

“AUSTEROS EN TIEMPO DE BONANZA, PARA ESTAR EN CONDICIONES DE AFRONTAR LOS MOMENTOS DIFÍCILES”

Horacio Serra

Los orígenes

Llegué al mundo en Avellaneda, Provincia de Buenos Aires, el 20 de octubre de 1951. Soy de aquellos que todavía nacían en sus propias casas. En mi caso, la de un fabricante metalúrgico. Mi padre, Osvaldo, tras empezar a trabajar a los dieciséis años como hojalatero, había fundado la Fábrica Argentina de Esterilizadores y Trabajos Afines (FAETA) en 1949, con sus socios Andrés Antuña y Hugo Grassi, en un galpón alquilado frente a la cancha de Racing.

De muy chico, yo visitaba la fábrica y jugaba con las chapas. A veces, me daban algunas para remachar. Mi infancia estuvo signada por el ejemplo de mi padre, que realizaba enormes esfuerzos por el crecimiento de la empresa. Llegó a trabajar de lunes a sábado y también los domingos hasta el mediodía.

Tras cursar la primaria y la secundaria en escuelas públicas de Avellaneda y recibido en 1969, el 10 de febrero de 1970 entré a trabajar en FAETA.



La fábrica,
en 1969.

Los comienzos en la industria

Mi primera responsabilidad en la fábrica estuvo en la parte contable, donde trabajé en estrecha relación con Grassi, el socio que se encargaba de los asuntos administrativos y comerciales.

Aprendí mucho de su tacto para tratar con los clientes. Cuando iba a visitarlos, se vestía de traje y corbata: *“Mirá pibe”, me comentó en una ocasión. “Tu viejo y Antuña están de mameluco y engrasados. Yo estoy de traje e impecable. Pero acá los tres somos iguales”*. Hugo me formó con la generosidad con que se educa a un hijo. Al poco tiempo, ya me había delegado toda clase de tareas.

En otra ocasión, me dijo: *“Hoy vas a ir a pedir un crédito al Banco Nación”*. *“¿Un crédito?”*, le pregunté, asombrado. *“Yo conozco los números de la empresa y sé que no lo necesitamos. ¿Para qué quiere que vaya al banco?”*. *“Para que sepas desde cómo se pide un crédito hasta preparar todos los requisitos que seguramente te van a solicitar”*, contestó él, con su peculiar método pedagógico, basado en la práctica de cualquier enseñanza.

Ya desde 1972, Hugo Grassi me llevaba a la Cámara de la Industria Médica que recién se estaba formando. Siempre tuvo clara la importancia de participar



Con mi padre, Osvaldo.

en actividades gremiales empresarias, para defender los intereses comunes. En ese entonces, existían dos cámaras dentro de nuestro rubro. Pero, con gran criterio, sus integrantes decidieron unirse y crear la Cámara de Equipamiento Hospitalario de Fabricación Argentina (CAEFHA), que forma parte de ADIMRA.

Tuve el privilegio de conocer a todos los fundadores de la industria médica en la Argentina. Fue un aprendizaje que me acompañó a lo largo de toda mi vida y que me permitió ejercer la presidencia de CAEHFA durante veinte años (desde 1989 hasta 2009).

En el '65, algunas fábricas de equipos médicos estábamos incursionando en la exportación. Diez fabricantes del rubro unimos nuestros esfuerzos para participar en ferias internacionales bajo el lema "Unidos para Exportar". Gracias a esta experiencia, desde CAEHFA creamos nuestra propia exposición en Argentina: la Muestra Anual de Equipamiento Hospitalario de Fabricación Argentina (MAEHFA).

Las leyes faetianas

Desde sus comienzos, FAETA se guió por una serie de reglas denominadas *leyes faetianas*. Son códigos de honestidad, lealtad, respeto, compromiso, trabajo duro y responsabilidad que todos los miembros de la organización deben cumplir. Basadas en la creencia de que el trabajo es la actividad humana por excelencia, estas leyes nos enseñan a ser austeros en tiempos de bonanza para estar en condiciones de afrontar los momentos difíciles.

De tanto en tanto, debemos detenernos y mirar hacia atrás, para analizar el camino recorrido y seguir adelante. En general, no nos gusta reconocer nuestros errores. Por eso, las leyes faetianas proponen un estilo donde todas las opiniones se plantean con altura, y todas las opciones se debaten abiertamente. Pero cuando se toma una decisión, todos la cumplen. De esto se trata el respeto. Otro principio fundamental es construir sobre nuestras propias fortalezas, sin aprovecharnos de las debilidades de la competencia.

Aprendimos estas reglas de nuestros padres e intentamos transmitir las a nuestros hijos. Si bien estas leyes no están escritas, tuvieron vigencia desde los primeros días de la empresa. A los de afuera, pueden parecerles rígidas. Pero son como deben ser. Estas leyes son la cultura de nuestra compañía. Es el estilo que nos ha dado resultados. No es mejor ni peor que otros. Es el nuestro.

Tiempos turbulentos

Desde mi ingreso a la empresa, en 1970, me tocó vivir las distintas crisis que fueron afectando al país. Pero ninguna fue tan grave como la de 2001. En aquel año terrible, pudimos salir adelante gracias a la colaboración del personal, y gran esfuerzo de nuestra parte.

La especialidad de FAETA siempre fueron los equipos para esterilización. En el 2000, en plena crisis, ampliamos nuestra línea de productos, y empezamos a fabricar mesas de autopsias y cámaras frigoríficas mortuorias, que también forman parte del sector hospitalario.

Mientras la industria nacional atravesaba un nefasto período de destrucción y desocupación, nosotros superamos la crisis sin despedir a nadie. Era una cuestión de principios. Nuestros padres nos enseñaron a tener una relación muy directa con todos.

Nuestra gente sabe que, ante cualquier inconveniente, puede hablar con cualquiera de los socios. Somos los primeros en llegar a la fábrica y los últimos en irnos. Nuestras puertas siempre están abiertas al diálogo.

Cumplir con las normas

El rubro de equipos médicos donde participa FAETA tiene ciertas características especiales. Todos los productos deben estar registrados en ANMAT y cumplir con una serie de normativas técnicas específicas según la especialidad.

El crecimiento y prestigio que adquirió la compañía en los últimos años se debe, en parte, a que fuimos de los primeros en certificar la norma ISO 9002. Comenzamos a invertir en este proceso a finales de los '90, en medio de la crisis, cuando casi ni nos alcanzaba para pagar los sueldos.

En aquel tiempo, desde mi rol de Presidente de CAEFHA, yo insistía en la necesidad de que todas las empresas del rubro obtuvieran la certificación. No sólo para poder exportar —algo que en aquel contexto resultaba casi utópico—, sino para evitar que los importadores con productos certificados nos dejaran fuera de nuestro propio mercado.

Era un proceso costoso, por la cantidad de cambios que había que hacer en la organización. Y más aún en FAETA, que tenía una amplia variedad de productos.



Stand de FAETA en Expomedical, Buenos Aires, 2011.

Además, en aquellos tiempos no existía la asistencia que el Estado brinda ahora a los pequeños y medianos empresarios para obtener estas certificaciones.

Contra todas las dificultades, lo logramos. Fue un proceso costoso. Pero el tesón dio sus frutos. Tras la devaluación, quedamos en una posición muy favorable para exportar.

El cumplimiento de las normas de calidad nos facilitó volver a incursionar en el mercado exterior que habíamos perdido. En 2001, formamos el grupo MED&LAB. Al comienzo éramos apenas cuatro fabricantes. Hoy somos dieciséis. Mucho nos sirvió la experiencia de los años de Unidos para Exportar. La diferencia es que ahora contamos con el apoyo del Estado para participar en las muestras anuales más importantes de nuestro sector que se celebran en Dubai, Brasil, Miami y Düsseldorf.

FAETA, hoy

Con un equipo de cuarenta personas, en FAETA producimos una amplia variedad de productos vinculados a los rubros hospitalario, odontológico y laboratorio.

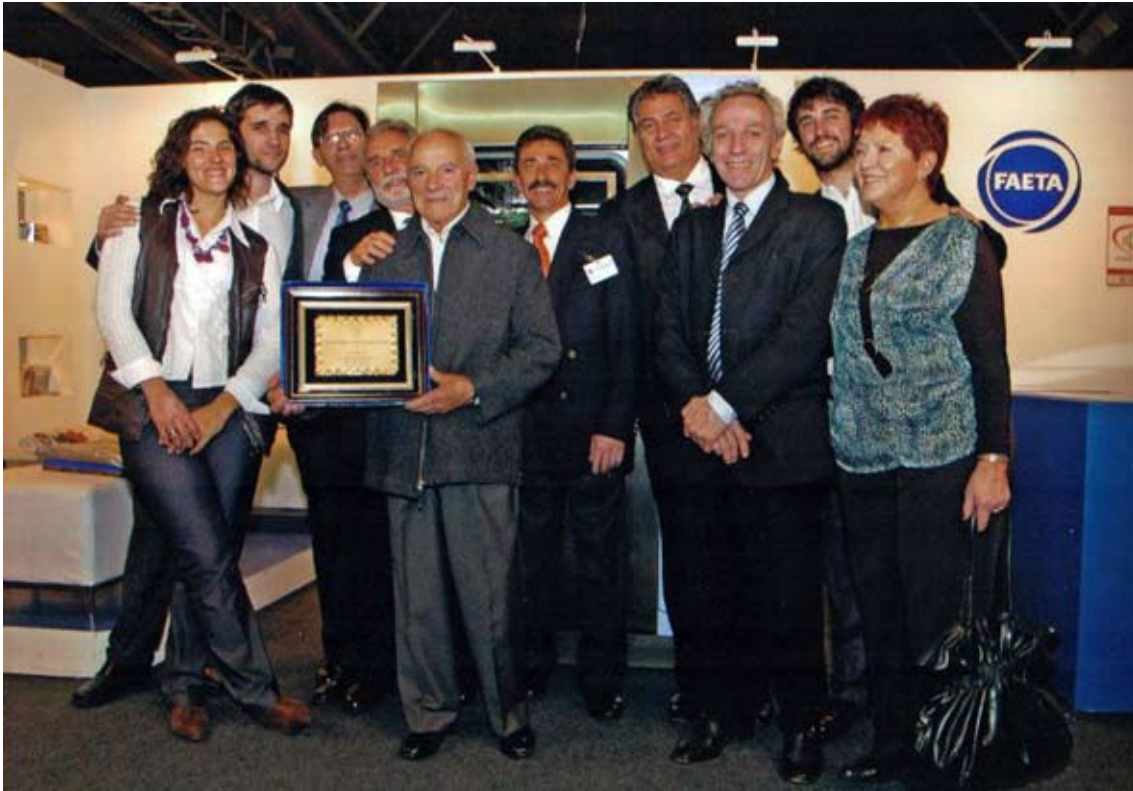


Fabricamos Autoclaves y estufas para esterilización, lavadoras ultrasónicas de instrumental quirúrgico, lavadoras de chatas, cámaras frigoríficas mortuorias, mesas de autopsia, equipamientos para lactarios y, por supuesto, lo que dio origen a nuestra fábrica: las cajas, tambores, bandejas y accesorios que hasta el año '65 se fabricaban en bronce niquelado, y desde entonces se fabrican en acero inoxidable. Todos nuestros productos son vendidos por distribuidores en la Argentina y en el exterior.

Nuestros padres nos enseñaron a trabajar con buenos niveles de stock, pensando siempre en nuestro comprador. Desde lo financiero, tal vez no sea lo más conveniente. Pero no importa. Eso nos permite dar respuesta en muchos casos inmediata a la solicitud de nuestros compradores.

ADIMRA

Si bien siempre participé en CAEHFA, la cámara sectorial de equipamiento hospitalario, mi ingreso al Comité de Presidencia de ADIMRA se produjo de la mano del Ing. Israel Mahler, quien por aquel entonces presidía la institución. En esos tiempos, el comité sólo estaba integrado por diez miembros. Uno de ellos era el actual Presidente de la institución, Dr. Juan Carlos Lascurain, que por



Con la segunda y tercera generación de FAETA y su fundador, Osvaldo Serra.

entonces se desempeñaba como Secretario General. Aprendí mucho de todos ellos y pude, además, aportar mi propia experiencia.

Tras un tiempo de ausencia, fui convocado nuevamente al Comité por Mario Polijronopulos. A mi regreso, me encontré con una institución consolidada, gracias a las buenas gestiones. Todos nos sentimos orgullosos cuando Lascurain, que había sucedido a Polijronopulos, fue designado Presidente de la UIA.

El Comité de Presidencia se ha federalizado. Entre sus integrantes, hay representantes de las cámaras regionales. Además, contamos con la enriquecedora experiencia de tres ex presidentes .

La institución está desempeñando un papel muy importante en defensa de la industria nacional, con el foco puesto en desarrollar a las nuevas generaciones de emprendedores metalúrgicos argentinos. Por esto se creó ADIMRA Joven. Sus miembros serán los responsables de llevar la bandera industrial en los años que vendrán. Los jóvenes tendrán la tarea de luchar por la industria nacional, para evitar que se repitan políticas nefastas como las de los '90. Afortunadamente, en la última década, hemos tenido un Estado más presente en el apoyo a la producción nacional.

El legado

Con mi esposa Beatriz tuvimos un hijo, Daniel, quien hoy trabaja en el área administrativa de FAETA. Disfruto verlo llegar a la fábrica conmigo y hacer las mismas tareas que yo cuando empecé. También nos gusta compartir otras cosas además del trabajo, como salir a correr juntos.

Cuando veo a mi padre hablar con su nieto Daniel y los nietos de sus socios, Mariano, Patricia y Adrián, que también trabajan en la empresa y lo escuchan atentamente relatar sus experiencias, me imagino el orgullo que sentirá al ver que lo que inició con sus socios hace tantos años sigue teniendo continuidad.

Años atrás, cuando la segunda generación, de la que formo parte, estaba ingresando a la empresa, Grassi decía a sus socios: *“Hay que dejar que los chicos se equivoquen”*. Hoy, nosotros utilizamos el mismo criterio con la tercera generación. Tienen que hacer su experiencia, a riesgo de cometer algún error.

Los sucesores son buenas personas, honestas y trabajadoras. Poco a poco, fueron tomando confianza. En parte porque los formamos; pero también porque fueron aprendiendo en el camino.

En la historia de FAETA, la primera etapa fue la del sacrificio de los fundadores. La segunda, la del esfuerzo por mantenernos y expandirnos, de la que nos ocupamos los de la generación intermedia. La nueva generación tendrá que aceptar los desafíos que el mundo de hoy exige e incorporar las nuevas tecnologías que ayuden a superarlos.

Ésa es la tarea de nuestros hijos, en esta tercera etapa. Sin traicionar sus principios, entrarán de lleno en la historia de la industria nacional, para desempeñar un papel que no importa qué tan grande o pequeño resulte, siempre y cuando sea digno.