

## “ME GUSTARÍA SER RECORDADO COMO UN HACEDOR”

Ramiro Prodan

### Los comienzos

Nací en noviembre de 1933 en una zona rural de la actual Croacia. Hijo único, con mis padres migramos a Buenos Aires en 1937, y nos radicamos en una casa muy humilde del barrio de Belgrano, en la calle Artilleros. Teníamos una sola habitación y compartíamos el baño con otros inquilinos.

Cuando yo tenía doce años, mi padre, obrero metalúrgico, me consiguió un puesto en el taller Campi y Novara, donde él trabajaba. Era una empresa importante, de trescientos cincuenta empleados. Yo entré como ayudante del jefe de personal al tiempo en que iba a comenzar la secundaria. Luego de prepararme con un profesor particular rendí examen en el Otto Krause y no me alcanzó el puntaje para ingresar, por lo tanto me derivaron al Industrial N° 3. Viajando en colectivo hacia el colegio conocí un inspector de educación técnica que al ver que viajaba 6 horas por día, me propuso cambiarme al Otto Krause, y al año siguiente cuando fui a visitarlo a su oficina me transfirió de inmediato.



Este fue mi corolario de un conflicto con mi madre porque ella dijo: “Nunca vas a lograr entrar a ese colegio”.

Pero mi jefe quería retenerme: “*Te ofrezco \$190 por mes. ¿Qué te parece?*”, me propuso. Mi padre me aconsejó: “*Medís 1,39 metros, y vas a ganar el doble que yo. Acá vas a tener un futuro asegurado. Pronto vas a tener la posibilidad de trabajar codo a codo con el dueño. Además, aunque quieras estudiar, vas a tener que trabajar. Yo no puedo mantenerte*”.

Aquella fue mi primera decisión compleja. Aposté por los estudios y en 1946, empecé a cursar en el Krause. Me gradué en 1952, como electrotécnico, con la determinación de seguir una carrera universitaria y no olvidar jamás la gratitud hacia mi madre, que buscó trabajo como obrera textil y se sacrificó para que yo pudiera seguir estudiando...

## La universidad y los comienzos como empresario

Fiel a mi vocación por la “electrotecnia”, empecé a estudiar Ingeniería en Telecomunicaciones en la UBA. Pero en la facultad no tuve una buena experiencia. Se cursaba en aulas multitudinarias, con poco contacto personal con los profesores. Mientras estudiaba, trabajaba con veintidós personas a mi cargo en Topeco, un fabricante de resistencias. Un día, trajeron un técnico de España y lo pusieron en una posición jerárquica superior a la que yo me encontraba. Quedé relegado al laboratorio. Aquella situación me decidió a iniciar mi propio negocio... ¡y a hacerlo mucho mejor que ellos!

En 1955, con mi ex compañero del Krause, José



Vincenti, empezamos a fabricar transformadores y elevadores de tensión en un departamento de la calle Uruguay al 600. Hacíamos todo nosotros mismos, comprábamos y transportábamos los materiales que comprábamos hasta nuestro taller (en el sexto piso).

En aquel tiempo, también conocí a Azucena, con quien me casé en julio de 1956, seis meses después de empezar a salir. La conocí en mi barrio, cruzando las vías de la calle Juramento. Yo la visitaba en su casa en mi flamante moto Gilera. Tenía muy poco tiempo libre entre la empresa, la facultad y nuestro noviazgo. Apenas si me alcanzaba para ir de vez en cuando al cine y al teatro.

Tenía que tomar otra decisión importante. No podía hacer todo. Así que se me presentó el dilema entre seguir con la empresa o terminar la facultad. En tercer año, deserté de la carrera de ingeniería. Durante el resto de mi vida me sentí mal por esa determinación. Siempre me gustó terminar todo lo que empiezo. Pero la fábrica había despegado...

## **Un crecimiento explosivo**

En marzo de 1956, con mi socio nos instalamos en nuestra primera fábrica, en Cazadores y Olazábal, del barrio de Belgrano. Nuestros elevadores de tensión fueron un éxito inmediato para heladeras y lavarropas, y estabilizadores de tensión para televisores. La gente los necesitaba para que el voltaje de aquellos tiempos no les quemara sus nuevos televisores. Todavía hacíamos todo nosotros, hasta los repartos.

Ante la demanda explosiva de pedidos, a los dos meses tuve que sumar a mi mujer para que atendiera el teléfono y a mi primo de dieciocho años, para que hiciera de cadete.

Las ventas se duplicaban todos los meses. Si bien habíamos empezado con elevadores de tensión manuales, pronto empezamos a fabricar también otros automáticos. Después empezamos con estabilizadores para equipos de TV. Compramos una fábrica de llaves y una de voltímetros para completar toda la línea de producción. Y nos mudamos a una planta de 4.000 metros cuadrados sobre la calle Mendoza, construida por nosotros. Tres años después de empezar, producíamos 20.000 voltímetros, 25.000 elevadores manuales y estabilizadores y 10.000 llaves por mes. Teníamos 220 empleados.

En 1956, durante la epidemia de poliomielitis donde muchos de lo enfermos estaban conectados a un Pulmotor, la Marina colocó en los Hospitales grupos electrógenos de gran potencia y en caso de cortes de energía eléctrica había que

ponerlos rápidamente en marcha, para lo cual mi socio y yo hacíamos guardias nocturnas en los hospitales para atender contingencias.

## **Un derrumbe vertiginoso**

El 29 de marzo de 1962, Arturo Frondizi fue derrocado por un golpe militar y sobrevino una crisis económica. Nuestras ventas se derrumbaron un 90%. Pero nosotros seguíamos con la misma cantidad de empleados, esperando que la situación se revirtiera. Perdíamos una fortuna todos los días, hasta que no pudimos soportar más. En 1963, tuvimos que presentarnos en convocatoria antes de que nos decretaran la quiebra.

Viví aquella situación con mucha vergüenza. La debacle no se explicaba sólo por la crisis económica. Nuestros métodos de gestión eran muy rudimentarios y nos habían impedido adaptarnos a tiempo a la nueva realidad. Era un fracaso mío como administrador.

La convocatoria fue una de las experiencias más amargas de mi vida. De las 220 personas que habíamos llegado a tener, nos quedamos con 48. Tuve que vender la fábrica de Belgrano y, en 1964, instalamos una mucho más pequeña en Villa Urquiza.

Pero siempre fui perseverante. Cuando tengo un problema no me deprimó, pongo las manos contra el suelo y empujo el mundo. Me ayudó la gente honesta que estaba a mi lado. Cuando salimos de la convocatoria, la empresa asumió su nueva marca. Pasamos de *Industrias Electrónicas Prodan S.A.* a *Italavia S.A.C.I.F.*

## **Un nuevo ciclo de auge y caída**

Desde 1964, volvimos a crecer hasta que llegó el período nefasto en que José Alfredo Martínez de Hoz asumió como Ministro de Economía, en 1976, e impuso un régimen de destrucción de la industria nacional. Yo producía balastos, un accesorio que sirve para mantener un flujo de corriente estable en los tubos fluorescentes.

La apertura económica hizo que empezaran a inundarnos con balastos importados. Mis clientes me decían: “*Si me vendieras al precio que yo importo, te compro a vos. Pero al precio que me ofrecés no te puedo comprar*”. Así, perdí a casi todos mis clientes. Y yo también tuve que ponerme a importar. Pero también mantenía producción doméstica con un método *just-in-time*. Si algún cliente



necesitaba un producto de un día para otro, yo era el único que podía proveerlo. Ésa era mi gran ventaja.

En 1978, tuvimos que irnos de Villa Urquiza, por reclamos de los vecinos por ruidos molestos, y nos instalamos en una fábrica más grande en Villa Martelli, donde estamos actualmente.

En 1980, una nueva debacle. Un cambio de reglamentación de importación me dejó con mucho dinero inmovilizado en productos que había importado pero que no podía vender, porque se incrementó en un 48% el impuesto a los productos terminados y bajó al 24% la importación de Materia Prima. Nuevamente, entré en convocatoria de acreedores. De los 256 empleados que tenía, me quedé con 42. Pero de esta segunda convocatoria pude salir muy rápidamente.

## **A la vanguardia tecnológica**

Toda mi vida intenté mantenerme a la vanguardia. En julio de 1960, obtuve el primer sello de calidad eléctrica que el IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) dio en toda su historia.

En 1980, cuando estaba saliendo de mi segunda convocatoria, implementé Círculos de Calidad en mi fábrica. Nadie conoce mejor los problemas de producción que la gente que está en la línea. Contraté un consultor de calidad

llamado David Schorb y escribimos un libro que dimos a cada obrero para que lo estudiara.

Una vez por semana, nos reuníamos con los trabajadores a intercambiar ideas sobre los problemas que enfrentábamos. Así surgieron soluciones maravillosas que mejoraron muchísimo el desempeño. La calidad de nuestros productos aumentó enormemente, y pudimos reducir notablemente nuestros costos. De los 3.000 balastos que fabricábamos por día, sólo podíamos tolerar una falla máxima del 3‰, o sea 9 balastos por día.

Los Círculos de Calidad cambiaron mi fábrica. Me permitieron generar conciencia sobre la necesidad de tener una producción completamente limpia de productos de calidad, y sin desperdicios. Cuando les comentaba a colegas de la industria sobre esta iniciativa, ellos me decían: *“Todo esto podrá funcionar muy bien en Toyota. Pero nosotros no somos japoneses”*. Aunque no se necesita ser japonés para entender la importancia de dar participación al obrero en la producción. El obrero tiene una inteligencia natural que puede desarrollarse para que haga mejor su trabajo. Pero si uno lo pone contra una pared a hacer siempre lo mismo, esa inteligencia se pierde.

Los Círculos de Calidad fueron sólo una de las iniciativas que implementé para mejorar la educación de la gente que trabajaba conmigo. En un momento descubrí que muchos de mis obreros eran analfabetos. De los que sabían leer, muchos no entendían lo que leían. Por eso, desde 1997, tengo una escuela en la fábrica. Conseguimos que el Ministerio de Educación nos mandara una maestra y hoy siento alegría porque ya van catorce años que el nivel educativo de nuestra gente viene mejorando gracias a esa decisión.

## **Los nuevos vientos del negocio**

Entre los años '90 y '98 fueron muy duros para el sector metalúrgico, nuevamente por la avalancha de productos importados. El problema no era que los argentinos fuéramos incompetentes, sino que los precios de los insumos estaban completamente distorsionados. El gobierno estaba en contra de la industria nacional. Y buena parte de la dirigencia empresaria parecía confabulada con los gobernantes.

En mi caso, era más barato importar un balasto completo que los insumos necesarios para ensamblarlo aquí. A medida que mis competidores locales iban desapareciendo, mi mujer me decía: “Vos deberías dejar de fabricar y ponerte a importar”. Pero yo no estaba de acuerdo. Cualquiera podía importar balastos. Eso hacían gigantes multinacionales como Philips y Schwabe. Yo no podía

competir con ellos por precio. Mi ventaja era mi capacidad de hacer entregas al cliente en un plazo muy corto gracias a mis técnicas de producción *just-in-time*. Ni Philips ni Schwabe podían hacerlo. Así vencí. No gané en el precio, gané en la atención al cliente.

En marzo de '98 se larga la primera línea de reactancias automáticas. En tres meses estábamos produciendo 200.000 balastos/mes y al quinto mes llegamos a 300.000.

Hay que hacer una comparación honesta para entender el cambio, nosotros hacíamos con 35 personas, durante 11 horas diarias, 5.000 reactancias, de muy buena calidad pero que pesaban 900 gramos y no todos los materiales los hacíamos en la línea. En 1998, con 5 personas por turno, hacemos 8.000 balastos y pesan poco más de 600 gramos y su diseño actual corresponde a un diseño argentino totalmente diferente al anterior.

La nueva línea de producción automática se diseñó y se construyó con la gente técnica de nuestra planta. Es el primer Know-How que quedó en la Argentina. En poco tiempo logramos dominar entre el 80 y 90% del mercado local.

En 2000 hicimos con nuestros socios españoles una integración total, por lo cual ellos aportaron dinero en efectivo para equiparar lo aportado por nosotros, y así comenzó la segunda etapa que continuamos hoy.

Sobrevivir a los '90/'98 necesitó mucha capacidad de adaptación. En mi caso, significó la incorporación de un socio por primera vez, desde la década del '50. En un viaje a España para comprar máquinas de bobinar, llevé algunas muestras de mis productos. Me dijeron: "Esos balastos son viejos". "Pero no tengo tecnología para fabricar balastos más nuevos", repliqué. "Vaya a Zaragoza y hable con Francisco Artero, el dueño de la fábrica ELT".

Así que fui a Zaragoza y quedé impactado por la tecnología que había en aquella planta.

Casi todos los procesos habían sido automatizados. En 1995, ELT se incorporó como socio de mi empresa, en el sector de reactancias. En 1998, gracias a esta sociedad trajimos una nueva línea de producción muy moderna para la fabricación de balastos, y fundamos la empresa ELT Argentina para comercializarlos. Los demás productos seguían bajo la marca Italavia.

El apoyo de los socios españoles nos permitió mantenernos en pie durante aquellos años tan difíciles y también superar la crisis de 2001. La devaluación nos permitió ser competitivos en dólares. Pero pronto la inflación empezó a comerse esa ventaja, hasta que llegó un punto en que nuestro producto volvió a ser más caro en dólares en Argentina que en España. Y a esto hay que sumar todas las



restricciones que el gobierno pone a las exportaciones nacionales. Contra viento y marea, producimos veinte toneladas de productos por día y exportamos a veinte países de América Latina.

## **El legado**

Soy un trabajador incansable. Siempre lo he sido. Me levanto a las seis de la mañana. Algunos días por semana, salgo al lago de Palermo para una caminata matutina de cuatro kilómetros que comienza a las 7 de la mañana. Y después empiezo mi actividad del día. Sólo voy a la fábrica esporádicamente desde enero de 2011. Mi sucesor en el negocio es mi hijo Alejandro Vladimir. Mi hija, Iris Noemí, es psicóloga. Me dieron nueve nietos. Azucena nos dejó en el 2005.

Si bien no estoy en el día a día de mi compañía, sigo muy activo en el ambiente empresarial. Después de una enfermedad que me dejó postrado durante algunos meses, volví a asumir la presidencia de la Asociación para la Promoción de la Seguridad Eléctrica (APSE) y la Cámara Argentina de Industrias Electrónicas, Electromecánicas, Luminotécnicas, Telecomunicaciones, Informática y Control Automático (CADIEEL). A través de estas cámaras, tratamos de generar una legislación moderna para mejorar la posición de la industria argentina. Tratamos de impulsar un marco legal para que las PyMEs puedan exportar y desarrollarse.

Necesitamos un gobierno con el enfoque desarrollista de Frondizi, que en 1961 sancionó una legislación moderna de apoyo a las pequeñas empresas. Aquella ley me permitió comprar mis primeros trece balancines para fabricar mis primeros balastos. Ese es el compromiso que debe guiar a nuestros líderes. No podemos volver a las políticas que rigieron bajo el menemismo. El progreso industrial sólo puede llegar a través del trabajo duro y de la incorporación de tecnología.

Me gustaría ser recordado como un hacedor, por mi capacidad de concretar cosas en forma rápida y efectiva. Y también por mi relación con la gente. Tengo el orgullo de reconocer que jamás he tenido un conflicto con nadie y he ayudado a cuantos he podido.