

## “EL PAÍS TIENE QUE SER COMO UNA FÁBRICA”

Mario B. Polijronopulos

### Los orígenes

Nací un 15 de agosto de 1948 en Lanús, Provincia de Buenos Aires, en el seno de una familia de origen griego. Mi padre, Basilio, había llegado desde el Peloponeso, Grecia, en el '38. Aquí conoció a Eleuteria, mi madre, con quien tuvo dos hijos: yo, el mayor, y después mi hermana María Isabel.

Mi padre era un hombre de gran cultura de trabajo e inventiva para resolver problemas. Estudió de noche y se recibió de técnico electromecánico, acontecimiento que quedó inscripto con una marca de enorme alegría en el anecdotario de la familia, puesto que el mismísimo presidente Perón le entregó el diploma en la ceremonia que se celebró en el Teatro Colón. Cuando mi padre subió al estrado a retirar el título, Perón le dijo al oído: “Usted es griego. Tiene que estar muy orgulloso de su origen”.

Siempre bajo la influencia de ese orgullo por sus raíces, y tras la graduación, Basilio desempeñó diversos trabajos industriales, hasta que decidió independizarse y en octubre del '47, fundó los Talleres Electromecánicos Greco Argentinos (**TEGA**), que al comienzo se dedicaba a las reparaciones y la fabricación de repuestos y partes especiales para máquinas eléctricas importadas y, posteriormente, se orientó a la fabricación de maquinaria. Así comenzó la fabricación del primer aparejo eléctrico en el país.



Basilio Polijronopulos, fundador de TEGA. 1947.



TEGA en 1947.

## La infancia

Durante mi niñez, los días de semana, veía poco a mi padre. Se iba muy temprano por la mañana y regresaba tarde por la noche. Era un trabajador incansable. Todo lo que ganaba lo volvía a invertir. Por eso, no teníamos vacaciones y, a pesar de que soplaban vientos favorables en los negocios, llevábamos una vida austera. Empecé a ir al taller a los cuatro años. Desde allí, fui un espectador privilegiado del proceso industrializador de la Argentina de la década del '50. Me vestían con un overol chiquito y yo veía trabajar a los empleados. Así fui aprendiendo. Los mismos empleados me enseñaron, ya más grandecito, a operar las máquinas.

Cursé la primaria en una escuela estatal en Lanús y luego pase a una privada de Banfield, donde mis padres me enviaron con gran sacrificio. Estudié el secundario en el colegio San Jorge de Turdera. Mientras tanto, en las vacaciones, ya empezaba a trabajar en TEGA, ayudando en las tareas administrativas.

Cuando me recibí, me anoté para estudiar ingeniería industrial en la UBA. Porque me gusta lo concreto y la relación con la naturaleza, siempre me sentí muy inclinado hacia la química y la física. Y en la facultad, se dio algo bastante curioso: pude comprobar —y esto sin jactancia— que durante el último año planteaba preguntas que sorprendían a algunos docentes. Se preguntaban cómo



Primer vehículo para servicio técnico. 1947.

conocía el tema. Ellos ignoraban que mis inquietudes surgían de una experiencia práctica que había ido obteniendo desde muy chico en la fábrica.

## **La entrada en TEGA**

Empecé a trabajar en TEGA en el '67, al segundo año de haber empezado la facultad. Pero mi ingreso definitivo ocurrió algunos años después, en la época de Martínez de Hoz. La liberalización comercial abrupta generó un fuerte impacto y fue necesario introducir grandes cambios en la empresa.

Faltándome unos pocos finales para recibirme, dejé mis estudios para involucrarme por completo en la reorientación de la compañía. Nos vimos urgidos a reestructurar la producción propia que veníamos haciendo para relacionarnos con firmas del exterior, a algunas de las cuales nos ligaban convenios de licencia y representación desde los '60.

Comenzamos a fabricar mayor cantidad de algunos modelos y discontinuamos otros, de los cuales comenzamos a importar conjuntos y los integramos localmente. De este modo, fuimos reduciendo el número de líneas de producto con el fin de aumentar la productividad y bajar costos. Mi involucramiento a tiempo completo implicó la toma de grandes decisiones para que la fábrica ganara eficiencia y conquistara nuevos mercados. Esta tendencia volvería a registrarse



Primera serie de aparejos eléctricos. 1951.

años más tarde. En el '92, fuimos la primera firma del rubro en fundar una filial Mercosur, en la ciudad brasileña de San Pablo.

## **Superando las crisis**

La época de Martínez de Hoz fue sólo una de las tantas crisis que tuvimos que enfrentar como industriales nacionales. Hacer negocios en la Argentina tiene ciertas dificultades que no se conocen en otras partes del mundo. Hay que estar preparado para las aperturas y cierres de la economía, que se producen prácticamente sin aviso.

Pero nada pudo prepararnos para el infierno que vivimos en los días de la hiperinflación. ¿Cómo se puede operar una fábrica de bienes de capital con una inflación del 0,5% por hora? ¿Qué precio debíamos pedir por nuestros productos? Era una locura absoluta. Aquella crisis me confirmó que debía ser muy descreído y a tratar de tener siempre a mano un plan B.

Pero cuando creíamos haberlo visto todo, llegó la Convertibilidad. Lo que ocurrió en la Argentina en los '90 a nivel industrial es hartamente conocido. Se tiró por el balcón un tejido industrial que había costado décadas construir. Lamentablemente, se pensaba que era más conveniente importar todo que producir.

La consecuencia fue que el país entero desembocó en la crisis del 2001. En TEGA ya nos habíamos achicado demasiado. Apenas teníamos dieciocho personas. En aquel 2001, las ventas cayeron estrepitosamente. Sin embargo, nosotros siempre fuimos de la idea de conservar nuestra capacidad productiva. Semanalmente adelantábamos una cifra mínima a la gente para que todos pudiéramos mantener la actividad. Sobrevivimos aportando capital para sostener a la empresa. Logramos superar esa etapa gracias al espíritu de colaboración, el trabajo en equipo de los empleados, y nuestro esfuerzo para superar el día a día.

## **La recuperación**

En el 2002, se plantó la semilla de un resurgimiento de la Argentina industrial. Gracias a la devaluación y a un esquema de sustitución de importaciones por parte de las autoridades, el mercado argentino volvió a demandar bienes de capital. TEGA volvió a crecer y a apostar por el desarrollo técnico.

Ya en la década de los '50 y los '60 habíamos obtenido patentes de distintos dispositivos de elevación que hacen a la seguridad y confiabilidad de equipos y usuarios. Actualmente, ofrecemos soluciones para la movimentación en plantas de distintos rubros, incluyendo industrias de altísima complejidad como la atómica. Fuimos los primeros en nuestro rubro en ser calificados en la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA). También tenemos fuerte participación en la industria naval. El 90% de los buques botados en la Argentina lleva equipos nuestros.

Además, fabricamos equipos a prueba de explosión para gasoductos, oleoductos, minería, petroquímicas y farmacéuticas, entre otros rubros. Hemos contribuido al desarrollo y mejora de la industria automotriz desde sus primeros tiempos de radicación en el país. Donde sea que haya que mover algo, hay un potencial cliente para nosotros. Esto significa que podemos tener clientes muy diversos y eso reduce los riesgos a los que nos enfrentamos. Si algún sector cliente nuestro entra en crisis, podemos equilibrar nuestra producción dirigiéndola hacia otro rubro activo.

## **Una filosofía de gestión**

Cuando empecé a trabajar en TEGA, la industria se construía sobre un modelo piramidal. En el vértice superior, la dirección de la firma. Abajo, el empleado. La información se hallaba muy segmentada. En general, el operario no sabía lo que estaba pasando en la empresa.



Planta de mecanizado, CNC. Cajas reductoras de aparejos. 1994.

Una de mis grandes preocupaciones fue horizontalizar la pirámide. Reestructuré la organización para que todos los sectores estuvieran interconectados y la información fluyera mejor. Es importante que el operario sepa de dónde viene la pieza que está trabajando, adónde va, y quiénes compran los productos. Cuando la gente está más informada, trabaja de una forma distinta, con mayor compromiso y eficiencia.

Una de las herramientas que hemos usado en los últimos años para mejorar el desempeño es el coaching. Lo primero es el factor humano. Desde ese entonces hemos venido desarrollando esa política entre los responsables de los distintos sectores. Juntos, repasamos una por una, todas las cuestiones que hacen al desempeño, para intercambiar información y ver cómo podemos mejorar nuestra forma de hacer las cosas. Un profesional nos ayuda en ese proceso de reflexión.

## **El incansable trabajo en pos de la industria nacional**

Además de mis actividades industriales, dedico un gran esfuerzo al gremialismo empresario. Fui Presidente de CAFMEI, la Cámara de Fabricantes de Maquinarias y Equipos para la Industria. He sido Presidente de ADIMRA, la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina, entidad



Nueva planta de puentes grúa. 2003.

madre del rubro, donde actualmente formo parte del Comité de Presidencia en calidad de Vicepresidente 4to.

Sueño con que podamos volver a vivir aquel auge de la industria nacional de los '60. Esa fue la época más feliz de nuestra industria, cuando la productividad se manifestaba en mejores estándares de vida para todos. Y la gente se independizaba más fácil. Muchas de las personas que abandonaban las empresas se convertían ellas mismas en emprendedoras. Creaban riqueza y nuevos puestos de trabajo. ¿Por qué no intentarlo?, me pregunto. Y la respuesta surge de mis reflexiones acerca del tipo de Argentina que deseo: quiero que el país sea como una fábrica.

## **El futuro**

Conocí a Ermioni, mi mujer en un viaje a Grecia en el '73, y al año siguiente nos casamos y vino a vivir a la Argentina. Mi hijo Basilio Nicolás nació aquí en el '76. Dos años después, llegó María Libertad. En 2011, llegó Helena María, mi primer nieta.

Como buen griego, me gusta la náutica. A raíz de esto, a principios de los '70 pensamos en incursionar en la producción de embarcaciones de alta gama para náutica recreativa en acero naval. Construimos, bajo la dirección de German Frers, un velero a modo de prototipo. Pero finalmente decidimos dejar de lado



Mario y Basilio Polijronopulos, segunda y tercera generación de TEGA. 2008.

esta actividad porque, en esa época, surgía la construcción en PRFV, un mercado de mucho menor costo y rentabilidad.

También soy aficionado a la pintura, tanto de ver cuadros y exposiciones, como de pintar mis propias obras. Entre todos los movimientos, el impresionismo es mi escuela favorita.

En cuanto a la continuidad, mi hijo es quien tendrá la responsabilidad de seguir adelante con la empresa. Ya desde chiquito armaba legos. A los seis años, arreglaba radios. Heredó mucho más que el nombre del abuelo; de él sacó también la inventiva creadora. De más grande, Basilio estudió Diseño Industrial, y hoy está a cargo de los departamentos de producción e ingeniería de la firma, mientras yo me ocupo del área de administración y comercialización.

La historia de TEGA ya superó el medio siglo. Ahora está entrando en la tercera generación de Polijronopulos. No somos una empresa de comerciantes que hace cosas técnicas. Somos una empresa de técnicos que además vende. Hoy somos referentes en lo nuestro y recibimos consultas de toda Latinoamérica, del Sudeste Asiático y de Medio Oriente.

Los antiguos griegos hablaban de “tejné”, un concepto que implica técnica pero también significa arte; el arte de perfeccionar una habilidad. En ese sentido, me siento orgulloso de que mi familia sea continuadora y heredera de esa tradición ancestral, la tejné aplicada al crecimiento de la industria argentina de la cual formamos parte.