



**ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE
GERENCIA DE RIESGOS Y
SEGUROS**
INFORMACIÓN Y ESTUDIOS DE GERENCIA DE RIESGOS

**Estudio sobre
GESTIÓN DE CRISIS
Y EMERGENCIAS**

*Gabriel Verger Garau
Agosto 2001*

GESTIÓN DE CRISIS Y EMERGENCIAS.

INDICE

- Preámbulo
- Introducción
- Naturaleza y Definición de crisis
- Clases y Secuencia de Crisis
- Estrategias ante la Crisis
- Fases de la Gestión de Crisis
 - * Fase Previa
 - * Fase Operacional
 - * Fase Legitimación
- Constitución de Equipos para dirigir los Procesos de Crisis o Emergencias.
- Planes de Emergencia.
- Comunicación de Crisis.
- Conclusión.
- Bibliografía.

Barcelona, 2001.

GESTIÓN DE CRISIS Y EMERGENCIAS.

PREAMBULO

Este artículo ha sido confeccionado gracias a la información recibida del profesor Denis Smith, Head of the Centre for Risk and Crisis Management. Liverpool Business School, U.K. lo que le agradecemos sinceramente.

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas se han producido una serie de siniestros catastróficos, provocando unas considerables pérdidas humanas, ambientales y económicas. Basta pronunciar una serie de nombres para recordar la magnitud y variedad de estos accidentes: Seveso, Bhopal, Chernobil, Challenger, ExxonValdez, Aznalcollar / Doñana etc...

Sin embargo, no debemos confinar e identificar este análisis de las situaciones de crisis a las citadas catástrofes, que podríamos calificar como provenientes de riesgos tecnológicos o ambientales de gran magnitud, sino que también incluimos en este estudio, otras situaciones de CRISIS derivadas de otros tipos de riesgo y con grados inferiores de producción de daños, como los accidentes producidos en actividades deportivas, por ejemplo en el campo de fútbol de Heysel en Bélgica, o derivados de otros accidentes o incidentes, como por ejemplo: producidos por productos defectuosos, amenazas de todo signo, extorsiones, fraudes, pérdida de un proveedor, así como las catástrofes naturales.

También incluimos en el título de este trabajo el concepto de Gestión de Emergencias, con la intención de no solo presentar el análisis de las crisis, sino también las soluciones de gestión a través de planes de emergencia y otros instrumentos.

En definitiva, siguiendo a Pauchant y Douville, damos una definición a este estudio *"La GESTIÓN DE CRISIS es una tentativa sistemática para analizar los factores que provocan graves disfunciones organizativas y como los gestores pueden desarrollar competencias para conducirse ante el caos y la complejidad"*.

NATURALEZA Y DEFINICIÓN DE CRISIS.

En este tema, como actualmente sucede, en otras áreas, el origen y raíces teóricas de su estudio provienen de EE.UU. Asimismo el tratamiento es del tipo multidisciplinar por naturaleza y por tanto dependerá su concepto y aceptación del término <<CRISIS>>, según lo definan economistas, militares, sociólogos, juristas, ingenieros u otros científicos.

El problema de la definición de su naturaleza es un aspecto muy importante, y que dará lugar a analizar la situación de CRISIS, desde diversas perspectivas, desembocando en interpretaciones y aplicaciones diferentes. En este análisis pretendemos presentarlo bajo la perspectiva de la praxis de la función de un GESTOR DE RIESGOS, como una medida de prevención del riesgo y siniestro, que nos permita a través de unas herramientas la eliminación o aminoración de las potenciales pérdidas.

Desde esta perspectiva, la principal característica de una SITUACIÓN DE CRISIS, es que produce un cambio radical que pone en tela de juicio los medios disponibles y las estructuras establecida para afrontarla.

Otra característica es la dificultad de comprender la complejidad de la situación de crisis, que se agrava tanto más cuanto hay que actuar a gran velocidad.

Otro aspecto a considerar es el tratamiento de la información, siguiendo a Stourdzé, sociólogo y especialista en problemas de comunicación, tenemos: *"La crisis catastrófica se traduce por un aumento fantástico de la masa de informaciones producidas, con desmultiplicación de las velocidades de emisión y propagación (.....). El campo de información se presenta con una configuración totalmente inusual: masa enorme, confusa, disgregada y los instrumentos clásicos continúan tratando "mecánicamente" la información, de acuerdo con las líneas de interpretación que consideran más favorables para su propia defensa"*.

También la situación de crisis puede trastocar las estructuras jerárquicas preestablecidas. A este respecto, G. Brossollet, oficial de ejército francés, expone: *"El jefe da órdenes y se nutre de informaciones. Hoy como ayer, la transmisión de estos datos se efectúa por la vía del sistema jerárquico, que difunde las órdenes hacia abajo y concentra las informaciones hacia arriba. La lentitud de las maniobras de ayer (...), pero el ritmo de la guerra de hoy ha venido a poner de manifiesto la vetustez de las instituciones. En efecto, imponen a la transmisión de los mensajes demoras que son en lo sucesivo inaceptables (.....), complejidad, urgencia, desórdenes acumulados: otros tantos factores en detrimento, que componen peligrosamente la fiabilidad del sistema jerárquico"*.

P.Lagadec, en su libro *"La civilización del riesgo"* escribe: *"En la situación de catástrofe civil, las estructuras clásicas también se bloquean, los paliativos resultan ineficaces"*.

Este mismo autor, P.Lagadec, en el libro *"La Société Vulnérable"* describe la dinámica de los siniestros tecnológicos catastróficos, que hacen que los sistemas de referencia establecidos exploten, conforme al siguiente análisis:

- 1) El choque de la aparición de la crisis, provoca un cambio brutal que hace que los razonamientos analíticos en un estado normal no tienen cabida.
- 2) La crisis es una ruptura táctica que provoca que las herramientas clásicas de gestión no funcionan más y el sistema queda "desamparado".
- 3) La crisis provoca una ruptura estratégica: no solo los mecanismos no funcionan sino que dichos mecanismos pueden agravar la situación: paralizando los dispositivos de respuesta y de regulación, desviando en cadena a alta velocidad, ampliando los antagonismos existentes, las desconfianzas aumentan incertidumbres y rumores que acentúan la elaboración de explicaciones monolíticas y maniqueas lo que hace que se enlace una situación de extrema tensión y vulnerabilidad.

4) La crisis comporta una ruptura de la política institucional: los objetivos y metas desaparecen provocando una desestabilización del sistema.

Como síntesis de la característica citadas, adaptamos para este análisis la definición dada por Shrivastava, que argumenta que cuando utiliza el concepto de CRISIS se refiere a *"los desastres desorganizativos los cuales causan vastos daños y perturbaciones sociales, implicando a "Stakeholders", y se desarrollan a través de complejos procesos de tipo tecnológico, organizativo y social"*.

Finalmente, dado el plano empresarial en que describimos estas situaciones, traducimos literalmente las reacciones descritas al más alto nivel de la corporaciones, expuestas por D.Smith: *"..... una crisis es un complejo fenómeno [.....]. Tal evento, amenaza inevitablemente las metas estratégicas de la organización. La pura complejidad del proceso engaña nuestros intentos de modelizarlo sucintamente, mientras que la amenaza emocional asociada con las consecuencias potenciales, hace que muchos directivos rechazan el riesgo de enfrentarse a tales eventos e incluso de planificar sobre ellos. El proceso está a menudo nublado por vejaciones y complacencias entre muchas corporaciones, y las crisis llegan a estar asociadas con fallos de gestión y las cabezas de turco relacionadas con la crisis. Mientras que existe un elemento de desproporción gestora asociada a una crisis, también es cierto la existencia de una inestabilidad que hace que las organizaciones estarán expuestas a tales eventos (Greiner, 1972) – su habilidad (o lo contrario) para presentar batalla a tales exigencias es una materia completamente diferente"*.

CLASES Y SECUENCIAS DE CRISIS.

Siguiendo al citado especialista en esta materia D.SMITH, las crisis pueden agruparse en cinco amplias áreas, dependiendo del origen desencadenante de la misma:

- 1- Cambios estratégicos radicales ("turnaround management").
- 2- Catástrofes y desastres que aniquilan una organización (fallos tecnológicos).
- 3- Crisis provocadas por desastres medioambientales
- 4- Crímenes corporativos
- 5- Colapsos corporativos

Y siguiendo a Turner, con la finalidad de explicar el desarrollo secuencial de una crisis, desde su inicio hasta las últimas consecuencias del desastre, presentamos la siguiente tabla:

TABLA I : MODELO DE DESARROLLO DE CATÁSTROFE

SECUENCIA DE EVENTOS ASOCIADOS CON UNA FALTA DE PREVISIÓN.

1ª Etapa	PUNTO DE PARTIDA DE ACEPTACIÓN NORMAL: (a) Conocimiento acertado del mundo y sus riesgos (b) Adhesión a normas prescritas conforme a (a), fijadas en leyes, normas de conducta, costumbres y formas de actuar.
2ª Etapa	PERÍODO DE INCUBACIÓN: La acumulación de un conjunto de eventos desconocidos que están en contraposición con los (1a) riesgos y (1b) su cumplimiento y que no han sido adecuadamente e inteligentemente (en el sentido de organización política del concepto) previstos.
3ª Etapa	EVENTO DESENCADENANTE: Transformación total e irreversible provocada por la segunda etapa.
4ª Etapa	SINIESTRO: Las consecuencias inmediatas del colapso aparecen y pueden variar en gravedad e intensidad.
5ª Etapa	SALVAMENTO Y RESCATE: La inmediata post-colapso situación es asumida con sus principales características, lo que permite ajustes y el primer trabajo de salvamento y rescate.
6ª Etapa	PLENO REAJUSTE CULTURAL: Realizada la valoración pertinente, un nuevo reajuste de conocimiento y adaptación preventiva a las normas que permita sea compatible con el nuevo conocimiento del mundo y sus riesgos.

ESTRATEGIA ANTE LA CRISIS.

Ante una situación de Crisis, según su propia naturaleza, existe la necesidad de una rápida y urgente reacción ante estos eventos, que requieren resoluciones expeditivas para resolver los problemas fundamentales.

La necesidad de tener una clara estrategia ha sido analizada por Booth en 1990, que observa qué, *“Esta falta de planificación de la estrategia a menudo subyace en las raíces de una organización que desencadena la impotencia de luchar contra el determinismo de una crisis”*.

Este autor, califica este fallo estratégico como el “síndrome de reacción diferida” y lo define como *“la aversión de una organización en la planificación de gestión de una crisis hasta la conclusión evidente de que existe un grave problema. En este momento es demasiado tarde para prevenir la aparición de crisis. Lo mejor que puede hacer es aminorar el impacto”*.

Siguiendo a Turner, como otras premisas para establecer una estrategia se ha de considerar que: *“en estas situaciones la complejidad y la incertidumbre son muy elevadas, mientras que el tiempo, el dinero y la energía son bienes escasos [.....] la información fiable, bajo tales circunstancias, se convierte en un recurso escaso en si mismo, Este estado de desconexión variable de información no puede convertirse en una falta de comunicación. Mas bien, esta es una situación en la cual la falta complejidad y el cambio continuo hacen necesario ser extremadamente selectivos en el uso de la comunicación”*.

Para controlar estas situaciones de crisis, el mencionado D.Smith, propone: *“la dirección de la empresa necesita conocer las limitaciones de su plan de contingencia con la finalidad de conseguir un proceso efectivo de decisiones. El modelo que sugerimos establece que existen tres fases en una crisis: La fase de derrumbamiento en la cual se crea el potencial que hace explotar la crisis, la fase operacional de la crisis y la fase post-crisis(o de la legitimación). El modelo resultante suministra una estructura para el siguiente análisis de las situaciones de crisis”*.

Siguiendo pues a este autor proponemos una estrategia que describimos en el siguiente capítulo.

FASES DE GESTIÓN DE LA CRISIS.

La aparición de una situación de crisis, es una amenaza inevitable que puede impedir el conseguir las metas estratégicas de una empresa. Además para muchas opiniones, las crisis van asociadas a fallos organizativos o malas decisiones de la dirección y una tendencia a una huida hacia adelante.

Si bien puede existir asociado con una crisis un elemento de conducta de la dirección inadecuada, también es cierto que cualquier empresa está expuesta, de una forma inevitable, a estos riesgos catastróficos y como escribe Greiner: *“Su habilidad (o lo contrario) de enfrentarse con tales “demandas”. De aquí la necesidad de establecer un modelo (o quizás, expresado más exactamente una estructura) de Gestión de Crisis para toda empresa con una política de prevención bien establecida”*.

Como constatamos anteriormente en la Gestión de Crisis, podemos utilizar instrumentos adaptados a cada fase:

I – FASE PREVIA:

Según Weir: *“La mayoría de los estudios sobre crisis empresariales llegan a la conclusión que factores internos arraigados en el sistema directivo y su habilidad para reconocer los signos de amenazas problemáticas antes de que se conviertan en catástrofes, son el Centro de atención por su excelencia en esta materia”*.

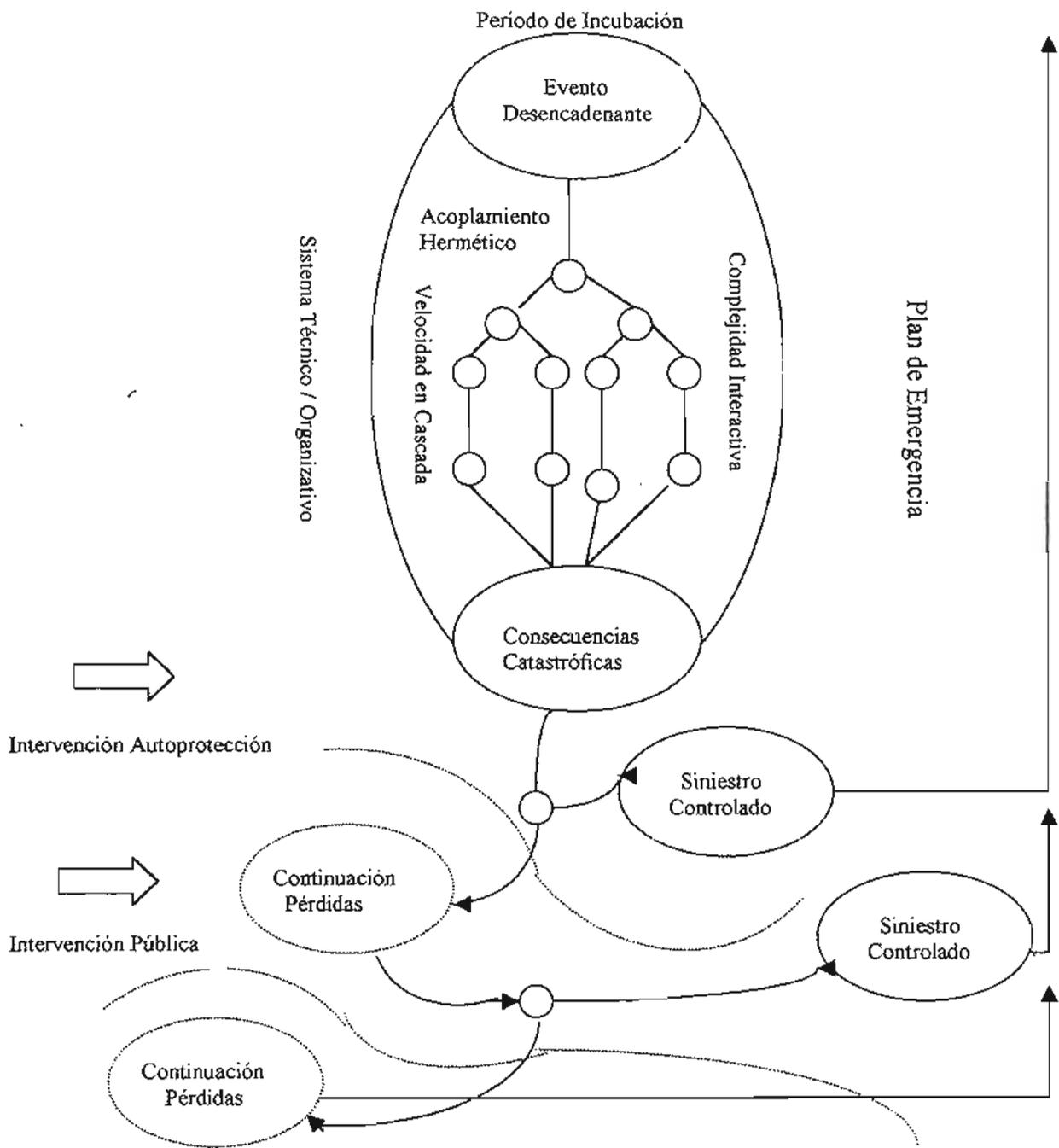
Por otra parte el período de incubación que precede una crisis es el aspecto más olvidado en el proceso de Gestión de Crisis. Sin embargo, esto no significa que la propensión a la Crisis no puede ser identificada.

Una serie de autores han identificado el núcleo de los factores desencadenantes de una crisis. Por ejemplo según Pauchant y Mitroff, los elementos etiológicos que provocan una crisis son de tipo estratégico, estructural, cultural y el núcleo de suposiciones/creencias.

Más concretamente Dixon, explica algunas posibles causas que provocan las crisis a nivel de mando, apuntando a la sobrecarga de información frente a los resultados exigidos a un directivo en unas condiciones de unas tareas muy complejas, como por ejemplo, el proceso de la dirección de complejas tecnologías. También este autor apunta a la tendencia humana de mostrar más irracionalidad sobre la toma de decisiones que comportan un alto grado de emoción.

II – FASE DE CRISIS OPERACIONAL:

Podemos definir esta fase de crisis operacional como un proceso que a partir de un evento desencadenante implica que un conjunto interconexionado a través de un sistema en cascada provoca unos daños a tal velocidad que es imposible su control. Siguiendo a D.Smith lo presentamos gráficamente:



En esta fase intervienen los "salvadores", que pueden ser internos, agentes públicos o especialistas externos. Su actuación será decisiva para el desarrollo de la crisis y sus consecuencias sobre el futuro de la organización afectada.

También en esta fase se pueden tomar medidas de prevención. Hay que reconocer que un sistema preventivo necesita mucho tiempo de preparación y el cual no garantiza un fácil retorno financiero en cuanto al tiempo y esfuerzo. El problema reside en que si los altos ejecutivos no ven la necesidad para la implantación de un sistema preventivo, esta intransigencia en un cambio cultural puede ser la causa del núcleo y desarrollo de la crisis.

III – FASE DE LEGITIMACIÓN:

Con la finalidad de evitar el “*final del juego*” o la desaparición de la empresa, en esta fase se produce un proceso de la implementación de un cambio estratégico que asegure la supervivencia de la organización, a través, de tres SUBFASES.

La primera subfase llamada defensiva consiste en el efectivo control del siniestro y sus implicaciones económicas y tecnológicas. Otro aspecto muy importante es el de la recogida de información y comunicación. Finalmente, la dirección necesita tomar en consideración problemas financieros que pueden incluso obligar a realizar desinversiones, como un medio de obtener tesorería para financiar el proceso de reconversión.

En esencia, esta subfase está dominada por las consecuencias de la comunicación (control de media), del plan de recuperación y de la implementación de sistemas técnico/económico de acoplamiento y control de la complejidad del fenómeno.

Como segunda subfase llamada de consolidación dirige los esfuerzo de mantenimiento de la cuota del mercado, compensa las víctimas del siniestro, reestructura la financiación, asegura una correcta información y evita una incorrecta información y desinformación.

Finalmente en la tercera subfase, llamada ofensiva, la tarea va dirigida a través de una estrategia más agresiva de marketing a reconstruir la cuota de mercado y alcanzar los resultados de la corporación a los niveles de la pre-crisis. Este esfuerzo necesitará un cambio de estilo en la dirección con probables cambios del personal ejecutivo. Lógicamente en este período es fundamental asegurarse que el aprendizaje de la crisis es incorporado dentro de la dirección estratégica de la empresa.

CONSTITUCIÓN DE EQUIPOS PARA DIRIGIR LOS PROCESOS DE CRISIS O EMERGENCIAS.

Actualmente nadie pone en duda la necesidad imperiosa de la constitución de un equipo para controlar las crisis y emergencias. Dado el factor tiempo, principalmente en la Fase Operacional, es igualmente necesario que estos equipos para que sean efectivos, estén cohesionados y ya hayan tenido experiencia en llevar a cabo su tarea de dirigir el proceso de crisis o emergencia.

Un principio también aceptado es que en la constitución de estos equipos debe ser seleccionados, mas que en función de su posición jerárquica, de acuerdo con las demandas de su tarea de técnica en el proceso de actuación, y de acuerdo con las características psicológicas de cada individuo.

Siguiendo a Belbin, los equipos interdisciplinarios tienen una serie máxima de nueve tareas básicas y el equilibrio entre las diferentes tareas presentes en cada equipo constituye un importante factor para conseguir el éxito.

Para la constitución de los equipos debe tenerse en cuenta los conocimientos de cada individuo seleccionado en función de la demanda asociada a cada tipo de crisis potencial. A continuación presentamos un cuadro que tipifica cuatro tipos de crisis genéricos que necesitarán cada una un equipo de emergencias, hecho por Shirivastava and Mitroff en 1987:

Técnico / Económico

Interno.	<p><u>Célula 1ª</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Accidentes industriales catastróficos. - Daños por productos. - Paro informático. - Información defectuosa o incompleta. 	<p><u>Célula 2ª</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contaminación. - Desastres naturales - OPAs hostiles. - Crisis organizativas - Fallos del Sistema de gran trascendencia. 	Externo.
	<p><u>Célula 3ª</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fallos para adaptarse al cambio. - Sabotajes internos. - Fallos organizativos. - Rupturas en comunicación. - Actividades ilegales. - Enfermedades Profesionales. 	<p><u>Célula 4ª</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sabotajes externos. - Terrorismo, secuestros. - Imitaciones. 	

Humanos / Organización / Social

Siguiendo a D.Smith, los miembros integrantes del equipo de crisis deberían reflejar las habilidades individuales para cumplir con los roles clave y las tareas asignadas dentro de un contexto funcional o posicional, conforme al siguiente cuadro:

ELEMENTOS ORGANIZATIVOS	TAREAS DEL EQUIPO DIRECTIVO DE CRISIS
Estratégico Tecnoestructura	<p>Presidente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legal - Relaciones Humanas - Financiera - Seguridad, Salud y Medio Ambiente.
Línea Media Unidad Operativa	<p>Representante Grupo / División</p> <p>Operaciones / Producción</p> <p>Expertos Técnicos en emergencias planta/operaciones</p>
Soporte del equipo	Administración y recopilación información/datos.

PLAN DE EMERGENCIAS.

Hemos definido anteriormente el concepto de Crisis, sin embargo existen también otros fenómenos o amenazas que producen cambios anormales que perjudican o pueden perjudicar el desarrollo de la empresa. Si una CRISIS produce el nivel máximo de reto a toda una organización, podemos bajar la escala y añadir otros dos niveles de riesgo:

- Los ACCIDENTES que pueden afectar a todo un proceso.
- Y los INCIDENTES que afectan solo a una parte de un proceso.

Actualmente ninguna organización importante niega la necesidad de PLANIFICAR o PREVENIR estas situaciones de riesgo, que hemos sintetizado en tres niveles de menor a mayor gravedad: Incidentes, Accidentes y Crisis. Esta política de prevención se traduce en lo que clasificaremos como PLANES DE EMERGENCIAS O PLANES DE CRISIS.

Siguiendo literalmente a K.J.Bieger, responsable de gestión de emergencias de los ferrocarriles alemanes(Deutsche Bahn AG) los objetivos de la gestión de emergencias son: *"A través de una buena organización, un buen equipamiento y una adecuada formación, se intenta tener el acceso más rápido y más eficiente en el núcleo de la causa de la emergencia, con el propósito de garantizar la asistencia más rápida posible y dejar las vías libres lo más rápido posible"*.

A estos objetivos añadimos la necesaria prevención para que no ocurra el siniestro y la Comunicación de Crisis, que tratamos en el siguiente capítulo. En cuanto a la *"Buena Organización"*, ya hemos analizado el embrión del plan, a través del capítulo: *"Constitución de Equipos para dirigir los procesos de crisis o emergencias"*. No entramos a analizar el importante y decisivo aspecto de la formación preventiva de Crisis y solo añadimos a continuación un breve espacio dedicado a un *"Adecuado Equipamiento"*.

Cada sector industrial necesitará unas instalaciones y equipos que les permita dominar en todo momento el proceso físico/químico de la emergencia. Así en el caso de los ferrocarriles que hemos citado, el elemento clave será el tener unos *"Vagones de emergencia"* que permitan el desplazamiento y control directo del siniestro. Otro ejemplo sería en la industria química que pueda producir nubes tóxicas, el elemento clave sería el disponer de un software que diese una respuesta adecuada y en tiempo-real a la emergencia.

COMUNICACIÓN DE CRISIS.

En la revista francesa *"L'essentiel du Management"* número 54 del mes de Agosto de 1999, pag. 31, en dos casos ocurridos en <<Comunicación de Crisis>> citaba un mal ejemplo de una multinacional de bebidas en la utilización de esta metodología hasta el punto que el propio presidente: *"No encontró otro medio para recibir las preguntas de los consumidores, que el dar su dirección personal"*.

Frente a este caso, expone el éxito de una empresa de producción de pollos, que paradójicamente al ser presionada por las dioxinas aparecidas en Bélgica, su presidente a

pesar de hacer gala de que: *"Nadie en la empresa, no había jamás seguido un curso de formación de la comunicación de crisis"*, utilizó unas técnicas muy depuradas que consiguieron no solo de recuperar el nivel de ventas sino también el valor de su acción, y fueron:

- *"La buena solución consiste en dar enseguida una primera explicación clara y esperar que la extensión del suceso disminuya, antes de tomar una acción más importante destinada a asegurar sobre el fondo de la cuestión .- Nuestro primer movimiento , a los tres días de la crisis, ha sido dar un comunicado muy preciso. Describía el origen de nuestros pollos y modo de alimentación, ya que no utilizamos ni harinas ni grasas animales"*.
- *Creación de una célula de crisis de 25 personas, incluidos todos los directores de áreas, a partir del segundo día, dedicada una buena parte de su tiempo a contestar las llamadas telefónicas de nuestros comerciales.*

Sin embargo, como perfectamente describe, A.González Herrero: *"Todo plan de crisis precisa, pues, de información específica respecto al asunto para el que se está planificando previa a la definición de:*

- *Los objetivos que se pretenden alcanzar con dicho plan.*
- *Los elementos tácticos que se van a utilizar en la consecución de los objetivos marcados y que han de estar en concordancia con la estrategia marcada en la fase anterior.*
- *El tono y contenido del mensaje a comunicar que debe estar basado en la política o posicionamiento de la empresa respecto al asunto en cuestión.*
- *Los medios o canales que se van a utilizar en la comunicación de dicho mensaje.*
- *El público objetivo que se desea reciba la información de la empresa.*

La definición por anticipado de estos elementos del plan capacitaría a al empresa para responder con eficacia ante un desarrollo rápido de los acontecimientos "

CONCLUSIÓN.

Siguiendo a Scanlon reproducimos los siguientes comentarios:

- *"Las configuraciones del peligro pueden ser explicadas y modelizadas"*.
- *"Igualmente las reacciones individuales son previsibles"*.
- *"El punto esencial es que todas estas cosas son muy conocidas y es lo que permite una fácil planificación"*.
- *"Los planes no deben ser específicos a un tipo de incidente, ya que los modelos de respuesta son más eficaces si son más generales. Deben fundarse en un buen sistema de comunicación, de ejercicios, de comunicaciones, de simulacros, con una constante puesta al día, y contactos frecuentes entre los que serán seguramente o probablemente implicados"*.

Y siguiendo a D.Smith concluimos con las siguientes propuestas:

- *“Mientras los críticos son escépticos de nuestras capacidades para prevenir las crisis, es posible para cada organización estar mucho más preparada ante una crisis que lo que parece corrientemente ser el caso”.*
- *“El proceso de auditoría de crisis es una importante área para un futuro desarrollo y es esencial la creación de una cultura empresarial que mueva a las organizaciones desde una posición de **“propensa-a- crisis”** hacia una posición de **“pertrechada-ante la- crisis”**”.*