

“TECNOLOGÍA SUDAMERICANA PARA EL MUNDO, UNA OPORTUNIDAD QUE NO PENSAMOS DEJAR PASAR.”

Enrique Pescarmona

Los orígenes

Los orígenes de IMPSA se remontan a 1906, cuando don Enrique Epaminondas Pescarmona, mi abuelo, llegó a la Argentina para casar a su hermana. Venía con experiencia metalúrgica desde su Torino natal, donde se había graduado como técnico mecánico. Le gustó Mendoza y decidió radicarse aquí.

En agosto de 1907, fundó los Talleres Metalúrgicos Pescarmona para la fabricación de repuestos de maquinaria y compuertas para obras de irrigación. Tiempo después, se sumaron equipos para la industria vitivinícola y otros productos de metalurgia liviana para la construcción. Gracias al impulso de industriales como mi abuelo, en unos pocos años, Mendoza pasó de ser la cuarta provincia más pobre del país a la cuarta provincia más rica.

En 1925, la empresa ya tenía 120 obreros. Casado con doña Enriqueta Remolard, Epaminondas tuvo cuatro hijos: Luis Menotti, Iris, Mario y Lidia.

Luis Menotti, mi padre, nació el 7 de julio de 1914 en la ciudad de Mendoza. Como todo hijo de metalúrgico, empezó desde muy chico a colaborar en el taller, entre el ruido de las máquinas y los fuegos de la fundición.

La crisis mundial del '30 golpeó fuertemente a la empresa. Fue una de las primeras crisis que hemos sobrepasado. Pero, lejos de darse por vencidos, en 1937, Epaminondas y su hijo Luis volvieron a ensayar una experiencia industrial. Alquilaron un terreno a La Mercantil Andina y empezaron a fabricar equipos para obras de irrigación en distintos proyectos de toda la región de Cuyo. Tuvieron un rápido crecimiento, y en el '43 instalaron su primera planta, en la zona de Godoy Cruz. Allí fabricaban estructuras metálicas, compuertas de riego, pequeñas turbinas y otros equipos metalmecánicos.

El 28 de junio de 1947, falleció don Enrique Epaminondas Pescarmona. Con él, terminaba la primera generación de Pescarmona haciendo industria en la Argentina.

Tras la muerte de Epaminondas, mi padre junto con su hermano Mario quedó a cargo de la empresa. La compañía se especializó en el rubro metalmecánico y volvió a crecer rápidamente. Hacían compuertas, clavos, elementos hidromecánicos y distintos productos metalúrgicos para obras. En esos tiempos, IMPSA participaba en innumerables proyectos. Se había convertido en una empresa de importancia, con un plantel de unos doscientos obreros.

La tercera generación: Enrique Pescarmona

Nací el 16 de noviembre de 1941 en la ciudad de Mendoza, en una familia de larga tradición industrial. De mi abuelo, mi padre y mi madre Ana Teresa, heredé una incansable cultura de trabajo.

Como hijo de metalúrgico, buena parte de mi infancia transcurrió en el taller. A los seis años, ya iba a la fábrica. Si bien no me dejaban usar las máquinas, me iba impregnando del olor del metal y aprendiendo las costumbres del trabajo industrial. Será por eso que cuando ando por una de mis plantas, inmediatamente me doy cuenta de quién trabaja y quién no, quién hace las cosas bien y quién no.

Mi vocación técnica me llevó a estudiar Ingeniería Electromecánica en la Universidad Nacional de Cuyo, donde me recibí a los veintidós años. Era buen alumno y entendía muy rápidamente todos los temas. La tecnología me apasionaba. Una vez graduado, hice una breve experiencia como docente en el colegio Otto Krause de Buenos Aires. Enseñaba circuitos eléctricos a alumnos que me superaban en edad. En una ocasión, ¡casi hicimos explotar la escuela por un circuito mal armado!

Tras aquella experiencia, cursé un Máster en Economía y Dirección de Empresas en el IESE, la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra, en España. Yo quería emprender grandes proyectos de infraestructura y tecnología. Y para eso, con ser un excelente técnico no era suficiente. Se necesitaban, además, sólidos conocimientos financieros para gestionar los enormes recursos involucrados en esas iniciativas.



El ingreso en la empresa familiar y un cambio de estrategia

En 1966, con veinticuatro años de edad, regresé de España y me involucré de lleno en el negocio familiar. Yo sabía que la empresa no sería viable en el largo plazo si no era competitiva a nivel internacional. Así que comencé a planificar un cambio de estrategia sobre algunas premisas básicas.

Primero, quería que IMPSA participara en proyectos de alto contenido tecnológico, fuerte valor agregado y la posibilidad de comercializarlos en mercados internacionales. En segundo término, quería mantener la base en Mendoza, nuestro lugar de origen. Y esto sólo sería posible si lográbamos fabricar productos donde el transporte no fuese prohibitivo. Con el puerto más cercano a 1.500 kilómetros, la producción de commodities no era una opción sustentable.

Por esta nueva forma de entender el negocio, cerramos nuestras líneas de alambres y clavos, y enfocamos nuestros recursos en cuatro rubros: las grúas, las turbinas hidráulicas, los componentes para la industria nuclear, y los recipientes de presión para plantas químicas y petroquímicas.

En los años que siguieron, IMPSA se convirtió en un jugador clave en proyectos de infraestructura energética, tanto en la Argentina como en el exterior.

En la Argentina, participamos en las obras de Casa de Piedra, Ullum, Arroyo Corto, Piedra del Águila y Alicurá, entre otras. En el extranjero, en proyectos como la central hidroeléctrica La Vueltoza de Venezuela, además de otros en Honduras, Ecuador, Costa Rica, Chile, Nicaragua, Colombia, y Perú. Ya nos habíamos convertido en una empresa importante, con un plantel de unos tres mil empleados.

La expansión internacional

A mediados de la década del '80, nuestra situación en el mercado local comenzó a complicarse, debido a los atrasos en los pagos del gobierno a los proveedores en obras de infraestructura. Así que me fui a vivir a la ciudad de Pittsburgh, en los Estados Unidos, donde habíamos fundado IMPSA Internacional. Era el momento de consolidar nuestra estrategia global.

Tanto mi padre como yo, nos pasábamos los días volando por el mundo (todavía lo sigo haciendo), a la búsqueda de nuevas oportunidades comerciales



y acceso a nuevas tecnologías. En el '85, abrimos oficinas en Hong Kong, y empezamos a participar en proyectos de infraestructura en Asia.

En los '90, seguimos con esta vocación global, trabajando en obras en Malasia, Tailandia, Taiwán, Indonesia, China, Filipinas y Arabia Saudita.

En el '93, con el fallecimiento de mi padre, yo quedé a la cabeza del grupo familiar.

La crisis de un modelo

En la segunda mitad de los '90, estuve alejado de la operación cotidiana de IMPSA. Concentraba mi tiempo en la dirección de la unidad de telecomunicaciones del grupo, que habíamos creado para capturar las oportunidades nacientes en el rubro de Internet con nuestra empresa IMPSAT.

Durante mi ausencia, la situación de IMPSA comenzó a deteriorarse. A medida que se acercaba el nuevo siglo, el mercado interno se paralizaba y no se realizaban nuevas obras de infraestructura. Todo estalló en el 2001. Fue la

explosión de un modelo de país que no ayudaba a los industriales, un país que prefería importar antes que producir.

Cuando regresé a la gestión de IMPSA, al igual que el país, estábamos prácticamente fundidos. Nuestro modelo estaba agotado. Para subsistir, necesitábamos reinventarnos.

Una nueva salida

En la década del '90, con un grupo de ex colaboradores habíamos comenzado a estudiar la energía eólica. Allí había una gran oportunidad. A medida que los combustibles fósiles se van agotando, su precio sube y las energías limpias se vuelven más competitivas. Así, las empresas mejor posicionadas en el rubro encuentran una posibilidad extraordinaria de capturar valor. Ésa fue mi visión para incursionar en la energía eólica, en los años que siguieron a la crisis de 2001.

En el 2004, decidimos aplicar, en el desarrollo eólico, los conocimientos científicos y tecnológicos acumulados en años de experiencia en energía hidroeléctrica. Para ello, aprovechamos los recursos financieros obtenidos, en una operación magistral, por la venta de nuestras tenencias accionarias en





el proyecto CBK en Filipinas. Invertimos cuarenta millones de dólares en el desarrollo de nuestra propia tecnología eólica.

Fue un enorme cambio en la compañía. IMPSA tenía técnicos muy experimentados, aunque especializados en nuestras tecnologías tradicionales. La incursión en el negocio eólico necesitó un cambio de mentalidad en los más veteranos. No todos lograron adaptarse. Algunos, demasiado cómodos en sus tareas de siempre, tuvieron que abandonar la organización para hacer lugar a la sangre joven, necesaria para ejecutar la nueva estrategia. En 2005, contratamos a cuatrocientos ingenieros para que profundizaran las investigaciones.

Esta gran reorientación estratégica, con el tiempo, rindió sus frutos. En 2011, nuestra máquina fue la más vendida en Sudamérica. ¡En 2012, produciremos más de cuatrocientas unidades de nuestro generador eólico IWP-100 (2MW)!

IMPSA, hoy

En 2007, cuando cumplimos nuestro primer siglo de vida, aquel proyecto industrial iniciado por don Epaminondas Pescarmona se había convertido en una compañía global con tres mil colaboradores en la Argentina, y nueve mil en todo el mundo.

Nuestra unidad IMPSA Hydro provee soluciones integrales para la conversión de la energía del agua en electricidad. Posee toda la tecnología necesaria para la concepción y puesta en marcha de centrales hidroeléctricas. Contamos con la mejor tecnología hidroeléctrica del mundo. Gracias a la eficiencia de nuestras turbinas, superamos a competidores de distintos países en licitaciones internacionales. IMPSA posee la turbina Kaplan más grande y de mayor eficiencia del mundo, desarrollada por nuestros propios ingenieros. También los turbogeneradores Francis de 650MW en la represa de Belo Monte (Brasil) y Bakun (Malasia).

IMPSA Wind diseña, produce y comercializa equipos de generación eólica de alta potencia, y realiza obras de instalación de parques eólicos completos. Es la única empresa en la región con tecnología propia para esta clase de proyectos.

IMPSA Energy desarrolla proyectos de generación de energía eléctrica a partir de recursos renovables. A través de esta unidad, realizamos la concepción, el diseño, la ingeniería financiera, la construcción, la operación y el mantenimiento de aprovechamientos hidroeléctricos y parques eólicos.

IMPSA Process, por último, suministra soluciones de ingeniería, equipamientos, sistemas y servicios para las industrias de petróleo y gas, la petroquímica, la química y los fertilizantes.



Nuestra situación es muy buena, y somos optimistas con respecto al futuro. En la medida en que la región de América Latina siga creciendo, habrá un fuerte aumento en las necesidades energéticas, en los rubros donde nosotros nos hemos ido especializando.

Hoy somos líderes en nuestra industria y competimos de igual a igual con grandes corporaciones de todo el planeta. Incluso, contra competidores que reciben grandes subsidios de sus gobiernos. Nosotros, sin esos tipos de ayuda, hemos alcanzado un lugar de privilegio en el mercado internacional.

Negocios globales, compromiso local

Hacer negocios en una economía global es una experiencia desafiante. Las oportunidades son inmensas. Pero también los riesgos. Si uno se detiene, lo pasan por arriba.

En la década del '90, llegamos a ser los segundos fabricantes del mundo de grúas para instalaciones portuarias. Lo hicimos desde Mendoza, ¡una ciudad que no tiene costa! Las oportunidades pueden explotarse desde cualquier lugar.

En un momento, decidimos subcontratar parte de la producción en una fábrica estatal de China. Esa empresa copió nuestros diseños y nos sacó del mercado. En realidad, no sólo a nosotros; también eliminó a los demás competidores. Hoy posee el setenta por ciento del mercado mundial de grúas.

Así, hemos aprendido que no podemos dormirnos en los laureles. En una economía tan competitiva, si no innovamos, estamos perdidos. Tarde o temprano, habrá alguien que nos copie, y haga lo mismo que nosotros, pero más rápido, más barato o mejor. La única forma de mantenerse a flote es reinventarse cada ocho años. Hay que estar siempre liderando el cambio, y no corriéndolo desde atrás.

No es sólo una cuestión de negocio, sino también de compromiso social. IMPSA es una empresa con raíces. Siempre apostamos por mantener esa base local. Tenemos la responsabilidad de crear una empresa viable, porque las empresas que no son viables, quiebran. Y las empresas que quiebran, dejan sin trabajo a la gente. Todos los puestos que nosotros generamos son fundamentales en una sociedad pequeña como la que integramos. Y esa es una responsabilidad que pesa sobre nuestras espaldas.

El legado

Me casé en 1969 con Lucy Pujals, con quien tuve cuatro hijos: Lucas, Sofía, Luis y Lucila. Somos abuelos de seis nietos y medio.

En los últimos años, mis hijos fueron involucrándose en el negocio familiar, asumiendo cada vez mayores responsabilidades. A ellos intenté transmitirles el mismo valor de trabajo duro que mi padre me legó a mí. Nuestra familia es sacrificada, y también la gente que trabaja con nosotros. Esa es la cultura que hemos transmitido a la empresa.

Mi padre siempre decía: *“Si te postran una vez, te levantas. Si te postran diez, te levantas diez veces. Y si te postran mil veces, te levantas mil veces”*. Por esa cultura y tesón, IMPSA fue elegida como la empresa familiar de mayor crecimiento del mundo por la prestigiosa consultora Ernst & Young.

Hoy ya me estoy alejando de la gestión cotidiana del negocio, y estamos en plena transición hacia la próxima generación. Es importante que el proceso se desarrolle en calma y con tiempo, que los jóvenes aprendan y que cometan sus propios errores. Yo he cometido los míos. Algunos han sido muy costosos, pero todos fueron un camino hacia el aprendizaje. Lo importante es que siempre me levanté y seguí adelante.

Si de algo estoy seguro es de que estamos viviendo una época de un potencial extraordinario. La matriz energética construida sobre los combustibles fósiles está en su fase de decadencia. Hay enormes oportunidades para las energías renovables, y para las empresas de América Latina.

IMPSA está posicionada para liderar el cambio hacia el nuevo paradigma energético. Esta es una empresa que, más allá de todos los años transcurridos desde su fundación, no ha cambiado su misión. Mi abuelo era un hombre extraordinario, un gran ingeniero, un apasionado por lo que hacía. Fue un pionero en su época e hizo cosas que nadie más hacía. Tal vez la pasión por la técnica se lleve en los genes, porque yo me siento igual. También me apasiona hacer cosas que nadie más hace en la Argentina ni en la región, superar proyectos técnicos de extraordinaria complejidad, con un equipo de gente joven y comprometida. Mi padre fue un gran conocedor de la gente, arriesgado, duro y un gran vendedor. Yo aprendí a vender gracias a él.

Las empresas están para dar trabajo a la gente, en nuestro caso, a través de la ejecución de proyectos de ingeniería difíciles. Mi abuelo tenía una empresa que contaba con algo más de cien personas. Nosotros somos más de nueve mil. Y esto implica una responsabilidad mucho mayor.

Tengo setenta años, y me duele un poco la rodilla. Pero de la cabeza estoy perfecto. Como todo músculo que se ejercita, no se atrofia. Mi mujer, cuando me ve trabajar tan duro, me dice: “*¿Por qué vas tan rápido? ¿Te das cuenta de que te queda poco?*”.

En realidad, voy rápido porque sé que hoy hay una oportunidad única. Los antiguos griegos personificaban a Kairos, la diosa de la oportunidad, como una mujer corriendo con cabello ondeando hacia adelante y sobre su frente, pero la nuca completamente calva. Cuando viene hacia nosotros, podemos tomarla fácilmente desde adelante. Pero cuando ya nos pasó, no hay forma de aferrarse a ella desde atrás.

Para mí, estamos en un momento histórico en que IMPSA puede cumplir con su misión de brindar tecnología sudamericana para el mundo. Y ésta, es una oportunidad que no pensamos dejar pasar. En estos momentos, estamos en el proceso avanzado de volvernos a reinventar.