

# Crisis y Oportunidades

REFLEXIONES Y EXPERIENCIAS

# Contenido

---

	Pag.
Prefacio por Peter Fuchs, Presidente VIVA .....	5
El factor humano en la génesis y solución de las crisis por Stephan Schmidheiny .....	7
Los caminos abiertos de América Latina por Julio Moura, Presidente GrupoNueva .....	11
La crisis y el uno por ciento por Brizio Biondi-Morra, Presidente AVINA .....	14
AMANCO Argentina: Creatividad e innovación en un tiempo de crisis por Gerardo Ourracariet, Gerente General AMANCO Argentina .....	17
Entrevista con Gerardo Ourracariet, Gerente General AMANCO Argentina por Sibylle Feltrin .....	20
Y la barca va... Memorias de una crisis; AVINA Argentina por Sibylle Feltrin .....	26

## Prefacio

POR PETER FUCHS / PRESIDENTE VIVA

Cuando trabajaba como delegado del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) en las regiones en estado de guerra de Nicaragua y El Salvador, mis compañeros y yo teníamos que enfrentarnos a la presencia permanente de la crisis.

En la Argentina, junto con las representaciones de AVINA, he vivido el comienzo de la gran crisis y la transición de un estado normal a un estado de disturbios, incertidumbre e inseguridad. Finalmente, en una reciente visita a AMANCO Argentina, me informé sobre la manera cómo la empresa había superado la crisis.

Desde que conozco América Latina, el continente nunca ha estado exento de crisis y al parecer tampoco estará libre de ellas en un futuro previsible. GrupoNueva, AVINA y VIVA siempre vivirán bajo el riesgo de la crisis. Por ello creo que vale la pena reflexionar sobre el tema, analizar si en toda crisis también se halla encubierta una oportunidad y si es posible aprender de las experiencias del pasado.

La palabra “crisis” proviene del griego *“krísis”* y significa “elección” o “decisión”. Es decir, se refiere a un proceso habitual en el que surge de pronto una encrucijada y nos vemos obligados a elegir un camino. En el siglo XVI, los médicos introdujeron la palabra en su vocabulario para describir el momento crítico de una enfermedad febril, después del cual el paciente o bien moría, o se recuperaba y sobrevivía. Más tarde la palabra se extendió al vocabulario no especializado para describir una situación difícil, peligrosa.

El origen de la idea para este folleto “Crisis y Oportunidades: Reflexiones y Experiencias”, probablemente radica en el significado original de la palabra, “crisis” en su acepción de “momento de juzgar y decidir”. El ser humano tiende a la inercia, a la inmovilidad. Mientras todo funcione más o menos bien, se conforma sin aspirar a grandes cambios y prefiere su tranquilizadora rutina. En esas circunstancias no se ve obligado ni a la innovación ni a la adaptación permanente. Sin embargo, en este cómodo estado de tranquilidad, no se pueden generar tampoco logros extraordinarios porque no se exigen esfuerzos creativos. En muchos casos, no reconocemos los primeros síntomas de una crisis, o por lo menos los postergamos, para no alterar la tranquilidad de que disfrutamos. Sin embargo, detrás de esta calma, la crisis sigue desarrollándose y de repente se derrumba con gran estrépito encima de nosotros.

Entonces, nos quedan solamente dos opciones: permanecer en la inercia y lamentar nuestro triste destino convirtiéndonos en víctimas de la crisis, o movilizarnos, cambiar, ser creativos y tomar decisiones. Al elegir la segunda opción, de repente se supera la inercia, se encuentran nuevas y probablemente mejores soluciones, que la larga indolencia de los días de calma nos impedía vislumbrar. De esta forma, se aprovecha la incertidumbre de la crisis como una oportunidad. Es en estos momentos cruciales cuando se demuestra la verdadera eficacia operativa de una empresa o la responsabilidad social de una organización filantrópica.

Por este motivo, VIVA ha aprovechado la oportunidad de la crisis argentina, para invitar a varios actores clave para que nos relaten sus experiencias y para que compartan con nosotros sus reflexiones respecto al tema de las crisis y las oportunidades que éstas generan.

Sería para mí una gran satisfacción si esto nos ayudara a todos a ser más conscientes de las crisis que nos rodean, a evitar la inercia y a fomentar la creatividad constantemente y no solamente en tiempos de crisis. Este sería el mejor servicio que GrupoNueva y AVINA pudiesen ofrecer a VIVA.

*La historia sugiere que las cosas nunca son tan buenas como esperamos en los ciclos de optimismo y euforia, pero al mismo tiempo, raras veces se tornan o permanecen tan negativas como se ven desde el fondo de una crisis.*

## El factor humano en la génesis y solución de las crisis

POR STEPHAN SCHMIDHEINY

Desde los inicios del siglo XVI, cuando los conquistadores españoles descubrieron en su suelo copiosas fuentes de oro, América Latina ha sido un continente de sueños delirantes, prometedoras perspectivas y oportunidades realmente insólitas. Al mismo tiempo, las guerras y conflictos de toda clase, la mala administración política y económica, los desastres naturales y los ciclos económicos hacen de la crisis una característica omnipresente en la vida y civilización de América Latina. Por lo tanto, los últimos cinco siglos de historia de este vasto continente representan una serie interminable de conmociones que lo han hecho oscilar entre extremos de crisis y oportunidades.

Las dos décadas pasadas han mostrado de nuevo el acentuado patrón de ciclos que caracteriza el desarrollo de América Latina. Después de la década perdida de los años ochenta y el colapso del imperio soviético, una nueva ola de optimismo y esperanza recorrió el continente. Se abrieron los mercados, se redujo la intervención gubernamental, se abolieron los regímenes militares y se fortaleció el proceso de participación democrática.

En la década de los noventa, América Latina parecía brillar bajo el fulgor de oportunidades casi ilimitadas. Mientras en el Norte se expandía la burbuja de Internet produciendo enormes sumas de nuevo capital, surgieron inversores con la audacia suficiente como para canalizar un capital de cientos de billones de dólares hacia las economías latinoamericanas. Los dividendos eran prometedores y los riesgos escasos, puesto que los países del continente parecían finalmente haber madurado y empezaban a comportarse como jóvenes adultos. Mirado en retrospectiva, aquello fue una falsa esperanza. Por una serie de razones, algunas de



ellas originadas en el propio suelo y otras producidas en otros países, muchas naciones del continente latinoamericano no han sido capaces de sostener el crecimiento positivo de la década de los noventa y algunas, sin lugar a dudas, han experimentado un retroceso.

La Argentina, entregada a una masiva campaña de privatización de las empresas del estado y de las utilidades

públicas, se percibía como un modelo ejemplar de la nueva era económica. Estimulado por el Fondo Monetario Internacional, el gobierno estableció la paridad de la moneda nacional con el dólar americano y, a pesar de que continuó existiendo un margen considerable entre las tasas de interés, se eliminó, supuestamente, el riesgo de cambio. El resultado fue que los inversores internacionales de toda clase efectuaron inversiones y préstamos en forma casi ilimitada. Sólo parte del abundante flujo de dinero se utilizó para mejorar la calidad de las infraestructuras y la competitividad del equipo productivo, mientras que con toda probabilidad la mayor parte se destinó a la locura del consumo y activó el crecimiento del cáncer de la corrupción.

A mediados de la década de los noventa, las cifras macroeconómicas empezaron a mostrar un desequilibrio fatal entre la capacidad generadora de riqueza del país y la cima creciente de su endeudamiento. No obstante, las ganancias a corto plazo eran demasiado tentadoras; se pasaron por alto o se desecharon las débiles señales de un peligro en ciernes y la llamada “fiesta de la pizza y el champán” continuó por encima de la sensatez económica. La cuerda empezó a romperse como consecuencia de la devaluación en Brasil, el principal socio comercial de la Argentina. El impacto fue intenso en todos los niveles y los efectos fueron perdurables; se instaló la parálisis política y económica; la Argentina perdió, en tér-

minos monetarios, casi los dos tercios del valor de su patrimonio nacional. Con ello sucumbieron las esperanzas y la muy comentada autoestima y confianza de los argentinos. A dos años de distancia de los peores meses de la crisis, no deja uno de sorprenderse del bajo nivel de agitación social y violencia que acompañaron a tan dramática caída.

Nuestro Grupo, que había invertido, hasta cierto punto en contradicción con nuestro habitual ritmo anticíclico de inversión, quedó atrapado en el torbellino de la crisis. Como parte de nuestra estrategia de convertirnos en el principal proveedor de tuberías del continente, en la primavera de 1998 compramos la compañía líder del mercado en Argentina, en un momento que

resultó ser el punto más alto de una economía sobrecalentada, de expectativas y precios desorbitados que debían afrontar las compañías. Lo que siguió fue un desastre para el Grupo, reflejo de la crisis que vivía el país. El negocio de las tuberías se contrajo a una tercera parte de su volumen anterior. Las amargas consecuencias fueron la reducción de personal, el cierre de plantas, pérdidas masivas y cuentas sin cobrar.

Un observador a distancia podría comentar –en consonancia con el primer párrafo de este prólogo– que esto es una ocurrencia perfectamente “normal” en América Latina; que ha sucedido con frecuencia y que sin duda volverá a suceder. Pero, ¿existe alguna recompensa para aquellos que se arriesgan, que tienen la oportunidad y la fortaleza para sobrevivir a la crisis? ¿Qué futuro les espera a la Nación Argentina y a su pueblo después de tan agobiantes sufrimientos y pérdidas?

Aquí la historia puede proporcionarnos algunas importantes lecciones. En pocas palabras, la historia sugiere que las cosas nunca son tan buenas como esperamos en los ciclos de optimismo y euforia, pero al mismo tiempo, raras veces se tornan o permanecen tan negativas como se ven

desde el fondo de una crisis.

De hecho, la historia de nuestro propio Grupo ratifica dichas lecciones: nosotros invertimos en Chile en 1982 en medio de una severa crisis económica (como la crisis argentina de 2001, a consecuencia de una moneda sobrevaluada debi-

do a una tasa de cambio fija), cuando todo el mundo trataba de sacar del país cualquier cantidad que le fuera posible para colocarla en un paraíso fiscal. A Chile le tomó varios

años y una política de reformas económicas integrales volver al camino del crecimiento sostenible, pero lo logró, y ciertamente recompensó a aquellos que tuvieron la suficiente firmeza para enfrentar la crisis.

La gran oportunidad inherente a la crisis, creo yo, es una renovación consciente de virtudes y valores básicos. Cuando las cosas son fáciles, el dinero se genera por especulación y no por el valor añadido de la productividad; los préstamos para financiar el consumo se consiguen fácilmente y los grandes proyectos con financiamiento internacional representan una seria tentación para quienes están en el poder. Las virtudes básicas necesarias para generar formas sostenibles de desarrollo económico se olvidan fácilmente. Cuando las oportunidades para el mejoramiento de los propios estándares de vida y el estatus social están más en función de las relaciones políticas y personales, el centro de los intereses humanos se desplaza del trabajo serio y la iniciativa empresarial hacia las interconexiones sociales y los juegos de poder.

Una crisis tan severa como la de Argentina representa un doloroso despertar. De repente, el gobierno, los empresarios y los individuos parecen súbitamente recordar un hecho vital bien establecido: a largo plazo uno no puede gastar más de lo que produce. La riqueza de un país y de sus habitantes no es un legado natural divino sino

*La oportunidad fundamental de una nación en proceso de recuperación de una crisis, es la conciencia renovada del valor del trabajo y la producción responsable.*

algo que la creatividad humana, las destrezas y el trabajo riguroso producen y mantienen en constante crecimiento. El lastimoso destino de la mayoría de los países con grandes reservas petroleras es un ejemplo elocuente. Sólo basta considerar el caso de Venezuela, uno de los grandes productores y exportadores de petróleo del mundo, donde es probable que se esté gestando la más grave crisis política, económica y social del continente.

La oportunidad fundamental de una nación en proceso de recuperación de una crisis, es la conciencia renovada del valor del trabajo y la producción responsable y de la necesidad de crear un marco de condiciones adecuadas para estimular el trabajo y la inversión. Los principales ingredientes de la receta son tan conocidos y están tan bien documentados que el enumerarlos parecería una lista de lugares comunes. Pero son los mismos elementos indispensables para un programa de promoción del desarrollo sostenible: el imperio de la ley y la protección de todos bajo la misma; los procesos democráticos y la administración pública transparente y responsable; las sanas políticas económicas y presupuestarias; el amplio acceso a la asistencia sanitaria y a la educación de calidad; y el uso eficiente de los recursos naturales, están entre los ingredientes que nos vienen inmediatamente a la mente.

Las oportunidades inherentes a un programa semejante de nuevas direcciones y soluciones son mucho más que vanas promesas para un futuro mejor. Ellas pueden hacer girar un país hacia resultados espectaculares como lo prueban tantas historias exitosas de las últimas décadas en todos los continentes. La mayoría de esas historias exitosas son el resultado de la labor productiva de gentes industriosas motivadas para el trabajo duro y dirigidas por buenos gobernantes para invertir en su propio futuro.

A lo largo de los años, he encontrado sorprendentes paralelos entre los ciclos de crisis y oportunidades de empresas y países. Mi experiencia parece demostrarme que es más difícil mantener creativa, consciente de los gastos y competitiva una empresa altamente exitosa, que cambiar el rumbo de un negocio que está pasando por una grave crisis. Creo que esto tiene que ver con una de las fuerzas más poderosas de la naturaleza

humana: la inercia, definida como la resistencia al cambio. Mientras las cosas están bien, la gente se resiste al cambio, aun cuando sea obvio que éste le será beneficioso. En tiempos de crisis, cuando está más allá de toda duda que un cambio de sentido es necesario para evitar el desastre, se acepta casi todo cuando se pide romper viejos moldes, perder influencia y abolir prerrogativas establecidas. En tiempos de crisis, el espíritu humano parece liberarse de todos esos obstáculos que llevamos con nosotros y que nos impiden hacer lo que más nos conviene.

Las crisis siempre llevan a los seres humanos a especular sobre la posible existencia de reglas para evitarlas. Sería muy difícil probar el éxito de semejantes reglas, porque si tuvieran éxito, nada pasaría, y hay siempre períodos de la historia en los que hay muy pocos acontecimientos memorables. Si bien no me atrevería a plantear ninguna regla semejante, sí creo que se pueden vislumbrar ciertos patrones en las catástrofes nacionales.

Las crisis nacionales normalmente no suceden porque sí (excepto en los casos en que son causadas por desastres naturales), la crisis es la consecuencia de la acción humana colectiva o de la falta de ella. Hay modelos genéricos de comportamiento que insinúan la oportunidad y la consiguiente pérdida de la misma, como en la siguiente historia tantas veces repetida. Un país que está experimentando crecimiento y prosperidad empieza a mostrar los típicos signos de recalentamiento económico y de abuso político con frecuencia acompañados de una creciente división social. Suponiendo que esas tendencias sean fácilmente reconocibles, podríamos esperar que los ciudadanos preocupados levantasen la voz y señalaran la necesidad de cambiar de rumbo. Lo que debe hacerse es bastante obvio: limitar la acumulación de la deuda externa a corto plazo destinada a financiar el consumo y el déficit fiscal. Pero si los que están en el poder y los que se benefician de él aceptasen la amenaza, tendrían que alterar su propia conducta e imponerse la autodisciplina. Con frecuencia, esperar que se aplique esa disciplina es esperar demasiado de la naturaleza humana. En consecuencia, se hacen todos los esfuerzos por mantener el *statu quo* por tanto tiempo como sea posible. Se ignoran tanto los

hechos como las tendencias y no se toman medidas correctivas, ni siquiera en los comienzos cuando éstas serían relativamente menos dolorosas y más efectivas.

Tal oposición al cambio hace perder oportunidades. A medida que el tiempo pasa, los problemas sin resolver crecen hasta el punto de parecer que la crisis ha estallado de la noche a la mañana. La oportunidad para aplicar medidas correctivas suaves y efectivas ha pasado; el sufrimiento y las pérdidas generalizadas se hacen inevitables y se requieren medidas mucho más drásticas.

Los responsables de la crisis –tanto como resultado de sus acciones como de su negativa a tomar las medidas apropiadas– tienen a menudo la oportunidad de recoger sus propias ganancias y esconderse durante los subsiguientes años de agitación. (Algunas veces, sin embargo, ciertos individuos egocéntricos tienen la audacia suficiente como para planificar un retorno al poder político. Cerrar las puertas a un regreso de esta clase, es una de las oportunidades que trae la crisis).

Aprovechar las oportunidades para evitar las

crisis exige, primero que todo, un liderazgo comprometido y fuerte basado en los valores correctos. El buen juicio para invertir, durante los días prósperos, en la capacitación de personas e instituciones para manejar circunstancias que constituyan un reto; el valor para reconocer y denunciar la crisis que se avecina cuando la “fiesta” está todavía en pleno apogeo y la habilidad para diseñar e implementar medidas correctivas, compartiendo en forma justa y equitativa los costos, conducirán al éxito considerado en este caso, como la prevención de males mayores.

Estos elementos se aplican tanto a quienes tienen responsabilidad en los negocios y en las organizaciones de la sociedad civil, como aquellos que trabajan en la administración pública. Personas así, encarnan la clase de liderazgo que AVINA está dispuesta a apoyar. Con esfuerzos conjuntos, lograremos aprovechar al máximo las oportunidades para evitar las crisis o para salir de ellas. Como resultado, la frecuencia de los ciclos latinoamericanos de auges y decadencias se reducirá gradualmente, y por tanto, los patrones de desarrollo se harán más sostenibles.

VIA

*“...y con la mano puesta en el témpano, como expresando un testimonio sobre el texto sagrado, exclamó: ¡Este es el gran invento de nuestro tiempo!”*

*Gabriel García Márquez, Cien Años de Soledad*

Como el hielo en Macondo, en América Latina lo normal resulta extraordinario. La región no está en crisis; la región es crisis. Y si toda crisis entraña una oportunidad; entonces América Latina es la tierra de las oportunidades permanentes.

El primer requisito para quien quiera hacer negocios en América Latina es aceptar esta realidad. Se debe siempre esperar lo inesperado. Ello implica que al hacer negocios, se debe tener claridad estratégica y flexibilidad táctica. Mucha flexibilidad. Incluso para estar dispuesto a revisar de manera permanente hasta la estrategia misma. En cierto sentido, todo es provisional.

Tras muchos años de operar en un contexto semejante, los empresarios latinoamericanos están desarrollando una nueva capacidad de adaptación y de apertura con relación a las tendencias que operan, no sólo en el plano estrictamente económico, sino también en lo social, lo político y lo cultural.

En el marco de esta crisis permanente, la sociedad latinoamericana crece y madura. Y una característica de ese proceso de alcanzar la madurez, es que hoy en día se encuentra más sensibilizada a la necesidad de impulsar cambios profundos. Nuevos liderazgos emergen por doquier en la sociedad civil, en la empresa y en la clase política. Existe una renovada disposición

a intentar nuevos caminos. En cierto sentido, esta es quizá la principal de las oportunidades que la crisis permanente latinoamericana está

generando para todos.

En ese contexto, los empresarios latinoamericanos empiezan a abrirse a nuevas ideas; a replantearse el papel y el propósito que sus empresas desempeñan en la sociedad. En los últimos años, organizaciones como Ethos en Brasil o la Fundación Prohumana en Chile, impulsan con éxito el concepto de la responsabilidad social empresarial. Entre los empresarios empieza a percibirse un mayor interés por los asuntos públicos y una búsqueda de vías y mecanismos para participar y contribuir de manera positiva a impulsar cambios en las sociedades en las que operan.

La exitosa empresa brasileña NATURA es ya un ejemplo del nuevo paradigma empresarial emergente, a saber, el que trata de lograr la integración de lo económico, lo social, lo ético y lo ambiental, para crear valor no sólo para sus accionistas, sino también para sus 300.000 mil vendedoras en todo el país; para las comunidades indígenas, que contribuyen a la sostenibilidad de los bosques primarios de donde la empresa extrae la materia prima para sus productos de belleza y de cuidado personal; y en general para la sociedad brasileña a la que ofrece un modelo de empresa ejemplar.



En la actualidad, los empresarios latinoamericanos se encuentran mejor preparados que sus colegas alemanes, suizos o austríacos tanto para entender y para lidiar con temas sociales y políticos como para buscar desde la empresa, un nuevo espacio para contribuir a la construcción de un proyecto de sociedad sostenible. Existen pues, dos ángulos desde los cuales se puede abordar el tema de las oportunidades que genera la crisis latinoamericana: el primero es el de la sensibilización de la sociedad en general para impulsar los cambios necesarios; el segundo es el de la labor que puede realizarse específicamente desde la empresa.

En tal sentido, la crisis permanente latinoamericana ofrece a las empresas de la región una oportunidad única: la de avanzar, con más rapidez y profundidad que sus colegas norteamericanos y europeos, en la construcción de la ciudadanía corporativa responsable. La oportunidad de ser más competitivas, eficientes y productivas y más exitosas en los mercados globales y al mismo tiempo contribuir al mejoramiento de las sociedades donde trabajan.

En GrupoNueva lo estamos haciendo. Nuestras empresas aplican hoy una estrategia empresarial que integra en un solo sistema de gestión los ámbitos económico, social y ambiental. Y lo estamos haciendo en medio de una de las peores contracciones económicas que ha sufrido la región en muchos años. Los resultados son alentadores y nos indican que vamos en la dirección correcta: en los últimos tres años hemos mejorado el EBITDA<sup>1</sup> en más de US\$100 millones de dólares. Queda aún mucho por aprender y bastante camino por recorrer. Pero casos como el de AMANCO Argentina – desarrollado en detalle en este folleto– nos entusiasman e inspiran.

Cuando GrupoNueva incorporó a la empresa chilena MASISA, como parte del proceso de integración, sus ejecutivos empezaron a cono-

cer y a poner en práctica nuestra Visión y Valores, nuestros Principios y nuestra estrategia empresarial basada en el concepto de triple resultado (económico, social y ambiental). A raíz de este proceso, uno de los principales ejecutivos de MASISA tuvo una expresión que nos llena de satisfacción: “No pudimos haber caído en mejores manos”, exclamó.

Igualmente nos alienta constatar que en su última reunión anual celebrada

en la ciudad de Cusco, los gerentes de AMANCO discutían sus estrategias y planes de acción abordando lo ambiental y social con la misma naturalidad con la que siempre habían tratado los temas económicos. ¡Qué distinto era hace apenas cuatro años! Ya empiezan a ver que adoptar un modelo de gestión responsable es un importante elemento de diferenciación en los mercados; que las mediciones de clima laboral muestran que nuestros colaboradores se sienten más motivados y satisfechos en su lugar de trabajo; y que iniciar procesos de diálogo y consulta con sus principales públicos interesados ayuda a identificar nuevas posibilidades de negocios, a disminuir riesgos y a fortalecer la reputación.


La crisis permanente latinoamericana no sólo nos está brindando la oportunidad de desarrollar nuevas y más eficientes maneras de servir a nuestros clientes; de extender nuevos canales de distribución y diversificar nuestra oferta de productos y servicios; también nos está dando la oportunidad de aprender a relacionarnos con la sociedad civil.

Por ejemplo, en 2002 Terranova recibió el “Premio Nacional a la Innovación en Ciudadanía y Gestión Local” otorgado por la Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza, la Fundación Ford, el Ministerio Secretaría General de Gobierno y el Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile por su programa de apoyo al desarrollo de la comunidad de Menque, en la VII Región al sur de Chile.

En Ecuador, AMANCO participa en un exi-

*Como el hielo en Macondo, en América Latina lo normal resulta extraordinario. La región no está en crisis; la región es crisis.*

toso programa para el desarrollo de la micro y la pequeña empresa; en conjunto con otras organizaciones, entre las que se encuentra AVINA. En este proceso de buscar el éxito empresarial, al tiempo que contribuimos a mejorar la calidad de vida de la gente, AVINA es un socio natural y estratégico para que ambos, empresa y organizaciones de la sociedad civil, aprendamos a trabajar en estrecha colaboración, a superar viejos prejuicios y a encontrar nuevas fórmulas que permitan que todos ganemos.

Vivimos, trabajamos y soñamos en una América Latina siempre convulsa y en crisis. Estamos aprendiendo a aceptar que es este un rasgo que nos acompañará por mucho tiempo. Por lo tanto, en vez de desanimarnos, estamos desarrollando una actitud positiva y optimista que nos permita descubrir las innumerables oportunidades que nuestra región ofrece. Estamos convencidos de que la principal de ellas es la de convertirnos en un modelo exitoso de empresa responsable. 

<sup>1</sup> EBITDA: Siglas en inglés de “Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization”. En español, “Ganancias Antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones”.



# La crisis y el uno por ciento

POR BRIZIO BIONDI-MORRA / PRESIDENTE AVINA

Nadie disfruta de una crisis. De lo contrario la llamarían bonanza. La crisis es destrucción de valores económicos, sociales, ambientales, y –en la medida que genera violencia y divisiones– la crisis es también destrucción de valores morales. Una crisis desperdicia décadas de esfuerzos, nos obliga a dar marcha atrás en el tiempo, y anula sufridas victorias del pasado.

Pero –dicen algunos sabios– crisis hemos tenido, y crisis vamos a tener. Entonces, además de superar las crisis y asegurarnos la supervivencia, ¿por qué no tratamos también de sacarle provecho? El razonamiento es lógico, constructivo. ¿Quién podría oponerse a él?

Sin embargo, me parece que si se adopta esta actitud optimista de manera simplista, casi axiomática –algo como “de lo malo siempre se puede sacar algo bueno”– hay peligro de que se adopte también su dimensión de resignación, su fatalismo implícito – como si dijésemos “las crisis son inevitables, solo se pueden minimizar sus efectos”. Sin quererlo, nos podríamos olvidar que existe una creatividad más profunda. Una creatividad que tiene que ver con prevenir las crisis, y al prevenirlas, con eliminar sus efectos destructores. Una creatividad que tiene que ver con un sistema de aprendizaje colectivo que funcione. Al parecer de varios, la crisis de Argentina era una crisis anunciada y como tal, era evitable. ¿Qué hemos aprendido de ésta para evitar las siguientes?

En realidad, lo que está en juego es una creatividad capaz de echar a andar un círculo virtuoso duradero, sin los altibajos que dan dos pasos adelante y tres para atrás. En ese sentido la crisis, cuando llega, nos presenta su mayor oportunidad. Porque la crisis indica que las reglas del juego imperantes ya no son viables, si es que lo fueron en el pasado. La crisis entonces representa el momento de mayor receptividad a nuevas reglas. Si el momento es bien aprovechado, se logra una mejora



sistémica. Y a ese tipo de mejora no debemos renunciar. La Revolución Francesa fue una gran tragedia humana. Pero permitió –paradójicamente– el establecimiento de los derechos humanos como un principio universal de la sociedad. La Revolución Bolchevique fue otra gran tragedia, pero ¿quién en estos tiempos se atrevería a apostar por un mundo de mayorías excluidas cuando tales revoluciones nos demuestran, que a la hora

de pasar la cuenta, las mayorías van a derribar a los pocos privilegiados? Eso no significa que la guillotina y los *gulags* se justifiquen por un cálculo de beneficio a largo plazo. Ni tampoco que sólo a través de las tragedias se pueda aprender. Pero sí indica que hay modelos de organización social que resultan más viables y beneficiosos que otros, y que el esfuerzo de mejora continua es nuestra principal garantía de estabilidad. Con esa mejora continua, se lograrían avances sistémicos sin necesidad de revoluciones y sus costos.

Personalmente estoy convencido que una América Latina abierta a mejoras graduales y continuas, sin crisis y destrucciones periódicas, está a nuestro alcance y que lograrlo, traería beneficios incalculables. Se trataría nada menos que de un cambio de paradigma.

A simple vista, el afirmar en un contexto latinoamericano que las crisis son evitables suena como una broma. Con pocas excepciones, nuestra experiencia, nuestra historia, nos indican lo contrario. No es casualidad que América Latina tenga la reputación de ser la patria de los auges y de las quiebras. Otras regiones en décadas recientes han sido señaladas por sus retrocesos, como partes de África, o por sus avances, como partes de Asia. Pero América Latina sigue manteniendo su fama de la tierra de los “booms and busts”, para usar la terminología de Wall Street. El costo es enorme. El más grande, más allá de lo económico y social,

es que con el tiempo se radica la creencia de que lo sistémico no se puede cambiar.

Un economista una vez me dijo: “El mundo se divide en tres categorías. El uno por ciento crea las reglas del juego. El cuatro por ciento juega el juego. Y el remanente noventa y cinco por ciento ni siquiera sabe que hay un juego que jugar”. Como en todo dicho, hay algo de verdad. Y el punto es: ¿en cuál de las tres categorías nos ubicamos? Mi sospecha es que muy pocos en América Latina

han incorporado dentro de su sistema de valores las reglas del juego de hoy. Explicarlas en este breve apunte sería salirse del tema. Pero la impresión es que muchos aún están luchando contra las reglas de un mundo que ya no existe, algo como don Quijote, bien intencionado, pero desubicado. El ponerse al día sería sólo un primer paso. El siguiente sería lograr mejorar las reglas para que el juego reservado a las elites se convierta en un juego de grandes mayorías.

La cruel realidad es que nuestra región tiene pocas y malas experiencias en el tema de la creación de reglas de juego. Cuando trató en lo económico, inventó un juego perdedor: el del la sustitución de importaciones. Cuando trató en lo político, salió con las dictaduras que, sean ellas de derecha o de izquierda, constituyen otro juego perdedor. Apenas en décadas recientes hay quienes empiezan a aprender cuál es el juego que hoy paga. Pero si queremos no solamente participar en lo que hay, sino moldear nuestro futuro según nuestras prioridades y valores, tenemos que aprender a construir viabilidad. Y esto implica desarrollar destrezas que no nos enseñaron en la escuela pero que están a nuestro alcance.

Una importante habilidad es el arte de vencer el fatalismo sin caer en la utopía. Para eso hay que ser profundamente realista. Esta tarea implica un rigor intelectual y un esfuerzo continuado a largo plazo para el cual no estamos entrenados. John Maynard Keynes, para dar un ejemplo, al crear nue-

vas reglas de juego, más que un teórico y un idealista, actuó como un hombre de gran experiencia. Como negociador para Inglaterra y principal arquitecto de Bretton Woods, se quejaba del poder de los Estados Unidos: “We have the brains, but they have the money”. América Latina tampoco tiene el dinero. ¿Está apostando a educar sus cerebros?

Otro elemento es la toma de conciencia de que nadie está condenado a jugar en tercera liga, pero que, para subir de liga, hay que triunfar pri-

mero en las menores. Querer eliminar el campeonato de ligas sería ya dominio de la utopía. En ese sentido, el problema en América Latina es doble. Por un lado los privilegiados, los que tendrían las herramientas para llevarnos a la primera liga, frecuentemente prefieren refugiarse en subsidios y otros privilegios, una manera de ganar copas sin tener que jugar. En las palabras de un reconocido economista, la estrategia del empresario latinoamericano se reduce demasiadas veces a “salir a almorzar con el Ministro”.

Por el otro lado, la mayoría de la gente ni siquiera tiene la posibilidad de aprender a jugar. Si se les diera una oportunidad, podrían convertirse en actores exitosos. Esto me recuerda el caso extremo de un aborigen que me encontré en medio del desierto del Kalahari. Hasta hace pocos años estos aborígenes vivían, como algunas tribus de Nueva Caledonia, en la edad de piedra. A través de un intérprete le pregunté: “¿Cómo haces para beber en medio de tanto desierto?” Él me respondió: “Dame tu vaso”. Con el bastón que tenía en la mano empezó a hacer un hoyo en la arena, siguiendo bajo tierra el trazado de la raíz de una hierbita que crece en esa región. A un metro bajo tierra la raíz terminaba en un tubérculo que parecía una gran cebolla. Lo tomó, empezó a rallarlo con una piedra, y –exprimiendo en su puño los pedacitos del tubérculo– llenó de agua mi vaso. Ese aborigen estará atrasado, pero era más astuto, más alerta, más creativo que cualquier graduado de universidad que

*“El mundo se divide en tres categorías. El uno por ciento crea las reglas del juego. El cuatro por ciento juega el juego. Y el remanente noventa y cinco por ciento ni siquiera sabe que hay un juego que jugar”.*



# AMANCO Argentina: Creatividad e innovación en un tiempo de crisis


POR BRIZIO BIONDI-MORRA / PRESIDENTE AVINA

haya conocido. Su problema es que no sabía cómo insertar sus destrezas en el contexto del juego moderno. Su tragedia cuando lo visité era que el gobierno le acababa de ofrecer un subsidio de dos libras de frijoles gratis al día, “porque hay que ayudar a los pobres aborígenes”. ¿El resultado? Los aborígenes empezaron a asentarse cerca de los centros urbanos para recibir y comerse los frijoles, sus hijos perdieron las habilidades necesarias para perpetuar la milenaria tradición de vida en el desierto, y cuando el dinero para pagar el subsidio se acabó – porque siempre se acaba– el programa de los frijoles gratis logró que, en tan solo una generación, unos cuantos gerentes incompetentes y bien intencionados transformasen a una población de antigua tradición y cultura, acostumbrada a vivir libre en medio de paisajes espléndidos, en esclava de miserables favelas, sin comida, sin trabajo, sin futuro, y sin identidad.

Algo parecido sucedió hace cinco siglos en América Latina. Como bien explica Jared Diamond<sup>1</sup>, las chocantes desproporciones que evidencia la famosa victoria de Pizarro en Cajamarca –169 españoles contra 80.000 incas– no se debieron a que unos eran pocos y valientes y otros muchos y cobardes, sino a que los incas no habían comprendido que el juego que jugaban los conquistadores era diferente. Lo mismo le pasa hoy al beduino del Sahara. El gran explorador Wilfred Thesiger<sup>2</sup>, graduado de Eaton y Cambridge, nieto del Virrey de la India, y en muchos aspectos típico representante de la elite del Imperio Británico en su apogeo, escribía en 1946: “En mis viajes anteriores al África, había siempre gozado del respeto que se daba a un ciudadano inglés. Pero ahora en el desierto de Arabia me siento humillado por mis compañeros beduinos analfabetos, quienes poseen en mayor medida que yo generosidad, valentía, tenacidad, paciencia, buen humor y carácter. Con ninguna otra gente he experimentado tan viva sensación de inferioridad.” Hoy, los hijos de esos mismos nobles beduinos comen chicle y ven series norteamericanas en su televisor a color con antenas parabólicas. Por supuesto saben que han perdido algo, pero no tienen la menor idea de qué pasó y por qué. Son parte del 95 por ciento.

Entonces, una reflexión frente a la experiencia de la crisis nos abre la posibilidad de un cambio

de paradigma, de un salto de calidad, pero basado no en un único acto heroico, sino en el poder de las pequeñas mejoras continuas. Tomemos un ejemplo económico. Una diferencia en el crecimiento anual del PIB de tan solo dos por ciento entre un país y otro –algo tan pequeño que parece aburrido– marca una diferencia radical en el curso de una vida. Es el caso de Centroamérica y Corea del Sur. Hace 40 años Centroamérica era una región rica comparada con Corea del Sur. Hoy, a pesar de tener riquezas naturales mucho mayores, Centroamérica tiene menos de la mitad del ingreso *per cápita* de Corea. Un crecimiento en altibajos –tan brillante como el seis por ciento anual de la Nicaragua de las décadas de los 60 y 70, y a veces del menos diez por ciento como en la década siguiente– resulta como promedio en algo estacionario o regresivo. Mientras que un tres por ciento más o menos constante –sin los abusos de una dictadura y sin los abusos de las consecuentes revoluciones– más que triplica el ingreso en el curso de la misma vida de una persona. La diferencia es tan grande y tan rápida en tan solo algunas décadas, que ya no se trata de sacrificarse para el bienestar de las generaciones futuras sino de lograr una mejora radical en el curso de la propia vida. Sin embargo, para meterlos en un plan de ese tipo, nos falta reforzar una ética de lo cotidiano, una valorización del día a día, una apreciación del esfuerzo continuado, algo como apostar al crecimiento de una semilla de mostaza.

Podríamos dar otros ejemplos, en otros campos, pero al fin y al cabo se trataría de lo mismo. Una de las genialidades de AVINA y de su fundador es que nos asociamos a la visión *de otros*. ¡No a la nuestra! Los actores son otros. La valorización del otro, del proceso participativo y compartido, está en el centro de nuestros valores. AVINA no busca el protagonismo, busca el acompañamiento. Aunque en pequeño, ¡qué antídoto a las crisis! VIVA representa ese doble esfuerzo, el de creación de riqueza y oportunidad, y el de inversión social multiplicadora, en un proceso de aprendizaje y beneficio mutuos completamente abierto. Desde esta perspectiva, las crisis, entonces son más que oportunidades. Son el origen de nuestra razón de ser. 

<sup>1</sup> Jared Diamond, “Guns, Germs and Steel”, Norton 1997

<sup>2</sup> Wilfred Thesiger, “Arabian Sands”, Longmans 1972

POR GERARDO OURRACARIET / GERENTE GENERAL AMANCO; ARGENTINA

## La crisis del país

Casi sin darnos cuenta, en los primeros meses de 2002 nos encontrábamos abocados al desarrollo de un detallado análisis de escenarios que contemplaba desde la superación de la crisis, hasta el cierre responsable de las operaciones de AMANCO en la Argentina.

No era para menos: el gobierno de De La Rúa acababa de caer, producto de la inoperancia a que nos tiene acostumbrados la clase política argentina. Esto generó el desfile de cinco presidentes en diez días, además de una tremenda devaluación que en tres meses llegó al 350%. El país se paralizó, la gente de los barrios se movilizó en asambleas en busca de salidas inmediatas al derrumbe político, económico y social de la Argentina. Los bancos cerraron sus puertas durante varios días, en un intento por frenar la salida de fondos producto de la desconfianza general. En lo que respecta al gobierno, las medidas que se adoptaron fueron sucesivamente poco felices: *default*, “*corralito*”, o sea la retención en los bancos del dinero de los ahorristas negándoles el derecho a acceder a él, y encima de todo, represión.

## La empresa en crisis

En AMANCO Argentina estábamos sufriendo al país como se sufre la bancarrota del mejor cliente. Las ventas cayeron hasta niveles impensados; la producción tuvo que ser reducida al mínimo; nuestros colaboradores sintieron por primera vez que la situación era extremadamente difícil, quizás insuperable. A todo esto hay que añadir los asaltos perpetrados a la empresa por grupos armados de no menos de diez personas cada vez que lograron atemorizar a todo el personal y sus familias.

El clima laboral no era bueno. Más aún si contemplamos que hacía muy pocos meses, el 28 de junio de 2001, nos habíamos visto obligados a



cerrar la Planta Rosario y a disminuir en un 20% los salarios para poder seguir operando. Este cierre de la Planta Rosario merece una consideración aparte, dado que se realizó de manera responsable, con un trabajo de desvinculación asistida desarrollado junto a FUNDES que aún hoy estamos llevando adelante. Sin embargo, no dejaba de ser el cierre de una de las plantas más importantes y modernas del país.

Recuerdo que en esa oportunidad un operario de más de 30 años de antigüedad me dijo: “seguramente el país va a estar peor que ahora, si AMANCO decide cerrar nuestra fábrica en Rosario”. El tiempo le dio la razón.

Como consecuencia de esta sucesión de acontecimientos externos e internos negativos, la medición anual del clima laboral de AMANCO Argentina fue de las peores del Grupo, puesto que sólo logramos un 72% sobre un objetivo del 80%. En la Reunión Anual de Alta Gerencia (RAAGA) celebrada en septiembre de 2002 en Curitiba, donde se presentaron los resultados de clima del año 2001, experimenté un sentimiento de vergüenza cuando fueron expuestos nuestros *ratios*, sentimiento que se sumó a la preocupación que me acompañaba desde el momento de conocerlos.

Corrían febrero y marzo de 2002 y nuestros escenarios de supervivencia (o cierre) ya estaban a punto de ser acordados. Nosotros también estábamos preparados para actuar. En lo personal me tracé dos objetivos íntimos: uno era el de conducir la empresa con la misma lógica que aplicaría si ésta fuera mía. Respetaría todos y cada uno de los principios corporativos, la visión, valores y misión, pero no haría nada por mostrar un buen indicador a mis jefes que por otro lado, podría amenazar nuestro desempeño a mediano plazo. Fue entonces cuando las ventas cayeron aún más,

porque decidimos vender solamente a quienes podían pagar o a quienes, a pesar de estar atravesando problemas financieros, mantuvieran un comportamiento serio y honesto durante la crisis, lo cual nos demostraba la confianza que podíamos depositar en estos “socios” de AMANCO. El otro objetivo íntimo radicaba en confirmar frente a mis jefes la credibilidad y la confianza que habían depositado en nosotros.

#### Nuestra estrategia: la supervivencia

Durante el mes marzo de 2002 las conferencias telefónicas se sucedieron con frecuencia semanal. De este lado de la línea, estábamos los operativos, del otro, los corporativos. Fue en estas reuniones cuando definimos los indicadores que apuntalarían la estrategia de supervivencia. Íbamos a trabajar con cuatro indicadores-país y no más de diez indicadores-empresa. En función de cómo evolucionasen los indicadores-país, tomaríamos las decisiones más trascendentales –un escenario de cierre o de permanencia– y de acuerdo a la evolución de los indicadores-empresa, definiríamos los ingredientes que sustentarían dicha supervivencia. Lo cierto es que sólo una mala combinación de ambos grupos de indicadores nos llevaría al fracaso, situación que nunca consideramos seriamente como factible, dado que todo el equipo trabajaba arduamente para lograr el éxito: “la supervivencia”.

Con los indicadores-país (Balanza Comercial Argentina, Índice de Precios al Consumidor (IPC), reservas líquidas del Banco Central (BCRA) y recaudación fiscal); y los principales indicadores-empresa (facturación, volumen de ventas, precio, gastos generales, contribución, *mark up*<sup>1</sup>, cobranzas, días en la calle del dinero, rotación de *stocks* y *cash flow*) en pleno funcionamiento, comenzamos a realizar los ajustes más finos. Tuvimos que reducir el equipo gerencial (son los salarios más altos), logramos insertar algunos argentinos en el equipo corporativo de Costa Rica (gerente de logística y gerente de marketing y nuevos productos) y en otras operaciones (gerente de planta en Perú).

Definimos acciones vitales enfocadas principalmente a privilegiar el *cash flow* y a generar reservas líquidas en la compañía, para estar preparados en caso de un empeoramiento de la crisis.

Por otro lado, el impedimento de poder importar productos (accesorios para riego, infraestructura y sanitario) nos dio la oportunidad de desarrollar pequeños proveedores locales que, amparados en el tamaño

(masa crítica) que AMANCO les significaba, comenzaron a ver con buenos ojos la generación de alianzas comerciales e industriales que a ellos les salvaría de la quiebra y a nosotros nos supliría los faltantes. Estas alianzas han sido y son un beneficio para estos proveedores, dado que además de mantenerse vivos, están implementando estándares ambientales y de producto similares a los de AMANCO.

#### El servicio a nuestros aliados: los clientes

Rápidamente nos dimos cuenta de que los clientes que habían sobrevivido estaban muy afectados desde el punto de vista financiero. Paradójicamente, estaban transitando mejor la crisis los pequeños clientes, pero no tenían –ni tienen– recursos para hacer *stocks* en sus negocios, ni para ser considerados sujetos de crédito por las grandes empresas. Como respuesta a esa situación surgió la idea de implementar un servicio que incluyese e integrase a este tipo de cliente. Nació de esta manera el AMANCO Venta Móvil, que no es otra cosa que la remembranza de la venta ambulante, la misma que permitió que nuestros abuelos no se desabasteciesen durante la crisis del año 30.

El AMANCO Venta Móvil (AVM) llega a los clientes pequeños y abastece en cantidades limitadas nuestros productos. En un sólo acto promociona, vende, remite, factura, entrega y cobra. De esta forma el cliente pequeño no necesita tener gran *stock*, repone sólo lo necesario y paga al contado un precio justo para él, y rentable para nosotros por tratarse de venta sin intermediación. El costo de servir es muy bajo –y en esto nos ha ayudado la devaluación del peso–, en tanto que el cliente se fideliza<sup>2</sup> por servicio, por producto y no por precio.

*En AMANCO Argentina estábamos sufriendo al país como se sufre la bancarrota del mejor cliente.*

nos dio la oportunidad de desarrollar pequeños proveedores locales que, amparados en el tamaño

En agosto de 2002 pusimos en marcha dos unidades AVM en Capital Federal y Gran Buenos Aires, con la expectativa de tener cuatro hacia el año 2003. Hoy contamos con siete unidades –cinco en Capital Federal y Gran Buenos Aires, una en Córdoba y otra en Rosario– que nos permiten llegar a más de 1.000 clientes que antes eran atendidos por distribuidores o redistribuidores por ser pequeños e insolventes.

#### Primeros resultados: los colaboradores y la comunidad

Los indicadores comenzaron a sonreírnos hacia el primer cuarto de 2002. Sólo faltaba la sonrisa de nuestra propia gente: los colaboradores. Fue entonces cuando apoyándonos en AVINA, desarrollamos un programa de voluntariado que invitaba a los empleados y sus familias a participar en los proyectos que fueron surgiendo al escuchar a los responsables de la Asociación Evalú. Esta es una asociación sin fines de lucro que busca capacitar laboralmente a personas de la Villa Puerta 8 de Podestá y da de comer a 94 niños necesitados. Evalú fue identificada en nuestra comunidad cercana gracias a los servicios de AVINA a través de la organización de uno de sus socios denominada Defensores del Chaco.

El voluntariado consiste en aportar mano de obra a Evalú. Esta mano de obra la proporcionan nuestros colaboradores y sus familias. El aporte de la empresa consiste en ofrecer tiempo, es decir, permitir que el empleado realice su labor de voluntario durante las horas de trabajo, hasta un máximo de cinco días completos al año. Hasta la fecha tenemos ocho proyectos, algunos ya terminados, otros en proceso de ejecución, y otros en carpeta. Algunos de estos son: construcción de baños en el comedor de la asociación, refacción del comedor de la misma, recolección de alimentos no perecederos (de la mano de proveedores y clientes), taller de costura, huerta familiar, educación y prevención sexual para adolescentes, mediación

en la violencia familiar, recreación, etc.

Consideramos muy importante este “puente” con la comunidad cercana, dado que, independientemente del hecho de colaborar y relacionarnos con ellos, las esposas e hijos de algunos de nuestros operarios acuden a Evalú en busca de sus servicios, puesto que son familias muy humildes y numerosas, que tienen necesidades a pesar de que el jefe de familia no está desempleado.

El trabajo en la comunidad permitió además que nuestros colaboradores se sintieran mejor con ellos mismos y con AMANCO. El clima laboral mejoró notablemente: de 72 por ciento a 82 por ciento según la medición de fines de 2002, pero también mejoraron otros indicadores que si bien no formaron parte de la estrategia de supervivencia, son componentes permanentes de la estrategia de AMANCO. Por eso podemos decir con satisfacción que mejoraron los indicadores de rendimiento de energía, rendimiento de agua de proceso y disminuyeron los de número de accidentes, rotación del personal, desperdicio de materia prima y sobrepeso, entre otros.

No sabemos cuánto de esta mejora se debe al comportamiento responsable de AMANCO Argentina a la hora de enfrentar las crisis a las que nuestro país y nuestro continente nos tienen acostumbrados. Quizás nos lleve un buen tiempo averiguarlo. De lo que sí estamos seguros, es de que hoy podemos relatar estas experiencias porque en los momentos más difíciles no nos apartamos nunca del cumplimiento de la Visión, Valores y Misión del Grupo. Esta forma de actuar nos brinda tranquilidad de conciencia en el presente y a la vez nos predispone para actuar con toda la energía y todo el entusiasmo en el futuro. La experiencia de vida que hemos adquirido, nos permite sentirnos con la guardia alta para enfrentar otros desafíos a mediano y largo plazo.

*Hoy podemos relatar estas experiencias porque en los momentos más difíciles no nos apartamos nunca del cumplimiento de la Visión, Valores y Misión del Grupo.*

<sup>1</sup> mark up: es el “Margen de Beneficios” que surge entre el costo de la materia prima y el precio de venta.

<sup>2</sup> Fidelizar: Esta palabra es un argentinismo que significa “lograr la fidelidad de alguien”.

# Entrevista con Gerardo Ourracariet

Gerente General de AMANCO Argentina

POR SIBYLLE FELTRIN

*Después de cuatro años de recesión, la crisis argentina se agravó en diciembre de 2001. Una de las medidas anunciadas por el gobierno para frenar la caída de los depósitos fue la de limitar los retiros bancarios a 250 pesos semanales, lo que fue conocido como “el corralito”. Al mismo tiempo, el desempleo llegó a un punto máximo con 2,53 millones de personas, lo que representa el 18,3% de la población económicamente activa.*

*El pueblo argentino protestó con huelgas, saqueos y manifestaciones que terminaron con más de 30 muertos. En el transcurso de menos de dos semanas, se sucedieron en Argentina cuatro presidentes, hasta que el 1° de enero de 2002, fue nombrado presidente interino el peronista Eduardo Duhalde. Para detener la constante huida de capital, Duhalde levantó inmediatamente la paridad dólar-peso creada en 1991 por el expresidente Carlos Menem. El peso sufrió una fuerte devaluación, lo que significó para muchos argentinos la pérdida de gran parte de sus ahorros y la capacidad de pagar sus deudas, en su mayoría adquiridas en dólares. En este contexto de crisis económica, política y social, la pobreza y el hambre aumentaron sin parar y sumergieron a la sociedad argentina en una grave crisis.*

**SIBYLLE FELTRIN:** *La crisis no comenzó realmente en diciembre de 2001. Ya en junio del mismo año, AMANCO se había visto obligada a cerrar una planta en Rosario. ¿Cómo ha vivido usted este proceso y cómo se realizó este cierre?*

**GERARDO OURRACARIET:** Estas situaciones siempre son muy duras. A fin de evitar cualquier tipo de errores, contratamos a una empresa especializada en manejo de crisis para elaborar juntos un plan detallado al respecto, y cómo y cuándo comunicarlo a los públicos afectados. Conforme a los especialistas en comunicación, el mayor riesgo era salir en las noticias y provocar así actos violentos por parte de la gente del barrio. Hay que tener en cuenta que Rosario es una ciudad conocida por su alta tasa de desempleo (más del 50%) y su alto grado de violencia. Por otra parte, había que comunicar y discutir la decisión del cierre con el sindicato local, el cual siempre había considerado la planta de Rosario

como un modelo de actividades sindicales. Dentro del contexto, todo nos fue muy bien y creo que no cometimos ningún error de comunicación.

Igualmente, tomamos varias medidas concretas para apoyar a nuestra gente. Un grupo de psicólogos se ocupó, por ejemplo, de la contención psicológica. Además, dispusimos para todos una indemnización bastante generosa, superior a la que les correspondería legalmente y les ayudamos a usarla e invertirla bien. FUNDES nos asesoró en el proceso de “Desvinculación Asistida”, aplicando el programa “Inicie su empresa” en el cual los entrenamos para que aprendieran a abrir su propia “micro”-empresa. De los 53 empleados que decidieron sumarse al programa, hoy día, algunos venden pizzas o galletitas, son dueños de un jardín infantil etc. También ofrecimos un taller de “Marketing personal” donde les ayudamos a “vender” mejor sus talentos. Ofrecimos además a 13 empleados un trabajo en la planta

de “Pablo Podestá”; y si bien queda bastante lejos de Rosario, todos aceptaron la oferta y hasta el día de hoy, ninguno ha renunciado. AMANCO les ofrece vivienda y comida de lunes a viernes y transporte para volver a sus casas los fines de semana.

**SF:** *¿Cómo se manifestó la crisis de diciembre 2001 en AMANCO Argentina?*

**GO:** La crisis ejerció una influencia significativa sobre las ventas y producción de la empresa. Comparando el volumen de las ventas de 1999 (28.000 toneladas) con el del año 2002 (7.270 toneladas) se constata una fuerte disminución: ¡del 74%!

El clima laboral también fue pésimo en 2001. Bastaba recorrer los pasillos de la empresa para percibir el cambio. Como consecuencia de la crisis, la gente había perdido el deseo de dialogar con la gerencia por miedo de enterarse de algo malo y preferían quedarse en la manada, pasar desapercibidos. Se había generado una distancia entre la gerencia y los empleados. Al final del año, los indicadores de la Encuesta de Clima Organizacional confirmaban mi percepción y ¡el indicador global de un 72% era uno de los más bajos de todo el grupo! Por ejemplo, solamente el 63% de los empleados tenía “confianza en la empresa”; y el 43% pensaba que “la empresa estaba obteniendo los resultados esperados”. Alrededor de un 53% percibía “estabilidad y futuro en la empresa” y sólo el 55% confirmaba que “en la empresa hay oportunidades de desarrollarme y hacer carrera”.

Tomando en consideración las crisis del país, más algunas medidas impopulares que tuvimos que tomar luego del cierre de la planta de Rosario para sobrevivir, estos indicadores eran comprensibles... sin embargo, ¡nada satisfactorios!

**SF:** *En este contexto difícil, ¿qué medidas decidió tomar?*

**GO:** Cuando hay crisis severa, hay que tomar decisiones severas para sobrevivir, como por ejemplo despedir gente. Me tocó a mí hacer este trabajo duro varias veces. En sus mejores tiempos, AMANCO Argentina llegó a tener un total de 450 personas, con tres plantas. Como subgerente tuve que sacar entre 70 y 80 personas de una sola vez. Con el cierre de Rosario quedamos reduci-

dos a 130 personas, que es nuestra plantilla actual; como acostumbro conocer a todos por su nombre y su situación familiar, esta situación se me hizo más difícil todavía.

Otra medida inmediata consistió en bajar los sueldos “gordos” para reducir los gastos. Lo que hice fue hablar personalmente con la gente. De esta forma, el empleado recibe la información de la persona que toma la decisión. Y esto es muy importante porque otorga cierta reserva moral para enfrentar cualquier situación futura donde tienes que tomar una decisión parecida. En la mayoría de los casos la gente supo entender y valorar las cosas que se han hecho.

Estas son decisiones muy difíciles, pero lo tenía muy claro: quería devolver al Grupo la mayor parte posible del esfuerzo y los millones invertidos en la Argentina. Mi prioridad era salvar la operación y la fuente de trabajo. Esta era la luz al final del pasillo en este contexto tan tenso y difícil.

**SF:** *¿Qué otras medidas comerciales se tomaron?*

**GO:** En general, la crisis nos obligó a ser creativos e innovadores. Por ejemplo, hemos alquilado un espacio dentro de nuestra planta a una pequeña empresa familiar que produce otros plásticos para así generar un poco de *cash*. Nos encargamos de exportar algunos de sus productos y ofrecemos garantía de la calidad de los mismos. Ellos a su vez, tienen la posibilidad de aprender sobre nuestros valores, cultura de orden y limpieza, etc.

Otra cosa que hicimos, y de la cual nos enorgullecemos, es el hecho de que algunos técnicos y operarios que se habían transferido de la planta de Rosario han construido, con apoyo nuestro, una máquina que aprovecha los desechos de plástico y a su vez fabrica tubos de tres capas. Es un negocio muy lucrativo para nosotros y solamente fue posible gracias a la gran experiencia y los profundos conocimientos de nuestra gente de Rosario. En otras palabras, ya hemos amortizado mil veces los costos adicionales del traslado de los 13 empleados de Rosario a Pablo Podestá.

Un problema que enfrentábamos en el sector sanitario era que, como consecuencia de la crisis, ya no podíamos contar con los clientes grandes como socios sólidos. Por ello, buscamos



clientes de otro nivel, que no son obvios, estándares. Son esos clientes que nadie quiere y para ellos, creamos una forma de comercialización riesgosa. Pero como estábamos en crisis, había que arriesgarse. No inventamos nada nuevo, simplemente nos pusimos a recordar la crisis mundial de la década de los 30 y lo que habían hecho nuestros abuelos en aquel momento: compraban la ración diaria a los vendedores ambulantes, y de este modo se abastecían de cantidades pequeñas que podían pagar. Y así hicimos AMANCO Venta Móvil, un servicio para clientes AMANCO que permite acceder a una variada oferta de más de 50 artículos diferentes y por medio del cual se puede realizar la operación de compra, facturación, remito y entrega en un solo acto. Para desarrollar esta nueva forma de venta, incorporamos una flota que inicialmente contaba con dos camiones medianos en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires. Hoy, contamos con cinco en esa zona y dos camiones más en Córdoba y Rosario. AMANCO Venta Móvil ha generado resultados muy concretos, como por ejemplo la duplicación del número de clientes del mercado sanitario. No hay que olvidarse que este tipo de cliente es muy cumplidor en los pagos, y no hay casi nada de morosidad. Se trata de un negocio donde todos se benefician: por la falta del intermediario, los clientes reciben un precio más justo y nosotros una mejor contribución. Actualmente, la Venta Móvil representa el 15% de nuestra venta total pero tiene un margen bruto del 40%, ¡el doble de una actividad tradicional!

Además, a final de 2002 aprovechamos la Venta Móvil y nuestra red de distribución para llevar comida a la gente más necesitada cercana a nuestra comunidad, a través de un Proyecto de Voluntariado con clientes y colaboradores. Los clientes que colectaban la comida, tenían confianza en nosotros y sabían que los alimentos llegaban a su destinatario final. Fue muy linda esta experiencia.

En el sector de infraestructura fuimos a la venta directa, eliminando la mediación del distribuidor. En el agropecuario, potenciamos la venta directa a los productores por ser “buenos pagadores”. El productor agrícola no tiene los vicios de algunos clientes de la ciudad: cuando tiene el producto de su cosecha, paga al contado.

En el área de marketing también fuimos

muy creativos: dejamos de ir a las grandes ferias y buscamos el contacto directo con nuestros clientes, distribuidores y mostradores. Además, en vez de ser *sponsors* de un club de football de primera división, hoy hacemos remeras con el logotipo de AMANCO y las regalamos a nuestros clientes. No cabe duda que esta estrategia de acercamiento nos ha dado más clientes, aunque es difícil medir cuántos más. Lo que sí conocemos son los índices de satisfacción que son del 96%.

**SF:** *¿Qué medidas se tomaron para mejorar el clima laboral?*

**GO:** Había algo que yo percibía claramente al recorrer los pasillos de la empresa y en el comedor cuando hablaba con alguien: la gente, por el solo hecho de tener trabajo en plena crisis, se sintió obligada a hacer algo por su prójimo pero no tenía tiempo libre para dedicarse a esta tarea. De esta percepción surgió el tema del programa de voluntariado. Fabián Ferraro, líder de AVINA, hizo un análisis de identificación de los líderes de los barrios cercanos a nuestra compañía y nos recomendó asociarnos con la organización sin fines de lucro Evalú. Eva, la fundadora, es una maestra que dedica todo su tiempo libre a capacitar laboralmente a personas de la Villa. Además, ofrece cada noche comida a 94 niños pobres. Por falta de presupuesto, AMANCO no les puede dar apoyo financiero, pero para esto hay otras empresas grandes y con compromisos de conciencia en la región que lo hacen. Pero Eva siempre nos dice que nosotros conquistamos el corazón de Evalú. Mediante el programa de voluntariado, los empleados de AMANCO y sus familias apoyan con su mano de obra y sus conocimientos diferentes actividades de Evalú que van desde la construcción del comedor y los baños, hasta capacitar a la gente de la villa. Además, AMANCO permite que cada empleado utilice hasta cinco días laborales para actividades voluntarias. Está claro que en muchos casos nuestra gente dedica más que esos cinco días al año al trabajo social.

Además, organizamos una Jornada Solidaria dentro de la empresa para los empleados y sus familias, con obra de teatro, visita a la planta y presentación de Evalú. La entrada se cobraba mediante la donación de un alimento no perecedero por persona, que luego se destinaba a otros co-

medores comunitarios.

**SF:** *¿Qué importancia tenía AVINA en aquel momento para AMANCO?*

**GO:** La relación con AVINA era –y todavía es– fundamental para el manejo de crisis. AVINA nos sirve de referencia para trabajar con nuestros públicos interesados que son, entre otros, los colaboradores internos, la comunidad cercana y también los proveedores. El apoyo de AVINA en el programa de voluntariado es crucial. Es allí donde la gerencia de AMANCO y yo sacamos el jugo a AVINA. A veces, ellos no se dan cuenta de esto.

Arrancamos con Pedro Tarak y Carmen Olaechea y sus equipos. Comenzamos a reunirnos con otros empresarios interesados y empecé a poner en marcha ideas que surgieron en estos encuentros, como por ejemplo el Programa de Voluntariado: ¡obtuvimos resultados inmediatos! ¿Qué pasa cuando la gente ve que el gerente general también se involucra en temas sociales, trabaja de forma responsable con los clientes y los colaboradores, e intenta además devolver el 20% del sueldo que había sido necesario recortarles? Todo esto genera una gran tranquilidad. El silencio en los pasillos desaparece y el clima laboral mejora. Hoy día, el voluntariado es un tema común dentro de la empresa y me permite discutir con gente de rango más bajo sobre algo muy importante, que son nuestras actividades sociales con la comunidad cercana. Diría que la recuperación se ha dado a partir de esta cooperación estrecha con AVINA.

**SF:** *¿Cómo se reflejan las actividades sociales de la compañía en los resultados de la misma?*

**GO:** Estoy plenamente convencido que la mejora de los indicadores se debe, en parte, a nuestro compromiso de responsabilidad social empresarial. En este contexto, quisiera resaltar una anécdota: ¡tenemos clientes, que aceptan pagar hasta un 10% más por nuestros productos porque saben que tenemos un comportamiento social y ambientalmente responsable! Es decir, la ventaja competitiva hoy día no se limita a vender productos de alta calidad, sino que incluye también un comportamiento socialmente responsable por parte de la empresa productora.

Si comparamos los indicadores del año 2001

con el 2002, se puede constatar que el EBITDA<sup>1</sup> cambió de –2,2 millones de dólares a +310.000 dólares; se ahorró energía, el número de accidentes bajó de ocho a cero y los días perdidos por accidente de 54 a cero. ¡Esto es puro *cash!* Para bajar el número de accidentes, hemos tenido una idea muy linda: invitamos en secreto a las esposas de algunos de nuestros empleados con sus hijos para fotografiar a los chiquillos en los tubos, jugando con repuestos, con los anteojos de protección puestos. Hicimos anuncios escribiendo frases como “Papá, respeta las normas de seguridad porque te esperamos en casa a cenar”. ¡Tuvo un impacto increíble cuando los empleados venían el día siguiente y vieron las fotos y frases de sus niños en toda la fábrica!

**SF:** *¿Y cómo influyó esto en el clima laboral?*

**GO:** Los indicadores del clima laboral son significativos. Si el promedio era del 72% en 2001, se elevó al 82% en 2002. En la actualidad los indicadores más altos son: el de la misión que aumentó del 70% al 85%, el de la motivación, del 73% al 85%, de la seguridad y ambiente, del 77% al 85%, de los valores del 73% al 85% y del trabajo en equipo, del 75% al 86%. ¡Estoy muy contento con estas cifras porque veo que la responsabilidad social empresarial hace a la gente más feliz y además, paga!

**SF:** *¿Pensó en algún momento que no iba a poder lograrlo?*

**GO:** No, ante todo yo siempre estuve seguro de que no íbamos a cerrar. Un 50% de esa seguridad se debía a que tenía confianza en mis colaboradores, el otro 50% era pura intuición. Vivir una fase así duele mucho. Con el gerente financiero habíamos elaborado un plan muy detallado para cada escenario del cierre (concordato, salida moderada etc.). En aquel momento, el primer objetivo era generar *cash flow*. Pero no lo podía compartir con nadie más dentro de la empresa. En casa sí lo compartía con mi esposa.

**SF:** *¿Se sintió apoyado por el Grupo?*

**GO:** Me sentía muy apoyado por todos, en todos los sentidos. Una consecuencia profesional de toda esta crisis podría haber sido perder mi trabajo. Pero voy a ser sincero, siempre he reci-

<sup>1</sup> EBITDA: Siglas en inglés de “Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization”. En español, “Ganancias Antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones”.

bido un apoyo muy, muy fuerte por parte de la gerencia del Grupo y nunca me sentí abandonado. Las discusiones sobre el cierre potencial eran muy duras, pero nadie ponía en cuestión la veracidad de los datos que yo les brindaba. Esto me da mucha confianza y tranquilidad. Siempre intenté ser muy objetivo y hacer lo que era mejor tanto para el Grupo como para nosotros: ¡si hay que cerrar, cerremos! ¡si hay que mantener la operación de comercialización hagámoslo! Pero confieso que si bien puse profesionalismo en el escenario del cierre, mi profesionalismo y todo mi corazón estaban en el escenario de la recuperación de la empresa, que era mi hipótesis original. Creo que mis jefes apreciaron esta actitud. Lo que más me reconforta es que siento que creen en lo que hago. Nunca sentí desconfianza y esto es fundamental.

**SF:** *¿Cual ha sido el mayor obstáculo, fuera de la crisis económica?*

**GO:** Fueron sin duda alguna los robos en la empresa que tuvieron un impacto muy fuerte. De pronto entran diez personas a la empresa con fusiles, no sabes cómo termina y te juegas la vida... La situación se había puesto realmente complicada. En esos momentos, a la inseguridad laboral se sumaba la inseguridad personal. El primer robo lo tuvimos en Navidad. Hacía dos días que había caído el gobierno de Fernando de la Rúa, todas las calles estaban llenas de gente con palos y armas. Pero no era el ejército, era gente revoltosa que quería aprovechar la situación. Entonces quise ir a la empresa para ver lo que había pasado. Mi esposa me dijo sin dudar "voy contigo". En el camino, había vehículos quemados y tuve que pasar con la camioneta por la ladera y bajarme para llegar caminando a la oficina. Mi sensación muy personal era, al igual que la del resto de la gente con quien hablé al día siguiente, que si esto iba a durar mucho tiempo no tenía solución. No podíamos entrar ni salir. Era un problema externo e incontrolable que nos preocupaba a todos. Por suerte los robos fueron disminuyendo y en seguida se controló la situación. Hoy, con la ayuda de los especialistas de seguridad del Grupo, contamos con una nueva estrategia de seguridad y la gente lo nota y se siente más tranquila. El resto, manejar la empresa sin esta amenaza, fue más fácil.

**SF:** *¿Cuáles han sido para usted las leccio-*

*nes de esta crisis?*

**GO:** Esta crisis nos ha demostrado dos o tres cosas importantes: primero, que podemos actuar con responsabilidad social empresarial durante una crisis, por más severa que sea. Simplemente hemos reemplazado el presupuesto con creatividad e ideas innovadoras. Segundo, que es posible mejorar el clima laboral si compartimos con los colaboradores y sus familias, los conceptos de Visión, Misión y Valores del Grupo, trabajando con los otros públicos a los cuales impactamos y que nos impactan. De esta forma, surgen proyectos de voluntariado, preferencias de proveedores de la comunidad a igual oferta, preferencia de incorporar personal de la comunidad cercana cuando sea necesario, certificar normas ISO 14000 a pesar de la crisis, etc. Por último, que podemos innovar en la forma de hacer negocios y de generar nuevos clientes, con proyectos como el AMANCO Venta Móvil que nos permite llegar al cliente pequeño en forma directa.

**SF:** *Si hoy se presentase una nueva crisis, ¿reaccionaría igual? ¿Qué haría en forma diferente?*

**GO:** Es una pregunta difícil. Pero quisiera aclarar una cosa: ¡la crisis no ha terminado todavía, y es muy severa! Esto es lo que intento explicar también al Grupo, porque si bien algunos indicadores están mejor, no están bien todavía. La empresa está en un nivel de equilibrio, o ligeramente por debajo del equilibrio. ¿Si me conformo con esto? No, no me conformo.

Entonces, hay que manejar la crisis permanentemente. La crisis genera vértigo y esto hay que compensarlo con otras acciones. Algo muy importante es ser coherentes, actuar de acuerdo con ciertos criterios y ayudar a capacitar y entrenar a nuestros colaboradores, pase lo que pase.

Sí, algunas cosas las haría distinto. Porque el manejo de crisis genera una experiencia valiosa. Pero también mi relación con el Grupo maduró. AVINA ha desempeñado un papel muy importante, me ha permitido entender realmente la visión y misión del Grupo Nueva y de AMANCO.

**SF:** *¿Cómo le ha afectado esta crisis como individuo? ¿Cómo la ha vivido su esposa?*

**GO:** Durante todo este periodo, he recibido mucho apoyo tanto del Grupo AMANCO como también de mi esposa, de mi familia. En lo personal, mi vida no cambió. Mi esposa estaba muy preocupada por mi reacción frente a una situación tan difícil. Pero no tuve problemas de salud, ni sufrí las consecuencias del stress; tampoco tuve ni una sola noche de insomnio porque cuando la situación se pone muy tensa, tengo una calma muy grande. Es mi estilo personal. Por ello, no lo sufrí como algo terrible.

Algo que sí me preocupa siempre es la gente que pierde su trabajo. Pero en situaciones de crisis hay que tomar decisiones severas para seguir adelante, para no tener que cerrar todas las plantas, y arriesgar los puestos de trabajo de todos. Quizás la cuestión radica en no perder la calma y poner todo el esfuerzo en lo que hay que hacer, en lo que es inevitable. Dedico mucho tiempo a definir los criterios y la coherencia de mi estrategia personal; después la pongo en práctica. En este contexto quisiera resaltar una cosa: Solamente entiendo la visión del Grupo desde hace tres o cuatro años y admito que así se hace muy fácil el trabajo. La obligación de cada gerente general es la de tener una visión amplia. No solamente tengo una responsabilidad con nuestra gente sino también con el resto de la comunidad. Entonces, la ejecución de las actividades de responsabilidad social empresarial es lógica, nada complicada. Si estás convencido de los valores del Grupo y si estos son coherentes con tus propios valores, seguís hasta el final.

**SF:** *¿Cuándo se sintió seguro de que iba a lograrlo?*

**GO:** En octubre de 2002 cuando los indicadores comenzaron a mejorar. Recuerdo un encuentro de líderes en Pirámides donde Stephan Schmidheiny me dijo: "¡parece que dimos positivo en la Argentina!". Yo no sabía que él estaba al tanto y entonces me sentí bien por primera vez. Habíamos logrado los resultados positivos, pero

uno vive tanto en la trinchera de lo cotidiano que no se da cuenta. Me hizo muy bien este comentario y me quedé tranquilo. Ahora estoy con ganas de que las cosas mejoren aún más.

Esto me recuerda una anécdota de una situación muy concreta: El año pasado, en noviembre de 2002, estaba en la Patagonia. Con mi hijo y un amigo suyo nos fuimos en un bote improvisado a un lago... mi esposa sacó una foto desde la playa. De repente, un golpe de viento nos llevó a la parte profunda y oscura del lago. Les dije "¡chicos, a nadar a la costa!". Los tres nadamos desde el bote, con la cabeza abajo, sin poner el cuerpo en el agua porque estaba muy fría. En un momento, mi esposa, desde la playa, nos dice: "¡paren de nadar, ya pueden hacer pie!". Me bajo del bote y el agua alcanza mis rodillas. ¿Qué pasó? A veces uno está nadando hacia la costa, con la cabeza baja, y no se da cuenta que ya está a salvo. Es lo que me pasó cuando Stephan me hizo este comentario.

**SF:** *¿Cómo ve en el momento actual el futuro de la empresa?*

**GO:** Este año, estaremos dentro de un objetivo que no es todavía de rentabilidad. Es todo un desafío, pero sí veo posible pensar en una pequeña rentabilidad para el año que viene. El primer objetivo era generar *cash flow* positivo para no cerrar, ahora comenzamos a tener de nuevo objetivos de rentabilidad.

Para mí, el gran logro fue tratar de salir de la crisis y a la par no relegar la responsabilidad social empresarial. Es importante no esperar a salir de las crisis para hacerlo. Esta es para mí la gran diferencia. Creo que se pueden hacer las dos cosas en paralelo. Por ejemplo, habíamos pensado interrumpir el proceso de la certificación ISO 14000 y dejar todo porque, ¿cómo vas a pensar en ISO 14000 si estas a punto de quebrar? Decidimos seguir trabajando con la certificación, reduciendo un poco las actividades, pero nunca dejamos de trabajar en esto. Estoy convencido que este es el camino correcto.

# Y la barca va...

## Memorias de una crisis; AVINA Argentina

POR SIBYLLE FELTRIN

*Resumen del intercambio de ideas llevado a cabo con los representantes de AVINA Argentina en el momento de la crisis: Carmen Olaechea | Buenos Aires, Pedro Tarak | Patagonia, Germán Castellanos | Córdoba y Carlos Oxenford, Centro de Servicios Cono Sur (CSCS).*

*La crisis en Argentina se agravó el 19 de diciembre de 2001 cuando, en medio de una ola de saqueos a comercios, huelgas, disturbios y protestas callejeras (“cacerolazos”), el gobierno argentino decretó el estado de sitio. Quince días antes se había limitado el acceso a todas las cuentas, incluso las consignadas en dólares. A fin de año se cerró el acceso a las cuentas de ahorro y plazos fijos en pesos y dólares, por cifras superiores a los 5.000 dólares.*

### PRIMERAS REACCIONES DE AVINA FRENTE A LA CRISIS

Con la crisis, el trabajo de los equipos de las diferentes oficinas de AVINA cambió bruscamen- te para concentrarse en la urgente necesidad de resolver los complejos temas de desembolsos, peleas con los bancos, etc. y facilitar los procesos de la sociedad civil.

AVINA Córdoba, por ejemplo, se abocó a res- paldar la actividad febril de los grupos de socios que buscaban responder a la violencia creciente y a las necesidades más extremas promoviendo el diálogo y la participación.

Por otra parte, los representantes de todas las oficinas sentían la necesidad de dar respuesta a los socios para facilitar el desarrollo de sus pro- yectos que se presumía estaban en situación de mucha inseguridad.

Una de las sensaciones más fuertes que se vivía era la incertidumbre, pero lo que muchas personas cercanas demandaban era justamente lo contrario: pedían certidumbre. En ese momento inicial crucial, el ejercicio de manejo de riesgo generó respuestas simples vinculadas a los pro- yectos en marcha y a los desembolsos.

### Acciones operacionales relativas a las iniciativas de los socios de AVINA:

Las primeras dificultades a ser superadas se relacionaban con el sistema financiero, la inestabilidad cambiaria y la incertidumbre general que obligó a congelar los desembolsos y la tramita- ción de nuevas iniciativas. En un segundo mo- mento, fue crucial inventar sistemas creativos para dar respuestas y sostener la credibilidad.

### Acciones estratégicas con respecto al conjunto de los líderes y al posicionamiento institucional de AVINA:

El gran desafío para AVINA consistía en mantener una imagen de espacio neutral y de imparcialidad sin ser percibidos como ausentes de compromiso. En este contexto, fue muy impor- tante mantener una equilibrada independencia frente a las acciones generadas por los propios líderes a fin de preservar a AVINA como una he- rramienta valiosa.

Se quería que AVINA continuara siendo un espacio de reflexión dentro de los valores del de- sarrollo sostenible y una plataforma de vincula- ción y de oportunidades para la construcción de relaciones de confianza. Por ejemplo, el 19 de di- ciembre de 2001, un grupo de líderes de Córdo- ba pidió reunirse en la oficina de AVINA como lugar neutral y con capacidad de convocatoria sin que este hecho obligase a la concurrencia a incli- narse a uno u otro lado.

### Elaboración de plan de contingencia:

Tres días después de estallar la crisis, ya se había establecido un plan para asegurar, a corto plazo, la operatividad de las oficinas y se habían tomado medidas para garantizar la seguridad fí- sica de los empleados. Además, y sobre el terre- no, se habían establecido prioridades con respecto a las siguientes operaciones:

- Preservar el capital social: los líderes y sus or- ganizaciones seguirían en estado operativo.
- Aumentar los servicios no financieros: reem- plazar y/o agregar desembolsos por encuentros, información, contención etc.
- Revisar planes operativos de las oficinas: se redefinirían los objetivos y las prioridades se reasignarían los fondos conforme a la estrate- gia *ad hoc* que se definiera.

En febrero del año 2002 –tras mes y medio de instalada la crisis– se formalizó el “Equipo de Gestión de Riesgos”, responsable de la elabora- ción de un “Plan de Contingencia”. A los aspek- tos estratégicos definidos en diciembre, se agre- gó un detallado mapa de escenarios y acciones cuyo objetivo era el de asegurar la operatividad de las oficinas a mediano y largo plazo, la seguri- dad del personal y el capital social construido. Esto implicó identificar las necesidades de apo- yo y preparar planes básicos de contingencia fren- te a dos escenarios potenciales: el más pesimista temía la caída total de la economía, la hiperinflación, el caos social, la violencia extre- ma y la imposibilidad de ingresar fondos al país por vías legales, lo que hubiera significado cerrar AVINA en Argentina. El más positivo era la pre- servación del *statu quo*, o una mejora de la situa- ción para seguir operando como se había venido haciendo.

### EXPERIENCIAS PERSONALES

GERMÁN CASTELLANOS: “He vivido esta cri- sis como una situación de mucha ambigüedad. Por un lado, el enorme dolor de ver que no se pudie- ron evitar la violencia y las muertes y por el otro, como una situación que se veía venir desde hacía

mucho tiempo. La sensación de que el modelo desarrollado en los últimos 15 años en la Argen- tina era absolutamente insostenible y que antes o después asistiríamos a su final. Como tal, me parecía una gran oportunidad por la posibilidad de que pudieran expresarse otros actores ante la descalificación de los dirigentes tradicionales. Al mismo tiempo, tenía la convicción de que la velocidad de erosión y descalificación de la dirigencia que nos había llevado a esa situación con anuencia de todos, era más rápida que la que exige el desarrollo de otros líderes con valores diferentes. Que no había posibilidad de generar cambios a corto plazo. La situación acentuaba la necesidad de dar respuesta a los temas urgen- tes pero teniendo claro que el trabajo valedero es la construcción a largo plazo de una ciudada- nía responsable...”

CARMEN OLAECHEA: “La situación me pro- vocó angustia y también fue una desilusión cons- tatar que la red no funcionaba como lo esperá- bamos. Era mi primer año como representante y, a la complejidad de empezar esa función, se agregó lo que estaba pasando; por momentos no lo podía creer. Siento que desde diciembre de 2001 a junio de 2002 viví como metida en un túnel, o mejor dicho, en dos: uno de luz, que era la íntima convicción de que el equipo de Buenos Aires iba a salir adelante fortalecido y consolidado frente a la complejidad del contex- to, y otro oscuro, que consistía en interminables horas de trabajo y una permanente sensación de agotamiento. Los primeros seis meses trabajé todos los fines de semana. Había llegado a un punto de agotamiento tal, que me podía quedar horas sentada en la ventana con la mente en blanco, y eso fue lo que hice durante las vaca- ciones. Me dolía siempre el estómago. Admito que no sé lo que hubiera hecho sin el apoyo de mi pareja. Pero en todo esto, siempre predomi- naba el optimismo, ¿si yo no tenía optimismo, porqué lo iba a tener el equipo?”

PEDRO TARAK: “Lo viví con mucho dolor, pero ya presentía que algo estaba por venir; la crisis no vino de sorpresa. Sin embargo, me rebe- laba ante el hecho de ser un privilegiado en esta



crisis. Por ello, cuando me informaron del corralito, no saqué mi dinero del banco. No lo podía hacer, no podía engañar mis valores más íntimos. He vivido crisis anteriores con muertos y todo. Esta crisis era diferente, pero lo que más me asustó fueron los rumores de que iban a controlar todas las ONG's. En la psicosis del miedo, uno recuerda inmediatamente el pasado y se imagina lo peor. Pero en el fondo tenía mucha confianza, sabía que íbamos a salir de ésta. Hoy me siento mucho más fuerte..."

CARLOS OXENFORD: "En lo estrictamente personal, fue dispar. Por un lado, el ver cómo se debían marchar del país familiares, amigos y compañeros de gran talento por la dificultad de conseguir trabajo. Esto daba tristeza y bronca. La creciente pobreza, por cierto, me causaba mucha preocupación. La falta de recursos de la gente ayudó a fomentar la delincuencia, con lo cual creció la inseguridad, que también me afectó personalmente. La posibilidad cierta de un rompimiento de vínculos con diversas personas, no siempre antagónicas, e incluso la violencia que se genera al tener que enfrentar una situación límite, eran mi mayor preocupación, si bien ésta se combinaba con la esperanza de que la Argentina tenía en algún momento que tocar fondo para resurgir. Y ese momento había llegado".

## REACCIÓN DE LOS EQUIPOS

"Los mayores del equipo ya habíamos vivido situaciones muy malas, la dictadura y la hiperinflación, por ejemplo, – diferentes en cuanto a su temática, pero igual de intensas – y esto fue clave para acompañar a los más jóvenes", cuenta Carmen. "La angustia del equipo duró solamente unos días. Después, recuperamos una cohesión y un espíritu de equipo impresionantes. Teníamos una preocupación esencial, "qué país tenemos" y una operativa y cotidiana, "cómo seguir trabajando con tantas incertidumbres". El equipo demostró una capacidad de contención y empatía sobresalientes y gran creatividad en el día a día para responder a los líderes".

"En Córdoba, el desafío más difícil fue mantener un equilibrio entre el compromiso

personal y la necesidad de preservar a AVINA como una herramienta para la construcción de un desarrollo sustentable. Era importante evitar que AVINA fuera acusada de manipular la política local. Vivimos muy de cerca la reacción de Fernando Barbera, quien en ese momento compartía su rol de empresario gastronómico con una consultoría a medio tiempo con AVINA. En cierto momento, su compromiso personal prevaleció sobre todo lo demás y prohibió el ingreso de políticos y funcionarios públicos a sus restaurantes hasta que no se hubieran regularizado los aportes a los comedores infantiles en su ciudad de Mendoza. Cuando tomó esta actitud, decidió renunciar a su relación de trabajo con AVINA para evitar la exposición pública y disminuir los riesgos".

## REACCIÓN DE LOS LÍDERES Y DE LAS REDES

### Buenos Aires

Los líderes asumieron inmediatamente su responsabilidad frente a sus equipos, intentando contenerlos y tranquilizarlos. Sin embargo, cuando la crisis se agravó, muchos se acercaron a las oficinas de AVINA, algunos llorando y muy angustiados por el miedo de no poder acceder al dinero y perder su equipo y la capacidad de realizar sus funciones. Además, algunos se veían obligados a distribuir comida... algo que nunca antes habían hecho. Al estallar la crisis, los líderes no se estaban asociando y cada uno luchaba por sí solo, es decir que la red de los líderes no funcionaba como se esperaba.

### Córdoba

Un grupo de líderes –muy cercanos a AVINA– tomó la iniciativa y se organizó desde el momento de estallar la crisis. Esta actitud de liderar un proceso de organización en respuesta a la crisis, fue la consecuencia de un trabajo de construcción de confianza previamente realizado por AVINA y que, ante la profundización de la crisis sirvió de estímulo común.

El 19 de diciembre surgió el concepto de que ante la gravedad de la situación, las organizacio-

nes de la sociedad civil no podían permanecer indiferentes y debían involucrarse para minimizar los daños a corto plazo y empezar a pensar a largo plazo como protagonistas de la construcción de un futuro mejor. Al atardecer del día 20 de diciembre este grupo de líderes decidió conformar un movimiento ciudadano llamado "El Principio del Principio" con definición de 4 principios básicos que orientarían su acción y una convocatoria a la pacificación y al diálogo. Querían asumir un rol cívico que excedía los límites de su compromiso en la propia organización y extendía su contribución a un desarrollo más sustentable en situaciones extremas.

## OPORTUNIDADES DE LA CRISIS

Germán hace hincapié en que reflexionar sobre Crisis y Oportunidades no nos debe hacer olvidar que más allá de las oportunidades que surgen de la crisis, todos hubiéramos preferido evitar la crisis y todo lo que trajo aparejado como la pérdida de vidas humanas, valores, modelos de conducta, y bienes. Sin embargo, ante lo inevitable, es esencial identificar las oportunidades para capitalizar a partir de la crisis y no simplemente sufrir sus consecuencias negativas.

### Oportunidades para la sociedad:

LA SOCIEDAD SE ORGANIZA: En Buenos Aires, después de unos meses de silencio profundo en la sociedad, se podía constatar, ya en abril de 2002, un anhelo de la gente de unirse y organizarse: las universidades comenzaron a ofrecer actividades de reflexión; las ONG's se coordinaban; hubo encuentros en las plazas etc. En Córdoba, la crisis ayudó a acercar a los protagonistas del mundo social y del mundo empresarial que antes habían sentido una gran resistencia a la participación cooperativa.

AUTODETERMINACIÓN: Otra oportunidad fue el hecho de que la gente ya no se consideraba víctima, sino que se decidió a tomar las riendas con sus propias manos. Carmen comenta que "ya que nadie creía en nuestra plata, decidimos jugar al "monopolio". Empezamos a hacer billetes, los famosos "patacones", "lecops", etc. de los cua-

les se sabía que no tenían valor. ¡Pero todos (con excepción de las farmacias...) los aceptaron! Esto fue maravilloso. Si nosotros no hubiéramos hecho esto, la crisis social habría sido inmanejable..."

### Oportunidades para AVINA:

La posibilidad de dar respuestas oportunas, flexibles y con sentido común, en situaciones críticas generaba un aumento exponencial de la confianza y una enorme lealtad hacia la relación mutua entre las oficinas de AVINA y sus socios.

Para AVINA Córdoba, una oportunidad específica fue la de fortalecer la relación entre actores de la sociedad civil y empresarial. Antes de la crisis, se constataba una fuerte resistencia y desconfianza ante la alternativa de asociarse entre las mismas ONGs y de éstas con las empresas. Conscientes de que estas barreras para la articulación bajan en situaciones críticas pero paulatinamente vuelven a subir cuando la crisis es menor, AVINA Córdoba decidió aprovechar esta situación facilitando los vínculos y contribuyendo a abrir nuevos espacios de participación.

Gracias a la crisis, AVINA Buenos Aires supo medir la articulación de la red de las organizaciones socias. Se puso en evidencia que la ciudadanía no contaba con la capacidad de reclamar soluciones específicas y que las organizaciones de la sociedad civil tenían dificultades para asociarse y desarrollar estrategias comunes, y que se limitaban principalmente a responder a la situación de emergencia de sus beneficiarios y a la supervivencia de sus organizaciones.

## LECCIONES APRENDIDAS

### Para AVINA:

AVINA ha definido los elementos clave para evitar mayores perjuicios, tratando de rescatar las oportunidades de la crisis:

- *La anticipación:*

La convergencia entre la mirada local y la visión macro de la situación, nos permitió prever

que esta crisis se desataría. En varias oportunidades, Stephan Schmidheiny y Peter Fuchs (en aquel momento representante regional del Cono Sur), advirtieron que esta combinación de indicadores macro llevaban a una situación en la que sería muy difícil evitar la violencia, y que esta impresión coincidía con la percepción de los socios de AVINA que empezaban a darse cuenta de la dificultad de contener este tipo de situaciones en sus barrios.

• *La asesoría institucional:*

En ese momento los representantes consideraban de crucial importancia la guía de Peter Fuchs para hacerles ver hasta qué punto la institución en su conjunto está dispuesta a afrontar riesgos. Esto no puede quedar sólo a criterio del representante quien, por estar demasiado inmerso en el problema, le es difícil evaluar los acontecimientos de forma objetiva.

• *El análisis profesional de los riesgos en situaciones de crisis:*

La rápida respuesta de Georg Engeli (en aquel momento responsable de AVINA Group Risk & Knowledge Management) y del Centro de Servicios en Buenos Aires, ofreció un espacio de análisis de las consecuencias para el personal, los líderes socios y para AVINA como institución. El adiestramiento en servicio fue de mucha utilidad

• *La flexibilidad para adaptarse a situaciones cambiantes de la realidad:*

La adaptación de políticas y procedimientos para dar respuesta a las necesidades de los socios de AVINA, se deben fundamentar en el conocimiento de la dinámica local, como lo exigió en este caso el colapso de los sistemas bancario y cambiario.

• *Adaptar la estrategia de la oficina:*

Al constatar que la red de los líderes no funcionaba como se esperaba en tiempos de crisis, AVINA Buenos Aires redefinió su estrategia concentrando sus actividades en la preparación de una red de líderes capaces de trabajar articuladamente tanto en tiempos de paz como de crisis.

Pedro hace hincapié: “Hay que generar las clásicas redes temáticas y estratégicas para incrementar el impacto de las acciones de AVINA. Sin embargo, para superar la fragmentación de la sociedad, hay que construir paralelamente “entramados” o matrices sociales, que ofrezcan espacios de encuentro y reconstitución de los mismos donde se puedan construir valores, confianza, el afecto colectivo y rumbos comunes. Ante su ausencia, las redes temáticas pueden profundizar las fragmentaciones entre ellas mismas y se menoscaban los procesos de desarrollo sostenible”.

**Para el conjunto AVINA – Líderes:**

En diciembre del 2002, un grupo de líderes de Córdoba sintetizaba sus aprendizajes al coincidir en que:

- Valoraban la crisis como una oportunidad de aprendizaje.
- La asociación y articulación con otros se presentaba como una necesidad impuesta por la coyuntura.
- Fue la urgencia lo que determinó una dinámica de flexibilidad, innovación y creatividad en el terreno.
- Las alianzas tácticas, permitieron reconocer la posibilidad de objetivos comunes a largo plazo y evolucionar en un sentido de alianzas estratégicas, tanto entre organizaciones sociales como con otros sectores, incluyendo al estado.

Partiendo desde la recuperación de valores solidarios de los individuos hasta el desarrollo de estas capacidades para generar “una respuesta mayor a un problema mayor”, las organizaciones reconocen haber salido fortalecidas.

Paralelo a esto, fueron contundentes al advertir que no caerían “en el elogio de la crisis” como oportunidad, y en no considerar como naturales las causas y los efectos de una crisis largamente anunciada.

**CONCLUSIÓN**

PARA AVINA, sostener la misión y la mirada de largo alcance así como la cohesión y operatividad de sus miembros para definir estrategias y planes de contingencia fue sumamente importante. Además, una vez definida la estrategia, la flexibilidad y la creatividad eran indispensables para responder a las necesidades más urgentes de los líderes. Por último, la crisis mostró que uno de los servicios esenciales de AVINA es generar los espacios necesarios para que una red de líderes articulados pueda tener impacto sobre una comunidad.

EN TÉRMINOS GENERALES, se puede interpretar esta crisis como uno de esas rupturas en la historia

que marcan el inicio de un nuevo proceso. Algunos la identifican el fin de la era del “no te metás” que desalentaba todo tipo de participación en los asuntos públicos debido al recuerdo de la traumática experiencia de la represión. Otros afirman que los argentinos durmieron la siesta, y no fueron sensibles a los “cómo” por darle prioridad a los “qué” y luego les tocó pagar las consecuencias.

Pareciera que el sentimiento básico y común es la falta absoluta de credibilidad en la dirigencia tradicional y la sensación de que, basado en un sano escepticismo, el pueblo argentino no está dispuesto a entregar cheques en blanco a nadie y comienza a descubrir que los procesos de cambio pasan primero por el individuo mismo. <sup>VIVA</sup>

VIVA Services Co., S.A.  
Apartado Postal 797-1005  
San José, Costa Rica

[www.gruponueva.com](http://www.gruponueva.com) / [www.avina.net](http://www.avina.net)