

“NO HAY GRANDES DIFERENCIAS ENTRE ADMINISTRAR UNA EMPRESA Y ADMINISTRAR UN PAÍS”

Carlos Castellani

Los comienzos

Nací en Cañada de Gómez, un 12 de junio de 1943, hijo de Luis Pedro y Josefa. Mis abuelos eran inmigrantes italianos, de Ancona, por parte de mi padre, y de Génova del lado de mi madre. Un matrimonio de ahorro y trabajo. Con mis dos hermanos mayores, Abel Roberto y Orlando, vivimos nuestra infancia en el pueblo santafecino de Las Parejas, donde nuestro padre tenía una carnicería. Todos trabajamos en algún momento en el negocio familiar. En mi juventud, disfruté mucho del deporte, sobre todo del fútbol y el básquet. En aquellos años adquirí el sobrenombre con el que aún se me conoce, “El Indio”.

De muy joven ya empecé a manifestar una inclinación por la dirigencia. Fui presidente del Club Larivieri. En uno de aquellos bailes conocí a mi señora, Liliana Rosa Cavallo, con quien me casé en 1971. Después de la secundaria, continué mis estudios en Rosario, donde me recibí de Consultor en Relaciones Públicas. Tiempo después, hice mi ingreso en la industria metalúrgica.

Apache

En 1957, un grupo de vecinos de Las Parejas fundó la fábrica de bombes Apache. Mi padre formó parte de aquel proyecto inicial. Al poco tiempo, dado el carácter agrícola de nuestra región, empezaron a producir sembradoras y arados. En 1966, con mis dos





Carlos y Orlando Castellani con el piloto de Fórmula 3, Oscar Larrauri (centro), esponsorado por Apache.

hermanos pusimos una fundición. Pero aquella primera experiencia en la industria metalúrgica fue breve. En 1969, vendimos la empresa y compramos una participación en Apache, que en aquel entonces tenía unos veinte empleados. Poco a poco, fuimos comprando las acciones de los demás inversionistas que habían constituido el grupo fundador, hasta que logramos obtener el manejo de toda la compañía.

Los primeros tiempos, entre 1971 y 1973, fueron de gran crecimiento. En el '71, con mis dos hermanos y don José Rotelli, suegro de Orlando, fundamos Azteca Las Parejas S.R.L., para producir ciertos implementos que no fabricábamos en Apache. Después, al compás de la economía nacional, hemos pasado momentos más y menos felices. La época de Martínez de Hoz fue dura. En 1978, en uno de los momentos complicados que atravesó la empresa, decidimos trasladar a Apache los productos más importantes que hacíamos en Azteca.

En 1990, estuvimos al borde de la quiebra. Teníamos una enorme carga de personal y muy pocas ventas, una situación muy difícil de sostener. En ese momento, me animé a comprar la participación de mis hermanos y seguí solo con Apache.

La convertibilidad de Menem funcionó en sus primeros años, pero después nos dejó con un tipo de cambio tan atrasado que nos costaba competir. Fue el prelude de la gran debacle de 2001.

La crisis de 2001

Las empresas que se dedican a la venta de maquinaria agrícola son traccionadas por el desempeño del campo; por lo tanto, tres son los factores que afectan nuestras ventas: Primero, la cosecha, porque si hay una buena cosecha, los productores compran máquinas. Segundo, el precio de los granos. Cuando los precios de los cereales están alto, nuestras ventas suben. Tercero, la disponibilidad de crédito. Cuando el productor tiene acceso al crédito, lo utiliza para equiparse.

En 2001, los tres factores clave de nuestro sector nos jugaron en contra. La cosecha fue mala, los precios de los granos eran bajos y no había crédito. Los productores suspendieron sus compras de maquinarias y nuestras ventas se derrumbaron. Muchos nos cancelaron compras que estaban pactadas, de máquinas que ya habíamos fabricado. Fue difícil sostener nuestra estructura. Tuvimos que trabajar menos horas.

Pero esta crisis y todas las que la antecedieron no fueron en vano. Aprendimos que en las épocas buenas hay que tecnificarse, hay que incorporar mejores máquinas para incrementar la productividad y mantener una estructura pequeña, que nos permita enfrentar en mejores condiciones otra posible caída de ventas en el futuro.

Lo que nos permitió sobrevivir a todas las crisis de este país fue nuestra fuerza de voluntad. Sabíamos que si no lo lográbamos, se perdía algo que había costado muchas décadas construir.

Apache, hoy

Los años de recuperación de la economía argentina, entre 2003 y 2006, fueron muy buenos. El precio de los granos aumentó y el campo incorporó tecnología, lo que incrementó notablemente nuestras ventas de maquinaria. Tras un parate general en 2008 por la Reglamentación 125, desde 2010 la situación se recompuso.

Hoy fabricamos distintos tipos de productos. Si bien nuestro fuerte son las sembradoras, también tenemos líneas de fumigadoras, mixers, descompactadores, acoplados para sembradora y rastras. De las ventas se encarga una red de concesionarias que cubre todo el país.



Carlos Castellani con una máquina Apache.

Apache tiene actualmente doscientos cuarenta empleados, que trabajan en una fábrica de casi 20.000 m² cubiertos en un predio de seis hectáreas. A unas cuadras, tenemos una fundición propia que emplea a otras treinta y cinco personas. Exportamos nuestras sembradoras a Bolivia, a Uruguay, a Paraguay, a Chile, a Venezuela, a Rusia, a Sudáfrica, a Kazajstán, a Ucrania, y a Israel. El 15% de nuestra producción se destina a la exportación, aunque nuestro objetivo es llegar a un 30%. Ése es, a mi juicio, el equilibrio óptimo. Nuestra ambición es seguir creciendo, pero pisando tierra firme. Antes de encarar una agresiva estrategia internacional, necesitamos ordenar primero nuestras fábricas en la Argentina.

A la vanguardia tecnológica

La clave del crecimiento de Apache es el reconocimiento que hemos obtenido por la calidad de nuestros productos. Esto es algo que con mis hermanos aprendimos en nuestros primeros días en el negocio. ¡De las primeras cincuenta sembradoras que fabricamos, nos devolvieron cincuenta y una!

Pero con el tiempo, nos fuimos ganando una reputación impecable gracias a la durabilidad de nuestros productos. Hay gente que cuando me ve, me dice: “Todavía tengo el arado que les compré hace cuarenta años”.

La calidad, desde luego, no llega por casualidad. Tenemos un Departamento de Prototipo y Desarrollo, donde diseñamos nuestras propias máquinas. Nuestro personal técnico viaja a ferias de los Estados Unidos y Europa para conocer lo último en tecnología. Esto nos permite desarrollar continuamente nuevos productos. En los últimos tiempos, por ejemplo, diseñamos una fumigadora autopropulsada.

Pero nuestra gran ambición es producir nuestro propio tractor. Tenemos un proyecto en sociedad con una empresa de la India, y con el compromiso de aprobación de la Secretaría de Industria, para empezar a fabricar el tractor Apache en Argentina.

La política

Además de mi actividad como empresario, siempre he tenido un compromiso muy fuerte con la política. Primero, en mi pueblo, donde fui candidato a intendente y secretario del Centro Industrial de Las Parejas. En 1987, fui Presidente de la Federación de Industrias de la Provincia de Santa Fe (FIPSF), con lo que tuve una silla en el Comité Ejecutivo de la Unión Industrial Argentina (UIA). Allí estuve hasta 1991, cuando me convocaron para ser Subsecretario de Industria de la Nación. Abandoné ese puesto cuando, en medio de un pico de inflación, volví a dedicarme por completo a Apache, que estaba en serias dificultades.

Posteriormente volví al ruedo político, ya no dentro del gremialismo empresario, sino en política nacional. Fui candidato a diputado nacional en 1993, en 1995 y en 1999, cuando finalmente gané la banca. En mi gestión, luché por la industria, y por aplicar estándares de eficiencia en el Estado.

Siempre tuve en claro que la presión impositiva no debe asfixiar a la producción. El gobierno, además de proveer seguridad y educación, debe promover los emprendimientos. Todos los sectores son importantes, sin distinciones artificiales entre campo, industria o servicios. Todos se necesitan mutuamente. En el fondo, no hay grandes diferencias entre administrar una empresa y administrar un país.

Actualmente, soy Vicepresidente de la Cámara de Fabricantes de Maquinarias Agrícolas y nuevamente candidato a diputado nacional en la elección de 2011.

El legado

Vivo en Rosario con Liliana, mi esposa, hace veinte años. Sigo levantándome temprano y voy todos los días a la fábrica de donde regreso a casa, por lo general, a la hora de la cena.

Tenemos dos hijas. María Carla, la mayor, trabaja en Apache, en el Área de Recursos Humanos. La menor, Josefina, es psicóloga. Ambas están casadas y mis dos yernos trabajan conmigo. Fuimos, somos y seremos una empresa familiar. Tengo cuatro nietos. Tres de María Carla, y uno de Josefina.

Es un enorme orgullo ver el crecimiento que ha tenido Apache desde los primeros tiempos. Somos lo que producimos. Así como Coca-Cola es la bebida, Apache es la sembradora. Hemos aprendido que para sobrevivir, tenemos que mantenernos en la frontera tecnológica. El futuro existe en la medida que nuestros productos estén a la altura de lo que pide el consumidor.

Nuestra ambición nunca ha sido sólo ganar algún peso más. Queremos que nuestras máquinas ganen participación en el mercado, para construir una gran familia Apache. Que el productor agropecuario sepa que nos proponemos que nuestras máquinas sean las más modernas; que esté seguro de encontrar siempre excelente calidad en ellas y que lo atenderemos de la mejor manera.

Si pienso en el futuro, deseo que la persona que algún día me suceda sea inquieta y eficiente como para ir modificando las máquinas y adaptándolas a las necesidades de nuestros clientes. Si miro hacia atrás y comparo, veo que los implementos que fabricamos ahora están a años luz de los que producía Apache en la década del '50. Por eso pienso que hay que aprender a evolucionar. Ésa es la clave para dar vida a la empresa.