

---

**ACADEMIA NACIONAL DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

---

**Incorporación del Ing. Enrique M. Pescarmona  
como Académico Titular  
en el sitial Luis Menotti Pescarmona**

Sesión Pública del  
26 de noviembre de 2003

---

**Buenos Aires**

## **Sesión Pública del 26 de noviembre de 2003**

### **Incorporación del Ing. Enrique M. Pescarmona como Académico Titular en el Sitial Luis Menotti Pescarmona**

#### **Apertura del acto por el Académico Presidente, Dr. Eduardo A. C. de Zavalía**

A las 19.00 hs. del día 26 de noviembre de 2003, el Académico Presidente inaugura la Sesión Pública durante la cual tiene lugar la incorporación del Ing. Enrique M. Pescarmona como Académico Titular en el sitial Luis Menotti Pescarmona.

Acompañan al Académico Presidente los Académicos: Vicepresidente, Eduardo Roca, Tesorero, Julio A. Macchi, Vocales: José Pena, Javier Villanueva y Juan Carlos Uriburu y los Académicos Titulares: Jorge Born, Alejandro Estrada, Daniel Funes de Rioja, Julio J. Gómez, Luis A. Rey, Alberto W. H. Roemmers, Edgardo Stahl y Julio Werthein.

#### **Palabras del Académico Presidente, Dr. Eduardo A. C. de Zavalía**

Buenas tardes señores. Muchas gracias por estarnos acompañando en este acto.

Declaro abierta la Sesión Pública de la Academia Nacional de Ciencias de la Empresa, que tiene como propósito incorporar a nuestro seno al nuevo Académico Ing. Enrique Pescarmona. Quiero destacar y agradecer, muy especialmente, que nos estén acompañando en este acto el señor Embajador de Rusia Don Eugenio Astakof y el señor Embajador de Filipinas John de Reyes. Muchas gracias por estarnos acompañando.

Hoy tenemos un doble motivo de alegría. Primero es que Enrique nos acompañe. Luego nos vamos a referir extensamente a esto.

Pero yo quiero hacer una referencia especial a la decisión de la Academia de nominar el sitial que Enrique va a ocupar con el nombre de una persona por la cual yo tenía un enorme afecto, que es Don Luis Menotti Pescarmona.

La Academia ha seguido -algo que se está empezando a convertir en una tradición- y es que los patronos de los sitaliales -ocurrió hace poco con el caso del sitial de Noel Werthein- lleven el nombre de aquellas personas que de alguna manera han sido pioneras, fundadoras y generadoras de la empresa en la Argentina.

Nuestra Academia de Ciencias de la Empresa, por más que debe prestar una fuerte atención a todo lo científico y a todo lo cultural, tiene que reconocer fundamentalmente a aquellos pioneros, aquellos hombres que con su esfuerzo, que con su trabajo, que con su inteligencia, que con su visión de futuro, dieron nacimiento a las empresas en la Argentina.

Y el caso de Luis Menotti Pescarmona, a quien yo recuerdo siempre el placer que tuve de acompañarlo durante una Vendimia en Mendoza, donde compartimos momentos muy agradables, era realmente, un arquetipo de ese empresario fundador, de ese empresario capaz de generar nuevas cosas y de dar a la sociedad y darle a los ciudadanos que comparten el país en que él vive, una fuente de riqueza, una fuente de creación de empleos, una fuente de progreso.

Por eso estamos muy satisfechos de haber tomado la decisión de designar este sitial con el nombre de Luis Menotti Pescarmona.

Cumplida esta referencia, le voy a pedir a Enrique que se levante para poder tener el gusto de poner su sus manos el Diploma que lo acredita como Académico y colocarle la medalla representativa del sitial que ocupará.

Cumplido entonces con este agradable momento de esta Sesión le voy a ceder la palabra Lic. Alejandro Estrada, a hacer la presentación oficial del Ing. Enrique M. Pescarmona.

## **Presentación del Académico Ing. Luis M. Pescarmona por el Académico Titular, Lic. Alejandro Estrada**

Es un gran honor para mí, presentar al nuevo Académico Enrique Pescarmona.

Voy a ser muy breve, porque lo que él nos va a exponer, yo creo que va a ser muy interesante. Pero creo que la designación de Enrique ha sido una designación que cabe perfectamente dentro de lo que esta Academia quiere hacer y desea de sus miembros.

Enrique no sólo muestra sus condiciones empresarias, sino que une a ese espíritu emprendedor, también al mismo tiempo una gran inquietud por las cuestiones generales del país. Es decir, siempre que he tenido oportunidad de conversar con él, siempre está presente algo más que los negocios. Desea un país grande; así como desea que sus empresas crezcan, desea al mismo tiempo estar imbuido en una Argentina próspera y que lleve esta prosperidad a la mayoría de sus habitantes. De ahí sus preocupaciones sobre los temas generales.

Sus antecedentes son clarísimos y tiene toda la categoría académica.

Su historia... yo creo que casi todos lo conocen... pero igual repetiré algunos aspectos:

es ingeniero electrónico, lo hizo en Mendoza; al mismo tiempo hizo estudios de postgrado en materias de ciencias de la empresa y economía, habiendo hecho su Master, y sobre todo, yo diría, es un caso sumamente interesante, porque la empresa familiar -leyendo un poquito-, vi que empezó en 1907, siendo un pequeño taller. Esta empresa ese abuelo la hizo crecer, luego el padre la hizo crecer y luego el nieto la hizo crecer también y mucho. Esto normalmente de que tres generaciones tengan la energía de hacer crecer una empresa y también en momentos muy distintos, califica una sangre, una tradición enormemente importante. Seguramente en 1907 cuando su abuelo era un inmigrante que llegaba a Mendoza e iniciaba una empresa metalúrgica se encontró con un inmenso desafío de por medio. En Argentina pasaron muchas cosas y esta empresa siguió creciendo.

Yo diría que Enrique hizo un impulso de esta compañía que no sólo a este grupo lo aumentó en lo que ya hacía, sino que fue modificando sobre esas bases y haciendo algo nuevo, a punto tal de haber hecho una empresa internacional.

Él siempre ha insistido y lo ha hecho en la práctica, en querer realmente producir en la Argentina, productos o servicios de alta tecnología. Nunca es alguien que está pensando en basar las ventajas comparativas del país en el bajo costo de mano de obra, sino básicamente en la capacitación de los habitantes.

Su dedicación a este objetivo ha sido total. Sus empresas cubren los más diversos ramos. Aún yo diría la vitivinicultura. Pero básicamente ha hecho un desarrollo internacional, donde la base fundamental de esto es sin duda el uso de la inteligencia humana.

Esto yo creo que es algo fundamental para el desarrollo de la economía argentina, donde muchas otras personas están pensando que hay que trabajar con las ventajas naturales; aquellas que la naturaleza nos ha brindado y solo es cuestión de tomarlas y exportarlas.

No es la economía del commodities la que piensa Enrique, sino exactamente casi la opuesta... no diríamos que se opone una con otra, pero sí diría que es tratar de buscar los mejores recursos, la inteligencia superior, y ahí poner el valor agregado. De ahí que lo que ha desarrollado él, en todos los terrenos, siempre ha sido la búsqueda de mejor calidad.

Finalmente, quiero decir también que ha constituido una familia organizada, cosa no fácil; que tiene una mujer que lo ha ayudado enormemente, que ha pasado por vicisitudes personales complicadas. Es un hombre de desafíos. Ha tenido que pasar situaciones, yo diría, de la máxima tensión, por diversos motivos que todos conocen, siempre superándolos y siempre deseando el éxito propio y el éxito general.

Por lo cual, creo Enrique que sos muy bien recibido. Harás tus aportes a nuestro grupo y serán sumamente útiles.

Muchas gracias.

## **Discurso de incorporación del Académico Ing. Enrique M. Pescarmona 26 de noviembre de 2003**

Primero que nada quiero agradecerle a mi amigo Eduardo, con el cual hemos compartido muchas horas de trabajo, especialmente en la Fundación Ex-Portar.

Eduardo es un gran amigo nuestro y además yo siempre cuando había la dicotomía de agro e industria y tecnología siempre estuvimos de acuerdo que no tenía que existir y que esto era necesario para que el país se desarrollara y todo es bueno, porque lo importante es que nuestro país tenga mayores puestos de trabajo, mejores oportunidades para nuestra gente, más en este momento tan difícil que nos toca vivir.

Después le tengo que agradecer a mi amigo Alejandro, con el cual somos amigos desde hace muchos años. Y hace muchos años teníamos algunas diferencias sobre teoría económica. Debe ser que nos estamos volviendo viejos, porque esas diferencias que teníamos sobre teoría económica prácticamente han desaparecido y creo que hoy estamos totalmente de acuerdo que no existen.

Dicho esto voy a hacer una breve reseña de lo que hemos hecho en los últimos 40 años de historia empresarial.

En la década del 70, cuando yo era recién un Master y un ingeniero recién recibido teníamos las siguientes teorías fuertes de ciencias de la empresa: la tecnología en el más amplio sentido de la palabra, es la clave del crecimiento económico en el mundo industrializado.

Mejores máquinas, mejores materiales y mejores métodos, generan niveles más altos de productividad. Este aumento de la productividad, en el futuro, aumenta la riqueza global.

Reinvirtiendo esta parte de la riqueza, la tecnología puede mejorarse, aplicarse nuevamente, allanando así el camino para un nuevo aumento de la riqueza. Esta era la idea en los años 70. Esta era la idea primigenia, científica, que nos guiaba para ser empresa.

Veamos ¿qué pasó?

¿Qué teníamos nosotros en el año 1968-70? Teníamos una empresa base que se dedicaba al mercado interno. Empresa familiar, sin organización, con una estructura muy floja y serios problemas estructurales. Pero teníamos algunas ventajas. Las ventajas que teníamos eran un nombre reconocido, una fábrica y además un personal metalúrgico bastante capacitado. Y lo más importante era mi viejo, mi padre que era un activo muy importante para la empresa.

Mi padre era un hombre que había sido educado por mi abuelo, inmigrante italiano que había venido solamente por una semana para traer a su hermana y que nunca volvió a su país natal.

Cuando se encuentra en Mendoza decide comenzar esta empresa metalúrgica, con todos los avatares que tenía una empresa metalúrgica en ese momento.

Luego le enseña a mi padre tres cosas: primero que tenía que educarse, aunque tuviera que trabajar a la vez; segundo que tenía que tener tesón y tercero que tenía que tener ideas.

Mi padre las entiende y agarra nuevas ideas empresariales. Tenía grandes ideas y las desarrollaba.

Una de las ideas que tuvo mi padre que ustedes probablemente recordarán: fue el desarrollador de las estructuras parabólicas, esos techos redondos que cubren toda nuestra Argentina. El las inventó, las desarrolló y luego la puso en marcha y en un momento determinado nosotros en Mendoza, en la fábrica, hacíamos 200 mil metros cuadrados mensuales de techo por mes. Era una cifra.

Finalmente apareció la competencia, justo cuando yo aparecía en el negocio y dejó de tener buenos márgenes este proyecto. Así que me encontré con una empresa que había que cambiarla.

La segunda idea que tenía mi padre era vender la idea, luego estudiarla a fondo, desarrollarla, ejecutarla, equivocarse -porque nos equivocamos todos- y aprender de las equivocaciones.

Nunca darse por vencido. Siempre mirar hacia delante y volver a empezar. Siempre. Siempre. Siempre.

Su gran leiv motiv que tenía en la oficina era un poema de Almafuerte que decía: "Si te postran una vez, te levantas otra vez. Otras diez, otras quinientas." Y creo que esa es la enseñanza más fuerte que nos ha dado a todos.

O sea que mi viejo en la empresa era un activo muy importante. Y la verdad que yo trabajé muchos años con él y cuando se murió hace diez años, lo sentí mucho, porque por más que como todas las empresas familiares, de origen italiano, siempre teníamos fuertes peleas que mi señora que me ha acompañado tantos años, todavía no las entiende: estas peleas que son explosivas y a los dos minutos estamos de nuevo conversando... parece que nos vamos a matar y a los dos minutos estamos nuevamente en comunicación.

Los desafíos que teníamos en ese momento, con estas ideas eran: encontrar en nicho de mercado dentro de la Argentina que nos permitiera dar los primeros pasos; vender los proyectos, desarrollar los antecedentes; desarrollar nuestra propia tecnología -eso siempre estuvo en nuestra cabeza-, insertarnos en el mundo e internacionalizarnos.

¿Por qué pensábamos en la internacionalización? Porque gracias a mis estudios en el IESE de España, con el master de economía, sabíamos que los mercados cerrados eran pasajeros. Y esos mercados cerrados, como eran pasajeros, uno se tenía que preparar para el momento que no fueran más pasajeros. Entonces decidimos prepararnos para competir en el mundo. Lo cual fue una decisión estratégica que tomamos en ese momento y que todavía sigue vigente.

La estrategia. Esta estrategia de una empresa es fundamental. Es casi lo más importante que tiene una empresa. En la estrategia no te puedes equivocar. Uno se equivoca en la implementación... nos perdona una o dos veces. Nos equivocamos con la gente: la podemos enseñar, la podemos cambiar. Nos podemos equivocar en los métodos: los cambiamos. ¿Nos podemos equivocar en la estrategia? No. Nos fundimos seguro. Desaparecemos. La estrategia es fundamental.

La estrategia debe ser muy pensada; repensada y además aggiornada para poder subsistir a lo siguiente: los desórdenes políticos y económicos de nuestro querido país, que en los últimos 40 años son redundantes; los cambios en el mundo y los problemas de la competencia internacional.

Nosotros elegimos un mercado que nos pareció muy interesante, después de pensarlo mucho, de máquinas hidráulicas, porque teníamos un mercado interesante en la Argentina, un mercado grande, no el mercado más grande del mundo, pero sí un mercado importante. 50.000 Megawats de capacidad de recursos hidroeléctricos, era un tema interesante.

Después otra cosa que nos motivó a hacer esto. Como nosotros somos del interior del país, de Mendoza, y estamos muy orgullosos de serlo, queríamos tener una fábrica en el interior del país y un producto que tuviera mucho valor agregado, de tal manera que no tuviéramos problema con el transporte. Porque si no tenía valor agregado, el transporte nos mataba. Porque estábamos tan lejos de todos los puntos del mundo que tenía que tener mucho valor agregado. Por lo tanto este era un nicho que nos servía.

Lo tercero que queríamos aprovechar era la mano de obra existente, que tenía una cierta capacitación. Tenía muchos problemas. Pero estaba capacitada y eso era un activo de la

empresa. Y ¿por qué lo hacíamos? Porque nosotros entendíamos que entrenando esa gente, cambiándole algunas actitudes de organización; dándole entrenamiento, enseñanza, calidad y métodos, esa persona servía. Y después le enseñamos a competir en el mundo. Esto lo hicimos muy bien. Toda nuestra gente, en nuestras empresas, le enseñamos idiomas, para que anden por el mundo, por lo menos inglés, desde los obreros más bajos hasta el personal de mayor jerarquía, todo el mundo tiene que hablar inglés.

35 años después en IMPSA Hemos desarrollado nuestra propia tecnología. Nuestros turbogrupos (turbinas y alternadores) son los mejores del mundo. Las mejores máquinas rotantes del mundo. Kaplan – Francis – Bombas – Turbinas.

Después voy a decir, porque son las mejores. Porque estamos compitiendo contra empresas muy grandes. Por ejemplo un competidor nuestro que es Alstom, acaba de ser rescatada por el estado Francés con la friolera de 4.000 millones de euros. Un paquetito chiquitito para salvar a una empresa competidora nuestra.

El otro competidor que tenemos es General Electric. Un pequeño gigante en el mundo. Así que estamos compitiendo con unas empresas que son grandes.

Y ¿por qué digo que tenemos las mejores máquinas? Porque en este momento, hace dos meses atrás, hemos recibido un pedido de Malasia, por máquinas de 315 Megawatts, que son máquinas muy grandes, 500.000 caballos y estábamos 1% más alto en el rendimiento. Y ese 1% más alto en el rendimiento, en máquinas de 500.000 caballos, significa muchísimo dinero a valor actual en la vida útil de la máquina.

En Francia y en bombas turbina, también somos los mejores.

No somos los mejores en Pelton, tenemos una buena tecnología, pero no es la número uno del mundo. Estamos ahí. Pero no podemos decir que somos los número uno.

Nuestra tecnología financiera es reconocida en el mundo. Hemos hecho cosas financieras extraordinarias. En los últimos 10 años, nuestro grupo ha podido encontrar en el mercado de capitales 2.500 millones de dólares, que no es una cifra menor.

Nuestro proceso de desarrollo de obra es reconocido en el mundo, lo cual es importante. Nuestra capacidad de adaptación a las cambiantes reglas de mercado en la Argentina y en el mundo es reconocida.

Un management profesional que obtiene resultados técnicos extraordinarios. Después lo voy a explicar.

Exportaciones de tecnología y gran valor agregado a los mercados más exigentes del mundo. Desde el Asia, Estados Unidos, Latinoamérica, Africa y Europa. Una marca reconocida a nivel internacional. Esto de la marca tiene que ver con el valor agregado. Porque si uno no tiene marca, no puede tener valor agregado. Nosotros tenemos una marca reconocida. IMPSA es una marca reconocida por nuestros competidores, que no es poco, y por nuestros clientes.

Y hemos podido sobrevivir a pesar de todos los avatares del sector y de nuestro querido país. Esta empresa en el año 1968 tenía 120 personas, hoy tenemos 8.000 personas empleadas en el mundo.

Los grandes logros. Ingeniería argentina del primer nivel mundial. Nuestros ingenieros compiten con el mundo en igualdad de condiciones. Desarrollo de grandes proyectos llave en mano como: Ullum, Uruguay-I, Potrerillos, en Argentina; CBK, en Filipinas; Pichi Picun Leufú, Yaciretá, Piedra del Aguila, en Argentina; Bakun, en Malasia; Dahua en China; Summersville, en USA, y algunos más.

Un nuevo modelo de valor agregado. Este es un nuevo modelo que hemos hecho y nos ha llevado 12 años. Hemos comenzado con estas ideas y hoy la tenemos a punto de dar sus resultados económicos en forma eficiente.



¿Qué quiere decir? Nos encargamos del desarrollo del proyecto. Nos encargamos de la construcción. Aseguramos el plazo de entrega. Tomamos el riesgo de construcción. Tomamos el riesgo financiero del proyecto. Aseguramos la tecnología. Recuperamos la inversión con el producido por el proyecto. Y, en definitiva, le damos un gran valor agregado a nuestro Know-How.

Por ejemplo este es un proyecto en Filipinas, del cual estamos muy orgullosos, que estamos terminando en este momento. Son tres centrales. Dos que hemos hecho a nuevo, que las hemos hecho mucho mejor de lo que estaban y otra central que es la más grande, mayor que las otras que son bombas-turbina. Bomba-turbina son bombas que sirven de bomba y de turbina y el alternador sirve de motor. Una tecnología muy sofisticada, muy difícil y muy complicada.

Nosotros hemos tenido que rehabilitar dos máquinas que había hecho un competidor muy importante de un país muy desarrollado. Esas máquinas no andaban o andaban mal. Vibraban entre 40 y 100 Megawats. Nosotros las reacondicionamos, les cambiamos los parámetros, les pusimos nuevos rodetes. Y esas máquinas, reparadas por nosotros, no vibraban. Y lo que es mejor, esas máquinas pasaron de dar de 165 Megawats, a 182. Además hicimos dos máquinas nuevas. Y esas dos máquinas nuevas, con la misma agua y el mismo salto, en vez de dar 182, dan 185, contra nuestro competidor que daba 165. 20 megas más que nuestro competidor. Ustedes se darán cuenta que 20 megas más a lo largo de la vida útil de una central de 40 años es enorme. Este es un proyecto de 500 millones de dólares, que estamos terminando ahora.

La financiación de estos proyectos. Nosotros este proyecto de Filipinas, es el record mundial de cobertura de riesgo político privado, por 560 millones de dólares. Sacó cinco grandes premios internacionales.

Algunos proyectos nuevos en desarrollo, que tenemos en nuestro grupo. Un corazón artificial. Eologeneradores y equipos relacionados con el medio ambiente.

Este corazón artificial es desarrollado en conjunto con la Fundación Favalaro. Es una bomba axial continua. Vas a estar vivo y no vas a tener pulso. Extraordinario.

En este proyecto hemos conseguido dos cosas: dos rotores que giran en forma independiente y en forma contraria. Esta es una investigación básica. Nos puede ir bien. Nos puede ir mal. Creemos que... tenemos dadas dos patentes internacionales: una en el 2001 y otra en el 2003. Como todo proyecto de este tipo, tiene grandes avatares: andamos bien, por ahí andamos agrandados y por ahí andamos vapuleados.

Durante los últimos 8 meses, hasta hace un mes atrás, estábamos vapuleados, porque le habíamos puesto a esta bomba unos cojinetes con los cuales íbamos a usar la sangre como refrigerante, y nos dimos cuenta que eso no andaba, así que le tuvimos que cambiar la idea del cojinete. Y la verdad que fue una buena idea cambiárselo porque pasamos de consumir 1,2 ampere a consumir 0,20; lo que quiere decir que el cojinete no andaba.

Es un aparatito pequeño que va a ser extraordinario. No sé si nos va a dar resultado. Puede que nos dé, puede que no nos dé. Si nos da, somos NOKIA. Si no nos da, bueno habremos perdido 5 o 6 millones de dólares. Pero que le va a hacer. Es una apuesta que es así.

Este desarrollo es con la Fundación Favalaro. Se lo hemos puesto a dos animales. No se han muerto. Claro, pobres los terneros, porque después hay que hacerle una autopsia para ver que ha pasado.

Hemos desarrollado IMPSAT. Nos dimos cuenta, en los años 88 – 89 que había un gran problema con las telecomunicaciones en Latinoamérica. Que no había telecomunicaciones. Entonces buscamos una tecnología que era la V-SAT (Very Small Amplitude Terminal).

Luego cuando nos dimos cuenta que teníamos muchos clientes y los habíamos desarrollado en Argentina, después en Colombia, en Venezuela, Brasil, Ecuador, Méjico y

Estados Unidos, tuvimos que dar otro salto tecnológico, porque nos estábamos quedando atrás y pasamos a la SPC, que era una apertura más grande.

Después nos dimos cuenta que con este sistema también estábamos atrasados y tuvimos que dar otro salto y fuimos a la fibra óptica.

Hicimos la mejor red de fibra óptica, en el mundo, para conectar a nuestros países en forma tecnológica, en una forma espectacular. Por supuesto, eso requirió una gran financiación. Esta empresa invirtió 1.500 millones de dólares -deuda- más una IPO (Initial Public Offer) -Oferta Pública de Acciones- muy exitosa en la Bolsa de Nueva York.

Otra empresa que hemos hecho. Nosotros teníamos tecnología de grúa dentro de IMPSA y nos dimos cuenta, en un momento determinado, que para esta tecnología de grúas, había un mercado en el mundo al que nosotros podíamos acceder, que eran las grúas de puerto. Esas grúas de puerto, no teníamos un mercado en la Argentina, que era lo contrario de las máquinas hidráulicas, entonces tuvimos que salir a buscar un cliente en el mundo. El primer cliente que apareció -en República Dominicana- en el puerto de Haina. Conseguimos nuestro primer cliente en el mundo. Hicimos la grúa. Anduvo bien. Tan bien anduvo, que después seguimos vendiendo estos equipos en todo el mundo. Y, para que ustedes tengan una idea, y estén orgullosos -como argentinos-, de la ingeniería argentina, en Arabia Saudita, en el puerto de Jeddah había 10 grúas. Dos eran argentinas y ocho eran de distintos fabricantes: japoneses, alemanes, italianos.

Vino un tifón: todas las grúas que no eran las argentinas "kaput". ¿Qué quiere de decir esto? Quedaron tendidas en el suelo, y la que quedó un poquito mejor, quedó torcida. Las otras desaparecieron del mapa. Las únicas que quedaron funcionando fueron las nuestras. O sea que la ingeniería argentina, funciona.

Acá tenemos grúas en todo el mundo. Desde Malasia hasta la China. Estados Unidos, Panamá, Méjico.

Y ¿qué pasó con esto? No teníamos financiamiento argentino. Así que las tenemos que fabricar fuera de la Argentina. Entonces las fabricamos en Brasil y en Malasia.

Hoy ¿qué tenemos? En los años 90, esta empresa tenía mucha competencia. Había 10 empresas que nos presentábamos en las licitaciones y los precios cada vez más para abajo. Eso dio que nosotros perdiéramos en los años 98-99, 25 millones de dólares, con este negocio. Hubo, en esa época, muchas complicaciones en la empresa. Nadie creía ya en el producto, ni en el proyecto...

Pero ¿qué paso? Hoy días quedamos dos en el mundo. Porque los otros se fundieron. Y se fundieron, algunos por razones financieras y otros por razones técnicas. Fundamentalmente el último que se fundió, que es una empresa italiana, se funde por problemas técnicos, porque sus grúas tienen crackings, se rompen y las nuestras no se rompen. En este momento quedamos dos. Estamos negociando. La semana que viene probablemente lleguemos a un acuerdo para venderle a un gran armador, durante los próximo 5 años, entre 150 y 300 millones de dólares de estas grúas en forma... con un contrato de largo plazo concretado.

Hace cinco años, esto era impensable. Porque al armador que le importaba... no le convenía hacer un convenio a largo plazo, porque todos los meses bajaban los precios. Ahora ya sabe que no van a bajar más, porque somos dos y tenemos que ganar plata. Porque para eso estamos. (Hay que recuperar los 25 millones, los vamos a recuperar)

Y lo importante es que cuando nos dimos cuenta de que este negocio empezaba a fracasar comenzamos a inventar nuevos negocios, para el desarrollo de los puertos. Porque teníamos los clientes; le empezamos a poner valor agregado. Lo estamos haciendo. Hoy tenemos una empresa, pequeña, de nuevos desarrollos de proyectos de puertos, que tiene un margen de contribución... es pequeña, factura un par de millones de dólares por año, pero el margen de contribución es del 60%, que no está mal.

Hemos hecho con una empresa electrónica nuestra, SITRAK.COM ICSA; esta hace equipos de control para grúas, para centrales eléctricas, sistema GPS, Sistema de control de Plantas industriales.

SITRAK.COM Esta empresa es la única que se salvó de la época de las .com. Hicimos cuatro. Esta está vivita y coleando y anda fantástica.

Es un primer sistema del movimiento de información. En dos años nos hemos quedado con una buena parte del mercado. Hemos inventado un nuevo nicho de trackear los barcos para monitorear el recurso tan importante que es la pesca argentina que exporta más que el ganado, se exporta más pescado que carne.

¿Qué posibilidades tiene este proyecto? Este es un proyecto que tiene enormes posibilidades. porque es un software que todos los días lo vamos modificando. El 50% de esta gente está en investigación y desarrollo. Esta empresa está en cinco países: Argentina, Brasil, Chile, Uruguay y ahora la estamos llevando a Méjico.

Y la última que se nos ocurrió es controlar las vibraciones por medio de este aparato. Entonces colocamos un chips que controla las vibraciones de tu motor y te dice, en un pozo petrolífero, a 10.000 km. de distancia, que esa vibración no es la que corresponde a la que tiene que tener. O sea que el motor está fallando y hay que ir a repararlo. Y antes de que se rompa te saltó el problema, por una vibración, y se sabe instantáneamente. Con un barco va a pasar lo mismo...

Tecnología - Personas - Educación. La tecnología no coexiste por sí misma. La tecnología es gente. Es la educación de tu gente. La capacidad de desarrollar nuevas cosas. Más eficiente, más inteligente, más productiva que nos hagan frente a nuestros clientes más competitivos. En definitiva, si queremos hacer tecnología, debemos educar, concientizar y motivar a nuestro personal e invertir en ellos. El personal, en una empresa que haga tecnología de avanzada, es más importante que la tecnología misma, que el capital o que las máquinas que posea la empresa en cuestión.

La dirección de personas preparadas es la más difícil y desafiante del mundo. Los hombres inteligentes cuestionan, discuten y opinan de todos los aspectos de una empresa.

Dirigir empresas innovadoras es, para un directivo, lo más desafiante que pueda existir. Motivar y dirigir a un grupo humano de estas características, es una empresa en sí misma.

Hemos creado en el año 2000, un cluster de valor agregado que va desde la tecnología de base, la tecnología de desarrollo, la tecnología financiera, la de operación y mantenimiento, la del desarrollo del software, la explotación total del proyecto y el cobro del mismo, a través de varios años de explotar el recurso tecnológico básico; el cambio estructural de usar la tecnología de base, para agregar y desarrollar toda la cadena productiva, necesaria para ser exitoso en el mundo de hoy.

El significado de la tecnología en el 2003, es distinto de la del año 82. En el mundo actual, tecnología no es solamente el desarrollo de los productos físicos. Mi definición de tecnología es más amplia: involucra procesos, servicios y cadenas de valor.

Las disrupciones tecnológicas de los últimos 10 años han sido espectaculares y tremendas. Los cambios producidos por dichas tecnologías serían imposible que los comprendiera una persona de hace 100 años atrás, y mucho menos del 1370. No lo podría entender.

Los márgenes y la riqueza, son propiedad de aquellos que innovan e invierten constantemente en tecnología de manera sistémica, en nuevos procesos, nuevos desarrollos, entrenamiento, recursos humanos e inversión en nuevos bienes de capital.

Muchas gracias.