. ***Vislumbrábamos que el largo proceso de expansión se revertiría, con consecuencias difíciles de ponderar y, por lo tanto, debíamos estar preparados.*** Para esta etapa de mi vida, me había propuesto cumplir con mi misión de concretar el legado que dejaría a mi familia y a la comunidad.

Aun así, y a pesar de no tener los créditos necesarios, decidí poner en marcha la ampliación del puerto para llevarlo a su máxima capacidad. En mi fuero íntimo pensaba en lo complicada que había sido mi vida empresarial dedicada a los servicios. Sentía que debía esforzarme para reconvertir la dimensión económica de la organización a través de inversiones con riesgos más equilibrados, a fin de dejar a mi familia un legado sustentable.

La incertidumbre era grande, una vez más, pero estaba acos-

tumbrado a asumir riesgos y presentía que esta sería una buena oportunidad. Intuía que tenía frente a mí “el último tren”, y no lo podía dejar pasar.

Atravesaba una etapa en la que el tiempo para hacer realidad el sueño del legado se acortaba y no podía demorarme. Por aquel entonces, mi hija Karina estaba al frente de ITL, y era secundada por Silvina, otra de mis hijas. Ambas estaban más decididas que yo a recorrer ese camino. Los colaboradores que participaban en el proceso de análisis también apoyaron la medida. Por eso tomé la determinación de reiniciar las acciones para incorporar nuevos socios a ITL.

El 5 de enero de 2007 otorgamos un mandato al Deutsche Bank para que, mediante un proceso ordenado y competitivo, pusiera en marcha la búsqueda de un socio. Elegimos cuidadosamente a quienes invitaríamos a participar, preparamos la presentación de la compañía y el modelo de negocio con sus proyecciones financieras, y lanzamos lo que denominamos Proyecto Patagonia.

Necesitábamos resolver la situación pendiente con el gobierno de la provincia para exponer a los interesados un plan de negocios consistente. Dicho plan se basaba en la ampliación del puerto mediante la construcción de la estructura necesaria y la compra de nuevos equipos que brindaran total satisfacción a nuestro principal cliente, Hamburg Süd. De esa manera, el puerto seguiría siendo el centro de operaciones idóneo para sus grandes barcos.

Me había propuesto cumplir con mi misión de concretar el legado que dejaría a mi familia y a la comunidad.

El proceso de selección de los futuros socios insumió largos meses de análisis. Nuestros colaboradores presentaron la empresa con total amplitud y libertad pues no había nada que ocultar. Es en esos momentos cuando más se valora la cultura de una organización. Finalmente recibimos tres ofertas competitivas y decidimos priorizar la calidad técnica de los socios por sobre el factor económico. Optamos por un consorcio formado por Puerto de Singapur (Port of Singapore Authority, PSA) y la compañía británica International Port Holdings (IPH). El convenio de venta por el ochenta por ciento de las acciones de ITL fue celebrado en enero de 2008.

PSA está ubicado en el primer puesto del ranking de terminales portuarias especializadas en contenedores, y tiene veintisiete puertos en dieciséis países. ITL representa para ellos su segunda mayor inversión (la primera está en Panamá) y su objetivo es ex-



2008. AMPLIACIÓN DE EXOLGAN CONTAINER TERMINAL, ALFREDO ROMÁN JUNTO AL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DANIEL SCIOLI.



pandirse a través de la estructura y capacidad instalada de nuestra sociedad. IPH, por su parte, tiene como accionistas a General Electric y el banco Credit Suisse, y está liderada por Alistair Baillie, hombre de gran experiencia en el mercado portuario internacional.

Nuestros pronósticos sobre los ciclos de la economía mundial habían sido acertados. A los pocos meses de haber concretado esta operación, la crisis internacional comenzó a producir efectos muy serios sobre esta industria, no obstante, IFL pudo cumplir con los presupuestos y planes de negocio que fundamentaron su valor y esto fue altamente apreciado por nuestros socios.

Cuando a fines de 2009 participaba de una travesía a remo por el Riachuelo, y pasaba con mi pequeño kayak frente al puerto de Exolgan, pude observar desde una nueva perspectiva el muelle en proceso de ampliación y algunas de las grandes grúas en operación. Camino a Avellaneda, contemplé la operación del Parque Logístico Sur, que había desarrollado sobre antiguos astilleros. Y sentí una gran satisfacción al ver otro de mis grandes sueños hecho realidad: las precarias viviendas de las villas se habían transformado en confortables casas. Comprobé asimismo que el proyecto de construcción de un nuevo acceso sobre el camino de sirga avanzaba a buen ritmo. Todo pasaba frente a mis ojos como si fuera una película, y eso me llenaba de felicidad. Esa alegría, ese gozo por ver materializado el esfuerzo de años, fue como una inyección de energía que me impulsó a remar con mayor vigor.

Perseverar para cumplir con nuestra convicción

En nuestra organización está latente, y siempre asomando, la idea de retomar nuestra actividad industrial, que nos permita hacer buenos negocios y potenciar el progreso del país y la calidad de vida de sus ciudadanos. Recién dos años después de la tremenda crisis de 2001, la industria nacional comenzó a dar señales de reactivación. En ese momento, la Reserva Federal de los Estados Unidos promovió un rápido descenso de las tasas de interés, con el propósito de revertir el proceso recesivo en que se hallaba la economía estadounidense. El impactante crecimiento económico de China y de la India, países muy densamente poblados y con amplias franjas de población sumidas en la pobreza, dio un gran empuje a los precios internacionales de las *commodities*, que hasta allí se encontraban en niveles mínimos históricos. Para un país productor de alimentos como la Argentina, el nuevo contexto representaba una extraordinaria oportunidad para la reactivación de las exportaciones.

Las políticas anunciadas por el presidente Néstor Kirchner, basadas esencialmente en el sostenimiento de un tipo de cambio competitivo y el mantenimiento del superávit “gemelo” (fiscal y externo), impulsaron la reactivación de la industria y me proporcionaron la flexibilidad necesaria para intentar cumplir nuevamente con mi rol de industrial, capitalizando nuestro *know how* y haciendo uso de la capacidad instalada que todavía teníamos disponible. Por

*Todo pasaba frente a mis ojos
como si fuera una película,
y eso me llenaba de felicidad.*

eso, sostengo que debemos captar tecnologías de punta de los países desarrollados como un medio imprescindible para ser competitivos en este mercado global; sólo así nuestro comercio exterior y nuestras industrias crecerán. La metalmecánica, la alimenticia y otras manufacturas necesitan contar con tecnología de punta.

En tal sentido, evaluamos distintos proyectos. El primero fue el de invertir en la compra de Astilleros Tandanor, que había pertenecido al Estado nacional y se encontraba en concurso de acreedores como resultado de su privatización. La idea era levantar la convocatoria y ampliar su capacidad con el equipamiento del Astillero Alianza, que habíamos adquirido algunos años antes; de esa manera, podríamos crear sinergia entre esos emprendimientos y los astilleros Domec García y Río Santiago, logrando consolidar un gran complejo productivo. Allí se podrían realizar construcciones navales y grandes componentes de metalmecánica gracias al aporte de alta tecnología que el mercado internacional y nuestro país requerían.

Habíamos contemplado que la participación del Estado en la futura sociedad fuera con un porcentaje mayoritario, pues de ese modo se facilitaba la viabilidad del proyecto.

Viajé a Francia en busca de un socio estratégico y, después de largas tratativas, logramos establecer las bases para un contrato de transferencia de tecnología con la empresa CNIM (Constructions Industrielles de la Méditerranée), perteneciente al gobierno francés. Esta compañía desarrolla la tecnología de punta para toda la industria bélica y naval francesa, lo que nos permitiría dar un salto y colocarnos a la vanguardia en la región.

La demanda estaba plenamente justificada y contábamos con los medios idóneos para ofrecer una respuesta eficiente. Cuando ya estaba en un estado avanzado, el proyecto fue presentado al Presidente de la Nación, quien se interesó e instruyó al ministro del área y al comandante de la Armada Argentina que hicieran todo lo necesario para efectivizar el emprendimiento. Esa instalación sería el mayor polo industrial de Sudamérica en su tipo y su puesta en marcha abriría importantes posibilidades, tales como el cumplimiento de los acuerdos firmados con Venezuela para la construcción de barcos petroleros, el suministro de los buques que la Prefectura Nacional Marítima analizaba adquirir, la atención de la creciente demanda de barcasas y barcos de doble fondo y el desarrollo de la tecnología requerida para construir grandes componentes, como generadores eólicos, grúas pórticos y *trastainers* para puertos.

*Me había propuesto cumplir
con mi misión de concretar
el legado que dejaría a mi familia
y a la comunidad.*

Teníamos todo lo necesario para comenzar, pero a último momento, tras el cambio del ministro del área, el gobierno decidió dejar afuera al sector privado, y Tandanor volvió a la esfera del Estado.

En 2009, el gobierno de Brasil gestionó con su par francés parte de los acuerdos que habíamos negociado nosotros para todo el Cono Sur. Los brasileños agregaron la fabricación de submarinos nucleares y dispusieron construir un astillero para ese fin. Lo paradójico es que en el emprendimiento que habíamos imaginado nosotros se contemplaba también la puesta en operación del astillero Domec García, que había sido creado justamente para construir submarinos nucleares y que hasta hoy sigue sin uso.

No es lógico que esa capacidad continúe desaprovechada. Mantengo viva la esperanza de que en algún momento pueda revertirse la situación.

Otro de los proyectos que encaramos fue encontrar un uso eficiente a la inmensa red ferroviaria de la Argentina. La extensión territorial y la topografía de nuestro país resultan ideales para este medio de transporte. En las operaciones de comercio exterior, por ejemplo, la incidencia del costo del transporte desde los centros de abastecimiento a los puertos es muy elevada. En un contexto de alta competencia comercial como el actual, una mínima diferencia posibilita cerrar o no un negocio, ganar o no un mercado. Obviamente, ganarlo significa lograr un mayor ingreso de divisas y las sinergias que de esto se desprenden.

Veníamos trabajando desde hacía muchos años en estos planes y así presentamos ante el gobierno kirchnerista el proyecto de reconversión de las privatizaciones de los ferrocarriles de carga. La propuesta consistía en seguir el modelo europeo de mantenimiento y gestión de la infraestructura de vías y comunicaciones por parte del Estado o los concesionarios privados, de manera que se facilitara a los operadores de transporte calificados la libre circulación de formaciones a cambio del pago de un peaje.

La Comunidad Europea adoptó ese sistema, y se emplea incluso para el transporte transnacional: por ejemplo, entre España y Francia para automóviles, y entre Italia y Alemania para el traslado de leche refrigerada. Nuestro proyecto se sinergizaba, además, con toda la logística de cargas dentro de Buenos Aires, y hubiese permitido liberar la infraestructura de los ferrocarriles de carga para

afectarla al transporte de pasajeros. Estudiamos profundamente esa situación: proponíamos retirar esos ferrocarriles de la ciudad, construyendo terminales de transferencia en la periferia; de esta manera dejábamos vías exclusivas y planificado los soterramientos que brindarían una mayor eficiencia a los trenes de pasajeros. ***La idea era soterrar las vías en lugares clave de la ciudad, con un sistema constructivo de muros colados.*** De esa manera, todo el sistema ferroviario sería mucho más fluido y daría paso al armado de centrales multimodales, en las cuales el transporte automotor compartiría la infraestructura con el ferroviario, tal como sucede en otros países. Esto lo conversé largamente con el propio Kirchner, quien estuvo siempre muy interesado. Pero es entendible que las prioridades de gobierno no siempre coinciden con la visión empresarial y lamentablemente este proyecto ha sido postergado. Aunque sigo trabajando y no pierdo las esperanzas de que un día pueda verlo convertido en realidad.

Acción ambiental y social

A lo largo de mi carrera fui involucrándome en una cuestión que con el correr del tiempo fue cobrando mayor importancia tanto en mi pensamiento como en las prácticas productivas del grupo: el cuidado del medio ambiente. Haber llevado adelante procesos de desarrollo en la Patagonia, una de las regiones naturales más ricas

del planeta, y en otros lugares que antes de nuestra llegada estaban muy contaminados, fue creando en mí una conciencia que me llevó a investigar y a invertir en prácticas de sustentabilidad. Desde hace muchos años, en el Grupo Román trabajamos pensando en nuevas alternativas para encarar los problemas ambientales y para optimizar el uso de los recursos naturales pensando en las generaciones presentes y futuras.

Por otro lado, siempre me ha preocupado que la gente tuviera un trabajo digno que le permitiera cubrir sus necesidades básicas, y que sus hijos contaran con igualdad de oportunidades con respecto a su educación y la atención de la salud.

En las últimas décadas me he sentido conmovido por el progresivo deterioro de una franja de la comunidad que ha quedado totalmente excluida del sistema.

En tal sentido, he actuado decididamente ante las instituciones del Estado y del mundo empresarial para generar conciencia de que la sustentabilidad no sólo es una cuestión ecológica, sino, y sobre todo, un cúmulo de procesos socioeconómicos, técnicos, productivos, institucionales y culturales que están relacionados directamente con la satisfacción de las necesidades de la gente.

Luego de cinco décadas de trayectoria empresarial y comunitaria estoy convencido de que es preciso delinear la economía orientando las potencialidades de la producción, de la ciencia, de la investigación y de la tecnología para dar cabida a una sociedad más

Mi padre fue un pionero de la responsabilidad social.

equilibrada y justa. Ese proceso debe tener como fundamento políticas de Estado de largo plazo, cuyo principal compromiso sea el bienestar de la comunidad. Cada presupuesto nacional, cada decisión de los empresarios, cada legislación, cada acción de todos los que componemos el tejido social deberían contemplar esa premisa fundamental.

Mi padre fue un pionero de la responsabilidad social. Siempre atento a las necesidades que veía a su alrededor, dedicaba mucho esfuerzo a encontrarles una solución a los problemas. Él nos inculcó que la necesidad ajena es una prioridad que debe ser atendida sin escatimar esfuerzos ni recursos. Esto nos llevó a determinar que cada emprendimiento que abordáramos debía representar al mismo tiempo una oportunidad para mejorar la calidad de vida de los vecinos.

Cuando decidí invertir en la terminal portuaria de Exolgan, conocía perfectamente la crítica situación social y ambiental de Dock Sud. Y lo visualicé como una oportunidad: estaba convencido del impacto positivo que nuestro trabajo representaría para esa zona

olvidada. Mi argumento ante los clientes era que, si operaban con el puerto de Buenos Aires, su decisión redundaría en una deseconomía para la ciudad. Particularmente, porque el puerto está ubicado en pleno centro de la ciudad; la actividad portuaria desplaza a la turística, demora la circulación del tránsito y genera mayor polución. En cambio, al operar con el puerto de Dock Sud estarían contribuyendo a remediar ambientalmente un área degradada, a dar vivienda y promover la educación y el trabajo de la gente de la zona. Muchos clientes no sólo se sumaron a la iniciativa sino que asumieron ese desafío como propio y valoraron el hecho de poder colaborar con una causa noble a través de sus operaciones en nuestro puerto.

Para la puesta en marcha de Exolgan teníamos que construir accesos terrestres y proveer los servicios de agua potable, luz y cloacas. El diseño de las obras de infraestructura contemplaba su extensión al barrio Urquiza, lindante por el lado sur con la terminal, y a la antigua Villa Anglo, vecina a nuestro emprendimiento por el lado norte.

Paralelamente, debimos solucionar un problema muy grave de contaminación. Cuando nos instalamos en Dock Sud, hasta los pájaros se morían en sus jaulas. Nosotros lo veíamos en nuestro trabajo cotidiano: incluso la pintura de las máquinas sufría la agresividad del medio ambiente. Pude experimentar en carne propia la desesperación que suponía vivir en un lugar así, ya que algunos de mis hijos trabajaban en el emprendimiento.

Cuando ns instalamos en Dock Sud, hasta los pájaros se morían en las jaulas.

Cuando estaban por comenzar las operaciones en Exolgan, en marzo de 1995, recuerdo que los vecinos del barrio Urquiza organizaron una guitarreada con empanadas y chorizos para celebrar el funcionamiento de los servicios de agua potable, energía eléctrica y cloacas. Un vecino, emocionado, me abrazó y me dijo: “Nací en este lugar; hace cuarenta y cinco años que vivo acá y usted en sólo seis meses me dio la posibilidad, por primera vez en mi vida, de abrir una canilla en mi baño y ver salir el agua. Hasta hoy, mi primera acción cada mañana era caminar hasta la esquina de mi casa y cargar agua en un balde”.

Entusiasmado con los buenos resultados sociales, sentí que debía involucrarme más para encontrar una solución al progresivo aumento de la población en estado de exclusión por falta de trabajo que habitaba en esas zonas. Entendí que para expandir esta filosofía de desarrollar negocios en áreas marginales necesitaba canalizar las acciones a través de una estructura que pudiera dedicarse exclusivamente a esa tarea.

Decidí crear entonces la Fundación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (TDH), organización sin fines de lucro dedicada a ayudar a los más necesitados, con una clara misión: contribuir, a través de la educación y el trabajo, al progreso sustentable. Definí que la Fundación mantuviera un perfil bajo, que no fuera cautiva de una organización y que, en lo posible, no manejara directamente los fondos de los proyectos. Debía ser un medio capaz de dinamizar soluciones sustentables convocando a otros empresarios, a autoridades de gobierno y del ámbito político y a otras organizaciones sociales. En definitiva, debía actuar como una institución de segundo grado, con capacidad de realizar diagnósticos claros y promover el trabajo en equipo para encontrar respuestas efectivas.

Una vez que la fundación estuvo constituida, pusimos en marcha diversos programas, dando prioridad a los temas que más nos preocupaban: contaminación, emergencia habitacional, servicios públicos básicos, atención sanitaria, inseguridad, propuestas de educación con salida laboral y programas de contención para mujeres y niños.

Hacia finales de la década de los noventa, recuerdo que se difundía el documental *Dársena Sur* (coproducción del Goethe-Institut, el canal franco-alemán ARTE y la productora Lita Stantic), que proyectaba tres testimonios de vida de jóvenes en las villas del Dock Sud, plasmando una historia de marginalidad y violencia en una de las zonas más contaminadas del país, a sólo cinco kilómetros de la

Nuestras acciones se orientaron entonces a remediar complejas situaciones de degradación y contaminación en esa área.

Casa Rosada. Nuestras acciones se orientaron entonces a remediar complejas situaciones de degradación y contaminación en esa área. Trabajamos en equipo con los usuarios del polo petroquímico, con otras empresas del lugar, con los vecinos, las autoridades municipales y portuarias y la Prefectura Naval.

Paralelamente, continuamos con la tarea de transformación del precario asentamiento Anglo, y en 1999, a través de un trabajo mancomunado con las autoridades gubernamentales, en el marco del Plan Arraigo, concretamos la construcción de las viviendas para las ciento setenta familias que allí vivían. Vale la pena visitar el lugar y ver cómo las personas que en aquel documental aparecían como las más excluidas de América del Sur, hoy, con educación y trabajo, se han consolidado como verdaderas familias que supieron aprovechar la oportunidad que se les presentó.



*TDH. Evento
Aguas Laprida.*



La crítica situación ambiental del Riachuelo nos llevó a ampliar nuestro radio de acción. En 2005 formamos el Comité de Interacción Público-Privada para la Gestión Ambiental de la Cuenca Matanza-Riachuelo, con miras a su saneamiento. Para ello, relevamos el estado de situación y elaboramos un plan de acción integral que incluía la remoción de barcos hundidos y el traslado de los que habían sido abandonados. Además, junto a otras ONG y con la invaluable ayuda de vecinos voluntarios, organizamos programas de control y cuidado del curso de agua en los partidos de Avellaneda y Esteban Echeverría. A través de nuestro programa Aguas Limpias,



TQM AGUAS LIMPIAS



1 de 11



dispusimos de dos embarcaciones del tipo pelícano importadas desde Europa y de elementos de apoyo para extraer sobrenadantes y otras sustancias, y mantener limpios los cauces en el Canal Sur y en Dock Sud.

Así, sobre la base de la economía de Exolgan, concretamos el proyecto de saneamiento de toda el área y emprendimos las obras que darían solución a los problemas más urgentes de los barrios Urquiza y Anglo: construimos un destacamento policial, el edificio de la Prefectura, un centro asistencial de salud y una hermosa capilla. Asimismo, impulsamos la concreción de nuestro primer salón de usos múltiples (SUM) en la Plaza del Renunciamiento de Dock Sud, un espacio utilizado comunitariamente por los vecinos, donde reciben ayuda a través de diferentes actividades: apoyo escolar, informática, talleres deportivos, actividades culturales y recreativas, capacitación en oficios, campañas de prevención de enfermedades, asesoramiento social y legal, además de otros servicios comunitarios.

Cuando en abril de 2006 lo inauguramos, sentí la gran emoción y satisfacción que vuelvo a experimentar cada vez que lo visito.

Al contemplar las caras ansiosas de esos chicos cuyas vidas recién se inician pero que ya son conscientes de la situación de desamparo en la que se encuentran, los animo y suelo relatarles mi historia, mostrándoles que cuando hay voluntad y capacidad de

esfuerzo se puede llegar a lo que uno ambiciona. Me gusta compartir con ellos las anécdotas sobre mis comienzos como mecánico, o cuando complementaba mi trabajo de camionero cargando bolsas al hombro en el muelle del Dock, en el galpón 10, lindante con su barrio. Finalmente, les insisto sobre la importancia de ser fieles a un buen comportamiento y los insto a que actúen bien y sean aguerridos, a que se capaciten cada día y se esfuercen en el trabajo, ya que eso les abrirá un camino lleno de posibilidades.

Estas experiencias fueron capitalizadas y aplicadas en otros barrios. En Villa Tranquila, por ejemplo, impulsamos un acuerdo con la firma Unilever y el Municipio de Avellaneda para intervenir con acciones que resolvieran el déficit de vivienda, servicios públicos y falta de contención de una comunidad con graves problemas de exclusión. Esta iniciativa de urbanización luego fue presentada al gobierno nacional y se encuadró en el Plan Federal de Viviendas y en el Programa de Mejoramiento de Barrios. En 2005 la acción conjunta de los distintos actores mencionados permitió llevar adelante una verdadera revolución en toda esa extensa área, para la que se proyectaron setecientas viviendas. Al día de hoy ya se construyeron y adjudicaron trescientas casas; también se abrieron calles y se concretó la instalación de todos los servicios públicos. Por iniciativa del intendente de Avellaneda, se aprovechó parte de las instalaciones donadas por Unilever para poner en marcha un programa orientado a la contención de los adolescentes.

Ese mismo año se creó el Programa Envión, con el objetivo de rescatar a los jóvenes con problemas de adicción y de conducta, es decir, chicos en situación de extrema vulnerabilidad social. El programa se articuló sobre la base de un modelo de alianza público-privada, dinamizado entre el Municipio de Avellaneda y las empresas de la zona. Desde la creación del primer Envión en Villa Tranquila ya se han inaugurado cuatro centros más en Avellaneda: Villa Luján, Isla Maciel, Villa Corina y Dock Sud. Hemos acompañado decididamente este proyecto, convocando a todos los actores que podían dar su aporte por medio de tutorías y becas a los jóvenes. La meta, desde el inicio, ha sido promover la educación, la salud, el deporte, las actividades culturales y recreativas y el aprendizaje de oficios con salida laboral, como herramientas esenciales para lograr la inclusión social de estos jóvenes.

Hemos aprendido lo valioso que es despertar el sentido de responsabilidad social en las personas y trabajar mancomunadamente para lograr que los mismos vecinos sean los artífices del mejoramiento de sus condiciones de vida. Para esto, es imprescindible acompañarlos adecuadamente y facilitarles los medios necesarios.

La terminal portuaria Exolgan, como polo productivo, representa un buen ejemplo de cómo un emprendimiento puede contribuir al mejoramiento y desarrollo de una comunidad.

Hemos aprendido lo valioso que es despertar el sentido de responsabilidad social en las personas.

Las autoridades nacionales, provinciales y municipales tienen el gran desafío de incentivar este perfil de inversiones en los lugares más relegados. Estas políticas proactivas deberían proveer los mecanismos necesarios para fomentarlas (financiamiento, regímenes impositivos especiales, infraestructura, etc.), evaluando la relación costo-beneficio que representan para la comunidad y el erario de la zona en cuestión.

Resulta gratificante ver cómo a través de estas acciones se logra encauzar la vida de muchas personas, que al encontrar apoyo y empleo se convierten en férreos defensores de su fuente de trabajo. En nuestras empresas no hay conflictos gremiales; todo se conversa y los mismos colaboradores, con sus respectivos gerentes, son los que encuentran siempre la solución al problema que pueda presentarse. Estos empleados valoran el ha-

ber tenido la posibilidad de capacitarse, y de poseer un trabajo digno que les permita vislumbrar el futuro con optimismo.

Nuestra preocupación por el marcado crecimiento de los barrios carenciados nos llevó a explorar nuevos lugares de trabajo en algunas trazas del conurbano bonaerense. El problema de los asentamientos en el Gran Buenos Aires es, desde hace tiempo, un mal endémico: millones de argentinos viven en construcciones precarias, peligrosas, con un elevado índice de hacinamiento; carecen de la infraestructura básica y de los servicios más elementales, como agua potable, electricidad, gas o disposición de cloacas. Según un estudio efectuado por la Universidad Nacional de General Sarmiento, en 2006 los asentamientos ascendían a un total de 819 en los 25 distritos del Área Metropolitana (el censo incluye la Ciudad de Buenos Aires). Cuatro años después, se calcula que ya superaron las 1000. Es decir, mientras que en 2006 los asentamientos precarios acogían a 1.051.519 personas, en la actualidad esa cifra ha superado los 2 millones de residentes, a los cuales es menester sumar alrededor de 235.000 habitantes de los barrios precarios de la Ciudad de Buenos Aires. Durante los últimos cinco años, la tasa poblacional en los asentamientos precarios se incrementó en un cincuenta y siete por ciento.

En vista de esa realidad angustiante, en 2009 comenzamos a desarrollar tareas en una comunidad vulnerable a la vera



Video institucional
TDH



del Camino del Buen Ayre, el Asentamiento 8 de Mayo. Junto a ellos, decidimos priorizar el fortalecimiento de su proyecto productivo, la Planta Social de Segregación y Recupero de materiales reciclables, para que, a partir de una mejor inserción en su cadena de valor, les permitiera ampliar los puestos de trabajo. Simultáneamente, los acompañamos en sus planes de generar oportunidades de educación y formación en oficios, como así también en sus acciones de prevención en cuestiones de salud.

La experiencia en el Camino del Buen Ayre nos convocó rápidamente a replicar nuestras acciones y la estrategia de trabajar junto a diferentes actores sociales en otras poblaciones vulnerables de Moreno y el Bajo Boulogne, desarrollando distintas alternativas de polos productivos y trabajos complementarios en el campo de la capacitación y la salud.

En todos estos años, la Fundación TDH ha logrado un profundo conocimiento de las necesidades y problemáticas de las comunidades más carenciadas, y ha abordado su transformación a través de un modelo integral: mejorar el acceso a las viviendas, proveer los servicios esenciales, cuidar el medio ambiente, crear espacios para la contención y el desarrollo de capacidades, garantizar la educación y la capacitación en oficios con salida laboral, y generar oportunidades de trabajo. El apoyo de los vecinos, de las empresas y de las diversas instancias gubernamentales —municipales, provinciales y nacionales— ha sido una pieza clave para que todo este accionar deviniera en una notable mejora de la calidad de vida de los habitantes en cada uno de los barrios en los que hemos intervenido.

Nuestro empeño está cifrado en expandir la filosofía de desarrollar negocios en áreas marginales para atender la grave situación de seis millones de argentinos con necesidades básicas insatisfechas, según las cifras oficiales de 2001, cifra que, de acuerdo con estimaciones privadas, trepó en 2010 a diez mi-

llones, de los cuales más de dos millones son jóvenes que no estudian ni trabajan.

Formación para el nuevo milenio

Cualquier esfuerzo de inversión o trabajo será inútil si no se pone el foco en la base del gran problema nacional, que es la educación, valor principal que debemos rescatar para todo habitante de nuestro país, por ser el bien máspreciado, que le permitirá desarrollarse en la vida. Muchas de las falencias que hoy presenta nuestra sociedad podrían enmendarse con la proliferación de escuelas que, en horario extendido, apliquen programas dedicados a la enseñanza de oficios.

Tal como Domingo Faustino Sarmiento visualizó en su momento, si hay algo que puede marcar el futuro de un país, es la educación. Eso fue lo que hizo grande a la Argentina y constituye el camino que han seguido todos los países desarrollados. Sin embargo, hoy los especialistas coinciden en que el sistema educativo vigente presenta, en todos sus niveles, deficiencias que afectan el desarrollo de nuestros niños y jóvenes. La calidad educativa es una de las mayores deudas sociales en la Argentina. La escuela constituye la última frontera en la que el Estado y la familia tienen la oportunidad de instruir e imbuir a nuestros jóvenes en los valores universales.

Una sociedad que no puede capacitar a una buena dotación de técnicos, científicos y profesionales sufrirá un progresivo rezago

Cualquier esfuerzo de inversión o trabajo será inútil si no se pone el foco en la base del gran problema nacional, que es la educación.

en relación con las sociedades más dinámicas.

Cuando yo era joven, la pregunta recurrente era: ¿estudiás o trabajás?, es decir que hace algunas décadas quien desertaba de la escuela, como fue mi caso particular, tenía como horizonte el mercado de empleo. La salida de la escolaridad significaba la asunción de responsabilidades laborales que implicaban roles sociales claros. Pero en la actualidad, la desertión escolar no suele dar lugar al ingreso a un trabajo, sino que relega al joven al terreno de la exclusión social: la desertión es el espacio de reclutamiento de los adolescentes en un mundo en el que aumenta su vulnerabilidad producto de la violencia urbana, el abuso y la adicción a las drogas. En la Argentina, según los datos provinciales que arrojó el último censo poblacional, cerca del quince por ciento de los jóvenes entre los quince y los veinticuatro años eluden la vieja

pregunta, ya que no estudian, no trabajan, no buscan trabajo y no colaboran con las tareas domésticas. Son lo que los sociólogos llaman inactivos absolutos.

Según un estudio realizado por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef), las causas principales de la desertión escolar son la pobreza, la exclusión y la escasa capacidad de las escuelas para brindar contención. El organismo sostiene que en la Argentina estos factores dejan fuera del sistema educativo a medio millón de adolescentes entre los doce y los diecisiete años. Para la CEPAL, la situación se agrava por la debilidad de las políticas educativas adoptadas hasta el momento, que demostraron ser inefficientes para adaptar los programas de estudio a las actuales necesidades.

“Muchos de estos jóvenes provienen de los extractos más pobres de la sociedad y parecen estar condenados a perpetuar el círculo de la pobreza”, alerta Unicef. En su estudio, basado en los más recientes indicadores de la Red de Educación Federal, también destaca: “Los índices de abandono en la escuela media son especialmente alarmantes. Más de 900.000 estudiantes repitieron año una o dos veces, y según las últimas estadísticas sólo un tercio de los jóvenes llega al último año del secundario”.

Los paralelismos, entonces, entre exclusión y desertión son evidentes. Sin embargo, la escuela no puede resolver la exclusión; un problema de causas múltiples que la excede larga-

mente. Por otra parte, cuanto más se dedique a la asistencia social —que debe ser tarea de otras áreas del Estado— tanto más ineficaz será en su específica tarea de transmitir conocimiento y forjar valores.

La Argentina debe realizar los mayores esfuerzos para llevar adelante una política educativa efectiva y sustentable. Y la economía del país debe estar delineada de modo tal que permita ofrecer empleo a nuestros egresados.

En la actualidad, convivimos con situaciones sociales de gravedad extrema, por lo que es necesario actuar con urgencia para recuperar la cultura del trabajo en todos los sectores de la sociedad y, en particular, en aquellos donde las penurias y las frustraciones han erosionando ese valor.

El trípode del desarrollo

Estoy convencido de que la Argentina tiene la oportunidad de recuperar el tiempo perdido y encontrar su camino, insertándose en un mundo crecientemente competitivo. Puede, además de potenciarse individualmente, capitalizar las ventajas que resultan de su pertenencia a América del Sur y de los pactos internacionales de colaboración e integración económica y social que han sido forjados.

Desde mi punto de vista, para hacerlo, nuestro país necesita consolidar el trípode que constituyen:

- a)*** el capital humano;
- b)*** los recursos naturales;
- c)*** las instituciones republicanas.

El capital humano

En mi trayectoria, tuve oportunidad de desempeñarme en distintos países, ejecutando obras de infraestructura o prestando los más diversos servicios. Ese trajinar me permitió relacionarme con personas de diferentes culturas y con disímiles tipos de formación profesional. Por eso me animo a decir, sin subjetividades, que la capacidad de aprendizaje y la versatilidad de los argentinos son reconocidas en todo el mundo. Son numerosos los compatriotas que se han destacado a nivel global en las ciencias, el arte, los deportes, la ingeniería, las actividades técnicas, el diseño y la medicina.

La capacidad de adaptación de nuestra población a los nuevos desafíos tecnológicos me permite pensar que podemos ser competitivos tanto en la producción como en el desarrollo y la aplicación de tecnologías de punta.

El crecimiento alcanzado en los últimos años en el sector tecnológico y en el agropecuario, por ejemplo, fue posible gracias a la demanda del mercado y, justamente, por dicha capacidad de adaptación y de trabajo.



Reproducir audio: *El futuro de la argentina (1)*

José Ortega y Gasset, refiriéndose al enorme afán de superación de los argentinos, decía en 1929: “Este es el tesoro fabuloso que posee la Argentina. Yo no conozco ningún otro pueblo actual donde los resortes radicales y decisivos sean más poderosos. Contando con parejo ímpetu elemental, con esa decisión frenética de vivir y de vivir en grande, se puede hacer de una raza lo que se quiera. Por eso, buen aficionado a pueblos, aunque transeúnte, me he estremecido al pasar junto a una posibilidad de alta historia y óptima humanidad con tantos quilates como la Argentina”.

Esta fortaleza que hizo grande a la Argentina se ha resentido por la falta de una economía enfocada en la educación y el trabajo.

Los recursos naturales

Con 2.766.890 kilómetros cuadrados de extensión territorial, sin incluir la Antártida, la Argentina es el segundo país más grande de América Latina y el octavo del mundo. Su superficie posee un patrimonio natural incalculable: tierras fértiles, recursos forestales, yacimientos mineros a lo largo de los cuatro mil quinientos

La Argentina debe realizar los mayores esfuerzos para llevar adelante una política educativa efectiva y sustentable.

kilómetros de cordillera, fuentes energéticas provenientes de hidrocarburos y una de las reservas de agua dulce más grandes del planeta. ***El país cuenta con cuatro mil setecientos kilómetros de costa atlántica, ríos navegables que conectan el norte con el centro del país y puertos naturales de aguas profundas que unen el sur con la capital de la República.***

Con cuarenta millones de habitantes, la densidad poblacional es baja: catorce habitantes por kilómetro cuadrado; no existen problemas raciales, étnicos ni religiosos, ni el país limita con vecinos beligerantes.

Su variedad climática no es proclive a catástrofes naturales y, debido a la fertilidad de los suelos y a la extensión de las grandes planicies, la Argentina produce alimentos a gran escala de la más alta competitividad mundial.

La industria del turismo encuentra un gran potencial de desarrollo sobre la base de las bellezas naturales y la cultura de la población. Las sinergias que de esto se desprenden son diversas y es preciso hacer todo lo necesario para potenciarlas.

Este recurso requiere ser cultivado, desarrollado y preservado en aras de su sustentabilidad; por sí solo no significa riqueza, y mucho menos para las futuras generaciones.

Las instituciones republicanas

La seguridad jurídica es la “certeza del derecho” que tiene el individuo de que sus derechos económicos o civiles sólo serán modificados por procedimientos regulares y conductos legales formalmente establecidos y publicados con la debida antelación. ***Lamentablemente, la Argentina es uno de los países de la región con más baja seguridad jurídica, mientras que algunos de nuestros vecinos están experimentando procesos de consolidación institucional dignos de imitar.***

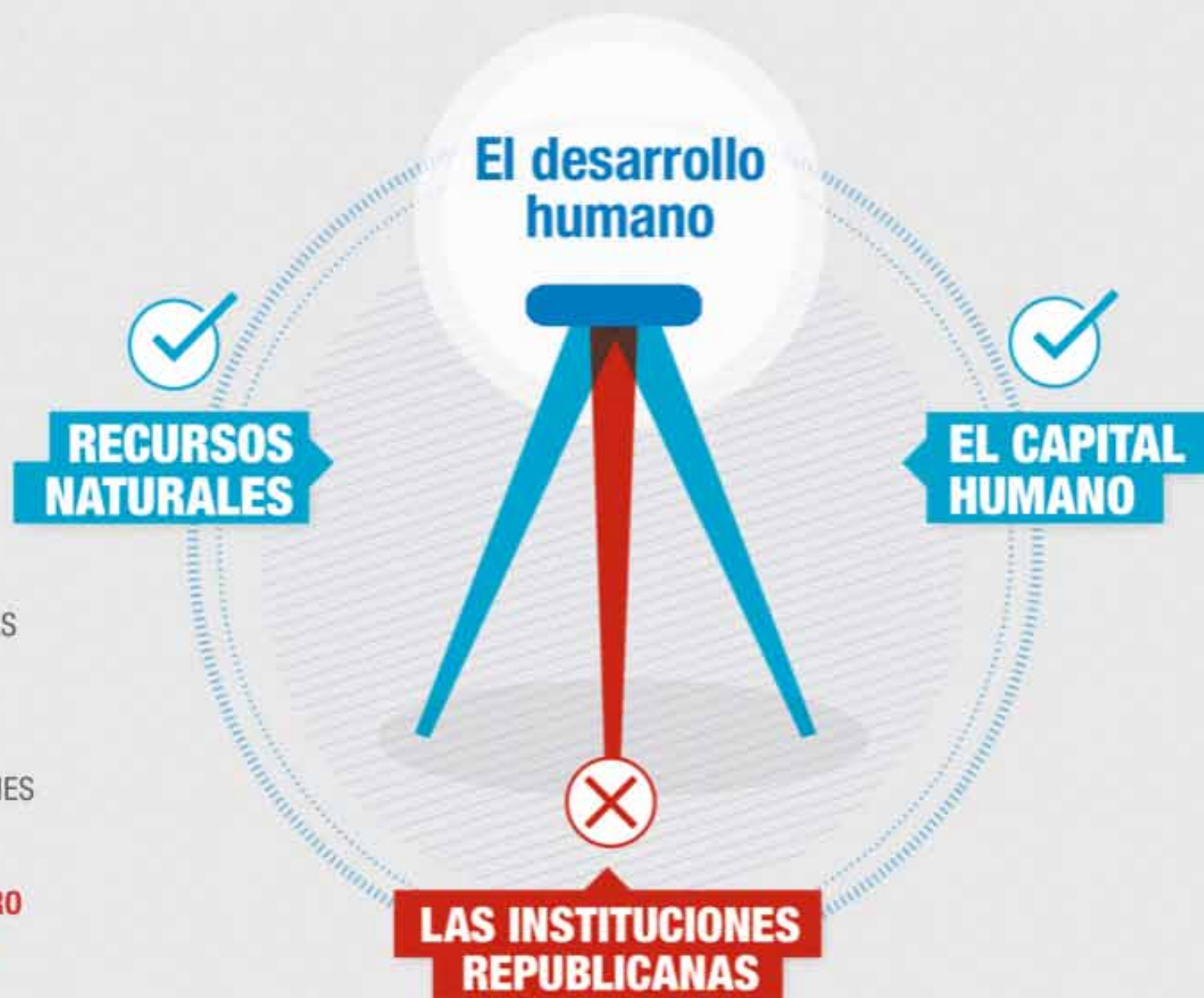
Sin lugar a dudas, este es el talón de Aquiles de este trípode; es el aspecto más deficiente y, por lo tanto, resulta necesario generar una mayor conciencia al respecto, para que toda la ciudadanía se comprometa a trabajar seriamente en revertir esta situación.

Brasil se encuentra en proceso de solidificación de sus

poderes Ejecutivo y Legislativo, a la vez que trabaja cada día por fortalecer un Poder Judicial independiente y una burocracia estatal profesionalizada. Los partidos políticos, además, consiguieron una estabilidad creciente. Esta situación, sumada a un alto grado de consenso entre los diversos sectores sociales respecto al diagnóstico de los problemas nacionales y a la alianza establecida entre el sector público y el privado, ha generado previsibilidad y confianza en el futuro. Una muestra de dicha confianza es el nivel de las inversiones extranjeras directas, que le posibilitaron a Brasil llegar en el año 2010 a un PIB estimado de 1,7 billones de dólares, mientras que la Argentina en el mismo período alcanzaba un PIB de 333.000 millones de dólares, lo que significa una diferencia del ochenta por ciento menos para nuestro país, cuando hace sólo sesenta años la Argentina y Brasil tenían un PIB equivalente.

Chile también ha logrado que sus instituciones republicanas funcionen con seriedad y eficiencia. El índice de Libertad Económica de Países del año 2010, realizado por The Heritage Foundation, ubica a la Argentina en el puesto 135 dentro de una muestra de 179 países. Chile, por su parte, ocupa el número 10. También en el Índice de Competitividad Global, elaborado por The World Economic Forum, Chile aparece como el país más competitivo de la región, ocupando el puesto número 30, en tanto que la Argentina ocupa la posición 85. Una de las consecuen-

El trípode del desarrollo



LAS NACIONES DESARROLLADAS SOSTIENEN SU CRECIMIENTO EN TRES PILARES: EL CAPITAL HUMANO, LOS RECURSOS NATURALES Y LAS INSTITUCIONES DE LA REPÚBLICA.

LA CONSTRUCCIÓN DEL FUTURO REQUIERE DE INSTITUCIONES CONSOLIDADAS



*Reproducir audio:
El futuro de la argentina (2)*

cias de estos datos es la disparidad del crecimiento del PIB por habitante entre ambos países. Desde 1980 hasta 2008 el PIB por habitante de la Argentina —medido por el método PPP— creció 196 por ciento, de acuerdo con los datos del Banco Mundial, mientras que el de Chile creció 462 por ciento durante el mismo período.

La Argentina, salvo en contadas excepciones, no ha logrado mostrar reglas de juego estables; cada gobierno las ha ido modificando en función de su enfoque particular de la economía y del manejo de la burocracia estable. La Constitución le confiere al Poder Ejecutivo atribuciones que históricamente le han permitido controlar, de una manera u otra, a los poderes Legislativo y Judicial. Esto limita la libertad de acción de estas instituciones y les quita la independencia que debieran tener. Dicha situación también daña el federalismo, ya que coarta la acción de los gobiernos provinciales.

Todos los ejemplos apuntan en la misma dirección: la transformación es posible, pero requiere una decisión consciente de la clase política y empresarial. La Argentina necesita ser un país confiable para reinsertarse en el mundo desarrollado, tal

*La Argentina, salvo en
contadas excepciones
no ha lograda mostrar reglas
de juego estables.*

como lo hizo a fines del siglo XIX, cuando apenas estaba consolidada como nación: en un lapso de poco más de treinta años, su PIB creció un ochenta por ciento, mientras que el de los Estados Unidos lo hizo un treinta y cinco por ciento. Éramos por entonces, qué duda cabe, un país competitivo en el concierto de las naciones.

Creo que, si nuestros antepasados recientes pudieron adaptarse para generar las condiciones necesarias que llevaron a la Argentina a ser una de las diez principales economías del mundo, las generaciones presentes deberíamos luchar para repositionarnos en los niveles más altos.

Hay buenos ejemplos de reconversión en la historia reciente. Nueva Zelanda, por caso, logró revertir su casi total dependencia de Inglaterra con respecto a sus ingresos por exporta-

ciones e inversiones directas, para pasar a ser un país integrado al mundo. Las similitudes con la Argentina a lo largo del siglo xx son notables —y por eso vale como ejemplo—, pero a partir de 1986 las historias de los dos países divergen sustancialmente.

En 1986 Nueva Zelanda era un país aislado del mundo, altamente regulado y con una inflación del dieciocho por ciento anual. Pero, a través de la aplicación de políticas que incentivaron la inversión privada, nacional y extranjera, sus gobernantes supieron generar un clima de negocios amigable: hoy su moneda se cotiza como una divisa fuerte en los mercados mundiales.

A modo de comparación, partiendo de los rankings del Banco Mundial relativos al clima de negocios en cada país del mundo (año 2010), Nueva Zelanda se encuentra en el puesto número 3, en un ranking de 183 países; la Argentina ocupa el número 115. Con respecto a la facilidad para comenzar un negocio nuevo, Nueva Zelanda logra el primer lugar; a la Argentina hay que buscarla en el puesto 142. Si observamos el tiempo que lleva conseguir un permiso para construir, Nueva Zelanda se ubica en el quinto lugar y la Argentina, en el 168.

Es en la estructura social de clases o grupos y en las influencias ejercidas por el mundo desarrollado donde hay que buscar las respuestas al problema de nuestro demorado desarrollo.

Las instituciones de la República son influenciadas por

las distintas fuerzas de poder (partidos políticos, empresarios, medios de comunicación, sindicatos, organizaciones religiosas, fuerzas armadas, ONG, etc.). Estas fuerzas tienen sus propias idiosincrasias y suelen aprovechar factores coyunturales, haciendo un uso abusivo de su poder, por sí mismas o en connivencia con otras, dominando al resto de la sociedad e imponiendo sus intereses. La falta de consolidación del poder interno, y la equívoca y oscilante relación con los centros económicos del mundo desarrollado son los fundamentos principales de la larga historia de desaciertos de los países en desarrollo.

El afianzamiento de este trípode de fortalezas, desde mi visión, permitirá que la Argentina inicie un proceso de desarrollo económico sostenido, potenciando sus ventajas comparativas y agregando valor a sus commodities, sin dejar de lado su desarrollo industrial, con captación de nuevas tecnologías, lo que brindará mayor libertad de acción y puestos de trabajo a la población.

La efectiva unificación de América del Sur sería una gran ventaja. Con una población estimada en cuatrocientos millones de personas en 2010, y contando con algunas de las economías con mayor capacidad de crecimiento y de inserción competitiva a escala global, la región constituye un entorno con gran potencial. Si bien se han llevado a cabo muchos intentos de integración y colaboración, tales como el Mercosur, la Comu-

Argentina, país de grandes recursos naturales



TOQUE SOBRE
LAS CRUCES



Bibliografía

INDEC – Datos Censo 2010. Educación – Presidencia de la Nación

Geografía. La Argentina y el Mercosur - María Julia Echeverría, Silvia María Capuz – Editorial AZ

Geografía social y económica de la Argentina - María Julia Echeverría, Silvia María Capuz – Editorial AZ

Geografía Argentina en la Globalización - Editorial Santillana.

nidad Andina (CAN) y, últimamente, la Unión de Naciones Sudamericanas (Unasur), que agrupa a todos los países de América del Sur, aún habrá que recorrer un largo camino para lograr los objetivos propuestos.

Sin embargo, cabe destacar que Chile, por sus propios medios, logró firmar acuerdos de libre comercio y colaboración política y cultural con la Unión Europea en el año 2002. Asimismo, firmó un tratado amplio de libre comercio con los Estados Unidos en 2003 y se transformó en el primer país de América Latina en suscribir un acuerdo de libre comercio con China en 2006, además de conseguir similares convenios con México, Canadá, Corea del Sur y otras naciones de Asia y Oceanía.

Por otro lado, Perú y Colombia se han destacado por la profundidad y velocidad con que realizaron sus cambios, logrando un crecimiento económico sostenido y el mejoramiento de sus políticas sociales. Paraguay, por su parte, aumentó la capacidad productiva alimentaria. Uruguay ha llevado adelante una rápida transformación productiva y ha encaminado el afianzamiento de sus instituciones. Esta realidad tornó a la región en un espacio atractivo para quienes tienen la capacidad de efectuar inversiones productivas, y que además quieren desarrollar su vocación empresarial.

La integración es muy positiva, pero la fortaleza individual de cada país es una condición ineludible.

*La integración es muy positiva,
pero la fortaleza individual
de cada país es una
condición ineludible.*

La capacidad de producción de alimentos es sólo un ejemplo notorio de lo que puede implicar el futuro del espacio regional sudamericano para un mundo en creciente urbanización y en constante mejora de la calidad de vida de las poblaciones. Tales son los casos de China y la India: se estima que el setenta por ciento de la población mundial vivirá en un futuro cercano en centros urbanos, comparado con el cuarenta y nueve por ciento actual, por lo que la demanda de alimentos tendrá un marcado salto tanto cuantitativo como cualitativo. En ese contexto, la Argentina y Brasil, y varios de sus socios sudamericanos, son percibidos como protagonistas globales relevantes por su potencial productivo, especialmente resultante de políticas de Estado correctas, y por la capacidad empresarial desarrollada en las últimas décadas y la continua incorporación de nuevas tecnologías de producción agropecuaria, que han posibilitado

*Abastecer las góndolas de
los mercados del mundo
con productos diferenciados
elaborados en nuestros países
tendría que ser la meta
de nuestras economías.*

la expansión de tierras fértiles y de inmensas reservas de agua, de las cuales el denominado Acuífero Guaraní es una expresión fundamental.

Abastecer las góndolas de los mercados del mundo con productos diferenciados elaborados en nuestros países tendría que ser la meta de nuestras economías. Esta tarea debería estar enfocada en mejorar la calidad de vida de la población y en preservar el medio ambiente de manera sustentable. Resulta imprescindible, por lo tanto, instalar una cultura basada en principios éticos que le permita a cada miembro de la sociedad acceder a una buena educación y a un trabajo digno.

El legado

Capítulo 9



MÁS INFO

El legado

Capítulo 9

*Al mirar el camino recorrido,
reflexiono sobre las oportunidades
que tuve para formarme como
persona y para crecer
profesionalmente en función de los
roles que debí asumir.*

Al mirar el camino recorrido, reflexiono sobre las oportunidades que tuve para formarme como persona y para crecer profesionalmente en función de los roles que debí asumir. Los cambios que enfrenté a lo largo de los años fueron tan profundos que por momentos siento que he vivido varias vidas. Pero el ideal que perseguí durante las últimas tres décadas fue consolidar mi legado. Y finalmente, después de muchas vicisitudes, en el año 2006, aprovechando las condiciones favorables de nuestros negocios, pude iniciar el proceso definitivo para concretarlo. Así emprendí un gran desafío, una auténtica aventura intelectual y emocional, de a ratos apasionante, de a ratos complicada, que me conectó y conecta a diario con los aspectos más esenciales de la existencia.

Desde el principio, tuve la certeza de que mi legado tendría características particulares, pues debía ser un medio para mantener a la familia unida y para continuar fomentando en mis descendientes una cultura de trabajo sustentada en el conocimiento y en altos principios morales. Liderar este proceso, que aún está en desarrollo, implica para mí una enorme responsabilidad, puesto que estoy tomando decisiones que me trascenderán.

Al llevar adelante esta labor, me propuse releer algunos de los pensamientos e inquietudes que escribí en el pasado y examinar la experiencia de los años ochenta, cuando hice el primer intento de transferir mi liderazgo a una organización familiar. Había esta vez dos grandes diferencias: mis hijos ya estaban maduros y capacitados

Desde el principio, tuve la certeza de que mi legado tendría características particulares.

en distintas especialidades, y yo mismo estaba también mejor preparado para afrontar nuevamente este reto.

La búsqueda de respuestas y soluciones me llevó, desde los inicios, a indagar sobre la conducta humana y a buscar ayuda en la filosofía. Como parte de ese estudio, a veces desordenado pero siempre interesante, suelo compartir con mis hijos escritos en los que expreso mi pensamiento sobre la sociedad y la familia. Esto ha despertado también en ellos el deseo de profundizar aún más en estas temáticas mediante la lectura de autores especializados.

Comenzamos así un intercambio de ideas, un tiempo de debate y de reflexión profunda. Aprovechamos las sobremesas familiares para conversar sobre estos temas y compartir nuestra visión sobre la organización familiar.

Y hoy puedo afirmar que este período de introspección junto a mis hijos ha sido uno de los más valiosos de mi vida. Debati-mos sobre historia, economía y sociología; también sobre conceptos éticos y filosóficos. De a poco, esas charlas nos han ayudado a en-

tender mejor el ámbito de nuestro hogar y el mundo en que vivimos. Intercambiamos ideas sobre la transformación sufrida por la sociedad durante el último medio siglo, los efectos de la globalización y de la multiplicación del consumo. Analizamos la profunda crisis de valores que todo ello ha desencadenado. Una de las cosas que más me gratifica es escuchar a mis hijos concordar conmigo en cuán meritorio es mantenerse fiel a los principios. Esta ha sido mi obsesión de toda la vida y —de acuerdo con su modo de ver— ha sido también la clave que me permitió alcanzar buenos resultados.

De esta manera, comenzamos a establecer las pautas sobre las cuales trabajaríamos conjuntamente, teniendo como propósito principal preservar la armonía y la unión de la familia, siempre con la premisa de que el patrimonio sirva al desarrollo de una cultura de trabajo basada en adquirir mayor conocimiento para alcanzar mayor libertad de acción.

Desde entonces, interactuamos para encontrar un equilibrio entre mi pensamiento, el de mi núcleo familiar y el de mis más cercanos colaboradores. El proceso empezó hace más de cinco años, y si bien ya hemos completado la mayoría de las etapas, he aprendido que se trata de una evolución continua. A veces, en el debate, surgen puntos en los que mis hijos, en principio, no están de acuerdo con mi parecer. Pero, para mi sorpresa, al llegar el momento de plasmarlos sobre el papel, suelen proponer posiciones aun más radicalizadas que las mías.

Mediante el intercambio de ideas y lecturas, decidimos que, para delinear nuestro legado, necesitábamos tener en cuenta tres aspectos fundamentales:

- *el contexto social;*
- *la institución familiar, y*
- *el comportamiento del hombre.*

Hemos avanzado y aprendido mucho en este proceso. Nos ha hecho a todos mejores personas, más abiertos y tolerantes a la hora de comprender las diferentes realidades. Sabemos también que emprendimos un desarrollo cognitivo arduo, pero lo seguimos abordando siempre con determinación y optimismo, pues es la primera vez que padres e hijos tramamos nuestras expectativas individuales en un tejido que nos trascenderá como individuos, *dándole una entidad fundamental a la organización familiar e intentando influir en forma positiva sobre la comunidad.*

El contexto social

Durante las últimas seis décadas fuimos testigos de grandes desarrollos tecnológicos que condujeron a increíbles cambios sociales. Viví y fui protagonista de parte de este impulso que revo-

Nos ha hecho a todos mejores personas, más abiertos y tolerantes a la hora de comprender las diferentes realidades.

lucionó el mercado del trabajo y del consumo, transformando la forma de vida del hombre y de la mujer, así como sus diferentes roles. Fueron épocas de sorprendentes innovaciones. Los avances tecnológicos se materializaban vertiginosamente potenciándose entre sí. La producción en serie de la industria automotriz se expandió a límites insospechados; el uso de nuevos materiales, como el hormigón armado y el cristal, convulsionaron la construcción; la aparición de fibras sintéticas y los accesorios plásticos expandieron el comercio.

Desde finales de la Segunda Guerra Mundial los estudios sobre energía atómica, procedente del uranio y el plutonio, desencadenaron una acelerada carrera armamentista monopolizada por los Estados Unidos y la Unión Soviética, con la consecuente amenaza para la vida en el planeta, que inauguró una época de temores ante una posible destrucción total, pero que

también amplió las posibilidades de desarrollo para la ciencia, con proyectos tecnológicos a gran escala. La consiguiente Guerra Fría impulsó la colocación de satélites artificiales de espionaje que, además de cumplir con su función militar, transformaron las telecomunicaciones.

A partir de los años cincuenta, aparecieron masivamente en los hogares de todo el mundo diferentes electrodomésticos que facilitaron la vida diaria. La radio cedió espacio a la televisión, que se convirtió en el centro de atención de todos los livings. Y un día, en las pantallas de esos televisores, vimos los pasos del primer hombre en la Luna. *Observé entonces cómo las grandes potencias invertían sus recursos explorando el espacio.* Parecía que estaban en una carrera para conquistarlo. Pero lo que ocurrió fue algo muy diferente: las conquistas ocurrieron en este mundo y en ciertos campos en particular, como las comunicaciones, el transporte, la medicina y la informática.

Trasladarse en pocas horas a cualquier parte del mundo, comunicarse en segundos con colegas de otros países, saber lo que pasa en China antes de lo que sucede en nuestra propia comunidad parecía, pensado desde la perspectiva que teníamos en los años cincuenta y sesenta, algo increíble, como si se tratara de una fábula de aventuras. Términos como clonación, internet, redes sociales, globalización, fecundación in vitro y nanotecnología, que hoy forman parte de nuestro vocabulario cotidiano, sólo

podían encontrarse por entonces en libros de ciencia ficción.

Estas innovaciones facilitaron el acceso a un mayor conocimiento global. Los desarrollos alcanzados en la navegación y la aeronáutica dieron un gran empuje a la transportación intercontinental. Esto dinamizó el intercambio comercial entre regiones y continentes, permitiendo a cada cual hacer uso de sus ventajas competitivas, económicas y de producción, y generando rápidamente un cambio en las economías de cada lugar.

Para el consumidor significó el acceso a los nuevos productos que inundaron el mercado. Esto trajo aparejado, por un lado, innegables beneficios en determinadas esferas de la vida social. Pero, por otro lado, provocó una transformación estructural en los métodos de trabajo, debido a la pérdida de actividades que eran reemplazadas por productos importados y la mecanización de los procesos con sustitución de la mano de obra.

Sin embargo, hay cuestiones —como las referidas a la brecha entre los sectores más y menos favorecidos, los vínculos humanos y el uso responsable de los recursos no renovables— que requieren, necesariamente, de nuestro mayor compromiso y acción. Lamentablemente, esas conquistas han tenido un efecto contrario sobre la vida de amplios sectores de la sociedad, aumentando, a la par de los avances tecnológicos, la pobreza extrema y las diferencias entre los más ricos y los más pobres.

Según el informe del Banco Mundial Indicadores de de-



*Reproducir audio:
El camino de la felicidad (1)*

sarrollo mundial, de 2009, más de mil millones de personas en el mundo viven con menos de un dólar por día. Esta es una de las consecuencias más lamentables de esta enorme grieta que se abrió dentro de la sociedad.

Mientras tanto, las sociedades más desarrolladas viven hoy una realidad signada por la compulsión al consumo, donde el producto poseído siempre importa menos que el que todavía no se posee. ***Las grandes corporaciones, a través del marketing y la publicidad, generan necesidades superfluas.*** Fomentar, orientar y estimular la demanda; de eso se trata el negocio. En tanto, los consumidores finales dejan de ser importantes como individuos y pasan a ser considerados una masa, presa fácil de influencias y motivaciones impuestas por el mercado.

En esta sociedad menos equilibrada y de consumismo exacerbado, la otra víctima es el medio ambiente. El aumento constante de la extracción de recursos naturales, la creciente polución y el vertido de residuos contaminantes, propios de los mecanismos de producción y las costumbres actuales, hacen peligrar la estabilidad del ecosistema y, por ende, el futuro del hombre.

También salen heridos en estos nuevos tiempos —donde

En esta sociedad menos equilibrada y de consumismo exacerbado, la otra víctima es el medio ambiente.

todo es perecedero y reemplazable— los vínculos humanos, la familia, el entorno afectivo. El filósofo Zygmunt Bauman definió este fenómeno como la “modernidad líquida”, que hace a las relaciones volátiles y al amor flotante, mediado por superficies tecnológicas como la web. Bauman, pensador brillante de nuestra época, acude a una metáfora física para explicar lo sustancial de estos tiempos: “Los sólidos conservan su forma y persisten en el tiempo: duran. Mientras que los líquidos son informes y se transforman constantemente: fluyen”. La modernidad líquida, efecto de la posmodernidad, plantea una velocidad distinta, que arrasa con las permanencias. Ya nada dura sino hasta la medida del cansancio. El mundo ha agotado sus sentidos y “no hay otra parte adonde ir”.

Esta tendencia condujo a una progresiva emancipación de la economía de sus tradicionales ataduras políticas, éticas y culturales.

“Por eso, la principal técnica de poder es ahora la huida, el escurrimiento, la capacidad de evitar, el rechazo concreto de cualquier confinamiento territorial y de sus engorrosos corolarios de construcción y mantenimiento de un orden, de la responsabilidad por sus consecuencias y de la necesidad de afrontar sus costos”, señala Bauman.

Para que ese poder fluya, el mundo tiene, entonces, que estar libre de trabas, barreras, fronteras y controles. Ese ha sido, nada más y nada menos, que el origen y el impulso de la globalización.

El mundo fluido es el mundo del desempleo estructural, donde nadie puede sentirse ni seguro ni a salvo. No existen habilidades ni experiencias que, una vez adquiridas, garanticen la obtención de un empleo y, en el caso de obtenerlo, no resulta duradero. Esta política de precarización —del trabajo y de la calidad de vida— es la que genera, en parte, la descomposición y el languidecimiento de los vínculos humanos, de las comunidades y de las relaciones.

Cada vez son más las personas que optan por una libertad mal entendida; una libertad acompañada por un fuerte individualismo y el anhelo de poder ilimitado.

Lejos de forjar hombres libres, esta tendencia genera seres esclavizados a las estrategias del mercado de consumo y a una vida cada vez más superficial, fluida, líquida.

Sin embargo, pese a este duro panorama, jamás dejo de ser optimista. Como apasionado del desarrollo de la tecnología de punta que soy, no tengo dudas de que los avances de la posmodernidad sir-

ven para mejorar la vida cotidiana. Los cambios siguen ocurriendo: somos testigos de un progreso imparable, basado en la globalización, la logística y las comunicaciones; el soporte tecnológico, que permite la democratización de la información y el conocimiento, es más poderoso que nunca. Todos estos cambios nos llevarán a buen puerto siempre y cuando actuemos decididamente para encontrar ese equilibrio que nos conduzca a priorizar la dignidad humana.

Para contrarrestar los aspectos no deseados del desarrollo, las familias que tenemos como respaldo una buena situación económica debemos inculcar en nuestros descendientes la responsabilidad de trabajar para procurar los recursos que permitan erradicar la pobreza.

También debemos bregar por la concientización de un consumo responsable y del cuidado del medio ambiente.

Por eso, en nuestro legado consideramos la necesidad de prepararnos para actuar en los estamentos institucionales y políticos, con el fin de impulsar políticas de Estado que privilegien el acceso a la educación en igualdad de oportunidades y economías diseñadas para que cada integrante de la sociedad pueda acceder a un trabajo digno. He podido observar cómo muchas familias importantes de América Latina se están preparando para cumplir con esta misión.

Sobre la base de este diagnóstico, definimos para nuestro legado un sistema que convoque a todos los descendientes

*Pese a este duro panorama,
jamás dejo de ser optimista.*

a asumir como propia la responsabilidad de incidir activamente en la construcción de una sociedad mejor.

La institución familiar

El hombre se forma a través de la familia. No hay ninguna organización que cumpla funciones humanistas y sociales con la eficacia con que lo hace una familia bien constituida. Sin lugar a dudas, la familia continúa siendo el mejor ámbito para que el ser humano sea concebido; para nacer, crecer, madurar, envejecer y morir con amor y dignidad. Es el lugar de contención durante las etapas más delicadas y necesitadas, es decir la infancia y la ancianidad. La incondicionalidad es el fundamento de una atención desinteresada a familiares que por su edad o situación dependen de la ayuda de los demás. Y para realizar el trabajo “artesanal” que conlleva la formación de una persona, nadie mejor que los propios padres, ya que —salvo en casos patológicos— nadie conoce y quiere más a un ser humano que un



*Discurso de Alfredo Román
50 años en fiesta de fin de año
de una de sus empresas*

padre. Mientras que en el ámbito laboral el hombre es evaluado por su idoneidad profesional, en lo deportivo por su destreza física y en las relaciones sociales por su mayor o menor simpatía, en la familia se valora a la persona solo por lo que realmente es, independientemente de sus habilidades y potencialidades. Y esto es consecuencia del amor incondicional que un padre siente por un hijo.

No hay ninguna organización que cumpla funciones humanistas y sociales con la eficacia con que lo hace una familia bien constituida.

Considero que debemos revalorizar a la familia como la institución más idónea para abordar los dilemas que trajeron aparejados los cambios sociales provocados por la posmodernidad.

Para ello resulta necesario posicionar nuevamente a la familia como el eje central de la sociedad y como primera y principal “escuela de valores”, trabajando para que vuelva a ser un verdadero ámbito de contención y de amor. En definitiva, es ella la garantía para formar mejores personas.

En lo personal, mi familia fue mi primera fuente de valores. Gracias a mis padres, a mis abuelos y mis tíos, desde muy temprana edad he ido incorporando una serie de preceptos que me ayudaron a forjar mis principios. “Principios de hierro” que hoy me mantienen en pie, con una familia que me enorgullece.

Sé que hay muchos jóvenes que opinan que es anticuado de-

fender a la institución familiar. Pero creo que, si tenemos paciencia y logramos transmitirles el valor de la familia —en definitiva, fuente de felicidad y supervivencia humana—, podremos hacerles comprender que aquel es un pensamiento erróneo y que el hogar es esencial para la vida.

Esa pérdida de credibilidad en la institución familiar, registrada especialmente y de manera creciente durante las últimas cuatro décadas, ha generado nuevas formas de relación, mediante las cuales se intentan evitar los compromisos duraderos. Así, muchas parejas jóvenes deciden vivir juntos, aun sin conocerse lo suficiente o sin estar preparados para ello. Entienden la convivencia como una suerte de prueba, que, ante los primeros inconvenientes o desacuerdos, dejan sin efecto.

Según datos del INDEC, en la Argentina las uniones consensuales —es decir, las no legales— pasaron del siete por ciento en 1960 al veintisiete por ciento en 2001, y llegan en la actualidad al treinta y tres por ciento. Esta es una cifra sorprendentemente alta. En Francia, el censo de la población de 2007 señaló que los padres solteros representaban ya el cincuenta por ciento.

El último censo de los Estados Unidos informa que los hogares constituidos por personas que no están casadas aumentaron, en la última década, el setenta y dos por ciento. Por primera vez en la historia, sólo el veinticinco por ciento de los hogares están legalmente conformados. Este fenómeno se repite en casi todas las sociedades,

indicando que el casamiento, como acto cívico, legal y espiritual de compromiso, ha sido relegado y reemplazado por las costumbres de la convivencia o el concubinato.

Dichos cambios y transformaciones en la familia y en los roles de la pareja pueden ser analizados a la luz de los distintos factores que los generaron. Conocer sus causas nos permite entenderlos más profundamente e incluso intentar modificarlos.

Desde principios del siglo pasado comenzó a desarrollarse el primer movimiento de liberación femenina, al cual se sumó, entre las décadas de los cincuenta y los sesenta, la corriente denominada segunda ola de feminismo.

Gracias a estas luchas, la mujer reivindicó sus derechos de género, su libertad sexual, la procreación responsable y la igualdad de oportunidades. Posteriormente, el derecho al voto femenino fue adoptándose de forma paulatina en distintos lugares del mundo. En la Argentina, esta ley fue impulsada por Evita Perón en septiembre de 1947. Por esos años, sólo una de cada diez mujeres tenía trabajo fuera de la casa, y muy pocas concurrían a la universidad. Básicamente, su rol se limitaba a administrar el hogar. Divorciarse o ser madre soltera eran estigmas sociales difíciles de superar.

Este proceso de emancipación avanzó a paso firme. En la actualidad, las estadísticas revelan que cada vez son más las mujeres que se desempeñan con éxito en cargos de alta respon-

sabilidad en el mundo laboral, e incluso muchas de ellas ocupan importantes cargos públicos que, con anterioridad, estaban reservados exclusivamente a los hombres. Tanto es así que, hacia el año 2011, nos encontramos con que diecisiete mujeres desempeñan el rol de jefas de Estado en diferentes países del mundo.

Sin embargo, el papel tradicional de la mujer dentro de la familia (cuidar, contener y educar a los niños, y administrar las necesidades básicas del hogar) es en la actualidad revalorizado por muchos especialistas y sociólogos. Existen también estadísticas que revelan un porcentaje cada vez mayor de mujeres insatisfechas con sus vidas por la culpa que les genera la multiplicidad de sus roles y la dificultad para encontrar un sano equilibrio.

Esta multiplicidad efectivamente le dio a la mujer una enorme independencia social y económica, pero también la obligó a modificar sus prioridades en las distintas etapas de la vida. A su vez, el hombre asume más responsabilidades dentro del hogar y la pareja acude además en ayuda de terceros. El desafío ante esta nueva realidad es que tanto el hombre como la mujer encuentren la manera de cuidar el bienestar familiar en el más amplio sentido de la palabra, sin perder sus expectativas de realización personal.

Las jóvenes de hoy priorizan sus estudios de grado y de posgrado y sus carreras profesionales, postergando el matrimonio y la formación de la familia. Respaldadas por los nuevos

desarrollos científicos, optan por relegar la maternidad para edades más avanzadas.

De alguna manera, la dificultad para construir una relación fuerte está teñida por las características de la cultura de la inmediatez y de la satisfacción circunstancial, en la que las personas se convierten en objetos de consumo. La idea de la liquidez propuesta por Bauman vuelve a aparecer: el formato de la vida moderna hace languidecer los vínculos humanos básicos.

Asimismo, los psicólogos sostienen que a las nuevas generaciones les resulta difícil formar una pareja estable por la resistencia al compromiso y el miedo a perder la libertad. Es fácil apreciar que esta dificultad tiene que ver con las ilimitadas necesidades económicas generadas por el consumo y la falta de maduración que prolonga la adolescencia, ya que las personas apuestan al matrimonio en la medida en que se sienten realizadas y tienen confianza en lograr sus ideales de vida.

La legalización del divorcio y la flexibilización moral de la sociedad también contribuyen al aumento de esta tendencia a la disolución familiar. Veinte años atrás, había en la Ciudad de Buenos Aires una separación cada tres casamientos; en la actualidad, hay una cada dos. Es decir, la cantidad de separaciones aumentó el cincuenta por ciento. Incluso la sociedad italiana, pese a estar construida sobre tradiciones familiares y cristianas muy arraigadas, no es ajena a la crisis general del matrimonio. Las separaciones y divorcios produ-

El formato de la vida moderna hace languidecer los vínculos humanos básicos.

cidos entre 1995 y 2005, según el Instituto Nazionale di Statistica de Italia, se incrementaron allí un cincuenta y siete por ciento.

Las consecuencias de una ruptura matrimonial impactan sobre todos los miembros de la familia. En general, la pareja debe afrontar problemas económicos, de vivienda, psicológicos y afectivos; pero, sin duda, los más afectados son los hijos. En la mayoría de los casos, ellos se ven forzados a continuar sus vidas en un complejo entramado de relaciones: en hogares donde uno de los miembros de la pareja no es su progenitor, junto a otros niños que no son sus hermanos, o que son sus medio-hermanos.

El nuevo modelo de relación entre hombres y mujeres también lleva a que las parejas hagan poco esfuerzo por sostener el vínculo. Como no los atan papeles legales, ni compromisos religiosos, ante la aparición de problemas de convivencia, la desvinculación pareciera ser la solución más fácil. Además, la independencia económica de la mujer facilita este proceso. Desde ya, si se

han perdido el amor y los valores que sustentaban a la pareja, y el vínculo matrimonial está deteriorado, es preferible disolverlo. Para alcanzar el bienestar personal y familiar a veces las separaciones se tornan necesarias, fundamentalmente en aquellos matrimonios que no logran hacer de su hogar un ámbito de afecto, respeto y contención. Otra situación conflictiva que puede darse entre los integrantes de la pareja es la desmedida búsqueda del éxito laboral en pos de alcanzar un mejor nivel económico. Una excesiva dedicación al trabajo puede resultar contraproducente. En mi experiencia personal, muchas veces los desafíos profesionales me hicieron perder de vista lo importante que es dedicar tiempo de calidad a la pareja. ***La experiencia me enseñó que el vínculo amoroso requiere una entrega total, que el amor debe ser expresado de distintas maneras para mantener vivo el romance.*** Las relaciones demandan una dedicación constante y la sensibilidad necesaria para construir cada día un ámbito de honestidad y confianza.

Así como la familia núcleo es esencial para la contención de un hijo, la familia extendida, o gran familia, debería funcionar como el ala protectora de ese grupo familiar más reducido. Los efectos nocivos aparejados por la disolución de un matrimonio, la incapacidad de los jóvenes de concretar proyectos de vida, las adicciones o las crisis económicas y existenciales pueden ser contrarrestadas con la presencia de una familia extendida que apoye y dé contención a los miembros de la familia núcleo. Hoy más que nunca resulta



Presentación de libro El Legado

necesario fortalecer estos vínculos, conciliando una misma visión y forma de actuar para posibilitar un círculo de confianza entre sus miembros. La confianza es un camino que debe ser recorrido cada día a través del diálogo, con proyectos compartidos, en un ámbito de honestidad y transparencia. Un abuelo, un primo, una suegra, un yerno o un amigo pueden llegar a transformarse en referentes esenciales en la vida de un hombre.

Por supuesto, siempre habrá problemas; ya que cada uno trae consigo su impronta y a veces tenemos que luchar con mezquindades o sentimientos encontrados dentro de nosotros mismos, o con intereses contrapuestos con los de otro miembro de la familia. Por ello, para la organización de una gran familia, es fundamental desarrollar una estrategia que se vaya adaptando a las distintas circunstancias. En el ámbito empresarial, para elaborar una estrategia se trabaja sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan avizorarse. En la familia debemos saber qué está pasando o qué se espera que pueda pasar, y estar preparados para tomar las decisiones con la efectividad necesaria. Reaccionar tarde o directamente no actuar puede perjudicar a algún miembro o frustrar el objetivo perseguido. “Lo perfecto es enemigo de lo bueno”: actuar con determinación en el momento oportuno redundará en un beneficio sustancial.

El liderazgo se convierte en un elemento sustancial para lograr que los integrantes de una familia se interrelacionen de manera efectiva. El rol de líder es difícil y pesado; de hecho, puede ser ejercido por varias personas a la vez, aunque resulta más eficaz que sea uno solo quien tenga la palabra final. Aquellos que poseen disposición para el liderazgo, tarde o temprano serán aceptados por el resto. Así sucede en los momentos de zozobra que se viven en un barco. En tales situaciones, siempre surge aquel que, por su accionar y cualidades, se convierte en un líder natural. Cuando la familia toma

conciencia de esta necesidad, prepara a sus miembros para ejercer el liderazgo o bien para determinar quiénes ocuparán ese lugar.

La familia núcleo o ensamblada, en primer lugar, y la gran familia, en segundo lugar, son sin duda los ámbitos donde se despliegan los momentos clave de la existencia humana. Es imperioso otorgarles nuevamente su valioso rol. Estas instituciones constituyen el espacio en el que se afianzan las tradiciones esenciales, que permiten alcanzar una sociedad más inclusiva y justa.

Los amigos son otro pilar fundamental para lograr una buena vida. Junto a la familia, las buenas amistades nos enriquecen, nos fortalecen y nos hacen crecer como personas. Sentir que están siempre presentes cuando uno necesita apoyo brinda una gran confianza; del mismo modo, es muy gratificante sentirse útil como respaldo de un amigo del alma.

Debemos, sin embargo, prestar mucha atención a la elección de los amigos. Como dice Cicerón, son dignos de amistad sólo los que tienen en sí mismos el motivo para ser amados. Por eso, la característica fundamental de la amistad consiste en la perseverancia. Cuando uno es exitoso tiene muchos amigos, pero cuando las cosas van mal solamente quedan los verdaderos. El que en ambas situaciones se muestra perseverante y comprometido es definitivamente un amigo. El dinero, los honores y el poder suelen poner en riesgo la amistad. La amistad se consolida cuando los amigos encuentran gozo en la imparcialidad y

El liderazgo se convierte en un elemento sustancial para lograr que los integrantes de una familia se interrelacionen de manera efectiva.

la justicia, y cuando están dispuestos a afrontarlo todo por el otro. En definitiva: la amistad se revela colaboradora de la virtud y no compañera de los vicios. Es la virtud lo que forma la amistad y la conserva, porque en ella se encuentra la armonía, la estabilidad y la constancia.

Ante escenarios tan mezquinos y exigentes como los que nos ofrece el mundo de hoy, la amistad sincera resulta primordial. Y la familia tiene un rol central para fomentar relaciones de amistad en cada uno de sus miembros.

Además, a diferencia de lo que muchas veces ocurre en el interior de la familia, las relaciones con amigos suelen ser más llanas y desprovistas de ataduras. En las familias uno puede sentirse más condicionado o exigido a cumplir determinados roles; muchas veces esto va en contra de nuestra espontaneidad.

Los buenos amigos son una red de contención en los momentos difíciles y nos ayudan a lograr nuestras metas en la vida.

Al definir el legado y al observar la realidad de la familia contemporánea, todos entendimos la importancia de revalidar la función de la gran familia. Partiendo de la base de que únicamente se puede mantener el amor de familia cuando se cultiva una estrecha relación, decidimos instituir un ámbito de contención y confianza y creamos el club Román, que es nuestro lugar de encuentro, convivencia, proyectos compartidos y diversión, en el que ejercitamos y desarrollamos nuestros valores familiares.

El comportamiento del hombre

Uno de los principales desafíos que enfrenté al concretar el legado ha sido el de explorar la conducta humana, sus motivos y fundamentos. Guiado por la lectura de los grandes pensadores de la humanidad, me dispuse a revisar mis propias acciones y a reflexionar sobre el sentido más profundo de la existencia. Mis hijos se embarcaron en un proceso similar y juntos logramos enfocarnos en los temas relacionados con el cumplimiento de nuestra misión, sacando muchas conclusiones enriquecedoras.

Una de ellas, quizá la más importante, tiene que ver con haber comprendido que siempre, indefectiblemente, cualquiera que sea la circunstancia que nos toque vivir, tenemos a nuestro alcance la

Los buenos amigos son una red de contención en los momentos difíciles.

posibilidad de actuar correctamente. Esto es esencial. En la vida podemos optar por ser prudentes y actuar con equilibrio y perspectiva, previendo las consecuencias y maximizando el bien común, o, por el contrario, dejarnos llevar por intereses individualistas y proceder sin medir los resultados. Es sólo una cuestión de elección, y depende de nosotros. ***Ser honestos y prudentes es imprescindible para tomar las decisiones con ecuanimidad y lograr la fortaleza necesaria para resistir las dificultades, independientemente del entorno en que vivamos.***

Filósofos y pensadores de todos los tiempos han analizado valores universales como la dignidad, la solidaridad, la responsabilidad, la generosidad, la libertad y el trabajo para alcanzar el bien común. Encontramos estos mismos principios en todas las religiones del mundo. Las tres religiones monoteístas están de acuerdo en que la justicia debe caracterizar a todas las relaciones humanas que se dan en el mundo creado por Dios; además del respeto mutuo, que

implica consideración y amor hacia uno mismo y hacia los demás. También establecen como principio el espíritu de servicio hacia todas las cosas creadas por Dios. Por último, destacan la honradez, el decir la verdad y el ser fiable en todos los aspectos de la vida.

Estos principios son universales porque valen para todo tiempo y lugar. Podemos cumplirlos porque seguimos alguna religión, porque creemos que de ese modo estará garantizado nuestro lugar en el Cielo o porque consideramos que si los respetamos seremos mejores personas. No importa qué nos mueve a acatarlos; lo importante es hacerlo, y hacerlo en cualquier circunstancia sin dejar pasar el momento oportuno. Para ello se requiere, sin duda, una gran fortaleza y voluntad. Pero es más sencillo de lo que parece: alcanza con empezar cumpliendo una ley elemental, básica, que reza simplemente: “no hagas a los otros lo que no quieres que te hagan a ti”.

Una versión algo más compleja de esta ley fue formulada por Immanuel Kant a fines del siglo XVIII, con el nombre de imperativo categórico. Ella dice: “Obra sólo según una máxima tal que puedas querer al mismo tiempo que se torne en ley universal”. Para este pensador, sólo si actuamos según esta ley, actuamos en libertad. La vida con frecuencia nos coloca ante situaciones en las que tenemos que tomar decisiones importantes. Reflexionamos, estudiamos las ventajas y desventajas de cada escenario, hacemos balances, y finalmente elegimos un camino posible, aquel que creemos que es el mejor para nosotros y para nuestro entorno. A lo largo de mi tra-

yectoria empresarial he tenido que decir muchas veces “no” a propuestas que contravenían mi escala de valores. En muchas de estas ocasiones, mis asesores y colaboradores me pedían que lo pensara un poco más y que fuera más flexible. Sin embargo, el hecho de haberles demostrado de manera disciplinada y hasta a veces obcecada que sólo transitaríamos el camino que nos permitiera mantener nuestra integridad moral, me ha dado inimaginables beneficios y me ha permitido vivir dignamente.

Es cierto que existen factores externos que pueden condicionar nuestro accionar. Sin embargo, no deben ser usados como excusa para justificar una conducta inadecuada. En todo caso, para que la influencia negativa del medio no perjudique nuestro proyecto de vida es preciso trabajar sobre el contexto y fortalecer nuestra conducta, respetando los principios sobre los que nos movemos. Esto tiene una directa vinculación con la práctica de las virtudes. Pues al ejercitarlas no sólo nos enriquecemos como personas sino que además fortalecemos nuestros vínculos y crecemos como sociedad.

Para superar el actual contexto de laxitud moral e incertidumbre social que estamos viviendo no hay más remedio que trabajar sobre nuestra conducta y revisar nuestros principios. Resulta primordial elegir, cada vez, un comportamiento mesurado, correcto y exigido por nuestra conciencia, por las normas sociales y por los principios universales. Si hacemos de esta elección un hábito, entonces podremos vivir en paz.

Las virtudes son cualidades, actitudes firmes y estables que nos conducen a obrar bien, a ordenar las pasiones y actuar correctamente. Como dice Aristóteles, el gran filósofo de todos los tiempos: mediante ellas convertimos el fin moralmente bueno que nos presenta la razón en un fin de nuestra voluntad. Con su práctica perfeccionamos nuestra forma de pensar y de actuar. Según el pensador, estas virtudes no vienen dadas por nacimiento; por ello debemos incorporarlas y practicarlas, con esfuerzo y dedicación.

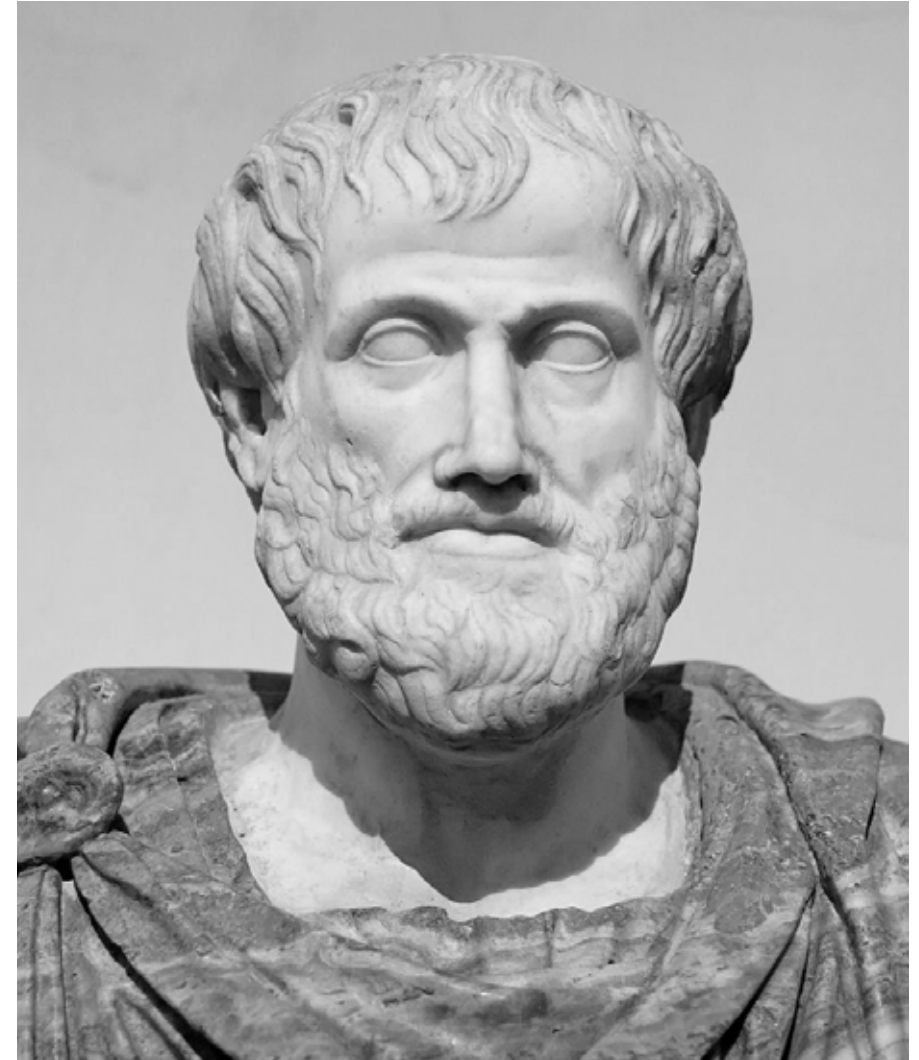
A lo largo de mi vida fui aprendiendo, a veces de manera natural y otras a los golpes, que la prudencia es una gran virtud. Ser prudente implica deliberar correcta y objetivamente antes de realizar una acción. Aristóteles la definió como la capacidad racional que nos señala, en cada situación, el término medio o el “justo medio” para el ejercicio de las otras virtudes. Prudente es quien sabe pedir consejo a otras personas cuando es necesario, el que sabe escuchar y evaluar todas las circunstancias, el que es sagaz para resolver por sí mismo con rapidez y diligencia una situación concreta. “La prudencia necesita que el hombre sepa razonar bien”, definía con claridad Tomás de Aquino.

Estos pensadores analizaron otro tipo de virtudes, que también es necesario poner en práctica. Se trata de la justicia, la fortaleza y la templanza. Ser justo implica reconocer al otro y procurar su bien. La justicia nos conduce a respetar los derechos de todos y de cada uno, a exigir el cumplimiento de las obligaciones y, fundamen-

talmente, a fomentar el bien común y la equidad. La fortaleza es la virtud con la que debemos enfrentar y contrarrestar las pasiones que nos alejan de una causa justa. Cuando uno practica el bien, siempre se presentan dificultades y deseos que hay que doblegar y para ello la fortaleza es imprescindible. Por último, la templanza es la virtud que representa el término medio entre el desenfreno y la insensibilidad; es la que nos permite equilibrar nuestras pasiones, moderarnos ante los placeres.

En definitiva, la meta de nuestra existencia no deberían ser los placeres efímeros sino los fundamentos de una felicidad duradera. Nunca me canso de remarcar que uno define su identidad e influye sobre el medio donde se desarrolla cuando toma conciencia de que es el único que puede determinar su propio destino; cuando comprende que es capaz de ejercer su libertad, que puede optar por decir sí o no, actuar o no actuar, ser feliz o no serlo.

La capacidad de adaptación del hombre es infinita; uno puede tolerar hasta las condiciones más adversas y salir airoso. La actitud que se tome en los momentos claves determina la capacidad para resolver los conflictos. Podemos optar entre convivir con una situación contraproducente y permitir que se agrave —en otras palabras, desconocer el problema—, o podemos afrontar la situación, encontrando y capitalizando los aspectos positivos hasta resolverla. Hay circunstancias muy dolorosas que suelen presentarse como irremediables y que pueden hacer-



ARISTÓTELES. EL GRAN FILÓSOFO
DE TODOS LOS TIEMPOS



La justicia nos conduce a respetar los derechos de todos y cada uno, a exigir el cumplimiento de las obligaciones y, fundamentalmente, a fomentar el bien común y la equidad.

nos cambiar nuestra visión de la vida. La pérdida de un ser querido, la ruptura de un vínculo, la merma de la riqueza, un fracaso laboral, sufrir la injuria o el descrédito por el propio accionar o una grave enfermedad son ejemplos de ello.

En mi experiencia personal, cada vez que evité definirme frente a un inconveniente, lo único que logré fue prolongar el sufrimiento. No resolver estas situaciones nos impide vivir en plenitud y nos priva de ser nosotros mismos. Aquel dolor puede permanecer como una zona débil en nuestra alma, pero jamás debe sacarnos del camino trazado ni hacernos perder la fuerza para cumplir con nuestra misión.

Tampoco debemos perder el amor hacia nosotros mismos. Una persona puede sentir amor por otra sólo si es capaz de amarse a sí misma. Las relaciones verdaderas dependen de la capacidad de reconocer y desear para nosotros mismos el bien que procuramos brindar a los demás. Por eso es importante mantener una saludable autoestima, trabajando en pos de nuestras metas, aun cometiendo errores en el camino, ya que de ellos también se aprende.

El autoconocimiento, la confianza y el amor hacia uno mismo, la fidelidad a las propias convicciones y el actuar virtuosamente son los pilares para desarrollar una personalidad positiva. Aunque actuar de esta manera nos lleve a pasar por muchas vicisitudes, en el largo plazo, seguramente, nos sentiremos mucho más íntegros y cerca de la felicidad.

Las estadísticas confirman que la gente feliz consigue más cosas positivas debido a su mayor sociabilidad, su energía y su estado de satisfacción.

Ellos buscan activamente más experiencias satisfactorias y las condiciones de una vida mejor. Es simple: pensar en positivo es tener más de la mitad de la batalla ganada. En mi caso, debo reconocerlo, tengo una mentalidad revisionista y crítica que me hace ver cada día todo lo que está mal, y me coarta, en cierto modo, la capacidad de disfrutar de mis logros. A medida que fui adquiriendo mayor conocimiento, fui tomando concien-

cia de que siempre, inexorablemente, hay más cosas por aprender y por hacer. Es como una gran rueda que nunca se detiene y que me impulsa a explorar nuevos caminos.

En la actualidad disfruto de saber que la organización familiar que estamos instaurando nos trascenderá. Esto me ha dinamizado en gran manera y estoy trabajando junto a mis hijos, aunque desde otra perspectiva. Si bien me encantaría disfrutar del ocio creativo, lo cierto es que mi mente está entrenada de tal modo que no puedo parar ni un segundo.

A veces me pregunto: si me detuviera a disfrutar de todo lo que hice, ¿podría descansar? ¿Sería capaz de serenar mi espíritu? ¿Podré alguna vez realizar aquellas cosas para las que nunca tuve tiempo? Y si lo hiciera, ¿sentiría que estoy renunciando a mis convicciones?

La aspiración a la felicidad es un denominador común en todos los hombres y resulta el fin último que todos deseamos alcanzar. Aristóteles decía que la felicidad es la obtención estable y permanente del bien totalmente perfecto, amable por sí mismo, que satisface todas las exigencias del hombre y colma todos sus deseos. Es decir, para él alcanzar la felicidad equivale a conseguir el fin último y perfecto, después del cual nada queda por desear.

Para muchas personas, las riquezas, los bienes materiales, la fama y los honores se presentan como metas últimas a

alcanzar. Pero hay en esas ideas un error de apreciación: poseer estas cosas no conduce necesariamente a la felicidad. Los bienes materiales deben estar siempre subordinados a la dignidad de la persona. Por otra parte, la experiencia demuestra que la búsqueda de poder que anima a muchos hombres a través del ejercicio de su profesión o de la actividad política tampoco conduce a la deseada felicidad. Y esto es así, en parte, porque una vez que el poder se obtiene se revela en sí mismo insuficiente.

La sola satisfacción de las necesidades físicas del hombre tampoco alcanza para ser feliz. Santo Tomás explica que el deseo de felicidad debe superar también la idea de que la mera satisfacción de las necesidades corpóreas del hombre alcanza para ser feliz. Un hombre puede cubrir todas sus necesidades corpóreas, vivir incluso una vida rodeada de placeres y sin embargo no sentirse realizado como persona.

Recuerdo la satisfacción que me dieron mis primeros camiones y carretones. En algún momento, disfruté también de la sensación de tener poder y de sentirme halagado. Pero debo reconocer que la felicidad asociada a mis logros duraba poco. Inmediatamente, empezaba a explorar nuevos desafíos.

Durante mi juventud, los acontecimientos de la familia y los logros empresarios eran mis máximos motivos de felicidad. Los deportes también han sido y son fuente de felicidad: fui feliz cada vez que gané con mis queridos caballos una com-

petencia de salto o cuando finalizaba una maratón. Asimismo, navegar por esos mares que unen los continentes es para mí una gran alegría.

Hace poco tiempo, con motivo de la celebración del Bicentenario de nuestro país, me sumé a una aventura nacional: por primera vez en la historia, la fragata Libertad cruzaría el mítico Cabo de Hornos y yo no me lo quería perder; después del cruce del Atlántico, esta era la navegación que me faltaba. Necesito estos desafíos, vivo de ellos. Son momentos únicos que me llenan de felicidad. La experiencia de convivir con cadetes de las Fuerzas Armadas, trabajar codo a codo con más de trescientos marinos y suboficiales, palpar con ellos las expectativas sobre sus carreras y contagiarme de su espíritu patrio fueron cosas que me llenaron de esperanza. Conversé mucho con ellos durante las largas noches en alta mar; sus rostros iluminados por sus sueños y ambiciones eran algo realmente conmovedor. Tenían una vocación y estaban haciendo su mayor esfuerzo para cumplirla, se los veía felices. Fue para mí una experiencia maravillosa, llena de aprendizajes y emociones compartidas.

En este momento de mi vida siento que he alcanzado mis metas económicas; he hecho y he aprendido cosas que llenaron mi alma. Ahora creo que seré feliz cumpliendo con mi vocación de volcar en mi familia y en la comunidad toda mi experiencia para lograr una sociedad mejor.

Considero que la felicidad se encuentra en el equilibrio que cada ser humano pueda lograr en el cumplimiento de los roles que la vida le asigne y en la práctica cotidiana del bien. Alcanzar la felicidad implica actuar con moderación, hacer buenas elecciones, practicar las virtudes, la justicia, la fortaleza y la templanza. Significa valerse de la razón y del corazón para cultivar el amor en todas sus manifestaciones.

Se está más cerca de la felicidad cuando se es capaz de estar en paz con la conciencia y cuando se actúa motivado por el deseo de ser más y no de poseer más. En pocas palabras, ser feliz es cumplir con nuestra misión en la vida, por más difícil que esta sea. Es vencer el miedo de enfrentar los obstáculos; es vivir sin lamentarse, ni darse por vencido nunca.

Ser feliz es estar bien con uno mismo, sentirse realizado, ser fiel a la propia escala de valores y principios priorizando la familia y superando la mediocridad. En el sentido aristotélico, ser feliz es ser mejor persona, mejor padre, mejor hijo, mejor esposo o esposa, mejor estudiante, mejor ciudadano.

Si logramos que la práctica de estas virtudes se convierta en un estilo de vida, tendremos mayor autonomía y determinación, y seremos definitivamente personas más íntegras y felices. No habrá factores externos ni internos que nos hagan claudicar. De ese modo, dejaremos una huella imborrable en nuestro entorno. Seremos ejemplo y guía.

Si logramos que la práctica de estas virtudes se convierta en un estilo de vida, tendremos mayor autonomía y determinación, y seremos definitivamente personas más íntegras y felices.

La construcción de nuestro legado

Así, habiendo analizado el contexto social, la institución familiar y el comportamiento del hombre, comencé a prepararme junto a mi familia para consolidar las bases de un legado de amor que posibilite formar personas de bien y mantener unidas a las generaciones venideras de nuestra familia para que todos podamos contribuir a formar una sociedad más justa.

Hoy en día experimento una gran tranquilidad al ver a mi hijos y sobrinos desenvolverse en muchos de los lugares en los que previamente yo incursioné, sin que nadie pueda reprochar-

les nada. Asimismo, me siento confiado al saber que la organización familiar se ha puesto en marcha sobre bases sólidas.

Es una enorme satisfacción corroborar que la educación y el ejemplo que mi esposa y yo transmitimos a nuestros hijos han dado buenos resultados. En el análisis de las distintas alternativas, teniendo la posibilidad de optar por una vida cómoda, ellos me dijeron: “Queremos mantener para nosotros y para las futuras generaciones la cultura de trabajo que nos transmitiste.

No queremos perder el hambre de hacer, de aprender y de trascender a la comunidad. No nos interesa nada que sea fácil, debemos aprovechar esta oportunidad para inculcar en nuestra familia la cultura del conocimiento y del compromiso”. La inmensa satisfacción y orgullo que sentí como padre al escuchar estas palabras no se compara con nada.

Así, decidimos establecer una premisa fundamental: legarles a nuestros descendientes una organización familiar dedicada a formar mejores hombres. Para que el patrimonio familiar contribuya a este resultado, definimos que este se mantuviera consolidado y unificado para el conjunto de los miembros de la familia. Asimismo, se institucionalizó una organización que, además de velar por los intereses colectivos familiares, sea capaz de inculcar los beneficios del conocimiento y entrenar a los descendientes para cuando llegue el momento de traspasarles el liderazgo. Todos ejercerán su liderazgo desde el rol que les to-

que desempeñar, comprometiéndose a perseguir el cumplimiento de la misión de esta organización, contemplando el beneficio de toda la familia en el largo plazo, sin que esto los invalide a ejercer sus respectivas vocaciones.

Luego de fijar estas bases, el primer paso que dimos junto a mis hijos y esposa fue formar el Órgano de la Familia, en el que participan únicamente mis descendientes directos. A su vez, convocamos a la gran familia Román, compuesta por mi madre, mis cuatro hermanos, sus descendientes y sus familiares políticos, para concretar la Constitución de la Familia y conformar juntos el “Club Román”.

Nuestras reglas fueron establecidas para el largo plazo, originándose así una responsabilidad en cadena en el abordaje del legado que, junto al interés por salvaguardar el patrimonio, termina fortaleciendo el sistema. Con respecto al mundo de los negocios, brinda previsibilidad y confianza a los socios externos, colaboradores, proveedores, bancos, clientes, instituciones y funcionarios.

Para todos ellos es muy significativo saber que existe una organización con una cultura establecida y un mecanismo que garantiza la marcha de la dimensión económica, determinando políticas y decisiones eficientes con respecto a las inversiones.

Lo interesante de este sistema es que en vida de quien lega conviven varias generaciones entrenándose, compartiendo

*Hoy en día experimento
una gran tranquilidad al ver
a mis hijos y sobrinos
desenvolverse en muchos de los
lugares en los que previamente
yo incursioné, sin que nadie
pueda reprocharles nada.*

decisiones y usufructuando el respaldo patrimonial para abocarse al trabajo de aprender y comprometerse con el rol que cada uno elija.

Mis deseos

Quiero terminar este libro compartiendo con mis lectores un texto que expresa mis deseos y que es el preámbulo de nuestro Órgano de la Familia.



Reproducir audio: *El camino de la felicidad (2)*

Mi propósito es expresarles mi sentir para que sirva a mi familia como el faro que los ilumine y los ayude a transitar por el camino del bien.

A través de este sistema, mis hijos, mi esposa y yo hemos implementado tanto un esquema de toma de decisiones y resolución de conflictos, como los criterios generales para la administración del patrimonio, con el objetivo de que los valores de nuestra familia trasciendan hacia las nuevas generaciones.

Le pido a Dios que me dé la sabiduría necesaria para poder transmitirles a mis familiares, a través de este legado, el conocimiento y la experiencia recogidos a lo largo de mi vida.

Mi pensamiento es que lo que hoy está bien, mañana puede estar mejor. Considero que el paso del tiempo modifica las leyes y cambia las costumbres de la gente. Por ello el sistema instaurado cuenta con la suficiente flexibilidad sin descuidar la esencia de este legado.

Deseo que el apoyo económico no se convierta en un bumerán que les quite la iniciativa y la garra de aquellos que tienen hambre. Cuando digo hambre me refiero a las personas que tienen que abrirse camino en la vida por sus propios medios y con escasos recursos.



Organización Román

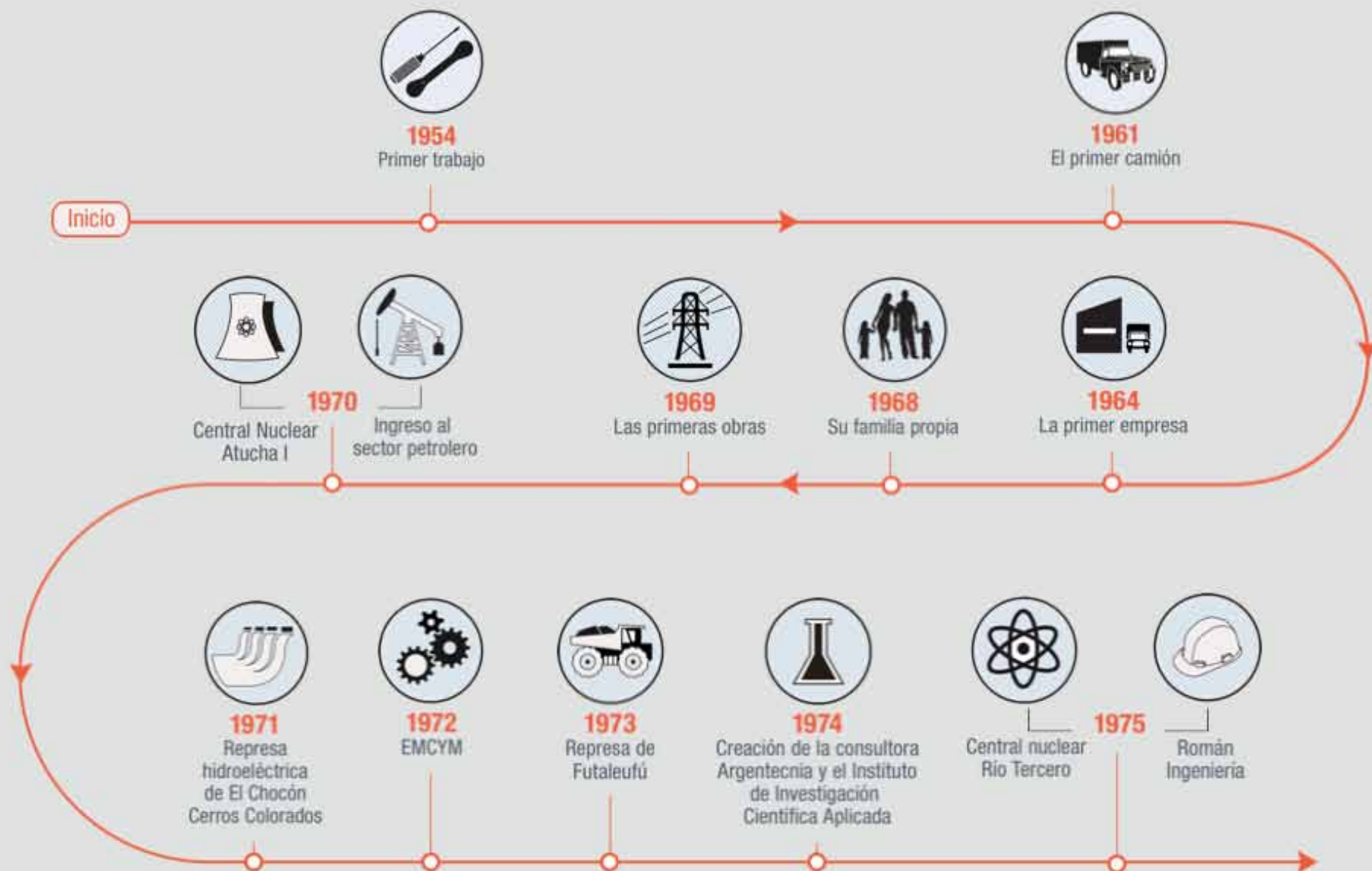


Esta ha sido la historia de nuestra familia: nacimos en un ámbito de precaria situación económica, pero siempre nos esforzamos para estar a la vanguardia del conocimiento y fortalecer nuestros valores y convicciones. Por ello espero que el patrimonio no se tome como un medio para financiar el gasto de la vida fácil, ociosa o dispendiosa, sino que sea utilizado para potenciar el conocimiento de cada uno de los integrantes de la familia, con una marcada y efectiva responsabilidad social en la comunidad donde se actúa.

PRIMERA ETAPA

1954/1975 ▶ 21 años de crecimiento

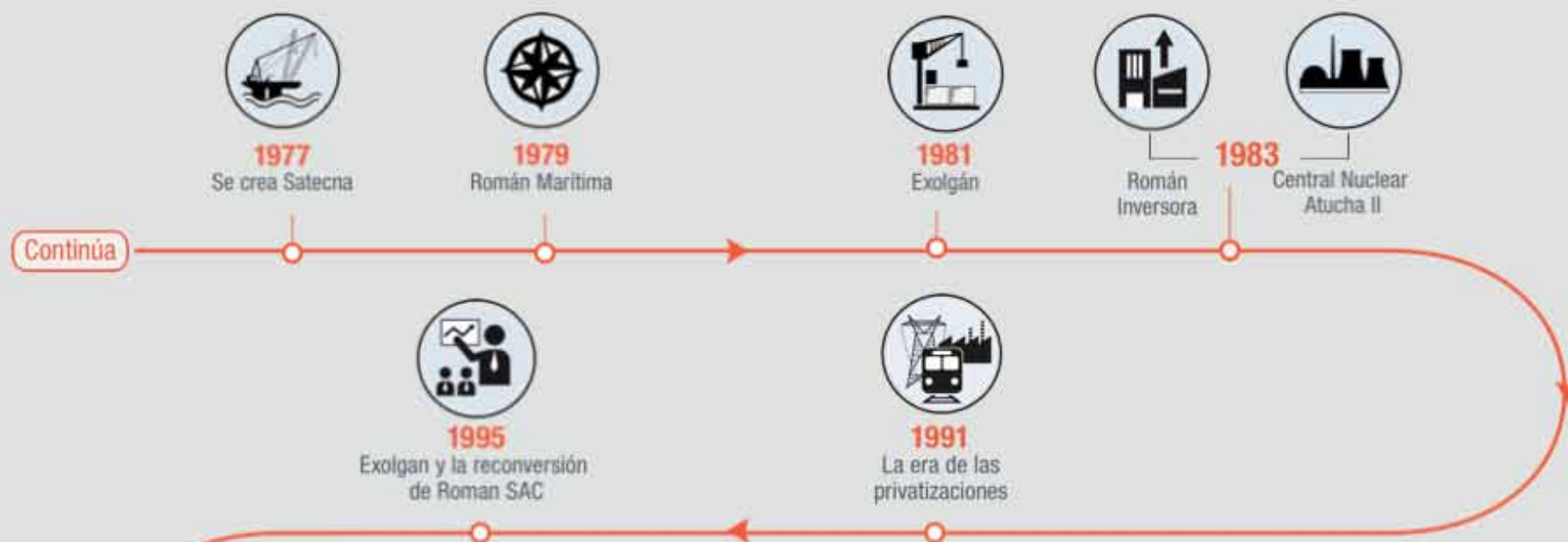
Cliqueá en el ícono para ver información sobre el año.



SEGUNDA ETAPA

1976/1995 ▶ 19 años de involución

Cliquea en el icono para ver información sobre el año



TERCERA ETAPA

1996/2010 ▶ 14 años para volver a crecer y construir un legado



Anhelo que mis descendientes practiquen disciplinadamente las virtudes, que templen su carácter y desarrollen su instinto para ser tenaces, decididos e inflexibles en la defensa de sus convicciones y en el cumplimiento de su misión. Que adquieran la cultura del trabajo; que se preparen y se capaciten adecuadamente para que puedan desenvolverse por lo que son y para que enfrenten la vida con la total consciencia de que nada se consigue con facilidad. Los animo a aprovechar los beneficios de la adversidad y espero que, al atravesarla, se fortalezcan pensando que no hay mal que por bien no venga. Deseo que, frente a los desafíos, sean capaces de esforzarse al máximo, de poner garra y ejercer su liderazgo motivando a los demás para alcanzar las grandes metas.

A través de la experiencia, he aprendido que un hombre que desarrolla sistemáticamente sus conocimientos, tiene convicciones y es fiel a ellas, al revisar su trayectoria difícilmente se sienta frustrado o tenga que arrepentirse de lo que vivió. Justamente de eso se trata la vida, de poder usar el tiempo —que es irrecuperable— en tratar de hacer las mejores elecciones.

Espero que mis hijos y los hijos de mis hijos y los hijos de mis nietos adquieran la sabiduría necesaria que les permita discernir entre el bien y mal intuitivamente, y que siempre estén dispuestos a actuar en el momento preciso sin hacer concesiones.

Si uno tiene convicciones, sabe lo que quiere. Y si se propone alcanzar sus metas sin traicionar sus valores puede tener la certeza de que no perderá el tiempo transitando un camino equivocado. Efectivamente, al incorporar buenos hábitos y una alta capacidad para asumir compromisos, es posible actuar correctamente y vivir confiado. Espero que cada uno de mis descendientes, con sus distintas particularidades, pueda fundar su vida sobre una escala de valores que trascienda hacia la comunidad. Estoy convencido de que esto los conducirá a ser virtuosos y a sentir un gran amor por la vida. Así aprenderán a quererse, a respetarse y a ser personas íntegras. Estar bien con uno mismo nos permite ser útiles a los demás y nos da la templanza necesaria para enfrentar las rigurosidades de la vida.

Una alta autoestima y una mentalidad ganadora son los condimentos esenciales para alcanzar el éxito. Esto se construye llevando adelante todas las acciones que nos hayamos propuesto. No hay peor cosa que no intentar alcanzar la meta deseada. Esto nos dará la fuerza espiritual para enfrentarlo todo: será como la proa de un barco surcando los mares del mundo y no habrá tempestad que la detenga.

Invito a todos a aceptar el desafío de que cada miembro de la familia sea nuestra preocupación: estemos siempre dispuestos a practicar el bien, a perdonarnos y a educar a las futuras generaciones a través del ejemplo.

Espero que, a través de nuestros actos, el apellido —entendido como símbolo de identidad— sea custodiado como el bien más preciado, a fin de que cada vez que se pronuncie, en cualquier tiempo o lugar, funcione como sinónimo de bien y de confianza.

La letra y el espíritu del sistema que se instituye tendrán que ser la inspiración viva que los aliente en los momentos difíciles. Mi ideal es que sirva para resolver los conflictos, y que despierte en ustedes un sentimiento sincero y la paz que deviene de vivir ayudando y respetando al prójimo. Me gustaría que este sentir se arraigue en sus almas, que no sea una imposición u obligación, sino que cada uno elija actuar de este modo por propia voluntad. Que sea nuestra estirpe la que nos mueva, y que de esta manera y con esta forma de ser breguemos por la unión de nuestra familia preservando nuestras raíces de generación en generación.

Mi mayor deseo es que sean felices, lo cual —desde mi visión— implica ser libres de manera responsable; significa actuar sin miedo, lamentaciones ni reclamos. Ser feliz es no darse por vencido nunca, es tener la conciencia tranquila y la capacidad de perdonar y de mirar hacia adelante; significa moverse siempre por el deseo de ser más y no de tener más.

A fin de evaluar las decisiones que estoy tomando, he analizado los ejemplos de otras familias exitosas y también los

de aquellas que fracasaron. También me he valido de la ayuda de asesores especializados, por lo que estoy convencido del legado que les estoy dejando, asumiendo esta decisión como fundador y líder de mi familia.

Mi deseo, entonces, es que no se fragmente el patrimonio y que esa organización familiar tenga como propósito mantener a muchas generaciones unidas por una cultura del conocimiento, del compromiso y del trabajo con valores que trascienden a la comunidad.

En cuanto a los aspectos éticos, el sistema establece las medidas a tomar con respecto a aquellos que hayan transgredido el código de ética definido en la Constitución de la Familia.

Una familia funciona cuando los valores y principios de unidad se respetan por sobre todas las cosas. Si algún miembro baja sus brazos ante cualquier circunstancia, el resto debe estar preparado para ayudar y apuntalar a ese familiar. Debemos ser capaces de enfrentar todas las dificultades que se nos presentan. Para ello es importante no perder la comunicación, la confianza, la apertura. Pero también es fundamental en esos momentos respaldarse en los valores, que actuarán como una pirámide donde sabemos que podemos sostenernos sin equivocarnos. Ante las dudas y las flaquezas, recordar aquellos preceptos que guían hacia la virtud será siempre un camino acertado. Podemos ser flexibles en las formas, pero tendremos que ser

*Una alta autoestima y una
mentalidad ganadora son
los condimentos esenciales
para alcanzar el éxito.
Esto se construye llevando
adelante todas las acciones
que nos hayamos propuesto.*

rígidos en lo esencial: no salirnos nunca de ese camino. Para lograr la unidad familiar es necesario asumir las consecuencias de nuestras acciones y prever la forma en que repercutirán en los demás y en nosotros mismos.

Como ya manifestara, tener la verdad como escudo, practicar las virtudes y buscar el conocimiento constante conducen a que todos puedan ejercer una libertad responsable, sintiéndose dueños de su vida y de su destino. Esto, indudablemente, lleva a alcanzar la dignidad como personas y repercute en

toda la sociedad. Este es un valor central: es mi deseo que todos los miembros de la familia Román encarnen esta responsabilidad, ya que mediante su recto obrar perfeccionarán su ser y se acercarán a su propia felicidad, a la de toda la familia y a la de la sociedad en su conjunto.

De esta manera, como fundador, mi deseo es que este sentir se arraigue y perdure en toda mi familia durante mi vida y después de mi muerte.

Quien esté interesado en profundizar sobre
mi visión para desarrollar una organización
familiar podrá acceder al sitio

www.ellegado.com

Agradecimientos

Agradezco a cada miembro de mi querida familia núcleo y de la gran familia Román, por haberme ayudado a ser una persona de bien, por ser el gran motor de mi vida y una inagotable fuente de amor.

Gracias a mis amigos, por su incondicional compañía y sus invalorable consejos.

Mi reconocimiento eterno a todos mis colaboradores, ya que sin ellos no habría podido cumplir con mi misión.

Expreso mi gratitud a mis socios, con quienes he compartido objetivos económicos y una amistad. A mis contratistas y proveedores, a quienes también considero socios y piedra fundamental de cada obra. A mis clientes, ya que sin su confianza nada habría sido posible.

Por último, quiero subrayar que mi gratitud es extensiva a mi querida patria y a toda la sociedad, dado que siempre me he sentido respetado, apoyado y acompañado en cada acción empresarial y social.

