

Su visión sobre la relación con el vecino Brasil

- ¿Cómo se produce un hilado, cual es su proceso?

- El negocio en el que estamos nosotros es muy de capital intensivo, y la tecnología va variando muy rápidamente. Requiere de muchas inversiones, mucho dinero, y personal altamente capacitado. Hoy como ayer hay que acordarse que la revolución industrial comienza con la industria textil. Y la guerra civil americana se produce debido al negocio textil. Los del sur producían el algodón y los del norte querían que ese algodón en vez de que fuera a Inglaterra, fuese a Nueva York, que era donde estaban las hilanderías. Necesitamos mucha cantidad de ingenieros, gente con buen conocimiento, y buenas capacidades. Es un negocio complejo, donde a veces por centavos se pierde ante países donde la mano de obra no se paga nada. Hace poco hablaba con un hindú que nos asesora, donde en la India tienen gente que trabaja todos los días durante 350 días y luego se va 15 días a la casa. Trabaja doce horas diarias y como a veces las familias están lejos, duermen cerca de las fábricas, en camastros. Nosotros competimos con esto, a la gente no le molesta que el esclavo esté en la India, pero no lo quiere ver. El problema es que cuando no lo quiere ver y quiere comprar al precio que se vende en la India, generamos desocupación y hay que subsidiar esa desocupación, y la plata sale de los pocos tipos que están trabajando. Por eso es tan alto el costo del trabajo. Nosotros en nuestra hilandería tenemos costos laborales muy altos, similares al de los americanos. Y Estados Unidos tiene un costo de capital muy bajo. Nosotros perdemos en el costo de capital y de trabajo por los altos costos que tiene emplear a una persona, y en algunos casos despedirla.

- ¿La mayoría de los clientes están en el país o se exporta la producción?

- El 90 por ciento de lo que hacemos se vende localmente. Históricamente hemos favorecido más la venta local que la exportación. La exportación es un negocio complejo porque cuando uno exporta no tiene trato con el cliente. No hay correspondencia y solamente se puede ganar cuando las cosas están muy demandadas, sino por un centavo nos cambian. Esto es lo que pasó con la industria automotriz, con las exportaciones a Brasil. Cuando la demanda cayó en Brasil lo primero que hicieron las automotrices brasileñas fue cortar la producción que venía de Argentina. Nosotros le tenemos bastante temor al tema de la integración con Brasil, porque es muy buena en teoría, pero en la práctica no es una integración, sino que venimos a resolverles parte de problemas de las variaciones que tienen

"Tenemos que empezar a expresarnos más"

Teddy Karagozian es presidente de TN y Platex, la empresa de hilandería más grande del hemisferio sur. Dice que la clase dirigente debe mostrarse a la sociedad para que no sea desdibujada su palabra.

Por Sergio Limiroski

LA PRENSA

Gran cantidad de la indumentaria con la que nos vestimos los argentinos cada día tiene como materia prima el hilado que se produce en TN y Platex. Con la posibilidad de producir 4500 toneladas de hilado por mes es la compañía en su rubro más grande del hemisferio sur, según cuenta su presidente, Teddy Karagozian. El empresario, premiado como uno de los dirigentes empresarios del año por la Asociación de Dirigentes de Empresa (ADE) (ver recuadro) recibe a **La Prensa** en su oficina, ubicada en Vicente López. Desde allí comanda las siete fábricas ubicadas en el norte y litoral del país, que dan empleo a unas 1500 personas. Durante la charla, Karagozian cuenta cómo

"Nuestro éxito probablemente venga de la buena gente que tenemos."

- ¿Cómo nace la empresa que hoy está dirigiendo?

- En el 79 hacemos la primera fábrica en

Monte Caseros, en la provincia de Corrientes. En ese momento se hizo con Promoción Industrial y era parte de una empresa que ya existía. Era un proceso aguas arriba es decir, ya teníamos una tejeduría. Y la primera hilandería empezó con una producción de 100 mil kilos por mes que para nosotros era mucho. A partir de nuestro hilado se hace un pantalón, una camisa, el tapizado de una silla. La vida cotidiana nuestra tiene que ver con el hilado. El país produce algodón, que es la materia prima principal de nuestro producto, con excedente. La mitad del algodón se exporta y la otra mitad se consume localmente. Hoy tenemos una capacidad de producción de 4500 toneladas, que no es-



Mucha de la gente que tenía muy buenos conocimientos industriales se perdió con la crisis de los 90, expresa el empresario.

tamos produciendo a full porque la demanda ha bajado.

- ¿Usted ya viene de una familia dedicada a este rubro?

- Mi papá, de origen armenio, viene en el año 48 y se instala produciendo calzoncillos y camisetas. Luego viene el hermano y junto con él hacen una estampería, luego una tejeduría, y finalmente la hilandería. Tenemos 7 fábricas, una en Monte Caseros, Corrientes, una en Puerto Tirol en el Chaco, dos fábricas en Tucumán, una fábrica en Catamarca y dos fábricas en La Rioja. Muchas de estas fábricas estaban cerradas y por la forma que tenemos de producir que es menos variedad de productos en cada fábrica por el volumen que tenemos, y a por el conocimiento de la tecnología hemos podido volverlas a abrir.

- ¿Desde joven hubo una preparación para tomar la dirección de la empresa? ¿Su padre quería que usted siguiera con esta industria?

- En una familia armenia es bastante común que el hijo quiera seguir o siga con el padre. En ese momento yo nunca dudé de esta posibilidad y a los 24 años me dieron la dirección de esta empresa, que era chica dentro del contexto de las empresas.

- ¿Y de su padre que enseñanzas ha tomado como importantes

para su vida y su vida profesional?

- Mi padre era inmigrante y como inmigrante podía elegir diferentes países. A diferencia del que nació acá, nuestra familia sabe reconocer que la Argentina es un país maravilloso, y que si bien tiene momentos de dificultades, el país siempre se levanta y vale la pena el esfuerzo. Parte de lo que nos dejó mi padre es la voluntad de seguir trabajando, y trabajar de una forma honesta, en un país, digamos, que tiene muchas tentaciones.

CARGA EMOCIONAL

- ¿A la hora de trabajar como es su día? ¿Tiene tiempo para el esparcimiento?

- La carga emocional de un trabajo como este en la Argentina es muy pesada. Entonces hay gente como nosotros que creemos que tenemos que tener un equilibrio entre la familia, el ocio y la empresa, porque si no no se puede aguantar. Lo que a nosotros nos pasa en 10 años a otros les pasa en una vida. Es importante el concepto de ir encontrando un lugar donde poder canalizar parte de las ansiedades y las inquietudes. La verdad es que mucho de mi ocio lo uso para aprender, leo mucho para tratar de entender lo que pasa en el mundo. Mi misión en la empresa es relativamente simple: adaptar la empresa al contexto en el que estamos viviendo, o adaptar al contexto cuando mi empresa no puede ser adaptada. A veces pasa y esto es lo que hacemos los dirigentes, si las empresas no pueden hacer magia. Y cuando ninguna de las empresas puede hacer magia es importante que el contexto sea el que se adapte. En algunos casos nosotros hacemos modificaciones dentro de la empresa y en otro caso la obligación del dirigente es reflexionar en voz alta en los medios y en diferentes formas, y poder expresarse de modo que el contexto comprenda las limitaciones de lo que uno hace y de la industria en general y se adapte a eso. Muchas veces el desconocimiento del público y de los políticos

EMPRESARIO PREMIADO

El presidente de TN y Platex, Teddy Karagozian, recibió el pasado ocho de octubre el premio de la Asociación de Dirigentes de Empresa (ADE) en la categoría Industria. La elección estuvo a cargo de un calificado jurado integrado por reconocidas personalidades del ámbito empresarial y académico como la Ing. Ag. Silvia Naishtat, la Sra. Teresa González Fernández, el Dr. Enrique Braun Estrugamou, el Dr. Jorge Castro, el Ing. Enrique Gobee, el Dr. Lauro Laiño, el Dr. Gastón O'Donnell, el Dr. Pedro Simoncini, y el Dr. Adrián Wertheim. Karagozian es licenciado en Economía (UBA), MBA (IAE) y ha realizado diversos cursos en Estados Unidos y Europa. Es miembro vocal de la Asociación Empresaria Argentina desde hace una década. Colaboró en CIPECC en el Consejo Consultivo; Miembro y colaborador de la fundación Rap, y creador y fundador de la Fundación Pro Tejer. Trabajó primero en la empresa Karavell, fábrica de alfombras, de la familia, del 79 al 84. Desde entonces hasta hoy dirige el grupo TN y Platex, fabricante de hilados que vende localmente el 90 por ciento de su producción, y exporta alrededor del 10 por ciento. La empresa es considerada la más grande en su rubro del Hemisferio Sur.



Karagozian en las oficinas de su empresa, que tiene una capacidad de producción de hilado de 4500 toneladas mensuales.

los lleva a tomar medidas que no son las adecuadas. Eso no sucede por maldad sino por desconocimiento.

MAS EXPRESION

- ¿Entiende que este es un momento del dirigente empresario para hablar, para expresarse?

- La democracia requiere que las partes integrantes de la sociedad hablen. No basta con que solamente voten cada cuatro años. En la medida en que los dirigentes empresarios no hablemos nadie va a entender lo que necesitamos. Entonces la balanza se va como sucedió en muchos años hacia el lado del sindicalismo, sindicato que en la Argentina, por ejemplo camioneros, no compiten con los productos importados. Al pedir y pedir su gente obtiene y obtiene pero las consecuencias de eso que pide los paga toda la sociedad. Mucha de la inflación es producto de un aumento desmedido de reclamos que pueden ser correctos desde el punto de vista sindical, pero no son correctos desde el punto de vista macroeconómicos.

LOS EMPRESARIOS DEL AÑO

Agrupada desde productores de algodón a gremios y universidades

Pro-Tejer, una fundación creada para defender a todo el sector

En 2003 Karagozian junto a otros colegas creó la fundación Pro Tejer que busca dar voz a todos los sectores relacionados con la industria textil. "Nos dimos cuenta que en los 90 se diezmo la industria textil y las industrias en general, porque no había nadie que las defendiera".

"Es una organización que la integran diferentes sectores. Incluye a todos los productores del proceso desde el algodón hasta el diseñador pasando por todas las etapas", agrega.

Karagozian indica que "aqueellos pequeños sectores que están teniendo problemas y tienen algo para decir, reclamar, contar, les ayudamos a darles fuerza a su voz. En estas reuniones participa incluso el sindicato y las universidades".

Para el empresario "con esta unión podemos más fácilmente comunicarle a la sociedad algo que sea coherente. Y esta es la función de la fundación. La industria textil está en todas partes del país. Hemos estado charlando en Chaco, La Rioja, Tucumán, Buenos Aires. Dialogamos con el gobierno, gobiernos provinciales, pedimos a la gente, los empresarios que invierten. Cuando hay un conflicto entre las partes tratamos de resolverlo. Es una función social importante. Trabajamos

en el día a día de los problemas.

- ¿Hay algún sector que necesita hoy más ayuda dentro de la industria textil?

- Un tema que trabajamos es el de la confección. Mi empresa no tiene confección pero entendemos que la falta de leyes laborales correctas en el mundo de la confección genera un comportamiento que la gente aborrece. Es lo que se llama trabajo esclavo. En la confección mucha gente pasa a la clandestinidad porque las marcas tienen ciclos. Se ponen tres chicos y si les va bien bárbaro pero si les va mal pasan a otro lado. Si a los talleristas los contratan en blanco a cada rato no pueden solventar los gastos. Por eso proponemos que en la confección se trate a las personas como en la construcción, tiene que tener una libreta, donde ya se le paga como un desempleo. Y así como se pasa de una construcción a otra, puede ir de un taller a otro. Y el segundo concepto es que las empresas grandes de confección debieran ir al interior. Porque el interior necesita mano de obra, y gente que no va por el salario que se paga en Buenos Aires, en el interior mucha gente lo tomaría. Pero como el costo a veces es el mismo acá que en el interior no se va, si encima tengo que pagar transporte y un seguro porque roban los camiones

para bien o para mal no somos maternalistas sino paternalistas. Creemos que las personas deben elegir su futuro, no las empresas. En ese futuro que las personas eligen nosotros les damos las oportunidades. Si nosotros no podemos darles las oportunidades las personas deben cambiar de empresa, pero si nosotros nos perdemos esa buena gente es una pena. Ha pasado pocas veces que se nos ha ido gente que queríamos que se quedara. ¿Cuál es la diferencia entre maternalista y paternalista? Comúnmente se llama paternalista a la que cuida a su gente, le dice que tiene que hacer ahora, mañana y pasado. Pero esa son las mamás. Los papás lo ponen, les dan las herramientas que necesitan y luego dicen 'a ver como volas'.

eso nos consideramos más paternalistas que maternalistas. Y este estilo nos ha dado resultados. Nuestra empresa competidora, cuando yo empecé produciendo 100 toneladas por mes, producía 1700 toneladas por mes, y hoy sigue produciendo eso, mientras nosotros ya vamos por 4500. Esa agresividad

desde el punto de vista comercial nos ha permitido desarrollarnos y tener gente muy buena trabajando con nosotros. Nuestro éxito probablemente venga de la buena gente que tenemos. Nos falta mucha gente que quiera vivir en el interior. Uno ve la gran desocupación que hay de gente técnica en Buenos Aires y nosotros no conseguimos buenos ingenieros que quieran vivir en el interior.

- ¿Cómo se dice faltan ingenieros en el país?

- Hay una falta que se ahondó mucho en los años 90. Mucha de la gente que conocía de estos temas y en diferentes industrias se perdió con la crisis de los 90, donde se dejaron de manufacturar muchos pro-

ductos. Muchas de las limitaciones que tiene la industria en general tiene que ver con la pérdida de conocimientos durante los 90 donde se rifaron en pos de las importaciones estos conocimientos. Los 90 estuvieron mal y lo que hoy nos pasa también es un lado del péndulo al que estamos llegando.

- Supongamos que ya llegamos a diciembre de 2015, tenemos nuevo presidente, y lo tiene sentado frente a usted, ¿que le pediría?

- Le pediría tres cosas. Una que proponga que el presidente no ejerza el cargo por más de cuatro años, que no haya reelección, eso ayudaría a la democracia. Las reelecciones no terminan bien. Lo segundo que pediría es la eliminación de superpoderes. Porque generan comportamientos que son lógicos para hacer cosas y tienen beneficios al principio pero muy rápidamente se convierten en perjuicio. Y tercero le pediría que cambie el sistema impositivo. Actualmente es un sistema de recaudación unitario y gasto fe-

deral, y tiene que pasar a ser un sistema de recaudación federal y gasto federal. Es decir el intendente tiene que cobrar los impuestos que gasta y coparticipar el excedente a la provincia. La provincia tiene que cobrar en su provincia los impuestos y coparticipar a la nación, y la nación recaudar algunos impuestos como el de ganancias. Y los intendentes que necesitan ayuda lo harán con su gobernador que recibió de los demás intendentes un dinero, para apoyar a una intendencia, y el gobernador que necesita lo apoyarán con dinero de otras provincias. Hay provincias que tienen un gasto terrible en empleos públicos y subsidios y serían muy ricas si explotaran las riquezas que tienen sus provincias. Hoy tienen desocupación, empleo público y gasto espúreo producto de un sistema impositivo de recaudación unitario y gasto federal. En la Argentina no hay provincias que en base a su riqueza natural no puedan ser altamente provechosas

- ¿Cómo es su política para los empleados? ¿Que se hace para que ellos estén bien?

- La nuestra es una empresa familiar manejada profesionalmente. Y el concepto nuestro es que nosotros

"Lo que a nosotros nos pasa en 10 años a otros les pasa en una vida."



Karagozian señala que al provenir de una familia inmigrante, reconoce a la Argentina como un país con sus problemas, pero maravilloso.