

# **CRISIS, momento de dar examen**

Desde un lugar inesperado, otro evento nos golpea como personas y en nuestras empresas. Cinco recomendaciones para enfrentar.



Otra vez sopa... o mejor dicho, a la larga lista de sucesos negativos y cisnes negros se le suma en esta ocasión, la crisis mundial del coronavirus. Mercados en baja, inundaciones, pandemias... y la pregunta es siempre la misma: ¿cómo seguimos? ¿cómo aguantamos? Reflexionemos un poco a ver qué vamos sacando en limpio a partir de estas cinco consideraciones.

### **1. Cuando una crisis dura muchos años deja de ser una crisis para convertirse en una nueva condición de mercado o situación de vida.**

A esta altura de las circunstancias, ¿vale la pena seguir hablando de crisis del sector lechero, o mejor dicho, vamos a tener que hablar de sistemas de producción obsoletos que no cubren los costos con los precios disponibles? ¿Tiene sentido seguir pataleando para que suban o se aseguren determinados precios – que países como Argentina no pueden garantizar–, o habrá que pensar en sistemas de bajo costo y tal vez diferente nivel de producción? ¿O habrá por fin que dedicarse no solo a mirar la vara de los litros por vaca o litros por hectárea para buscar la eficiencia de todo el sistema productivo? No hay muchas vueltas que dar. Las crisis nos ponen contra la pared y desnudan nuestras debi-

**“VAMOS A TENER QUE PENSAR Y DISEÑAR EMPRESAS CON SISTEMAS DE PRODUCCIÓN QUE SEAN SIMPLES, FLEXIBLES Y CON CONDICIONES DE ADAPTABILIDAD PERMANENTE.”**

lidades. No vamos a poder seguir en el negocio sino asimilamos todos los participantes de la empresa lechera –operarios, mandos medios, propietarios, etc–, los criterios de mejora continua de procesos para desarrollar sistemas que sean competitivos y rentables. Que lo sean en todas las circunstancias que el mercado plantee y no solo cuando haya buenos precios o buenas condiciones climáticas.

### **2. Las crisis dejan hoy de ser excepcionales para convertirse en una circunstancia frecuente de nuestras vidas.**

Los avances tecnológicos, la interacción social, la globalización, el calentamiento global plantean hoy tantos cambios que disparan constantemente situaciones de crisis. Vamos a tener que flexibilizar nuestras mentes y nuestras empresas para que sean capaces de adaptarse constantemente a los desafíos del mercado, el ambiente productivo, la coyuntura econó-

mica y tantas variables más. Los que en este “ambiente global” tengan sistemas de producción rígidos, de altos costos, con impacto ambiental negativo, van a estar seriamente amenazados y sin dudarlo van a ir quedando en el camino. Por el contrario los que tengan sistemas de producción que contemplen el reciclaje responsable de efluentes, la captura de carbono con especies forrajeras adaptadas, el bienestar animal y las técnicas de producción certificable y amigables con el medio ambiente van a tener más opciones de agregar valor y defender sus empresas.

### **3. ¿Quiénes son los que siempre sufren las crisis? Los improvisados y los despistados.**

Hay lecciones muy claras a partir de las situaciones que hemos vivido en las últimas décadas y que nos han metido en problemas, sea por mercados deprimidos, situaciones climáticas o políticas, repasemos algunas de ellas:

- Jugar al límite es muy peligroso: Hay que tener reservas, y en una actividad como la lechera no trabajar con reservas, sean de forraje o de recursos económicos se hace crítico.
- Depender de una sola fuente de ingreso es muy peligroso: Las empresas que se diversifican aunque sea mínimamente tienen más “puertas de escape” ante una crisis de precios.



- Conocer con certeza los costos de producción y de vida familiar permite ajustarse mejor y tomar mejores decisiones que los que producen a ciegas: Hoy manejar una empresa del tipo que sea sin contar con buena información económica es impensable y sin embargo son muchísimos los productores que siguen dando excusas para apoyarse solamente en la carrera productivista y auto justificarse para producir a tontas y a locas siguiendo modas y sin hacer los números importantes, los económicos.
- Perder el tiempo esperando medidas de apoyo por parte del

gobierno o de otros sectores en momentos críticos es muy peligroso: Nunca tenemos que perder la iniciativa. Se puede y debe ejercer acción gremial solicitando medidas que simplifiquen la forma de producir y comercializar, pero sin dejar de concentrarnos en todas las cosas que dependen de nosotros y que podemos mejorar en el trabajo cotidiano puertas adentro. Lo que depende de nosotros es posible, lo que depende de los demás nunca es seguro y se puede llegar a perder el dominio de la empresa en momentos críticos esperando anuncios de

ayuda que nunca terminan de hacerse realidad.

#### **4. ¿Se puede ganar algo en las crisis? Sí, siempre, pero depende de nuestra actitud.**

Las crisis por si solas representan amenazas pero si las sabemos utilizar siempre nos presentan la posibilidad de cambiar algo para mejor. Las crisis cuando son serias nos dicen: "¡Basta! ¡Hasta aquí se llegó! ¡Hay que cambiar algo!". La clave es ver si tenemos la humildad de reconocer nuestros errores y si estamos dispuestos a replantearnos nuestra forma de pensar y de hacer las cosas.

Desde un punto de vista objetivo y frente a la actual crisis del coronavirus estamos en un sector privilegiado: el de la alimentación, el que hace que el resto de la sociedad pueda sobrevivir. Piensen por un momento en todos los comercios cerrados que no saben cómo van a hacer para pagar sueldos o vivir sin ingresos mientras nosotros seguimos produciendo, vendiendo y cobrando nuestra producción porque se trata de un elemento esencial para la supervivencia de la sociedad.

Es obvio que la tarea pendiente sigue siendo la misma. Salir del aislamiento en el que estamos acostumbrados a vivir, limitados a trabajar puertas adentro y mostrarle la relevancia sectorial al resto de la sociedad para que nos brinden más apoyo en los momentos difíciles. Pero esto de la comunicación con el sector urbano es un tema trascendental y su análisis y posterior propuestas es tema para otra nota. Una clave para sacar provecho es preguntarnos: ¿Qué estamos aprendiendo de esta crisis? Es una pregunta que nos la podemos hacer ya sea como equipo de trabajo, como empresario, como padre, hijo, esposa, etc...

¿Qué errores del pasado trataré de no volver a cometer?

¿Qué cosas debo poner a punto en mi empresa?

¿Qué debilidades corregir?, ¿Qué fortalezas consolidar?

Y cuando hayamos pasado en limpio ese aprendizaje atesorarlo para que quede en la memoria del equipo de trabajo de la empresa.

## 5. Nunca perder el buen estado de ánimo, es fundamental para sobrevivir.

La energía anímica es la que nos da fuerzas para enfrentar las situaciones problemáticas, y hay que saber administrarla, cuidarla y cultivarla del mismo modo que se cultiva una planta o se cría una ternera lechera.

Mucha gente cree que los optimistas son personas ingenuas que niegan la realidad y viven en un mundo de fantasía y no es así. Ser optimista significa saber encontrar las cosas buenas, las lecciones positivas, incluso en las peores circunstancias que nos toque vivir.

Hay que mentalizarse para saber descubrir constantemente las cosas buenas que también nos pasan entre tantas cosas malas, incluso aquellas que parecen insignificantes y que sin embargo tienen un valor inmenso. Por ejemplo, hoy en día que millones de personas tienen que quedarse encerradas en sus departamentos apenas asomándose a una ventana en la que con un poco de suerte les da el sol o tienen un balcón.

¿Cuánto vale poder vivir y trabajar en el campo, al aire libre, con mayor libertad de movimiento y sabiendo que si necesitamos alimentarnos los recursos básicos –carne, leche y vegetales–, están a nuestro alcance?

¿Cuánto vale poder respirar hondo y llenarse plenamente los pulmones de aire puro? Algo que los que están seriamente afectados por el virus ya no pueden hacer y les llega a costar la vida.

Como pasa siempre, no valoramos las cosas hasta que nos faltan.

Las personas inteligentes convierten estas cosas insignificantes y cotidianas en algo extraordinario, disfrutan mucho más de la vida y exprimen la energía de la vida.

Cultiven el estado de ánimo, cuenten todos los días sus bendiciones, incluso las que parecen más insignificantes, y sean agradecidos por ellas.

### Resumiendo

Como decía al principio de esta nota, en un mundo caracterizado por tantos cambios, las crisis dejan de ser una situación excepcional para convertirse en una constante con la que deberemos aprender a convivir. Vamos a tener que pensar y diseñar empresas con sistemas de producción que sean simples, flexibles y con condiciones de adaptabilidad permanente.

Una reflexión final que les comparto. Siempre viví con la filosofía de que debo “esperar lo mejor y prepararme para lo peor”. O sea, soy optimista pero no soy iluso. Soy previsor y trato de que las crisis me agarren ordenado y con resto para poder pelearlas lo mejor posible.

Espero que estas ideas les resulten de utilidad y les den alguna pista para seguir dando pelea en este negocio tan especial como es la lechería.



Ing. Agr. Fernando Ravaglia  
fravaglia@fibertel.com.ar  
www.fernandoravaglia.com.ar