

Reconstruyendo la historia del Plan

Entrevistamos a Hugo Durán, un hombre que cree que el éxito está en ver más allá de lo que vemos, pero siempre planificando, discutiendo y haciendo.

Lic. Guaymirán Boné
Plan Agropecuario

Nos recibió en una oficina de un décimo piso ubicado en la Ciudad Vieja en Montevideo donde se encuentra el centro de operaciones de la empresa que dirige. Allí nos esperaba a sabiendas que tenía cosas para decir. Amable y ejecutivo, comenzó a contar parte de su experiencia, la cual se resumía de manera planificada en algunos puntos resaltados en un cuaderno. Hugo Durán, tiene 63 años, está casado, tiene 3 hijos y dos nietos. Ingeniero Agrónomo de profesión, fue hasta hace 10 años productor rural.

Nació y vivió en el establecimiento de su familia hasta que tuvo que mudarse a la ciudad porque su señora viajaba 100 Km por día para llevar sus hijos a la escuela. Hoy es Presidente de Allflex Uruguay y asesor para varios países de América Latina que buscan instalar sistemas oficiales de trazabilidad. En el Plan Agropecuario, se desempeñó como Técnico de campo en Río Negro, luego como Director del Área Ganadera y más tarde Director del Área de Extensión, ejerciendo también la Dirección de la Revista del Plan Agropecuario.

¿Cuándo ingresó al Plan y cómo se trabajaba?

Concurse para ingresar al Plan Agropecuario en 1978 y fui parte de la plantilla 11 meses después, en mayo del 79 cuando tenía 29 años. Era un momento de cambios en el Plan, recién se iba el último Director Técnico extranjero, el neozelandés Dixon Wright, además que en el país había una gran crisis en la ganadería. Cuando nosotros entramos, se instalaban cambios en la política económica nacional y el país se enfrentaba a una manera diferente de producir. Los préstamos para los productores pasaban de tener tasas de interés negativas a tasas de interés positivas. Los mercados eran desfavorables y la relación insumo/producto era negativa. Pero a pesar de todo seguimos trabajando con los créditos del Banco Mundial.

Respecto al Plan, cada 2 años había concursos buscando gente nueva lo cual le daba fortaleza porque los jóvenes podían formarse con gente mayor. Eso tenía un valor realmente in-

calculable y siempre había un mayor para consultar ante alguna duda. Era interesante, muchos querían trabajar en el Plan, la gente del campo confiaba en los técnicos que estaban en el terreno.

Cuando ingresé, debía atender en Young la zona que iba de la Ruta 3 hacia el Río Uruguay y al norte de la Ruta 25; me tocaba una de las Colonias Menonitas. Las primeras veces que iba a visitarlos hablaban entre ellos y en alemán, por lo que yo no entendía lo que decían. Pero a medida que pasó el tiempo y las visitas, comenzamos a conversar de manera fluida. Al tiempo cuando yo llegaba dejaban de hablar alemán y lo hacían en español, incluso si era mediodía me invitaba a comer a la casa. Si un día llegaba a las 2 de la tarde, lo primero que me preguntaban era si había almorzado, si no lo había hecho, me cocinaban. Pero la respuesta de la gente era así en todo el país y con todos los técnicos.

Aunque la dependencia y modelo neozelandés no era tan fuerte ¿El modelo continuaba siendo Nueva Zelanda?

Nueva Zelanda era un ejemplo. En aquel tiempo todos los técnicos alguna vez viajábamos a Nueva Zelanda o Australia. Yo fui en 1987 y me encontré con una Nueva Zelanda de grandes cambios. Cambió de ser un país proteccionista a ultranza a uno liberal a ultranza; pudimos palpar como se realizaba ese cambio traumático, la manera que ellos lo vivían y lo enfrentaban. Ese viaje nos marcó porque de alguna manera podíamos



Foto: Plan Agropecuario

ver que el mundo estaba cambiando. Se venía el mundo de la apertura, del conocimiento, para sobrevivir había que capacitarse. Recuerdo que meses después de llegar a Uruguay estuve con quien fue Presidente del Plan hasta 1984, el Ing. Carlos Coubrough, el entró a la oficina y nos dijo que ese grupo había interpretado a Nueva Zelanda y eso nos marcó, nos cambió, porque a fines de los 80 y principios de los 90 se vinieron grandes cambios de la política agropecuaria. En esa época se pasó de una economía de tener, ya que era rico quien tenía, a una economía de producción y había que ayudar a productores a dar vuelta la hoja, a productores acostumbrados a la política de los 15 días, había que tratar de convencerlos que no volvíamos para atrás.

Con los neozelandeses aprendí que hay que tratar de ver más allá de los que vemos, eso es la base del éxito. Entramos en una economía que necesitaba desaprender cosas que se hacían y aprender nuevas cosas, pero decíamos en el área ganadera que an-

tes de viajar al exterior había que conocer Colonia, que era nuestra Nueva Zelanda.

Paralelamente en el Plan, en el 91 o 92 se terminan los fondos del Banco Mundial y dejamos de ser una institución que hacía créditos prediales para pasar a ser una institución de transferencia de tecnologías.

¿Cómo influyó a nivel interno que se terminara el dinero para préstamos?

Muchos pensaron que nos habían sacado la escalera y que había que agarrarse al pincel, pero para varios técnicos del Plan esa situación fue muy motivadora. En las reuniones técnicas de esa época se decía que nunca como en esos momentos el Plan Agropecuario debía estar presente y tenía su razón de ser frente a los cambios económicos porque conocíamos el terreno. Desde mi punto de vista empezó una época de gran generación de ideas. Aunque de cualquier manera cuando se trabaja por inercia los cambios son complicados, como

decía un amigo como el Mincho Deal, fue sacarnos de la zona de comodidad y se reaccionó de diferentes maneras.

¿En qué cargo se desempeñaba usted en esa época?

En el 90 asumí un nuevo Presidente, el Ing. Agr. Rodolfo Raffo, yo no lo conocía y me llamó por teléfono para conversar conmigo. Fui a Cardona en donde tenía campo y me ofreció trabajar en los departamentos de la zona ganadera. Quedé asombrado, porque no tenía experiencia en esa zona, yo trabajaba en una zona agrícola entre Paysandú y Colonia. Pero me dijo "hemos estudiado en la Junta que para producir cambios en la zona ganadera debe ser dirigido por gente que no sea de la zona ganadera". Pedí tiempo para pensar, pero me clavo una espina, dijo que ya que era tan crítico con el funcionamiento del Plan se me daba una buena oportunidad de hacer algo. Así fue que acepté.

Luego de 6 meses de trabajo algunos técnicos de departamentos que no estaban incluidos en la zona origi-

nal, pedían que los incluyera dentro de la misma área. También era cierto que había apuestas internas sobre mi duración en el puesto.

Conformamos un equipo muy lindo, que discutía mucho pero sabiendo que en determinado momento no se podía seguir discutiendo y había que tomar la decisión y eso era de mi responsabilidad. Siempre es mejor que haya gente que te diga "Cuidado que a 100 metros hay una curva y no que te diga que bien que vas, y te estrelles." El equipo que se formó en el Plan era fantástico, gente con pensamiento y especialidades diferentes, personas que se abrían a la discusión. Cuando se vuelca una idea en un grupo y la pasan por una máquina de picar carne y sale un producto consolidado, un producto de todos, que todos están obligados a apoyar; esa es la ventaja de actuar en grupo.

Hoy a 20 años de eso lo valoro como sumamente importante. Recorro países y veo que las cosas no salen porque no se quiere ampliar el círculo de discusión o peor, si decís que estuviste en un lugar y te sugirieron determinada idea, esto pasa a ser el detonante para que no salga nada. Los celos priman sobre lo demás. Es terrible como el hombre pone sus intereses personales por delante de los colectivos.

¿La motivación y discusión dio resultados?

En esa época se generó mucho, el Programa Vaca 4, la hotelería de terneros, el Melpa, remates por pantalla, tuvimos campos demostrativos, trazabilidad, organizamos congresos trascendentes como "La Agricultura del Siglo XXI," etc. En ese congreso se reconoció que fue la primera vez que sentamos en un panel a cuatro representantes de universidades del MERCOSUR para plantear como debería ser el profesional del futuro para el Agro.

Recuerdo que en esa época formamos grupos, siempre reconociendo que las asociaciones surgen por las voluntades y no pueden surgir por el fomento económico. Salimos a formar



grupos de productores, conocíamos gente en una zona y facilitábamos la unión de aquellos que tenían vocación para hacer emprendimientos en común. Creo que uno de los más emblemáticos y ejemplo que perdura es el Grupo Dayqué. En mi caso, tuve la oportunidad de ayudar a formar el grupo Bellaco en Río Negro o el Grupo Queguayay en Paysandú.

También hicimos la primera ronda de negocios en la Expoactiva, queríamos introducir la agricultura tanto granífera como forrajera en zonas ganaderas pero sin pretender que el ganadero fuera agricultor; sabíamos que había maquinaria usada y podía trasladarse a la zona ganadera. Allí juntamos ganaderos con tenedores de maquinaria, algo que hoy es totalmente normal.

El primer remate por pantalla lo hizo el Plan; la idea se trajo de Australia y se realizó con COFAC en Cerro Colorado en el 98. Después se hizo el MELPA que consistía en la venta de productos e insumos mediante un mercado electrónico. Muchas cosas siguieron en la órbita privada, nosotros la impulsábamos para que la idea fuera apropiada, cuando alguien la tomaba, nuestra tarea estaba cumplida.

Teniendo en cuenta la capacitación y difusión ¿qué se realizaba?

Hacíamos transferencia de tecnología y capacitación, recuerdo que comenzamos a trabajar con los capacitados. Inauguramos los cursos para encargados rurales, teníamos muchos cursos, pero el de encargados se convirtió en un hito; así atendíamos gente que no era tenida en cuenta, personas que agradecían que se les diera importancia, lo cual también nos motivaba.

Algo muy importante que se hizo en los 90 fueron los campos demostrativos. Se llevaron adelante para difundir tecnología y fueron parte de toda la nueva forma de trabajar del Plan. Se llevó a cabo por Teodoro Brugger, eran campos que se seleccionaban y se trabajaban en conjunto técnicos con productores y estos últimos debían estar dispuestos a hacer jornadas de difusión. Cada técnico elegía a un productor que lideraba en el uso de determinada tecnología, riego, pasturas, etc.

En la misma línea de difundir tecnologías, mediante un convenio entre el Plan Agropecuario y la Sociedad Rural de Durazno se hizo la Expoforraje para difundir tecnologías de forraje y formas de manejo de forraje y de ganado.

En algún momento realizamos el planteo sobre la cantidad de instituciones al servicio de los productores

porque estábamos superponiendo el trabajo cuando lo que deberíamos hacer era tratar de actuar en conjunto y no demostrar que había un derroche de recursos. Eso fue complicado en la interna y peor afuera, porque la defensa de las chacras fue increíble. El mejor ejemplo para unir instituciones fue el Programa Vaca 4. Con este programa se pretendía aumentar el procreo por lo que se fomentaba el uso de una batería de tecnologías para lograrlo. En ese Programa trabajamos Plan Agropecuario, SUL, INIA, BROU, Facultad de Veterinaria, Facultad de Agronomía, OPYPA, INAC, Sociedad de Ingenieros Agrónomos y pudimos armar una idea en común para salir juntos a trabajar por un objetivo común. A partir de ahí, fue más fácil salir coordinados y realizar un trabajo interinstitucional, lo cual daba madurez a las instituciones y seriedad al dar un mensaje.

Fuimos los organizadores del "1er. Seminario Internacional de Integración de la Cadena de la Carne" que se realizó en diciembre de 1996. El evento se realizó en la Sede 19 de Junio del BROU en Montevideo. Para muchos fue el mojón de partida en ese tema a nivel nacional; nosotros a partir de ahí trabajamos en forma incansable en esta cuestión. Hoy recuerdo a Roberto Lohigorry, hoy fallecido, quien dio la visión de los productores ya que el integraba en representación de una gremial, la Junta de INAC. Sentía pánico de hablar en público, me decía "Negro esto lo hago por ti".

¿Qué aportó el Plan para la Trazabilidad?

El primer taller que se hizo sobre el tema y el cual moderé, fue en el Primer Congreso del Campo al Plato en el 2000. En el año 99 se avizoraba como una posibilidad y así organizamos un viaje que marcó un mojón hacia la trazabilidad. Fuimos al Congreso Mundial de Carne en Irlanda que estaba centrado en trazabilidad y fuimos a Inglaterra y Francia para ver las experiencias en el tema. A ese congreso fueron 14 o 15 referentes de la cadena cárnica y a ni-

vel político; 6 meses después uno de los integrantes de la comitiva, Jorge Batlle, fue Presidente y otro, Gonzalo Gonzalez, fue Ministro de Ganadería. Comencé a trabajar de manera muy fuerte con ese tema, se puso sobre la mesa y hoy se ven resultados.

Hoy se habla naturalmente de la hotelería de terneros ¿cómo lo comienza a trabajar el Plan?

Me tocó actuar en 3 sequías, la más grande la del 88-89 estando a nivel del terreno como técnico de campo, en el 96 estuve supervisando como Director y en el año 2000 salí con las autoridades para evaluar la situación.

En el 2000 surge la hotelería de terneros, llovían críticas, improvisamos pero era la única manera de salvar la vaca y el ternero. Para eso acudimos a nutricionistas que nos indicaron como había que alimentar los terneros. Las mayores reacciones negativas que tuvimos para mandar terneros a la hotelería era de los productores pequeños; tenían desconfianza, decían que para que se murieran que se les murieran a ellos y además dudaban sobre si los terneros devueltos serían los de ellos. Los productores de más tamaño no tenían inconvenientes y nos llenaban los hoteles de terneros.

Algunas gremiales agropecuarias nos prestaban las locaciones, otros hoteles eran hechos en predios de productores, siempre estaban asesorados por técnicos, había gente del Plan, INIA, MGAP y se encontraban soluciones. En el terreno teníamos la gente y había que actuar, la seca estaba instalada. Fue un emprendimiento complicado y criticado, pero dio resultados.

¿Cómo fue el trabajo con la Revista del Plan?

Manejábamos la idea de que la revista tenía que tener un mínimo de artículos de la institución, al menos un 50%. Que cada regional escribiera sobre la realidad de lo que ocurría en su zona. Por otro lado fomenta-

mos mucho la salida de los técnicos al exterior y esa experiencia debía de ser volcada a la revista a través de artículos escritos por ellos mismos o traducciones de conferencias que consideraban relevantes. Me acuerdo que en el Congreso Mundial de Carnes en 1999 en Irlanda el mismo se centró en la trazabilidad y en la importancia del agua, denominada allí el petróleo del Siglo XXI. Todo eso se transmitió a través de la revista.

Pero también debía tener artículos de otras instituciones. Todo aquel que tenía algo importante para decir y que sirviera al productor le pedíamos que escribiera. Para publicar un artículo solo lo revisábamos para que fuera entendible, porque el mejor artículo es el que la gente entiende y lo lee hasta el final, porque si no se entiende es un mal artículo.

Por mi actividad recorro América Latina y conozco la ganadería de muchos países del mundo. Me doy cuenta que no existe ninguna revista con esas características. Una revista que está dirigida a varios sectores, ya que en general las revistas venden tecnologías. Sin embargo la Revista del Plan enseña a hacer, pone de manifiesto opciones para hacer cosas con bajo costo.

También conjuntamente con la Revista del Plan, hacíamos Revistas Especiales. Destaco la que hicimos en el año 1993 y que popularmente se conoció como la Revista Verde, por el color que tenía su tapa. En más de una oportunidad pensamos que había que reeditarla. Su título fue "La empresa ganadera, presente y futuro". En ella se planteaban ideas realizables como era la intensificación de los predios, la diversificación, la asociación entre productores, etc. Ya pensábamos en lo que se venía.

En el año 96 el Plan deja de ser la Comisión Honoraria del Plan Agropecuario y se convierte en el Instituto Plan Agropecuario. ¿Qué impacto tuvo ese cambio de salir de la órbita pública a convertirse en una institución paraestatal?

Fue el gran cambio del Plan hacia

esta estructura actual pero ya veníamos trabajando sobre esta nueva forma de entender la extensión, sin proyectos de financiación, con menos gente pero que en gran parte de los casos estaba adaptada a trabajar así.

El asesoramiento individual es el más eficaz para el productor pero no el más eficiente y los recursos siempre eran escasos. Llegamos a la conclusión que siempre hay una masa a la que no podemos llegarle, pero descubrimos que se les podía llegar a través de los vecinos, de alguien que acudía a las reuniones y les comentara. Para conocer más sobre cómo llegarle al público hicimos algunos trabajos con la cátedra de extensión de la Facultad de Agronomía, sobre el efecto multiplicador de la extensión.

Respecto a los funcionarios, hubo una reducción de personal, antes éramos más de 80 y quedamos poco más de 30. Creo que los que quedamos en el Plan no sentimos los cambios, pero hubo injusticias, hubo técnicos que debieron haber quedado.

Además, pasamos de tener una oficina en cada departamento a una por región; también al productor se le hizo difícil porque estaba acostumbrado a ir a una oficina que se cerró. Hubo cambio en los desplazamientos, cambió la manera de trabajar, se mejoraron los sueldos, recursos, vehículos modernos, apareció el celular para todos y computadoras.

¿Era una época de muchos cambios?

Si. Había que estudiar todo porque todo cambiaba y el productor estaba sufriendo, eran cambios radicales, nos pasó de forma similar que a los neozelandeses. Nosotros nos ade-

lantamos pero no nos dejaban hablar del tema porque no compartían lo que pasaría, incluso no pudimos publicar informes sobre la visita a Nueva Zelanda donde se podía visualizar el futuro de Uruguay.

En esa época, lo primero que hice cuando asumí la conducción del Área Ganadera fue llevar a cuatro zonas del país a los principales negociadores de Uruguay en el Mercosur, a hablar con productores de todo el país, ya que en esos años se estaba firmando ese tratado. Le estábamos diciendo al productor que no se puede producir lo que se quiere, sino que hay que saber lo que el mundo quiere, seguramente esté resolviendo mi destino alguien que come carne en París. Eso que hoy parece fácil había que decirlo en esa época. Me acuerdo que era Director de la revista, y propuse que la edición de los 25 años fuera escrita por referentes de la política y producción. En la tapa elegimos poner las piernas

de un hombre, una pierna tenía la bombacha del campo y otra con un pantalón de vestir y un portafolio, un pie en la ciudad y otro en el campo. El productor debía saber que animal se debía producir para el mundo porque Uruguay cambiaba. Trabajar en los 80 y 90 era muy difícil, hoy se ve más fácil.

Era difícil dar la cara cuando nosotros mismos no sabíamos que hacer en el campo porque los números no daban, el nivel de endeudamiento era enorme, el trigo se vendía a 120 dólares, la cebada menos, la soja a 230, incluso ni se plantaba, el arroz menos de 8 dólares la bolsa, el kilo de carne seguramente menos de 1 dólar. Todo eso fue un gran desafío, pero a su vez obligaba a pensar, a leer, salir, nos ligábamos muchos cascotazos con y sin razón. Incluso muchas veces el productor no tenía acceso a una autoridad, entonces cuando veían un coche oficial hacían sus descargos, de los cuales mu-



Foto: Plan Agropecuario

chas veces estábamos de acuerdo, pero el productor con alguien debían hacer catarsis. Nosotros escuchábamos y terminábamos en una buena relación porque en el fondo estaba la mística que hubo siempre.

En los últimos años hay una bonanza económica que ha colaborado para la mejoría de los productores, pero si en algún momento se termina, hay que estar preparados para ayudar a la gente ante situaciones de crisis, darles opciones para tomar decisiones. El productor ganadero es un gran sobreviviente, no quedaron ahí por casualidad, pero también es cierto que muchos productores quedaron por el camino. Siempre dije lo mismo, una cosa es que se vaya por decisión propia y otra es irse expulsado.

Es bueno que las nuevas generaciones sepan que no debe de haber nada más conmovedor y más traumático que enfrentarse a una familia que está perdiendo todo su capital debido al endeudamiento que había generado y no tener soluciones productivas que brindarles. Hay que ser muy insensible para no conmoverse. Los técnicos del Plan no lo éramos; formábamos parte de ese medio. Exactamente lo mismo nos pasaba cuando ocurría una sequía o venían inundaciones. Nadie que no haya enfrentado esa situación puede darse cuenta de lo que estamos hablando.

¿Respecto al manejo ante las sequías se aprendió algo?

Yo siento que en algunos puntos medulares ocurre lo mismo que antes con el agua; el 95% del agua de lluvia se pierde. Me acuerdo que en la sequía actuamos rápidamente. El Ministerio liberó la frontera y el grano de Argentina ingresó para racionar el ganado, facilitamos el traslado de reservas forrajeras de zonas menos críticas que no habían sido afectadas, hacia zonas más comprometidas. Esos fenómenos que antes se daban cada 20 años, hoy ocurren mucho más seguido.

Hoy hay más información, hay que usarla para prevenir. Si la sequía ya



Foto: Plan Agropecuario

está instalada ¿para qué sirve hacer un tajamar?, hay que intervenir para que en vez de aprovechar un 5% del agua llovida, se aproveche al menos un 15%. Luego de conocer otros países donde el agua falta, nos damos cuenta del derroche que hacemos nosotros.

Me acuerdo que en esa época trajimos a un especialista israelí para asesorarnos sobre manejo de agua. No daba crédito al ver el agua que teníamos disponible. El Plan trabajaba con PRENADER, además el Plan tenía un equipo de aguas, estaba Oxacelhay, Labrot, Koolhaas, etc. Los técnicos de campo cuando teníamos una inversión que se vinculara al agua, llamábamos a los especialistas para que lo hicieran.

¿Cómo se desvinculó del Plan?

Un día me llamaron y me dijeron que no se renovaba mi contrato; así me fui del Plan. Al día siguiente me llamó el Ministro Gonzalo González para ofrecermelo desarrollar el sistema de trazabilidad en Uruguay. Ese mismo día también me llamó el Presidente de Allflex para Latinoaméri-

ca, Kenneth Boulic, primero llamó al Plan para comunicarse conmigo, allí le informaron de mi situación y me llamó a mi casa. Me preguntó si estaba dispuesto a trabajar en la actividad privada, porque ellos venían siguiendo mi actividad en Uruguay y sabían que mi idea de lo que tenía que hacer el país en esa materia estaba en la línea de pensamiento de la empresa. Yo le dije que estaba dispuesto a escuchar todo y al otro día viajó desde Buenos Aires a Montevideo en avión y llegamos a un acuerdo, rechazando la oferta del Ministro.

¿Cómo valora el trabajo del Plan de ayer y el de hoy?

Habían técnicos generalistas y especialistas, gente capacitada para trabajar a nivel predial, y especialistas, teníamos el equipo de agua, de maquinaria, de economía. Muchos destacados Agrónomos pasaron por el Plan y muchos empresarios exitosos, referentes en la producción o la academia. Había gente con liderazgo en lo que se hacía. El mundo de hoy necesita líderes, se necesitan visio-

narios, intelectuales, pero que hayan sufrido, que hayan tenido barro en los zapatos, porque los intelectuales de escritorio, cansan. Esto por ejemplo, es lo que hace al éxito de Nueva Zelanda y Australia. Eso era lo que tenía el Plan, la gente andaba.

Hay que estar siempre atentos a las crisis, tener ideas, siempre tener ideas, leer, conversar, discutir y planificar. Hay que estar atento a todo nivel. Recuerdo que se quería cerrar el Plan; las intenciones de la época eran claras y nos movimos, conversamos a nivel parlamentario para que no sucediera y dio resultado.

Creo en la gente joven, es un mundo que está para ser manejado por gente joven y conducido por gente de experiencia, por eso es importante formar equipos. Lo que hay que saber es aprender a resolver, no discutir y discutir. Acordémonos que es un país chico con poca población

que vive y sobrevive porque puede exportar y para hacer eso se debe actuar rápido, conocer mercados, salir y producir en función de eso. Igualmente hay que tenerle miedo a la mediocridad, como dijo Jose Ingenieros “los mediocres son perennes” y su mejor manera de actuar es trancando. Hoy este país es diferente, hoy la carne ha logrado algo que en los 90 lo soñamos.

Sigo creyendo que el Plan es una herramienta formidable y sigue en la misma política de seguir incorporando gente nueva que se forma con técnicos experimentados, lo cual es de un valor importantísimo. El mundo claramente es de los jóvenes, en esta dinámica de aprendizaje y cambios bruscos necesitas gente joven, tenemos que ir lo suficientemente rápido para avanzar pero lo suficientemente lento para que te sigan, ese **timing** solo lo puede dar el aprender

con gente que conoce el sector.

Cuando hicimos el viaje a Oceanía nos cambió, era el año 1987. La gente del Plan se debe acordar que en ese año todavía las oficinas no tenían Fax. Obviamente no existían los celulares, Internet y mucho menos las redes sociales. La televisión solo era la de aire. Vimos claramente el cambio que se venía, obviamente no la dimensión ni el impacto que tuvo. Imagínense tratar de transmitir eso a un escenario de endeudamiento muy alto y con escasa y nula rentabilidad. Hoy lo que podemos decir es, que no hay marcha atrás, que los cambios serán permanentes, que el conocimiento es la herramienta y que hay que estar al lado de los productores para asesorarlos de la mejor manera posible, la incertidumbre es permanente, porqué él tendrá que seguir produciendo un alimento de la mejor calidad posible. ■