

“LE TENGO MÁS MIEDO AL FRACASO QUE A LA MUERTE”

Francisco Rolandi

Los comienzos

Nací un seis de diciembre de 1951 en Buenos Aires. Cursé la primaria en el colegio bilingüe San Pedro y la secundaria en el Marín. Con mis hermanos menores, Lucas y Laura, disfrutamos de una infancia cómoda y feliz, pues nuestro padre, un mediano empresario, gozaba de una buena posición económica. Tras graduarme de la secundaria, yo no quería seguir estudiando. Prefería trabajar. Pero mi padre me envió a estudiar a los Estados Unidos porque quería que yo conociera un poco el mundo.

Cursé la carrera de Economía Agrícola, que nunca ejercí, pero la experiencia de conocer la sociedad americana amplió mis horizontes. El 2 de julio de 1974, al día siguiente de la muerte de Perón, entré a trabajar en Moto Mecánica Argentina (MMA), la compañía familiar, que se dedicaba a la fabricación de válvulas.

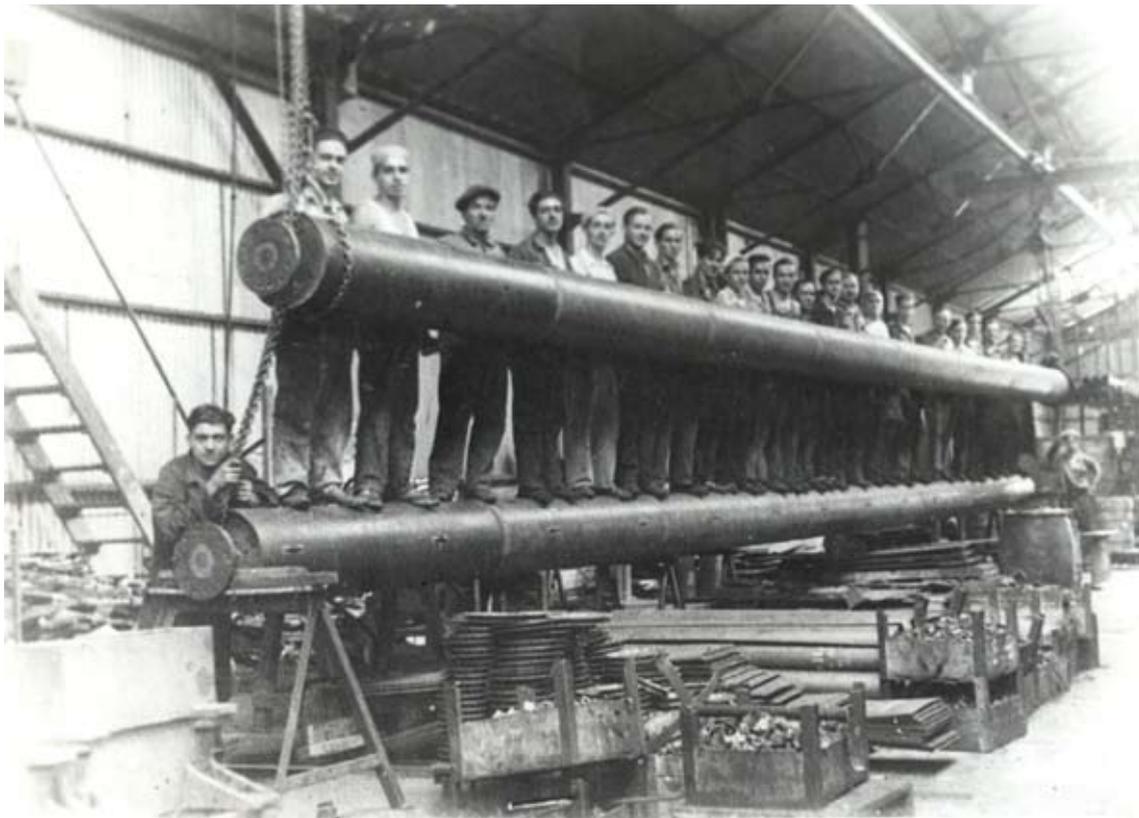
Los primeros tiempos: de las cortinas metálicas a las válvulas

Corría la década del '20, cuando Enrichetta Chiaraviglio—hija del estadista Giovanni Giolitti— se embarcó desde el Piamonte hacia la Argentina. Con ella viajaban sus cuatro hijos: Curio, Tito (mi abuelo materno), Sergio y Marcella. En Italia habían sido una familia acomodada; pero al poco tiempo de llegar al nuevo mundo, algunas inversiones desdichadas los dejaron sin fortuna.

En 1929, los tres varones fundaron Chiaraviglio Hermanos, un negocio de importación de cortinas metálicas de



Enrichetta Giolitti de Chiaraviglio



Vista del inicio de la operación de los talleres de Calcena 343, Flores.
Las cortinas a punto de ser despachadas por carro a caballo.

Italia. Años después, cuando se cerró el comercio exterior, empezaron a fabricar ellos mismos las cortinas en un pequeño taller del barrio de Flores. Así fue como se convirtieron en industriales metalúrgicos.

A finales de la década del '30, se desprendieron del negocio de las cortinas y comenzaron a producir válvulas para Obras Sanitarias de la Nación. Esa fue la actividad central de la compañía durante los siguientes sesenta años. La empresa operó en sucesivos talleres, hasta que se instaló en Villa Loma Hermosa, su ubicación actual. En 1953, los hermanos Chiaraviglio cambiaron el nombre de la firma a Moto Mecánica Argentina S.A.

Julio Rolandi y la transformación de Moto Mecánica

Julio Rolandi, mi padre, llegó a la Argentina desde Italia en 1947. Criado en una familia de agricultores en Piamonte, le había tocado en suerte pelear en el frente ruso durante la Segunda Guerra Mundial. Allí y también como partisano en el Norte de Italia fue forjando un espíritu luchador que lo acompañó a lo largo de su trayectoria empresarial. En la Argentina, conoció a mi madre, Giovanna Chiaraviglio, hija de Tito.



Los tres hermanos Chiaraviglio, con Don Jaime Valhonrat.

Inicialmente Julio Rolandi se desempeñó con éxito en la Argentina como director de la actividad de maquinaria agrícola de Fiat. A mediados de la década del 60, Moto Mecánica estaba en graves aprietos económicos y entró en convocatoria. Julio Rolandi, quien por ese entonces había sufrido un desprendimiento de retina que casi lo deja ciego, se desvinculó de Fiat y asumió el desafío de salvar a MMA. Mi madre intentó disuadirlo por todos los medios, pero la decisión estaba tomada y mi padre no era hombre de amedrentarse ante las dificultades. Siempre había sido una persona acostumbrada a superar los obstáculos; a tal punto que su vista muy limitada no fue un impedimento; leía muchísimo y, aunque en cierta medida fue un autodidacta, tenía gran perspicacia para los negocios. Él lograba ver lo que para otros era invisible. Y vio que en MMA había valor.

Asumiendo un riesgo considerable, mi padre compró la parte de los otros dos hermanos e inyectó un capital para que la empresa pudiera enfrentar sus deudas y volver a operar. Con mucho esfuerzo y algunos golpes de suerte, consiguió después de un tiempo levantar la convocatoria. Al inicio mi padre debió tomar medidas drásticas: de doscientos cincuenta empleados, el plantel de la empresa quedó en ochenta. Mi padre tenía un perfil marcadamente comercial y, una



Julio Rolandi con sus hijos Francisco y Lucas en la inauguración de la concesionaria Trotta de Pergamino.

vez que cumplió con el objetivo urgente de equilibrar las finanzas, consideró importante incorporar talento que ayudara la empresa a crecer en el aspecto técnico y comercial. Así fue como convocó a su amigo, el ingeniero Jorge Osvaldo Martín, quien lo acompañó durante los siguientes veinticinco años.

El ingreso del ingeniero Jorge Osvaldo Martín

Jorge Osvaldo Martín: Nací en 1925 en el pueblo cordobés de Rafael García. En 1938, con mi familia nos instalamos en la zona norte de Buenos Aires. Tras estudiar Ingeniería Industrial, pasé por ESSO, Lister Blackstone y Acindar, donde estuve diez años, hasta que, en 1969, Julio Rolandi me convocó para acompañarlo en la reconstrucción de Moto Mecánica.

Para mí fue un impacto muy fuerte pasar de una gran organización como Acindar, con todas las facilidades de una estructura importante, a una empresa pequeña, que estaba saliendo de una convocatoria de acreedores y donde todo estaba por hacerse. Nuestra actividad principal era la producción de válvulas de agua para Obras Sanitarias. Con el tiempo, fuimos incursionando en la fabricación de artículos de mayores requerimientos tales como las válvulas para petroquímica, destilerías, energía nuclear, gasoductos y, por supuesto las válvulas de cabeza de pozo que se usan en los yacimientos de petróleo. Desde aquel momento, la empresa comenzó a crecer y volvió a superar los doscientos empleados en forma directa.

Decisiones estratégicas en los '90

Francisco Rolandi: Mi padre se retiró en el '90. Dejó en mis manos y en las de mi hermano Lucas, la Presidencia y Vicepresidencia respectivamente. Los primeros años de la convertibilidad, las privatizaciones y la apertura de la economía fueron muy difíciles. El esquema exitoso montado por nuestro padre ya no respondía bien a las nuevas circunstancias y, en algún momento, llegamos a considerar un cierre ordenado de la compañía.

Pero resistimos, impulsados por la fe y por el sentimiento de que abandonar un proyecto llevado adelante la familia durante más de sesenta años hubiera sido una deshonra. La combinación de la desaparición de la obra pública, la competencia externa y los elevados costos internos nos obligaron a realizar una reingeniería drástica en un periodo muy breve. Nuestra excesiva diversificación, razonable en el paradigma anterior a los '90, nos tornaba ineficientes para competir con la importación y para exportar.

Ante esta situación, un eje importante de la reingeniería consistió en especializarnos en un solo rubro. La elección cayó sobre la línea de válvulas, cabezas de pozo y otros elementos para el *upstream* de la industria petrolera. Durante toda la primera mitad de la década del '90 estuvimos dedicados a la



Francisco Rolandi, Ing. Claudio Marcello, Lucas Rolandi, Ing. Jorge Martín y Julio Rolandi, junto a una válvula mariposa de diámetro 42" para la Central Nuclear de Embalse Río Tercero.

reconversión de la empresa para la fabricación eficiente y con calidad de estos productos. Ello implicó renovar maquinaria, desarrollar ingeniería de producto y de fabricación, invertir en entrenamiento, entre otras cosas. El tiempo demostró que fue una decisión acertada. Pero en aquel momento, en vista de la difícil situación que atravesábamos, nos vimos obligados, al igual que nuestro padre, a reducir drásticamente nuestro plantel: de las doscientas personas quedaron sesenta.

Un modelo de tecnología y servicio al cliente

La crisis que enfrentamos a comienzos de los '90 nos enseñó la importancia de la excelencia para enfrentar a la competencia del exterior. En nuestro rubro, esto significa mucho más que fabricar un equipo de calidad a costos competitivos. Como fabricante nacional, podemos realmente agregar valor si acompañamos a nuestros productos con diseños a medida del cliente, además de un servicio de campo disponible las veinticuatro horas.

Un fabricante chino puede, gracias a sus bajos costos laborales y enormes volúmenes, vender a precios muy bajos. No podemos ganarles en una competencia exclusivamente por precio, pero sí podemos ofrecer a nuestros clientes un valor que el fabricante chino no puede proveer.

En los cálculos que hacemos en Moto Mecánica, no nos centramos únicamente en el precio de nuestros productos. Más importante es evaluar el costo total que acabará sufragando un cliente por un equipo. Al precio de compra hay que añadir los costos de instalación, mantenimiento y operación desde el inicio hasta el final de su vida útil. Deben sumarse también los costos adicionales que puede generar un producto masivo, que no sea bien adecuado a las necesidades particulares de cada uno. Por todo ello, el precio del producto termina siendo sólo una de las variables —y de ningún modo la mayor— que integra el *Costo Total*.

Por todo esto, los costos asociados a la perforación de un pozo superan ampliamente el precio de venta de nuestro equipo. Así, los equipos de MMA sumados al soporte que brindamos terminan reduciendo los costos totales del cliente. Si a ello se agregan otros factores difíciles de cuantificar, como la seguridad del personal y la protección del medio ambiente, no hay dudas de que generamos con el cliente una situación de ganar-ganar.

Atacar todas estas variables requiere, de nuestra parte, un plantel bien especializado. Por ejemplo, para suministrar un equipo diseñado a medida, es necesario contar con un gran soporte de ingeniería. Hoy, MMA cuenta con más



Planta actual de MMA, en Villa Loma Hermosa.

de veinticinco personas en el área de Ingeniería de Producto. Para el apoyo en servicio de campo contamos con varias bases en distintas partes del país, todas ellas con personal experimentado.

Este negocio requiere también de otros departamentos con personal calificado, como el Técnico Comercial y el de Calidad. Respecto de este último, contamos con un estricto sistema de gestión de calidad, con las normas ISO 9001. Somos la única empresa en América Latina con un laboratorio propio según las normas API 6 A anexo F PR2. En este laboratorio, probamos los prototipos de nuestros equipos antes de que avancen a la fase comercial. Los prototipos son operados y ciclados a las condiciones extremas de presión, temperatura y mezcla de gases. Todo ello en presencia de un ente calificador, que es quien finalmente emite el certificado de aprobación.

Moto Mecánica, hoy y mañana

Francisco Rolandi: Actualmente, MMA tiene unas doscientas treinta personas repartidas entre sus tres sedes: Loma Hermosa, Neuquén y Rio Gallegos. La mitad de nuestra producción se destina al mercado interno y la otra mitad se exporta. Nuestra primera venta grande al exterior fue a la India. Nuestro gran mercado actual es Brasil; después, Bolivia y Perú. También vendemos a México y a Chile. Ahora estamos incursionando en equipos para las plataformas offshore de Petrobras.



Árbol de Navidad para alto porcentaje de CO₂ con sistema de seguridad de superficie y equipo telecomandado. Yacimiento Sierra Chata, Neuquén.

Jorge Osvaldo Martin: Llegué a Moto Mecánica en 1969, en un momento en que estaba empezando a reaccionar de la crisis que había pasado. Me retiré en 1995. Me produce una enorme satisfacción haber contribuido en este proyecto y me alegra ver las nuevas actividades que emprendieron desde mi retiro, como las válvulas para explotaciones offshore. La gente en Moto Mecánica se siente trabajando en un lugar seguro y serio.

Francisco Rolandi: Llegará el momento de pasar la posta a la próxima generación. Creo que, a los sesenta y cinco años, uno debe desligarse de las tareas operativas del día a día. Es hora de dejar espacio para los que vienen.

¿Quién quedará al frente de Moto Mecánica? Ojala sea algún miembro de la familia, si es que demuestra idoneidad. Si ello no sucede, será alguna de las personas de la nueva generación que tienen hoy menos de cincuenta años y que están con nosotros hace más de veinte. Así funciona la libre empresa.

En los países con riqueza de materias primas, como la Argentina, el desafío que enfrenta la industria manufacturera es mucho mayor. Las exportaciones agropecuarias pueden revaluar nuestra moneda y tornar menos competitivas a las industrias. Nuestro país atravesó varias etapas complicadas en este sentido. La primera fue con la tablita de Martínez de Hoz. La segunda fue con la convertibilidad. La tercera puede venir ahora con la gran revaluación de los

commodities. El entorno afecta, pero también mucho depende de las decisiones de cada empresario individual.

A lo largo de nuestra historia, hemos atravesado muchas dificultades y las hemos superado. Quienes conducen una empresa deben saber tomar las medidas adecuadas para permanecer y prosperar en el tiempo. Además de la cuota de suerte, es necesario tener capacidad y algo de amor propio. Para un empresario, fracasar en su empresa debe significar algo mucho más que el dinero. El fracaso debe ser equiparable a la deshonra. En el fondo, hay que temer más al fracaso que a la muerte.