

“EN LA EMPRESA, EL LÍMITE ES 120”

Marcos Ciani

Los comienzos

Nací en 1960 en Venado Tuerto, provincia de Santa Fe y me llamaron Marcos, por mi padre, el corredor de autos Marcos Ciani, que compitió en la época de los hermanos Gálvez. Mamé los “fierros” desde siempre. Cuando estaba embarazada de mí, mi madre acompañaba a mi padre a probar su Chevrolet por las rutas de la zona. Desde la panza, yo ya escuchaba el rugido de los motores.

Y soñaba con ser corredor, como mi padre. Apenas pude, me compré una moto. La armaba, la desarmaba, le sacaba el motor, se lo volvía a poner... Años después, tuve un Fiat 128, con el que corrí la Vuelta de San Luis, una competencia de rally. Pero mi padre no quería que siguiera sus pasos. Él quería que estudiara. Si bien yo era buen alumno, no me atraían los libros. Mi obsesión era el automovilismo.

En 1980, tuve un accidente en la ruta hacia Hughes, en la provincia de Santa Fe. Estuve once días en coma y un año en cama. En ese tiempo, mi vida cambió para siempre.



Marcos Ciani (padre) con un automóvil de Turismo Carretera.

La mudanza a Buenos Aires

Mi accidente en la ruta terminó con mi sueño de ser automovilista. Cuando me recuperé, en 1982, fui a estudiar Administración a la UADE, en Buenos Aires. Tiempo después, cursé las materias adicionales para recibirme también de Contador. Mientras tanto, trabajaba como vendedor de rulemanes, siempre ligado a los fierros. En 1983, un compañero de facultad me presentó a su hermana, Silvia Ruffini, con quien me casé en 1988.

En aquellos tiempos, yo trabajaba en las oficinas de la textil Grafa, en el edificio del ruler de la Avenida 9 de Julio. Al poco tiempo de ingresar, ya había alcanzado un puesto jerárquico. Estuve allí dos años y medio, cuando un amigo de mi padre me ofreció un puesto en su concesionaria de Mercedes Benz, Manrique Automotores.

En 1990, estaba cursando los últimos finales para recibirme de Contador, con el plan de regresar a Venado Tuerto. Pero una circunstancia familiar cambió la historia. En junio de ese año, murió Florindo Corte, el abuelo materno de mi mujer Silvia.

La historia de Don Florindo Corte

Florindo Corte llegó de Italia en la década de 1920, con sólo dieciséis años y consiguió trabajo en un taller de carpintería, en la zona norte de Buenos Aires. Así fue conociendo las diversas aristas de la industria maderera.

En 1935, con un inmigrante de Suecia llamado Gustav Presto, fundó la fábrica de sierras Precor. Presto viajaba regularmente a Europa a importar acero sueco, el mejor de aquellos tiempos, con el que se producían las sierras de Precor en su taller de San Fernando.

Sus principales clientes estaban en la industria de la madera, aunque también vendían a frigoríficos y papeleras. La calidad de sus materiales fue dando a Precor un gran renombre en la industria.



Florindo Corte, socio fundador de Precor.



Antigua fabrica de
Precor. Década del '50.

Pero nunca creció mucho. A los socios no les interesaba expandirse. En su mejor momento, apenas si llegaron a tener unos seis empleados.

El ingreso a Precor

Florindo Corte tuvo tres hijos: Florindo (hijo), Juan y Leticia (mi suegra). Florindo (h) murió muy joven en un accidente automovilístico. Juan acompañó a su padre en la fábrica hasta el '88, cuando falleció por enfermedad. Florindo, que ya estaba algo retirado del negocio, tuvo que volver a hacerse cargo de Precor, acompañado en la gestión por mi cuñado Ricardo Ruffini.

Tras la muerte de Florindo, en junio del '90, mi cuñado quedó como único director. Pero él tenía una fuerte vocación política, era concejal de San Fernando por la UceDé. No tenía mucho tiempo para dedicar al negocio. Por eso, en octubre del '90, me convocó para que lo ayudara. Yo tuve mis dudas. No quería trabajar en la empresa de la familia de mi señora. Además, era un negocio muy pequeño, de apenas cinco personas. Aunque yo tampoco estaba bien en Manrique y me dije: “¿Por qué no probar?”.

Así fue como entré en la industria metalúrgica, en una empresa con mucha antigüedad y métodos de gestión obsoletos. ¡Todavía usaban máquinas de escribir! Pero al menos los números estaban ordenados, no había deudas y la maquinaria se encontraba en condiciones. Sin conocer prácticamente nada de esa industria, empecé a indagar en métodos para agilizar y automatizar la producción.

En 1994, nos golpeó una desgracia familiar. Mi cuñado falleció con apenas treinta y un años. Esto me obligó a asumir la función de único director de la empresa.

Tiempo de gestión

Los primeros tiempos de la convertibilidad fueron difíciles. Todos nuestros insumos eran carísimos en dólares. Afortunadamente, la apertura comercial no nos afectó seriamente. El nuestro es un rubro donde hay muchas variedades de producto. Se venden pocas unidades de cada tipo de sierra. En general, no es negocio para un importador. Esto nos sirvió para enfrentar la avalancha importadora.

También empezamos a incorporar maquinaria para automatizar la producción, y aumentamos la cantidad de distribuidores para ganar alcance comercial. Estas medidas estuvieron pensadas para crecer sin agrandar en exceso la estructura. En un país tan inestable, es fundamental mantener los gastos fijos controlados. Para superar una crisis, la clave es estar preparado. Si tenemos que achicar el barco mientras se hunde, nuestras propias maniobras nos terminan de hundir.

Pudimos comprobarlo entre 1998 y 2002, cuando la situación se puso muy complicada. Nuestras ventas cayeron un 80%. Si hubiéramos tenido decenas de empleados, no habríamos sobrevivido. Aprovechamos el tiempo ocioso para organizar mejor nuestra producción. Importamos máquinas de Francia e Inglaterra para ir armando una fábrica más competitiva pensando en la recuperación, que llegó después del 2003.

Una nueva fase de crecimiento y un mercado en transformación

En la década del '90, en Argentina éramos unos siete fabricantes de sierras. Algunos no superaron la crisis. Pero también hemos tenido que enfrentar el ingreso de multinacionales como Sandvik, una corporación sueca del acero, que incursionó en el negocio de las sierras.

Es difícil mantenerse competitivo en este mercado y en este país con ciclos de inestabilidad. La clave de Precor ha sido la apuesta por la calidad. Nuestros productos se fabrican con el mejor acero. También empezamos a implementar

las normas ISO en nuestros procesos. Esto nos permite documentar nuestra forma de hacer las cosas y achica nuestros márgenes de error.

La certificación también nos permite estar en mejores condiciones para buscar oportunidades en el exterior. Ya realizamos exportaciones a Uruguay, Chile, Bolivia y Perú. Si bien son montos pequeños, esto nos permite tener las ventas más diversificadas, en caso de que se caiga el mercado doméstico. Sembramos estas semillas en la época de crisis, gracias al apoyo de Asociación de Fabricantes y Representantes de Máquinas, Equipos y Herramientas para la Industria Maderera (ASORA), que nos dio apoyo para viajar a ferias en el exterior. Seguramente, solos no habríamos podido hacerlo.

Hacia el futuro, con prudencia

Precor tiene quince personas, el triple que en 1991, cuando me hice cargo de la compañía. Y somos mucho más productivos, porque hemos incorporado máquinas para automatizar la producción. Tenemos la ambición de crecer. Compramos un predio más grande para mudar nuestra fábrica, aunque todavía no lo hicimos.

Estoy convencido de que en todo momento es importante mantener la cautela. Hay que crecer con equilibrio, a través de la incorporación de máquinas, evitando la acumulación de gastos fijos que podrían poner en riesgo la sustentabilidad de la empresa en caso de que nos golpee una nueva crisis. Cuando era joven, me apasionaba la adrenalina. Quería ser corredor. Pero en la empresa entendí que no hay que superar la velocidad máxima.

Esto es algo que aprendí de mi padre, que tuvo varios problemas comerciales causados por los ciclos económicos. Tuvimos que vender varias propiedades para pagar deudas. En mi vida empresarial, estas experiencias me marcaron para ser prudente y no pisar el acelerador antes de tiempo.

Más allá del trabajo

Me levanto a las seis de la mañana. A las siete y cuarto estoy en nuestra fábrica de Avenida del Libertador, en San Fernando, junto a Silvia, mi mujer, que trabaja en la parte administrativa de Precor. Cuando vuelvo a mi casa a la tarde, salgo a caminar o practico deportes en el club San Fernando. A las nueve cenamos con nuestros tres hijos, Marcos, Juan y Agustín, y a las once estamos en la cama, listos para otro día de trabajo.



La familia Ciani, en la actualidad.

Miro con optimismo el futuro, aunque también con preocupación. La Argentina está atravesando una etapa de crecimiento económico. Pero, al mismo tiempo, veo cada vez más gente pobre que sólo sobrevive gracias a subsidios. Esto no se veía cuando yo era chico. Creo que tenemos mucho para reflexionar sobre el país que les estamos dejando a nuestros hijos...