



La familia rural enfrentando las crisis

- Parte 1 -

Ing. Agr. Fernando Ravaglia

Capacitación y gerenciamiento
para el agro

LA HORA DE DAR EXAMEN

Las crisis son siempre momento de dar examen. En las crisis se comprueba nuestra preparación, nuestra solidez, nuestra capacidad de superar las dificultades, de aprender, de vencer una barrera y progresar.

Las crisis se originan siempre en algún cambio, dentro o fuera de la empresa, y como nuestro mundo cambia cada vez más vertiginosamente, producto de los avances tecnológicos, la movilidad social y miles de cosas más, lo único seguro es que seguiremos viviendo crisis cada vez más frecuentes.

Lo bueno de todo esto es que el cambio es también un signo de vida, con lo cual, un mundo que cambia, un mundo en crisis, es un mundo que evoluciona, el desafío para todos es salir de las crisis mejores que cuando iniciamos el proceso.

Compartiré a continuación algunas ideas para organizarse mejor en lo personal y familiar frente a las situaciones difíciles, y lo haré no con la intención de brindar verdades absolutas, ya

que estas no existen, sino de ofrecer algunas ideas que puedan ser de utilidad al lector. Que cada cual, entonces, tome aquello que mejor le sirva.

1º - VALORAR ADECUADAMENTE LOS HECHOS

No podemos resolver problemas que no entendemos, por lo cual lo primero es, en medio de nuestra confusión, tratar de entender los cambios para comprender donde se originan nuestros problemas.

Pregúntese y contéstese entonces:

¿Qué cosas cambiaron en el medio?

¿Qué cosas cambiaron en mi entorno, en el negocio, en el ambiente, en el país o en el mundo, que puedan haber generado alguna dificultad para mi empresa?

Ejemplo: La vida moderna, más sedentaria que antaño, cambió los hábitos de consumo desde dietas altas en contenido energético hacia dietas más livianas y sanas, con menos grasas, que hizo que bajara el consumo de manteca y crema, y puso en crisis a los sistemas de producción de leche definidos y organizados

para maximizar la producción de grasa butirosa, a tener que reformularse para maximizar la producción de proteínas y sólidos no grasos. Esto llevó a cambios de genética animal y cambios de alimentación además de todos los cambios en los sistemas de evaluación y pago de leche.

¿Qué cosas cambiaron o no cambiaron en mi empresa?

Los problemas pueden generarse tanto en cambios como en “no cambios”, o sea, en mantener la forma de trabajar cuando todo alrededor nuestro cambió hacia otro rumbo.

Ejemplo: Tal vez organicé mi esquema de manejo financiero y el endeudamiento de mi empresa de acuerdo a la época de inflación en que las tasas de interés eran negativas (tasa de inflación mayor que la tasa de interés), y ahora que las tasas cambiaron y se hicieron positivas (tasa de interés mayor que la tasa de inflación) sigo manejando mi deuda como antaño y esta crece peligrosamente.

¿Qué cosas cambiaron o no cambiaron en mi familia?

Del mismo modo que en la empresa, los problemas pueden originarse en cambios o “no cambios” dentro de mi familia. Aquí

el análisis debe ser más profundo porque muchas veces, por una cuestión afectiva, no queremos ver los problemas que tenemos en casa y preferimos dedicarnos exclusivamente al campo.

Ejemplo: Mi familia adecuó su nivel de vida a la época de “vacas gordas”, lo que llevó a aumentar los retiros familiares, y ahora que estamos apretados por la recesión y la caída de demanda de nuestros productos, en casa no hay demasiado interés por “ajustarse” a la nueva situación y se mantiene el alto costo de vida, lo que va desangrando lentamente a la empresa.

2° - HACER UN BALANCE OBJETIVO Y ECUÁNIME

Con todos los elementos a la vista llegó el momento de analizar con toda objetividad los aspectos favorables y desfavorables de nuestra forma de trabajar y de vivir, entonces me debo preguntar y definir lo mejor posible:

¿Cuáles son los aspectos favorables y desfavorables de mi empresa a nivel técnico y productivo?

Tal vez mi sistema de producción aplica lo último en tecnología, con maquinaria, animales y sistemas de producción acordes al “primer mundo”, pero lamentablemente los costos son tan altos que no se adecuan a las condiciones y posibilidades de nuestros países.

¿Cuáles son los aspectos favorables y desfavorables de mi empresa a nivel económico - empresario?

Tal vez soy muy buen comprador y vendedor de hacienda, pero todos los beneficios que logro por ese lado se pierden por



ser mal administrador y no conocer a fondo los números de mi actividad productiva.

¿Cuáles son los aspectos favorables y desfavorables de mi familia?

Tal vez entre los aspectos positivos se encuentre mi estilo de vida y la buena educación que le puedo brindar a mis hijos, pero puede también darse que haya falta de mayor dedicación de tiempo familiar, de más ocasiones para cultivar los afectos. Puede ser que nos centremos más en los aspectos materiales que en los afectivos, con los riesgos que esto presupone para los momentos de dificultades económicas.

3° - TOMAR CONCIENCIA DE MIS SENTIMIENTOS

En las situaciones difíciles se suman múltiples estados anímicos y sensaciones que conviene identificar y acotar en la medida de lo posible para no dejar que se paralice nuestra capacidad de acción.

Es bueno preguntarse: **¿Cómo me siento? ¿Qué siento?**

Si siento *miedo*, ¿a qué?, ¿a quedarme sin trabajo o a no poder asegurar el sustento de mi familia?

Si siento *desaliento*, *decep-*

ción, *desánimo*, ¿por qué?, ¿a qué se debe?

Si siento *pesimismo*, ¿por qué aspectos de mi vida, de mi empresa o negocio?

La gente no reacciona siempre igual ante las situaciones difíciles.

Algunas personas frente a los problemas se agrandan, se enaltecen, encuentran un desafío que superar y salen fortalecidos de las crisis con el consecuente aumento de su autoestima o la consolidación de su núcleo familiar.

Otras personas u organizaciones, se dejan superar por las dificultades y se debilitan hasta disgregarse. A nivel personal las sensaciones de desánimo, el pesimismo, la incertidumbre, paralizan a la gente hasta sentirse estancados, perder sus ilusiones, y cansarse de todo. En ese momento es cuando están amenazados los proyectos personales, cuando uno siente que ya no tiene sentido seguir esforzándose y quiere mandar todo al demonio.

Aquí es bueno detenerse y analizar:

¿Tenemos un proyecto a nivel personal, familiar o a nivel empresa bien definido?

¿Cuáles son los aspectos más amenazados de esos proyectos?

Y si “mandamos todo al demonio”, ¿a qué nos dedicamos luego? ¿Tenemos perspectivas razonables de estar mejor que ahora, en otra actividad productiva o laboral?

4° - ANALIZAR LAS CAUSAS DE MIS PROBLEMAS

El fin de la etapa de diagnóstico pasa por analizar con la máxima racionalidad posible cuáles son las causas de mis problemas:

¿Habré hecho planes excesivamente optimistas?

Algunas personas dicen, medio en broma medio en serio, que a las calculadoras de los productores no les funciona el signo de restar ni el signo de dividir, como que todas las cuentas se apoyan en sumas y multiplicaciones y generan planes que luego no se cumplen porque se usaron precios o rendimientos demasiado lejos de las posibilidades del momento. ¿Será cierto?

¿Me habrá faltado visión anticipativa?

Tal vez no supe o no quise ver un cambio de tendencia y me mantuve con tozudez en un sistema de producción obsoleto. Tal vez no supe interpretar las señales del entorno que me sugerían aumentar la escala de producción o bajar mis costos rotundamente para poder seguir viviendo con productos de muy bajo valor agregado que cada día dejan menos ganancias.

Tuve malos resultados productivos

El tema es averiguar a qué se debió el problema. Fueron aspectos a mi alcance como medidas de manejo, selección o aplicación

de tecnología, o fueron problemas climáticos menos manejables por mi parte.

Tuve malos resultados económicos.

¿A qué se debieron?

¿Bajos precios?, algo relativamente inmanejable como es el mercado.

¿Altos costos?, algo en lo que puedo influir mucho más y deberé controlar con mucho cuidado.

Lo grave en este aspecto sería no saber que tan mal me fue por no contar con registros físicos y económicos o no saber analizar los registros con que cuento.

¿Será alto mi nivel de retiros? ¿Tengo un alto costo de vida?

Los retiros excesivos muchas veces “desangran” a la empresa agropecuaria y le quitan recursos para invertir o para absorber los golpes de una coyuntura adversa. Si no tenemos conciencia del nivel de retiros razonable para nuestra empresa corremos el riesgo de debilitarla hasta llegar a niveles de no retorno.

¿Tendré una estructura muy pesada?

Merced a los altos precios transitorios de algunos productos agropecuarios muchos productores decidieron hacer inversiones importantes en feed lots o sistemas intensivos de alimentación en tambos de alta producción individual, montando estructuras caras o de alto costo de mantenimiento, más adecuadas a países que subsidian a sus productores. Ahora que los precios bajaron estas empresas sienten que la estructura pesada las hunde en las arenas movedizas de los mercados deprimidos.

¿Se descontroló mi endeudamiento?

Otra pregunta al caso, ¿alguna vez estuvo controlada mi deuda?

Si usted ve que el tiempo pasa y su deuda cada vez se va haciendo más pesada quiere decir que con el proceso productivo no consigue dominar la situación. Tenga mucho cuidado en este



punto. Algunas personas esperan que suba el precio de la hacienda o de los cultivos para ahí sí, achicar deuda. Dos problemas se presentan en este sentido: 1) no tenemos certeza de cuando ocurra este hecho y la deuda mientras tanto sigue creciendo, 2) cuando los precios de la hacienda finalmente suben nos envalentonamos o damos por supuesto que seguirán altos por un largo tiempo y dejamos el pago de las deudas para más adelante. ¿Conoce el final de la historia?

Tal vez orienté mal mis objetivos

En el pasado, con mercados demandantes de materias primas la regla de oro era “Produzca mucho y ganará mucho” pero con mercados sobre ofertados y demandando alimentos con alto valor agregado esta regla no se

cumple. Sin embargo mucha gente sigue haciendo hincapié en los altos niveles de producción como clave para obtener rentabilidad con el único resultado de fundirse más rápido que otros que trabajan con la óptica puesta en la calidad con bajo costo de producción.

La crisis puso en evidencia conflictos familiares.

La crisis pone en evidencia la falta de objetivos a nivel familiar y entonces ante las dificultades surgen las recriminaciones o la búsqueda de culpables. Si se maneja con inteligencia la situación se sale fortalecido, de lo contrario se comprueba muchas veces la división de la empresa entre los socios, a veces para

bien, y otras muchas con el efecto de debilitar a todas las partes.

¿Tendré la actitud correcta?

Muchas personas cultivan el pesimismo como hábito cotidiano con lo cual sin darse cuenta van desarrollando “el fracaso nuestro de cada día”, y cuando ya se dan cuenta es tarde y no tienen forma de revertir la situación. Se encuentran con que están solos en el fondo del pozo del desánimo.

Otras personas, sin ser ingenuas, cultivan el optimismo realista y tratan de descubrir las cosas buenas que ocurren todos los días con el resultado de que así consiguen aliviar el peso de las preocupaciones y estar más lúcidas y animosas al momento de enfrentar los problemas.

¿No será que estamos muy cansados y ya no podemos devolver más los golpes cotidianos?

Mucha gente se anula por puro agotamiento y estrés, pero considera que no puede darse el lujo de descansar unos días porque no puede faltar en el campo. ¿Cuál es la utilidad de estar al frente de la empresa si se está totalmente atontado y anulado por los problemas?

Si no se tiene capacidad de razonar o de tomar decisiones el empresario funciona más como un obstáculo que otra cosa.

Si esta fuera su situación considere la posibilidad de descansar y váyase por unos días o una semana a algún lugar en donde no lleguen los diarios, la radio o la televisión y desenchúfese de los problemas. Puede ser que a su vuelta hasta vea la situación con otro tono más optimista y pueda resolver las dificultades con mayor facilidad.

