

## “EN EL 2001, DE NOCHE, FUI PIZZERO. DE DÍA, METALÚRGICO.”

Gustavo Naranjo

### Los orígenes

**N**ací en marzo 1960 en Rosario. Mi madre es hija de inmigrantes españoles y mi padre, miembro de una familia criolla. Yo fui su tercer hijo.

Durante mi infancia, mi padre, Manuel Florencio, trabajaba en Forja S.A., una compañía de importante trayectoria en la zona. En el '72, con un socio llamado Glauco Vázquez y el apoyo de un grupo de inversores, fundó Rosaforj S.A. La empresa comenzó a producir en el '74, forjando piezas para la industria del tractor y del camión. En ese entonces había grandes oportunidades, eran tiempos en que la Argentina batía récords de producción automotriz.

Aquel grupo inversor, que tenía participaciones en distintas empresas, entró en convocatoria en el '82. Los socios fueron distribuyendo sus participaciones en las distintas compañías. Así, a partir de 1982, el paquete accionario de Rosaforj quedó dividido en cuatro partes iguales. Mi padre tenía el 25 %.

### Una decisión crítica

Tuve mi primera experiencia profesional en una empresa de telecomunicaciones cuando aún me encontraba estudiando. Me recibí de Ingeniero Civil en el '84 y tan solo un año después, me contrataron en YPF. Allí me otorgaron una beca para realizar un curso de Ingeniería en Petróleo, en Buenos Aires.

Luego, la empresa me envió a trabajar en actividades de perforación en la localidad mendocina de Malargüe y allí estuve hasta el '89. En ese año, la hiperinflación se comió gran parte de mis ahorros. El país estaba en llamas, en medio de la ola de saqueos de finales del gobierno de Alfonsín.

Yo, que ya tenía dos hijos, quería un mejor futuro para mi familia y había decidido buscar nuevos horizontes en el exterior. Pero mi padre me dijo: “No te vayas. Vení a trabajar conmigo a Rosaforj”. Yo no estaba convencido. Pero acepté. Al menos, como un paso intermedio, hasta conseguir algo en el exterior.

## **Rosaforj**

Entré a Rosaforj el 1º de octubre de 1989. Como yo era ingeniero civil, la primera tarea que me asignó mi padre fue coordinar la realización de una obra importante dentro de la fábrica. Después, me fui metiendo en actividades propiamente metalúrgicas. En un principio me hice cargo de la ingeniería y, más adelante, del control de calidad.

Como la industria del tractor estaba en crisis, tuvimos que buscar nuevos clientes. La primera etapa de la convertibilidad fue buena. La estabilidad permitía planificar y cumplir con nuestras proyecciones. Eso nos permitió alcanzar un crecimiento sostenido.

Pero la situación empezó a complicarse a medida que se fueron sucediendo las devaluaciones de distintos países. Primero fue México, en el '94. El "efecto Tequila" impactó fuertemente en nuestra actividad. Los pedidos se derrumbaron y tuvimos que achicarnos. En aquel momento, comenzamos a incorporar actividades para otros rubros, como el forjado de piezas para la industria agrícola, los acoplados y el petróleo.

La situación siguió empeorando a medida que otros países devaluaban sus monedas, como Rusia y la región del Sudeste Asiático. Pero el verdadero gran impacto lo sufrimos en 1999, con la devaluación de Brasil, que nos golpeó de lleno en nuestra competitividad.

## **El derrumbe**

La devaluación brasileña coincidió con un cambio drástico en la política de compras de la fábrica de camiones, que era nuestro principal cliente. De un día para otro, cancelaron todos sus pedidos. Así fue que entramos en una caída libre, que se extendió hasta el 2002.

El 2001 fue terrible, tanto en lo profesional como en lo personal. No teníamos cómo pagar los sueldos, ni la luz, ni el gas. Todos los cheques que recibíamos venían rebotados. Llegó un punto en que ya no cobraba el sueldo.

Si no entramos en quiebra, fue por el amor que tanto los empleados como los dueños sentíamos por la fábrica. Sabíamos que, si se cerraba, jamás se volvería abrir. Así que encaramos la crisis como un desafío a resolver entre todos. Y la mayoría de los obreros fueron leales en aquel momento fatal.

Para poder sobrevivir con mi familia, había invertido los pocos pesos que tenía en una pizzería. De noche trabajaba como pizzero. Durante el día era

metalúrgico. Había que economizar y yo mismo instalé el techo del negocio. Siempre supe ponerle el pecho a las situaciones, por peores que fuesen.

Gracias a esa inversión, con mi familia pudimos sobrevivir al 2001 y 2002, cuando la situación en la fábrica era desesperante. Algunas veces, terminaba de trabajar en el restaurante los domingos a las tres de la madrugada. Y a la mañana siguiente, ya estaba temprano en el taller.

Mi padre falleció en el 2000. La Argentina no es consciente del daño humano que causaron las políticas menemistas. Muchos industriales, como mi padre, murieron por problemas cardíacos. Muchos no pudieron resistir la imagen de las fábricas vacías y en silencio, frente a la imparables competencia del extranjero. El menemismo destruyó las vidas de muchísima gente.

## **La reconstrucción**

La devaluación del 2002 nos permitió recuperar competitividad. Volvieron a llegar pedidos y pudimos volver a respirar. Empezó, de ese modo, un período de reconstrucción de la fábrica. Con mucho esfuerzo comenzamos a pagar las deudas acumuladas durante tantos años de vacas flacas.

Visité uno a uno a nuestros clientes y proveedores, y les expliqué nuestra situación. Tuvimos que renegociar todas nuestras deudas para conseguir un plan de pagos sustentable. Pero jamás entramos en convocatoria.

Ni siquiera teníamos recursos para comprar materiales y poner en marcha la producción. Tuvimos que pedir a los clientes que nos adelantaran parte de los pagos. Y tuvimos una respuesta excelente. La gente confiaba en nosotros, y la muestra de confianza que nos dieron nos ayudó a volver a poner en marcha la producción.

## **Rosafornj, hoy**

Actualmente, Rosafornj tiene una planta de unos 7.000 metros cuadrados, con 55 operarios. Producimos la misma cantidad que en 1995, aunque con una menor cantidad de personal, gracias a la incorporación de tecnología.

Toda nuestra producción se destina al mercado interno, en los rubros de camiones, maquinaria agrícola, y petróleo. Hacemos engranajes para cajas de velocidad, puntas de ejes, coronas, mazas, bielas, horquillas, árboles de leva, brazos de suspensión, válvulas, bridas y diversos elementos de tracción.

En más de una ocasión, hemos intentado exportar, pero jamás lo hemos logrado. Hay muchas dificultades financieras y de escala.

## **El legado**

Mi padre fue quien siempre llevó adelante la empresa, con una cultura del trabajo que yo heredé. Fui el único miembro de la familia Naranjo que se dedicó a Rosaforj. Mis dos hermanos, también ingenieros, eligieron otros rumbos.

Me casé en 1984, y tengo dos hijos. Manuel, el mayor, estudió ingeniería electrónica y Paula, la menor, eligió el profesorado de inglés. Yo sigo siendo el presidente de la empresa y el máximo responsable por la parte tecnológica. Con nosotros empezó a trabajar Laura, la hija de Palmucci, uno de los cuatro accionistas de la compañía, y se desempeña en la parte administrativa.

Tengo 51 años y siento que aún me queda un largo hilo en el carretel. Muchas veces me encuentro pensando en la continuidad del negocio y sé también que no es un asunto fácil en las empresas familiares. A mi hijo Manuel le veo garra para trabajar en este proyecto, si él quiere hacerlo. Pero soy una persona muy respetuosa y entiendo que tendrá que ser una decisión plenamente suya.