

# “SIEMPRE HAY QUE MANTENER EL HAMBRE DE QUERER HACER”

Raúl Gaii Levra

## Los orígenes

**N**ací el 14 de mayo de 1954 en San Francisco, Provincia de Córdoba. Mi papá, Enrique Mario, era mecánico. Mi mamá, María, peluquera. Los dos nos inculcaron a mi hermana Carmen y a mí una fuerte cultura del trabajo.

Tras graduarme como perito mercantil en San Francisco, me mudé a Córdoba con la intención de estudiar medicina. Pero, al poco tiempo, mi padre se quedó sin trabajo y tuve que volver a casa para ayudar en la economía familiar.

A mediados de los '80, entré como jefe de personal a la fábrica de tractores Zanello. Fundada en la década del '60 por dos hermanos, era una firma de gran trayectoria, que por ese entonces contaba con un plantel de unos mil empleados.



Vista aérea de nuestra planta de Las Varillas, Córdoba..



Vista exterior de nuestra planta.

Fui haciendo carrera y rotando por los sectores, en una empresa que iba atravesando las distintas circunstancias de la economía nacional.

## **Piloto de tormenta**

A fines de los '90, mientras yo me desempeñaba como gerente general, Zanello atravesaba serias dificultades. Eran tiempos difíciles para la industria en la Argentina.

En una situación insostenible, el 11 de septiembre de 2001, el juez decretó la quiebra de una compañía de la que dependían más de cuatrocientas familias.

Con un grupo de directivos, concesionarios y obreros, desarrollamos un plan para que la empresa siguiera en funcionamiento.

Con la venta de algunos activos, pedimos levantar la quiebra. El juez contestó: *“Podemos levantar este pedido. Pero hay veinte más”*.

No nos achicamos ante esa repuesta: les mostramos que teníamos un proyecto. Si nos daban la oportunidad, podíamos sacar adelante la empresa. Al final, aceptaron.

Ante la urgencia, compramos una sociedad con el nombre de Pauny y comenzamos a levantar la situación basados en tres patas. Primero, una fuerza comercial a cargo de José María López; segundo, la unidad de manejo productivo y financiero, dirigida por mí; tercero, la colaboración de los obreros, que se habían organizado en una cooperativa.

El 2 de enero de 2002, en plenos cacerolazos, el juez nos entregó la planta para que empezáramos a administrarla. De nosotros, dependía el destino de cuatrocientas familias, un pequeño universo de necesidades, de fuerza de trabajo y de sueños de un futuro mejor.

## **Salir adelante**

Sin un peso en la caja, José María y yo hipotecamos nuestras casas e invertimos todos nuestros ahorros. Pablo Braga aportó el dinero que había guardado para el nacimiento de su primer hijo. El “gordo” Vicari, un concesionario de Jesús María, puso cinco mil dólares. Y arrancamos con esa pequeña suma, lo que había.

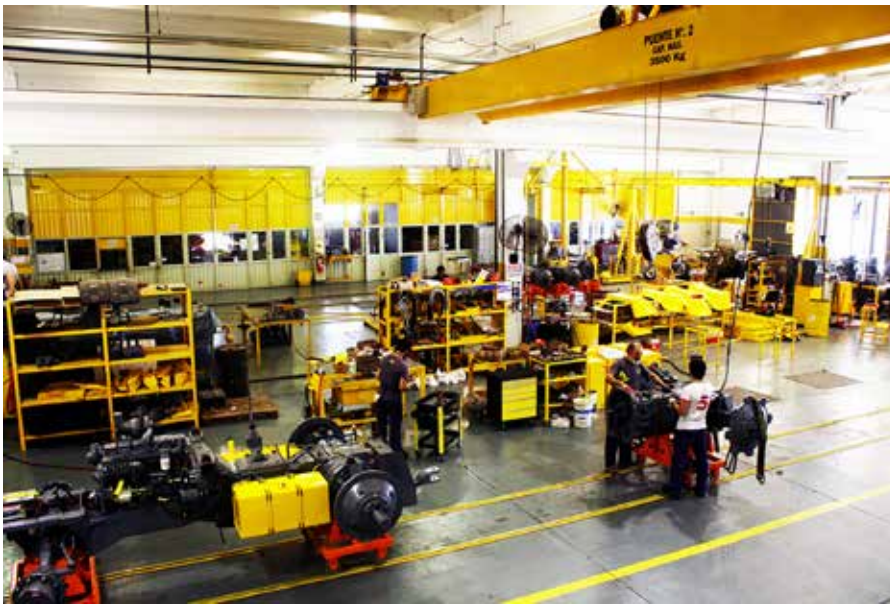
La situación era especialmente difícil, porque muchos proveedores no confiaban en nosotros, afectados por la quiebra de Zanello. Teníamos que generar confianza para que nos dieran crédito y así poder comprar las materias primas.

La venta de unos tractores al Chaco fue un fuerte espaldarazo. También hubo gente que nos dio una mano. Fernando Coiset, el intendente de la ciudad, nos ayudaba con dinero para pagar combustible cuando teníamos que hacer alguna gestión en Buenos Aires. No era mucho. Pero, para nosotros, era un vaso de agua en el desierto.

Con el tiempo, algunos proveedores empezaron a darnos crédito y pudimos comenzar a cobrar algunos trabajos por adelantado. El anticipo nos servía para comprar los materiales críticos. El resto lo fabricábamos.

La situación era tan difícil que instalamos un comedor en la fábrica para los hijos de los ex empleados que no se iban a incorporar de manera inmediata. Muchos en sus casas no tenían para comer.





Vistas del interior de nuestra planta.



## **El despegue**

La devaluación de 2002 fue beneficiosa para el campo. Gracias al alto precio de la cosecha y las buenas perspectivas, los productores empezaron a invertir en tecnología y maquinaria. La demanda por nuestros tractores creció.

Nuestro proyecto contemplaba producir ocho tractores mensuales. En el primer año, terminamos fabricando doscientos cincuenta. Habíamos previsto contratar ochenta personas. Incorporamos más de doscientos operarios.

Aunque la situación iba mejorando, seguíamos al borde de la desaparición. Es que el alquiler de la fábrica se renovaba cada seis meses. Si nos lo cancelaban, tendríamos que cerrar las puertas.

Hicimos intensas gestiones en el gobierno para conseguir la habilitación y ayuda financiera. Pudimos dejar de ser inquilinos y comprar un espacio propio. En la reinaguración estuvo el presidente Néstor Kirchner con casi todo el gabinete nacional.

## **Pauny, hoy**

Pauny está radicada en la ciudad cordobesa de Las Varillas, donde nuestra planta, de 70.000 m<sup>2</sup> cubiertos, cuenta con un plantel de quinientos cincuenta trabajadores. Tenemos además otra fábrica de 6.000m<sup>2</sup> en el parque industrial de Santiago del Estero.

Nuestro producto estrella son los tractores. Tenemos modelos que van de los 80 hasta los 340 caballos de fuerza. Fabricamos alrededor de 160 unidades mensuales. Desde el 2011, somos la fábrica de tractores con más ventas de la Argentina. También tenemos productos de maquinaria vial. Hacemos palas cargadoras, motoniveladoras y retropalas.

Tras la recuperación de la empresa, nuestra prioridad fue posicionarnos en el mercado interno. Luego, empezamos a buscar oportunidades en el exterior. Hoy tenemos concesionarios en Uruguay y Paraguay, y estamos intentando comercializar en Brasil. Nuestro objetivo es exportar un 20% de la producción.

El éxito de la empresa se refleja en mejores condiciones para nuestra gente. Pagamos los salarios más altos de la zona y ofrecemos una serie de beneficios para los empleados.



Uno de nuestros tractores.

Viajamos continuamente a exposiciones para actualizarnos y ver qué se está haciendo en el mundo. Innovar es clave para mantenernos competitivos en un mercado con fuerte presencia de multinacionales.

## **El futuro**

Estoy casado con María Elena, con quien tengo tres hijos: Pablo, de cuarenta y dos años; Luciana, de treinta y ocho y Carolina, de treinta y cuatro. Pablo, martillero, es nuestro gerente de compras. Carolina, ingeniera agrónoma, se ocupa del marketing.

Mi familia se agrandó en alegrías con la llegada de los cuatro nietos: Martín, Francisco, Lucía y Ramiro.

José María López, mi socio y director comercial, está casado con Mabel y tiene cuatro hijos: Gaspar, Tamara, José María y Juan Manuel. También su familia se agrandó con la llegada de sus cuatro nietas: María Paz, María Sol, Josefina y Sara.

Gaspar, de treinta y ocho, es supervisor zonal de ventas. Juan Manuel, de veintinueve, es gerente de ventas.

Queremos que la nueva generación se foguee y que llegue algún día a reemplazarnos. El consejo que les damos es que mantengan el espíritu de lucha y la humildad. El momento que uno vive es sólo una foto. Hay que saber vivir en las épocas de vacas gordas y en las de vacas flacas.

Por mi parte, sigo en el escritorio de siempre, me llevo bien con la gente y camino la fábrica, desde las 7:30 hasta las 20hs.

Nuestro logo es un rinoceronte, porque refleja fortaleza, longevidad y potencia. La tracción de las cuatro patas iguales, porque nuestro producto insignia es el tractor articulado de cuatro ruedas, representa lo que hacemos y queremos vender.

De Pauny aprendí a no entregarme y a perseverar. Siempre hay que mantener el hambre de querer hacer.