

# LA VALIJA DEL TÍO HUGO

Raúl Jacob



arpoador

RAÚL JACOB

LA VALIJA DEL TÍO HUGO

**arpoador**

Publicado por Editorial **arpoador**  
Roque Graseras 693 - 11300 Montevideo  
Primera edición: 1995

© 1995 Editorial **arpoador**

ISBN 9974-7533-0-9

Depósito Legal: 301.265/95

Impreso en la República Oriental del Uruguay  
por Graphis Ltda.  
Juan C. Gómez 1457 - Tel. 95 83 43 - Fax: 96 43 32

Edición amparada al Art. 79 de la Ley 13.349  
Comisión Nacional del Papel.

**A Martha, por tantas cosas**

## PREFACIO

Cuando a comienzos de este año la Facultad de Ciencias Sociales publicó un folleto que había escrito tiempo antes sobre la historia de Bunge y Born en Uruguay entre 1915 y 1945, estaba lejos de suponer que 1995 finalizaría con esta obra.

En realidad no tenía otros planes más allá de dejar el tema planteado. Con la información a mi alcance había hecho lo que había podido, y pensaba que mi trabajo había concluido.

Por agosto, cuando el tema Bunge y Born estaba casi olvidado, llegaron a mis manos una serie de publicaciones de la Organización, cedidas por un ejecutivo. Quiso el azar que casi simultáneamente recibiera la donación de una pequeña valija, cuya foto aparece en la portada, que contenía documentos, cartas, fotografías y libretas de cuentas de otro antiguo ejecutivo, ya fallecido.

Con el nuevo material tenía la posibilidad de moverme en varios planos, en el espacio y en el tiempo. Podía desarrollar una historia que se ambientaba en Alemania, Argentina y Uruguay, iniciada a fines del siglo XIX, y que alcanzaba hasta comienzos de los años setenta. Y por si esto fuera poco, sentirme en parte testigo de la trama y de su desenlace.

Podía seguir la trayectoria de una vida, de un grupo inmigratorio, de una empresa y de un país. Tenía en mis manos fragmentos con los que debería armar un rompecabezas.

Es sabido que los investigadores son tan afectos a las citas como a rehuir la historia más cercana y los temas en que se sienten involucrados. Elegí el camino opuesto.

Decidí aceptar todos los desafíos. Incluso el de inaugurar la producción de esta editorial.

En junio de 1914, en Sarajevo, localidad situada en territorio dominado por Austria-Hungría y reclamado por Serbia, un joven bosnio perpetra un atentado en el que muere el archiduque Francisco Fernando, heredero de la corona austro-húngara. El gobierno de Austria-Hungría acusa al de Serbia por el suceso, y respaldado por Alemania, le dirige un severo ultimátum. Serbia, apoyada por Rusia, lo rechaza. El 28 de julio, Austria-Hungría declara la guerra a Serbia. El zar ruso dispone la movilización general. Alemania intima a Rusia y a Francia a suspender los preparativos bélicos. El 1 de agosto Alemania declara la guerra a Rusia, y dos días después a Francia. El 4 de agosto, los alemanes violan la neutralidad de Bélgica, invadiéndola. Inglaterra toma partido, y declara la guerra a Alemania. Había comenzado la primera gran guerra, o guerra mundial, que insumiría cuatro largos años.

## 1

Quizás llovía sobre el empedrado que conducía a la entrada del cuartel, o quizás los rayos del sol acariciaban las cúpulas de la sinagoga aquel día de agosto de 1914, en que un joven, como tantos otros de aquella Europa empecinada en despedazarse, se presentó voluntariamente en el Décimotavo Regimiento de Infantería bávaro, acantonado en Landau.

Había nacido el 22 de mayo de 1893 muy cerca de ahí, en Ingenheim, en la región del Palatinado, en una zona que había estado durante décadas bajo la dominación francesa.

Su nombre era Hugo Marx, un judío más entre los miles dispuestos a dar su vida por Alemania y por el Kaiser. Hijo de Rosa Brandt y Félix Marx, tenía una hermana, Sofía, y dos hermanos varones, Arturo y Sigfriedo, que pronto marcharían también rumbo a los campos de batalla.

La firma que debió estampar en el formulario de reclutamiento habitualmente era de trazos firmes y líneas estilizadas, como correspondía a un bachiller diplomado. Después de un corto período de entrenamiento, en octubre los caminos de la guerra lo condujeron al frente occidental. Nada sabemos de sus sueños, nada de sus amores. Sin duda los tuvo, pero ahora quedarían postergados o relegados para siempre. Hombres y sentimientos estaban movilizados.

La vida en las trincheras no era tan apacible como la de la ciudad de Mannheim en la que había residido, y seguramente no toda la gente era tan paciente como la de las dos empresas especializadas en cereales en las que había trabajado. Contrajo tifus y la metralla enemiga se le incrustó en el cuerpo en tres oportunidades.

Una foto fechada el once de octubre de 1917, que alguien, quizás su madre, recortó en forma ovalada para introducirla en un marco, lo muestra de medio cuerpo. Mirada inteligente y profunda, ojos tristes, labios gruesos, uniforme militar simple, chaqueta abotonada hasta el cuello. El segundo botón superior tiene enganchada una cinta que se introduce en el interior de la chaqueta. Es la que se utilizaba para prender la Cruz de Hierro, la condecoración con la que el Imperio premiaba a sus mejores servidores.

Ya hacia el final de la contienda fue trasladado a Rostov en Rusia. Pero no fue como guerrero. Fue como especialista en granos a trabajar junto a los militares encargados de los abastecimientos de alimentos.

Después del armisticio fue desmovilizado y volvió a Ingenheim, su aldea natal. La encontró ocupada por tropas francesas.

Los acuerdos de Versalles reconocieron un nuevo orden internacional. Aseguraron la pacificación, pero no la construcción de la paz. Y ésta, que se dijo que iba a ser durable, en realidad fue dura, particularmente para Alemania y los alemanes. La monarquía crujió hasta sus cimientos y cayó. Cundió la agitación social. Derechas e izquierdas continuaron con el baño de sangre. La República que nació acunada por los nuevos vientos que

soplaban en la escena nacional debió hacerse cargo de una pesada deuda: las reparaciones económicas impuestas por los vencedores. De la debacle se pasaría a la inflación, y de ésta a la hiperinflación. La historia es conocida y se sabe como terminó.

Pero la juventud tenía sus propios desafíos, los inmediatos, sobrevivir.

Los caminos de los varones Marx confluyeron en desarrollar su propia empresa, una firma que elaboraba cigarrillos e importaba tabacos. La misma llevó el nombre de Hugo, y se radicó en Landau, muy cerca del Rin y sus viñedos. Se les unió otro excombatiente, su cuñado Guillermo Dannheisser, con experiencia en la intermediación de cigarrillos y su materia prima.

Era lo que hoy se llama una empresa familiar, ésas donde se anudaban las solidaridades para sortear las épocas de crisis.

De su suerte poco podemos decir. Quedaron una serie de cuentas sin cerrar, una colección de razones sociales, membretes y ciudades que sólo invitan a liberar la imaginación: Bremen, Ludwigshafen, "F.E. Schuster - Amsterdam", "Jan van Schaik - Rotterdam", Colonia, "Compagnie Générale de Tabac - Paris- ". Por 1924, o 1925, le sucedió otra, que giró con la razón social "Arturo Marx y Compañía".

En noviembre de 1926 Hugo Marx embarcó rumbo a América del Sur, hacia Argentina. Siempre se dijo que partió con un contrato para trabajar en Bunge y Born, ya acreditada en el comercio internacional de granos.

En su equipaje trajo su libreta de cuentas, adquirida en una papelería de Landau. Sus anotaciones de la firma "A. Marx y Co." se interrumpen el día 21 de septiembre. Los transportes del saldo de ese día concluyen tres años después, el 30 de septiembre de 1929, y en él consta el aporte en marcos de sus hermanos Arturo y Siegfriedo.

Quizás llovía sobre el empedrado que conducía a la entrada del Dique 3 del puerto de Buenos Aires, o quizás los rayos del sol acariciaban las mansardas de los edificios del Paseo Colón, aquel 4 de diciembre de 1926, en que un joven, como tantos otros de aquella Europa

empecinada en vivir, se presentó a su nuevo trabajo en la Sociedad Anónima Molinos Harineros y Elevadores de Granos.

Si los apellidos sirven de etiqueta, el de los Bunge insinúa una raíz germánica. Su itinerario europeo indica otras radicaciones. Las primeras décadas del siglo XIX se encuentra a la sociedad Bunge y Compañía afincada en Holanda. Por 1850 la familia trasladó su actividad a Amberes, la ciudad-puerto que controlaba la entrada y salida de los productos de una buena parte de Europa.

Cuando Bélgica se lanza a construir su imperio, el hijo menor del fundador de la sociedad, Eduardo, participa de esa aventura. Otro de sus hijos, Ernesto, enfila en dirección a América Latina. Era un nuevo continente a conquistar.

Según cuenta la tradición, mejor dicho una de ellas, ya que existen varias versiones sobre el origen de los Bunge, después de algunos años en Buenos Aires, convencido de las oportunidades económicas que ofrecía la nueva Argentina, aquélla que estaba incorporando a su territorio las tierras ganadas en la guerra contra los indígenas, Ernesto Bunge propuso a su cuñado Jorge Born que se estableciera con él para colaborar en sus actividades. En 1884, ambos se inscribieron en el Registro Público de Comercio como socios fundadores de la empresa Ernesto Bunge y Jorge Born S.A..

El futuro se mostraba promisorio para esta sociedad nacida como una ramificación del grupo radicado en Amberes y que, se cree, comenzó desarrollando operaciones financieras.

Su creación parece haber sido una decisión meditada, ya que en Buenos Aires residía un tío de Ernesto Bunge: Carlos Augusto Bunge, cónsul de Prusia y Holanda, que instaló una representación de firmas alemanas y holandesas y una casa bancaria que le abrió las puertas de la sociedad porteña a la que su familia se vinculó por sangre.

Simbólicamente, en 1871 Argentina había exportado nueve toneladas de trigo. Veinte años después las exportaciones del cereal se aproximaban al millón de toneladas, presagiando el nacimiento de uno de los futuros graneros del mundo. La irrupción de Argentina tomó por sorpresa, por más que en el siglo XIX la producción y el comercio de cereales se desarrollaron rápidamente en los países nuevos, y el aprovechamiento de áreas de diversos climas hicieron posible la existencia de un mercado internacional permanente.

En aquella "tierra de promisión" del nuevo mundo, al que aflúan el capital y los inversionistas extranjeros de diversas nacionalidades, y que recibió a los representantes de Bunge y Cía., el espíritu de empresa encontraría un gran desafío: su inserción en el comercio mundial de cereales. Una tarea que requería de capitales, contactos en Europa, y el respaldo de una organización responsable de todas las etapas, desde la adquisición de la cosecha al agricultor argentino a la venta al industrial europeo. Bunge y Born contó desde sus inicios con dos de los elementos más importantes. Su relacionamiento con el mundo del dinero y con las principales Bolsas.

Apoyo no le faltó, ya que en 1880, Bunge y Cía. de Amberes, asociada a otros capitalistas, creó el Banco de Tarapacá y Argentina, con sede en Chile y Argentina.

Los contactos familiares en Europa fueron fundamentales para ambos socios, que no parecen haber sufrido por la falta de circulante pues ya en sus primeros años adquirieron una estancia de sesenta mil hectáreas.

Todo indicaría que fueron superados por la oferta de negocios y la diversidad de sus emprendimientos. Es que la Argentina de aquella época también estaba multiplicando asombrosamente su población.

Por 1897 recibieron sangre nueva, y quizás también fondos frescos. Dos empresarios arribaron de Europa, en lo que parece ser un operativo planificado para expandir la potencialidad de la empresa.

Uno de ellos fue Jorge Oster, especializado en el comercio internacional de cereales. El otro, Alfredo

Hirsch, había sido funcionario de Louis Dreyfus, una de las grandes firmas en la intermediación mundial de granos y es reconocido actualmente como el visionario que previó que tarde o temprano la exportación de cereales debía ceder su primacía a las tareas industriales.

Bunge y Born dispuso en el negocio de exportación de una vasta red de agentes y sucursales distribuidos por todo el mundo.

En los años treinta exportó una parte importante de la producción argentina: más del cuarenta por ciento de su trigo, alrededor del treinta por ciento de su maíz, la mitad de la avena, el treinticinco por ciento del lino y la cebada.

En la década siguiente, particularmente durante el período peronista, aunque disminuyó su participación en algunos rubros conservó el primer puesto en el comercio del trigo.

Vinculados a las altas finanzas belga y británica, conseguían préstamos en Londres y Nueva York que trasladaban a acopiadores y productores.

Las relaciones financieras y el buen uso del telégrafo ayudaron a consolidar su dominio, un dominio que necesitó del oro de las minas para controlar una parte del oro de las pampas y del litoral bañado por el Paraná y el Uruguay.

El comercio de exportación en el período del boom agrícola argentino afianzó a la empresa, y ésta se orientó aceleradamente a otros eslabones de la cadena del complejo de granos.

El mismo año en que ingresó Hirsch, 1897, en Amberes se constituyó la sociedad anónima Molino El Progreso, con un capital de un millón de francos. E. Bunge y J. Born aportaron el molino El Progreso, de Tandil. Fue, según sus sucesores, la primera incursión en la industria molinera.

Bélgica pareció convertirse en la capital industrial de la empresa, ya que pocos años después, en 1901, se formó en Bruselas la sociedad anónima Molinos Harineros y Elevadores de Granos con un capital de ocho millones de

francos. Hirsch obtuvo del presidente argentino la cesión de un terreno en el dique 3 del puerto porteño para construir un molino. Sus argumentos fueron contundentes. Argentina debía desarrollar su industria de exportación, y la harina de trigo podía acceder al mercado de Brasil y competir con el principal abastecedor: los Estados Unidos.

Al año siguiente se puso en marcha el molino y el activo de El Progreso de Tandil fue transferido a la Sociedad Anónima Molinos Harineros y Elevadores de Granos, que comenzó a centralizar la nueva actividad del grupo.

Como esos almanaques que en las viejas películas comenzaban a deshojarse vertiginosamente para marcar el paso del tiempo, los años se fueron sucediendo rápidamente en la expansión de los molinos de Bunge y Born y sus asociados: en 1903 se habilitaron los elevadores de granos en el dique 3, en 1904 el segundo molino, en 1908 el tercer molino; en 1910 aumentan las actividades con el Molino Riachuelo, ubicado en Avellaneda, Buenos Aires; en 1911 se incorpora el Molino Porteño, ubicado en el dique 2; en 1912 el Molino Americano, en Tres Arroyos, provincia de Buenos Aires; en 1914 se termina la construcción del molino de la ciudad de Córdoba; en 1915 se incorporaron los molinos de San Francisco (Córdoba) y Nogoyá (Entre Ríos); en 1917 el de Mar de Plata en la provincia de Buenos Aires; en 1920 los establecimientos de Bolívar y Trenque Lauquen, Buenos Aires y de Gálvez, Santa Fe; en 1921 los de Luján de Cuyo, Mendoza y Lincoln, Buenos Aires; en 1922 el Molino Nacional de San Juan; en 1925 el Molino Quequén de Necochea, en la provincia de Buenos Aires.

La razón social todavía es la misma: S.A. Molinos Harineros y Elevadores de Granos, Bruselas, Bélgica.

La diversificación industrial había comenzado tempranamente, con la fabricación de bolsas de arpillera y una fábrica de envases, que iniciadas como ramas de la empresa madre (Bunge y Born), en la década del cuarenta adquirieron su autonomía. Su existencia fue



justificada por la continua incursión en nuevas ramas industriales.

En 1925, en el ex-molino Riachuelo se instaló la primera fábrica de aceites comestibles e industriales de la empresa; al año siguiente, en Resistencia, Chaco, la segunda.

Esta última estaba destinada a abastecerse con el segundo cultivo industrial que hacia 1924 había abierto una nueva etapa en las actividades de Bunge y Born: el algodón del noreste.

Su difusión, estimulada por la empresa, permitiría desarrollar en el futuro, además de la aceitera, la industria textil. Para ello era necesario el desmote del algodón, la separación de la fibra y de la semilla, y con ese fin se montó una planta especial.

Hacia 1925 incursionó en la industria química mediante una fábrica de pinturas, denominada Alba.

Desde la adquisición de la primera estancia, la propiedad territorial había sido una de las inversiones preferidas de Bunge y Born, quizás por la rápida asimilación de las pautas vigentes en aquella sociedad moldeada por inmigrantes que había recibido a sus fundadores, también ellos inmigrantes. Es así que en 1915 fue fundada la Compañía Inmobiliaria del Río de la Plata Sociedad Anónima, con la finalidad de operar con inmuebles, por más que posteriormente entró en actividades industriales, explotando montes y estableciendo aserraderos en la selva salteña.

Detrás, por no decir junto, a esta diversidad estaba la menos difundida de las actividades del grupo: la financiera.

A comienzos de siglo, por 1905, había participado con la Société Générale de Belgique de Bruselas y la Union Parisienne de Paris en la creación del Banco Hipotecario Franco-Argentino, institución que orientó su operativa en la atención de los créditos al sector rural.

En realidad quien figur  en su constitución fue Bunge y Cía. de Bruselas, apareciendo en el directorio el padre de Born y un viejo amigo de la familia (Casimiro de Bruyn). El banco era una sociedad anónima francesa,

domiciliada en Paris, que tenía por objeto operaciones de crédito hipotecario en Argentina, Paraguay y Uruguay.

En 1911 comenzó sus actividades en Bruselas el banco  talo-Belga con la denominación de "Banque Brasilienne Italo-Belga". Ese mismo año comenzó a extender su actividad en América Latina, abriendo sucursales en Argentina, Brasil y Uruguay.

Entre sus principales accionistas se encontraban algunas casas exportadoras de Amberes, otros bancos, como el Crédito Italiano, el British Bank of South America, el banco de la Union Anversoise y también Bunge y Cía., que poseía en 1919 el dos por ciento de las acciones.

La incursión en la industria molinera, la exportación de harina, la ramificación en el exterior y la diversificación de las inversiones terminarían por configurar el perfil de un grupo económico sudamericano de nacimiento, pero de padres europeos de profesión financistas.

Cuando por 1926 o 1927, Ernesto Bunge abandona la presidencia de Bunge y Born en Buenos Aires, lo hace para ocupar el lugar de su hermano, muerto en Amberes. Es el último de los Bunge en la nómina de directores del grupo, que seguir  comandado por los Born y los Hirsch.

Al nacer Bunge y Born había unos trescientos molinos de otros propietarios en Argentina. Al partir Ernesto Bunge, sólo quedaban unos cincuenta.

*En 1926 ya se habla de Adolfo Hitler en Alemania, y en Italia atentan contra la vida de Benito Mussolini. Luego de aceptar las rigurosas condiciones que le imponen, Alemania ingresa a la Sociedad de las Naciones, creada para asegurar la futura paz de la humanidad. En el antiguo imperio ruso, tropas del ejército comandado por el disidente Trotsky intentan acercarse a Moscú.*

*Buenos Aires recibe al hidroavión Plus Ultra, salido de Palos de Moguer, en España, y conducido por Ramón Franco y tres compañeros. El presidente de la República los espera en un palco levantado en el puerto. Aunque se realizan elecciones comunales en Buenos Aires, y aparece "Don Segundo Sombra" de Ricardo Güiraldes, la noticia del año es la hazaña de la aviación española.*

## 2

Hugo Marx había sido contratado por una gran empresa en plena expansión, que le reconoció su especialización en tipos y variedades de granos. Venía de la parte de Europa en la que, aunque muchos pudiesen haber sido palafreneros en sus países de origen, siempre sería bienvenida porque generaba caballeros.

Y sin embargo sus cartas no dejaban de trasuntar las dificultades en adaptarse al nuevo medio. En realidad ya no era tan joven. Tenía treintaitrés años. Era soltero y había emigrado solo. Las quiebras afectivas nunca resultan fáciles de sobrellevar. Siempre tienen una carga dramática con un dejo de cursilería. Como la escena de la despedida de su padre, ya anciano, quien entre sollozos tradujo en una frase su angustia que a la postre resultó cierta: -"Hijo, nunca más te volveré a ver".

Dejaba atrás a su familia, una empresa en dificultades y, sobre todo, deudas. Algunas de ellas eran comerciales. Otras, las propias de un *bon vivant*, como buen hijo de su época. El gusto por las faldas, las bebidas de calidad y las mesas de juego, lo acompañaron toda su vida. Ahora

se encontraba en un nuevo continente. Pero no podía desprenderse del viejo. A él estaba bien atado y con muchos nudos.

Uno era ese pequeño libro de cuentas que había comprado en Landau, algo más que una libreta, pero mucho menos que un cuaderno, y que había traído a la Argentina. En realidad, lo que había traído era una lista de deudas y acreedores. Su lectura muestra un personaje algo desordenado, que hacía inscripciones en una tinta que el paso del tiempo transformó en sepia, o en simple lápiz, y cuyas cuentas son difíciles de descifrar porque la división en columnas no sigue el eje del debe y el haber, ni el del pasivo y el activo, sino que, método complicado, germánico al fin, en parte se basa en el uso de pronombres posesivos: una columna "su préstamo", "su pago"; otra "mi deuda", "mi adelanto".

Del repaso de sus páginas ya amarillentas se deduce que los primeros años americanos fueron empleados en saldar cuentas. Algunas de ellas, del giro de la firma Arturo Marx y Cía., que se esfumó, nunca fueron cerradas. Otras lograron finalmente hacer coincidir sus dos columnas, y un grueso trazo de lápiz azul, sobre el que alguien se afirmó con fuerza, estampó dos líneas cruzadas para marcar su definitiva extinción. También constan remesas de dinero a nombre de su cuñado, Guillermo Dannheisser, en Landau, destinadas a su padre. De todos modos, éstas no fueron inmediatas y aparecen tardíamente, recién en 1929.

El libro es rico en sugerencias. Por 1930 la escritura, hasta entonces en alemán, comienza a convivir con una mezcla de vocablos españoles, luego la lengua adoptiva sustituyó totalmente a la materna, mientras que paralelamente las cuentas en Reichsmark eran convertidas a moneda local, o eran acompañadas por su equivalencia en pesos.

Por esa fecha, la que marca el avance del español rioplatense, ya había adquirido el suficiente conocimiento y experiencia como para que Bunge y Born le encomendase una misión importante: trasladarse a Paysandú, en el vecino Uruguay, para trabajar en el

recién incorporado Molino del Puerto, el segundo en la expansión del grupo en el interior de ese país.

Poco después de haber construido su primer molino en el puerto de Buenos Aires, y antes de concluir la totalidad de su infraestructura en el dique 3, Bunge y Born instaló en 1905 otro en Brasil.

El proyecto argentino de desarrollar una industria de exportación de base agraria encontró serios obstáculos. No fue el menor la competencia entablada por otros productores, por las grandes potencias, o por los países más industrializados. Para la producción de trigo y harina del Río de la Plata, Brasil, por su cercanía, era una especie de mercado natural, casi la prolongación del propio. Pero la corriente exportadora comenzó a menguar ante la competencia de otro de los colosos en granos: los Estados Unidos.

Bunge y Born intentó sortear esta valla con una estrategia adecuada: erigir o adquirir molinos en Brasil y transformarse en productor "nacional". Era un símil, modernizado, de la vieja historia del caballo de Troya.

Cuando en la década del veinte la industria molinera brasileña entró en una nueva fase de expansión, Bunge y Born logró controlar casi completamente el sur de Brasil.

En 1921 se fundó en Porto Alegre la Compañía Grandes Molinos del Sur, que comenzó a producir en 1922, y fue absorbida por Bunge y Born en 1924. Esta empresa se fusionó en 1929 con la Sociedad Anónima Molino Riograndense. La nueva compañía pasó a ser dominada por Bunge y Born y logró eliminar la competencia en todo el Estado, con la excepción de algunos molinos pequeños de alcance local.

La adquisición de una empresa en Pernambuco en 1926 le permitió iniciarse en la industria textil (Sociedad Algodonera del Nordeste Brasileño). Sus actividades fabriles en Brasil posteriormente se multiplicaron y se diversificaron.

El segundo objetivo del grupo fue Uruguay, en el que comenzó a actuar industrialmente en la década del diez. Se ignora la fecha exacta en que Bunge y Born comenzó sus negocios en Uruguay. Por lo pronto, en diciembre de 1899, en la reunión en la que los socios de la Sala Comercial de Productos del País autorizaron a impulsar su fusión con el Centro Comercial, unión de la que surgiría en el futuro la Cámara Mercantil de Productos del País, asistió un representante de Bunge y Born que suscribió la iniciativa. El mismo, también integró por la Sala una Comisión Mixta para analizar el proyecto de creación de un Mercado de Frutos. Por esa fecha había otras firmas exportadoras de cereales del Río de la Plata que operaban en Montevideo. Por lo menos se pueden consignar otras dos: Brauss, Mahan y Cía. y Louis Dreyfus.

Dreyfus y Cia. se instaló en Buenos Aires en 1900 y fue una suerte de sucursal de la banca alsaciana y de la casa de cereales del mismo nombre. Tenía negocios en varias partes del mundo y fuertes conexiones con las altas finanzas británica y con la francesa. Participó en negocios de cereales y en operaciones financieras, entre ellas algunos empréstitos externos contratados por el gobierno argentino, pero no realizó inversiones industriales significativas.

En el suplemento publicado en 1913 por el diario El Siglo de Montevideo, en ocasión de su cincuentenario, se transcribió una carta enviada en mayo de 1907 por Dreyfus y Cía. a la Cámara Mercantil, en la que calificó al trigo "de Montevideo" como el "mejor del mundo" en ese año.

Tal desmedido optimismo, más que fruto de una cosecha excepcional, era una consecuencia del conflicto "guerra del trigo y la harina" por el mercado de Brasil, por el que competían los exportadores de Estados Unidos y Argentina. Uruguay solía vender en Brasil sus saldos de harina de trigo, en particular a partir de la década del ochenta del siglo XIX, en que su industria molinera logró reconvertirse y adoptar moderna tecnología. Pero esta corriente comercial, que era inconstante, sufría múltiples

asechanzas: las tarifas aduaneras impuestas por Brasil, el peso y la capacidad de negociación de dos gigantes mundiales como lo eran los Estados Unidos y Argentina, el hecho de que a partir de la inauguración del puerto de Buenos Aires las grandes líneas de navegación lo adoptaron como destino final de sus travesías. Fletes y bodegas no eran elementos a descuidar cuando se intermediaba una mercancía tan sensible y perecedera como la harina.

Lo cierto fue que el producto uruguayo era aceptado por el mercado de su vecino nortño. El Siglo refería que era un "peligro" para los similares argentinos, razón por la cual los principales exportadores de aquel país buscaron dominar la escasa "pero para ellos temible molienda, hasta intentar adquirir los establecimientos harineros de mayor producción".

En el rubro granos el "peligro uruguayo" se esfumaba. Mientras el gobierno argentino otorgó al capital privado una zona del puerto de Buenos Aires para desarrollar un complejo industrial y de almacenamiento de granos, todavía en 1913 Montevideo no había logrado trascender del plano de la fantasía. Se informaba que entre las instalaciones proyectadas en su puerto se encontraban silos para granos, que se pensaban construir en los terrenos ganados al mar al este de la bahía, y que serían "depósitos metálicos".

Esta indecisión y falta de agresividad iba de la mano de las dificultades por concretar el país agrícola, una de las utopías más caras - en el buen sentido de la palabra - del batllismo gobernante.

Mientras tanto, ya casi finalizando el mes de octubre del año 1911, el periódico La Razón de Montevideo publicaba los antecedentes relativos a la adquisición por Bunge y Born del Molino Levrero, así como el decreto del Poder Ejecutivo, firmado por el presidente Batlle y Ordóñez, y su Ministro de Hacienda, José Serrato, que autorizaba el funcionamiento de la sociedad que lo explotaría.

Al año siguiente, un funcionario consular informaba que Bunge y Born imponía en sus contratos de compra y

venta en la Argentina una cláusula que prohibía el envío de trigos argentinos al Uruguay para impedir que los molineros uruguayos contaran con materia prima que transformada en harina, entorpeciese su sueño de controlar y retener el mercado del sur de Brasil.

También se denunció en el Parlamento que los intermediarios argentinos habían convenido con las empresas de navegación no cargar harinas uruguayas, para eliminar así un competidor en los mercados de Pernambuco, Río de Janeiro y Río Grande del Sur.

La presencia de Bunge y Born en Uruguay de hecho fue una pieza más en el tablero en el que por estos años se jugaba la reestructura del comercio regional, y donde la lucha por el comercio de tránsito fue sólo uno de sus aspectos.

La sociedad que explotó el molino Levrero no ocultó ni su origen extranjero - estaba radicada en Bruselas - ni su vocación expansionista, ya que contando con una planta industrial adoptó una denominación plural: Sociedad Anónima Molinos Harineros del Uruguay.

En una reseña publicada en 1925 en el *Libro del Centenario del Uruguay* se publicitó que era "financiera e industrialmente el más importante del país"; que fue el primer establecimiento que sustituyó la energía del vapor por la de la Usina Eléctrica de Montevideo y luego por la propia; que tenía capacidad para almacenar doscientas mil bolsas de trigo y para producir diariamente mil bolsas de harina de setenta quilos; y que apuntaba a exportar su producción. Sugestivamente, la localización del molino en las calles Paraguay esquina Francisco Tajés, se aproximaba al modelo porteño: en el borde de la zona portuaria y con excelentes comunicaciones por medio de la red férrea que llegaba hasta su depósito de trigo.

Es lícito preguntarse, ya que en 1911 también arribó el primer frigorífico norteamericano a Uruguay, si el batllismo, que autorizó dichas inversiones, dejó que el capital extranjero afincase en estas tierras siguiendo su proceso de internacionalización, o si por el contrario su política fue apostar a que la industria de exportación de

base agraria, esa industria por la que clamaban los ganaderos más lúcidos, la desarrollase el capital internacional, que era el que dominaba los mercados a ganar. ¿La nave era conducida por un capitán, en este caso *Nemo*<sup>1</sup>, o llevada por la corriente?

La Sociedad Anónima Molinos Harineros del Uruguay, con sede en Bruselas, inscribió sus estatutos en octubre de 1911. Los mismos sufrieron sucesivas modificaciones y brindan alguna información sobre el funcionamiento de la empresa. Por ejemplo, tomemos la reunión de accionistas del día 29 de diciembre de 1930. Fue presidida por Willy Friling, radicado en Amberes, propietario o en representación de un tenedor de diez acciones. Jorge Born, de la ciudad de Buenos Aires, ejercía la secretaría. Los señores Bunge y Widderson, de la Sociedad Anónima Molinos Harineros y Elevadores de Granos de Bruselas, aparecían con mil cuatrocientos acciones. Sus representantes en Uruguay eran Walter Friling (el "hombre" del grupo por lo menos hasta los años cincuenta) y Federico Nin Pérez. En otras palabras, se trataba de la asociación de Bunge y Born con la empresa constituida en Bélgica para explotar la concesión en el puerto de Buenos Aires, y por la coincidencia de apellidos, en plena expansión seguía manteniendo una estructura primordialmente familiar.

Los años siguientes al desembarco de Bunge y Born en Uruguay fueron importantes para la industria molinera. Todo indica que había aumentado significativamente su capacidad productiva, coincidiendo con cambios en la tendencia de los precios internacionales. Se cree que hacia 1920 casi la mitad de la harina era producida por once de los noventa y nueve molinos.

---

<sup>1</sup> - *Nemo* habría sido uno de los pseudónimos utilizados por Batlle y Ordóñez para firmar algunos artículos en su diario *El Día*. Un buen ejercicio puede ser repasar la novela de anticipación de Julio Verne *Veinte mil leguas de viaje submarino*, estudiar la personalidad de su capitán, y la de su admirador.

Los años veinte no revelan grandes sobresaltos, y en sus postrimerías, Bunge y Born inició la extensión de sus actividades industriales al interior del país.

En 1928 creó otra firma, la Sociedad Anónima Grandes Molinos Nacionales, autorizada a funcionar por el Poder Ejecutivo en julio de ese año. Su denominación alude a la dimensión, grandes, y a la radicación, nacionales. Pero no era una empresa nacional. De los cinco nombres que figuran al frente de GRAMON, uno era el gerente en Uruguay de la S.A. Molinos Harineros del Uruguay (Walter Friling), y otro era uno de los gerentes generales de la S.A. Molinos Harineros y Elevadores de Granos de Argentina, Mauricio Marx<sup>2</sup>. El abogado que tramitó los estatutos, el Dr. Raúl Jude, estaba vinculado a la política y a la industria molinera (en 1935 presidió Molinos y Fideerías del Este S.A., nacida de la fusión de las firmas Sucesión de León Jude y Molino Campomar). El capital autorizado era de doscientos cuarenta mil pesos.

El surgimiento de GRAMON, y el casi coetáneo de MOLINOS RÍO DE LA PLATA S.A. en Argentina fue el comienzo de una reestructura que concluiría un tiempo después con la radicación nacional de la matriz de los complejos harineros, quizás fue un anticipo a la intensificación del cierre de la economía, perceptible ya en los últimos años del veinte, quizás se debió a la partida de Bunge.

En 1928 GRAMON adquirió un molino en San José, "La Nueva Industrial", y dos años después, en 1930, compró otra planta industrial en Paysandú, el "Molino del Puerto".

---

<sup>2</sup> - Mauricio Marx no era pariente de Hugo Marx. Junto con Jacques Ruff, el otro gerente general de la S.A. Molinos Harineros y Elevadores de Granos, cumplió funciones en Buenos Aires hasta diciembre de 1929.

*En 1930 la República Oriental del Uruguay festeja el centenario de la jura de su primera Constitución. El 18 de julio se inaugura el Estadio Centenario, y el día 30 Uruguay gana el Primer Campeonato Mundial de Fútbol.*

*En las elecciones nacionales resulta vencedor una vez más el Partido Colorado. El batllista Gabriel Terra es electo Presidente de la República.*

*En Argentina, una revuelta militar depone al gobierno de Hipólito Yrigoyen, que es sustituido por el del General José F. Uriburu. En Brasil, la revolución nacida en Río Grande del Sur, logra imponer como presidente al gaúcho Getúlio Vargas.*

### 3

El 8 de enero de 1930, pasada esa semana puente que comienza con el nuevo año y se extiende hasta el feriado del día de Reyes, Hugo Marx, una vez levantada la cortina metálica, y habiendo dejado atrás los dos escalones recubiertos de mármol blanco, traspuso la puerta principal y entró en el "Molino del Puerto". La construcción era de ladrillo visto, recubierta con portland y pintada, de rojo los ladrillos, y de blanco las líneas que los separaban. Con los espacios libres ocupaba una manzana. En la planta alta, sobre las oficinas que daban a la calle Leandro Gómez, había apartamentos para el personal de cargos superiores. El edificio era de líneas sencillas y adornado por un ancla en un ángulo del último piso, mirando en dirección al puerto, del que distaba algunas cuadras, las suficientes como para alejarlo de las crecientes normales.

Para tomar posesión de su nueva adquisición, Bunge y Born mandó colocar una placa de bronce, que el personal de limpieza mantendría siempre brillante. Estaba en el lado izquierdo de la puerta por la que se ingresaba a las oficinas. La leyenda era sencilla: en el lado superior, "S.A. GRAMON", en el medio la aclaración

de la sigla, "GRANDES MOLINOS NACIONALES"; en el lado inferior, "MOLINO DEL PUERTO". Tres frases, en tres tipos distintos de letras.

Una semana lo separaba de su último destino. En tres años había ascendido hasta llegar a desempeñar la subgerencia del "Molino Progreso" de Tandil, el que inauguró la etapa industrial de la empresa. Una foto de ese período lo muestra de cuerpo entero, alto, robusto con algo de vientre, cara seria y rostro adusto como el de todos los que lo acompañan, calvicie incipiente, de traje, moña, y polainas recubriendo los zapatos. En el bolsillo superior del saco, bien visible, la punta de un pañuelo blanco. Era el atuendo típico del ejecutivo de entonces.

Paysandú era una ciudad apacible, con calles de adoquines y algunos plátanos en sus veredas, y cierto inconfundible aroma como consecuencia de la todavía importante tracción animal, que la brisa difundía, y que le valía la transformación de su nombre en *Bostandú*.

El río Uruguay la comunicaba con Buenos Aires y Montevideo, y en el siglo XIX, durante el auge de la navegación y del comercio regional, había determinado su crecimiento. Quizás algo tardíamente, dada la crisis general que aquejaba a los saladeros y a la que no escapaban los situados en sus cercanías, se estaba acondicionando el nuevo puerto, con sus muelles de cabotaje y de ultramar y sus galpones de almacenamiento. El ferrocarril Midland, que en realidad se pensó denominar Mediterráneo, pero se llamó como la empresa formada en Londres para construirlo, la unía a Salto y Paso de los Toros, donde se podía entroncar con las líneas que conducían al Brasil o a Montevideo.

El personal superior de Bunge y Born, al igual que el del ferrocarril, por ser representantes de empresas oriundas de otros países, era socialmente importante, a pesar de que no todos veían con buenos ojos el capital extranjero. El molino estaba en una zona estratégica, de tierras ricas, con buena comunicación con los países vecinos, y con otros establecimientos "hermanos", como el de Concepción del Uruguay, en Entre Ríos, a pocos kilómetros. Para Bunge y Born era una apuesta

importante, ya que su primera planta en el interior, la de San José, estaba en la zona de influencia de Montevideo. Recién en marzo la empresa fijó la remuneración de Hugo Marx para el año 1930. A pesar de que se había creado GRAMON, la carta estaba fechada en Buenos Aires, Dique 3 Este, el día 28 de marzo, y el membrete era de la S.A. de Molinos Harineros y Elevadores de Granos con sede social en Bruselas, Bélgica. Se hablaba de la "Sucursal Paysandú".

El sueldo dispuesto era de doscientos cincuenta pesos oro uruguayos, más una participación del cuatro por ciento sobre los beneficios netos después de deducir un interés del seis por ciento sobre el capital de giro, un interés del seis por ciento por concepto de alquiler, el importe total de las cuentas canceladas por incobrables, la mitad de los pagarés, las cuentas corrientes a noventa días y más, los deudores dudosos, la amortización de los vehículos (autos, carros) y caballos. La frase final era de rigor, pero también trasuntaba esperanza: "No dudamos que sus esfuerzos para el año en curso serán coronados de éxito".

Sin familia que lo acompañase, el molino pasó a ser su morada, ya que ocupó uno de los apartamentos dispuestos con esa finalidad.

El sueldo básico era bueno; ni muy bueno, ya que el nuevo Presidente de la República pasaría a ganar ocho veces más, y un miembro del Consejo Nacional de Administración cuatro veces más, ni tampoco malo, ya que un obrero calificado, con suerte, arañaba la cuarta parte. Simplemente era bueno, equivalía al del Inspector General y al del Inspector Técnico de la Administración General de Correos, Telégrafos y Teléfonos del Estado (el Director General de dicha repartición ganaba el doble). Evidentemente la empresa cuidaba al máximo todos los detalles, y la remuneración en última instancia dependería del esfuerzo del nuevo Gerente en engrosar las ganancias de la firma. Lo que por este concepto se sumó a la cantidad tomada como piso - el techo era ilimitado - no lo sabemos. A los efectos jubilatorios en esta etapa solamente se declaró la remuneración fija.

Aparentemente el primer año de gestión no fue excepcional. En los apuntes sobre sus gastos figura una única remesa de dinero a Alemania, al igual que el año anterior. Tampoco sabemos si las cantidades fueron iguales, es decir si responden a un mismo signo monetario.

El primer reajuste se produjo en mayo de 1931, en que el básico aumentó un veinte por ciento, pasando a trescientos pesos uruguayos. El porcentaje se aproximaba al de la desvalorización monetaria.

Si bien el salario era fijado unilateralmente existía un margen de regateo, que no fue desaprovechado. Una carta fechada en Buenos Aires el 18 de mayo de 1931, en respuesta a la enviada por el interesado cinco días antes, confirmaba lo "convenido personalmente", que le correspondía la mitad de la comisión a percibir por la sucursal Paysandú por negocios durante su gerencia con Bunge y Born Ltda.. Subrayaba que se trataba de la comisión neta después de deducir todos los gastos, que se cobraría semestralmente de acuerdo con la liquidación aprobada por "esta" Dirección General. Presumimos que se trata de la comisión por compra y venta de cereales y fabricación de bolsas de arpillera, que era la especialidad de Bunge y Born. Ésta había formalizado su radicación en el país en 1929. La nueva retribución le permitió ese año enviar tres giros a Alemania, por una cantidad que multiplicaba por diez la única remesa de 1930. En 1932 las remesas fueron tres, más un cheque a París, y fueron realizadas desde Buenos Aires. Probablemente debido a que por la crisis económica en mayo de 1931 el gobierno uruguayo decidió que el Banco de la República controlase la comercialización de moneda extranjera, y lo obtenido por comisiones no era declarado para el aporte jubilatorio. El total fue sensiblemente inferior al de 1931, lo que coincide con la percepción de que 1932 fue el año en que la economía uruguaya tocó fondo.

El siguiente reajuste fue un año y medio después, el 1 de enero de 1933. No guardó relación con la caída del peso uruguayo, ya que el salario pasó a ser de

trescientos cincuenta pesos, aumentando cincuenta pesos, es decir, menos del veinte por ciento. Dejó constancia de un único giro a Alemania, a nombre de su padre, tan importante como los tres de 1931.

Después de más de veinte meses el sueldo fue nuevamente reajustado: a partir del 1 de octubre de 1934 pasó a ganar treinta pesos más, es decir trescientos ochenta pesos. Pero, quizás por la reestructura del sistema jubilatorio que encaró el gobierno de Terra, desde enero de ese año su ficha laboral en GRAMON S.A. consigna un rubro "otros" con mil cuatrocientos cuarenta pesos hasta febrero de 1935, más de cien pesos más por mes, y de dos mil setecientos treinta pesos hasta fines de agosto de ese año, en que fue trasladado (casi cuatrocientos pesos más por mes, con lo que llegaba a duplicar su salario). Probablemente se trate de las comisiones. De ser así, el ejercicio 1934-35, en particular el último tramo, fue muy bueno, lo que coincide con el ciclo de recuperación de la economía uruguaya. El fallecimiento de su padre fue espaciando las frecuencias y los montos del dinero que le iba acreditando a su cuñado en Landau.

El período en que ejerció la gerencia del Molino del Puerto en Paysandú, de 1930 a 1935, fue complejo y le exigió una gran capacidad de adaptación a las nuevas pautas del mercado, que había cambiado como consecuencia de la crisis mundial. El intervencionismo estatal se agudizó, se fijaron precios para los cereales, subsidios para la exportación de trigos y harinas, y el Banco de la República inauguró su Mercado de Frutos en el puerto de Montevideo e impulsó la construcción de Graneros Oficiales para ejercer cierto control sobre la intermediación. La empresa que representaba no tenía una imagen extremadamente pulcra. En ocasiones había sido aludida en las críticas sobre el sistema de comercialización de granos: importación de cereales para hacer bajar los precios del mercado, compras a término, y maniobras varias.

Con algo más de un millón de hectáreas dedicadas a la labranza, el territorio uruguayo parecía augurar un gran



futuro a la agricultura, sueño del que se nutrieron todos los que de alguna manera estaban preocupados por el problema de la desocupación y la falta de empleos. Se sancionaron desde leyes de fomento a la colonización hasta del cultivo obligatorio de la tierra, después de discusiones y polémicas a las que subyacieron distintas concepciones o visiones sobre la tenencia y la explotación de la tierra, y las formas de alcanzar la diversificación productiva.

El trigo, seguido por el maíz, y después por el lino, eran los cultivos preferidos por los agricultores. El primero mostró una tendencia a expandirse, mientras que el último en pocos años duplicó su crecimiento. Otros, como el arroz y la cebada cervecera, irrumpieron en los registros estadísticos marcando un dinamismo que incluyó también las técnicas de cultivo.

La siembra al voleo y el emparve estaban desapareciendo en muchas zonas por la utilización de trilladoras y cosechadoras. De todos modos la agricultura era extensiva, y con un promedio de rendimiento bajo. Las exportaciones no eran estables y el trigo uruguayo, "Uruguayan wheat" en la clasificación internacional (por más que los británicos insistieron en denominarlo "Banda Oriental Corn") era poco conocido o utilizado, al igual que otros cereales, como relleno de las partidas que salían del puerto de Buenos Aires, el principal mercado de nuestra producción agrícola.

Después de cinco años en Paysandú, los primeros cinco de Bunge y Born en una ciudad del litoral uruguayo, fue trasladado a Tres Arroyos, en la provincia de Buenos Aires. Iba a ocupar la gerencia de uno de los establecimientos de Molinos del Sud, como se designaba a esa división territorial de Molinos Río de la Plata S.A. Era un ascenso y así lo consignó el diario local El Telégrafo de Paysandú.

La última semana de agosto, y la primera de septiembre de 1935, pasó atareado en arreglar papeles, desocupar el apartamento e instruir a su sucesor. Y en asistir a las múltiples despedidas organizadas con motivo de su alejamiento. GRAMON era uno de los grandes

establecimientos industriales de esa ciudad, y su principal funcionario local recibió el apelativo que lo acompañó el resto de su vida: el que partía no era Hugo Marx, sino Don Hugo Marx. Las demostraciones en su honor cubrieron un amplio espectro: empleados y obreros del molino, el Centro Comercial e Industrial, el Club Paysandú, la Sociedad Recreativa Española. El 5 de septiembre, en el tren de la noche, se ausentó con destino a Montevideo, primera escala de su viaje de retorno. Según la crónica de la época una concurrencia numerosa lo despidió en la estación del Midland.

Hacia nueve años que había abandonado Alemania.

*En 1935, en Europa, Adolfo Hitler denuncia el Tratado de Versalles y ordena el servicio militar obligatorio. En África, tropas italianas invaden Etiopía. En América Latina, Bolivia y Paraguay concluyen la lucha por el Chaco Boreal. Un accidente aéreo en Medellín, Colombia, pone punto final a la vida de Carlos Gardel.*

*En Argentina se crea el Banco Central y en sesiones borrascosas del Congreso se denuncia el manejo del comercio de carnes. Alguien dispara contra el senador por Santa Fe, Lisandro de la Torre. Pero quien muere en el incidente es otro senador santafecino, Enzo Bordabehere.*

#### 4

Los años treinta trajeron zozobra al mundo, y Argentina no pudo eludir las consecuencias de la crisis económica mundial que sacudió a Wall Street en 1929, pero cuyas ondas expansivas se hicieron sentir en casi todos los rincones del planeta. Tampoco pudo escapar a las profundas transformaciones que ocasionó: políticas proteccionistas, mecanismos de control en la comercialización y venta de moneda extranjera, intervencionismo estatal, inestabilidad política, crisis social.

Para Bunge y Born significó un cambio en las reglas del juego. El estado intervino en forma creciente en el mercado de granos, culminando con la expropiación de los elevadores y la creación de un organismo comercializador oficial que compitió con las empresas privadas.

La diversificación económica y su participación en diversas ramas industriales, que había impulsado desde fines de siglo uno de los socios, Alfredo Hirsch, resultó con el tiempo una visión empresarial previsoras que permitió anticiparse a los cambios y disminuir los riesgos.

Cuando hubo que hacer frente a éstos últimos, la empresa ya contaba con una estructura industrial orientada al mercado interno y a la exportación, que amortiguó pérdidas, tanto contables como en puestos de trabajo.

En julio de 1930 los sectores de los molinos y de los aceites adoptaron en forma oficial la denominación de Molinos Río de la Plata S.A., siendo capitalizados en forma extraordinaria en 1934. Al igual que Grandes Molinos Nacionales S.A. de Uruguay, que se le adelantó un par de años, fueron creados con la finalidad de sustituir en un tiempo no muy lejano a las empresas madres radicadas en Bélgica, lo que resultaría muy práctico en periodos de dificultades para los envíos de remesas al exterior, como los que se veían venir.

En 1935 las acciones de Molinos comenzaron a cotizarse en la Bolsa, lo que también fue un giro cargado de simbolismo sobre su propio pasado financiero, que siempre proporcionó una imagen lo suficientemente sólida como para fundamentar la visión de que se podía prescindir del auxilio de capitales externos a los del grupo y sus instituciones bancarias y para-bancarias.

Molinos, como se les llamó popularmente, siguió expandiéndose y aumentando el número de establecimientos y actividades. Su crecimiento no fue uniforme. En el rubro harinas incorporó en 1932 el molino de Basavilbaso en Entre Ríos; el de Urdinarrain en 1933 y el de Concordia en 1935, también en Entre Ríos; el de Bandera en 1936, en Santiago del Estero. En cambio el sector de aceites comestibles e industriales se incrementó con media docenas de plantas en el Chaco, Córdoba, Santiago del Estero, Mendoza y Santa Fe. Se encaró una nueva actividad: en 1933, Tucumán albergó el primer molino arrocero de la empresa.

De comienzos de la década del treinta (1932) data la decidida participación de Bunge y Born en la industria textil. Adquirió una pequeña fábrica, a la que dotó de nuevos telares, una hilandería, secciones de blanqueo, tintorería y apresto, que hicieron de Grandes Fábricas Argentinas S.A. (GRAFA) una de las empresas más

importantes del sector textil. Era provista de algodón por otra empresa del grupo, la desmotadora La Fabril S.A..

Es también en la década del treinta que amplía su presencia en la industria química, al comenzar en 1932 sus actividades la Compañía Química S.A.. En 1937 finalizó el montaje de su primera planta industrial en Dock Sud (Buenos Aires), que inició la fabricación de fertilizantes, cloro y derivados, ácido sulfúrico, soda cáustica, etc..

Esta multiplicación de empresas no fue inconexa, ya que la estrategia industrial de Bunge y Born contempló la integración horizontal y vertical, de tal suerte, que los granos de la firma eran empleados por sus molinos, cuyos productos eran acondicionados en envases fabricados por otra de sus plantas, que también abastecía a la fábrica de pinturas, la cual utilizaba el aceite industrial de las aceiteras del Chaco, a las que las desmotadoras proporcionaban el grano del algodón, mientras la fibra marchaba para Grafa, que usaba productos químicos de la Compañía Química. Esta narración simplemente cubre uno de los tantos circuitos que se pueden recorrer en busca de los puntos de unión.

Quienes trabajaban para Bunge y Born, en cualquiera de sus eslabones, tenían conciencia de pertenecer a una gran corporación.

Hugo Marx era uno de ellos. Desde que había llegado a Buenos Aires, hasta su nuevo puesto en un molino de provincia en Tres Arroyos, a lo largo de casi una década de dedicación a la "organización", que era como la llamaban, sólo la había visto crecer. Y se sentía partícipe de ese crecimiento.

Seguramente en uno de sus paseos por las orillas del Don, mientras trataba de conseguir trigo para el pan de las tropas del Kaiser, no soñó que poco después ni el Kaiser ni Alemania existirían más para él, ni que terminaría de gerente de un molino de harina en un alejado rincón del mundo.

Sí, era cierto que la monarquía había caído. Y también que era gerente de un molino de harina. Pero Alemania todavía se empeñaba en existir. De allí le llegaban cartas. Hacía allí iban sus giros. Las noticias recibidas no eran nada tranquilizadoras. Y mucho menos si se comparaba lo que las cartas decían, con lo que no decían pero de lo que informaban los diarios.

El austriaco que estaba cambiando la historia de Alemania, al igual que él, también había participado en la Primera Guerra Mundial, había ingresado como voluntario en un regimiento militar bávaro, había hecho la guerra en el frente occidental, había sido condecorado por su valor con la Cruz de Hierro de Primera Clase y también había sido hospitalizado. Pero, de haberlo conocido, no lo hubiese considerado un igual, ya que en su concepción el judaísmo internacional había parido por igual al capitalismo y al bolcheviquismo, que eran, junto con el Tratado de Versalles, los culpables de las desgracias del pueblo alemán; los que conspiraban para impedir que los arios fundasen un nuevo imperio en el que finalmente Alemania encontraría su grandeza.

Muchos de quienes lo veían ganar terreno día tras día creyeron que el antisemitismo era un recurso propagandístico y demagógico de alguien que ambicionaba hacerse del poder, engaño en el que cayeron incluso muchos judíos, en particular aquellos más acomodados que no habían visto con buenos ojos los tumultos sociales y el avance de la izquierda que habían seguido a la derrota.

La comunidad judía de Alemania tenía tendencia a integrarse. Disfrutaba de igualdad social, económica y profesional. A principios del siglo XIX había sido liberada del ghetto, y poco antes de la unificación alemana había sido emancipada. La proporción de judíos víctimas de la guerra se aproximaba a su porcentaje en la población. El sionismo penetraba muy lentamente, el asimilacionismo era fuerte, y la conversión a otras religiones y los matrimonios mixtos no eran desconocidos. Movimientos nacionalistas antisemitas, algunos organizados en partidos políticos, luchaban por volver a los "buenos

tiempos" del viejo orden. En marzo de 1933 los votos del partido nacionalsocialista llevaron a Adolfo Hitler al poder. A partir del primero de abril de ese año, un boicot oficial, cuya ejecución fue asegurada por guardias nazis, afectó a los comerciantes y profesionales judíos. Dos años después, el 15 de setiembre de 1935, las "Leyes de Nüremberg", arrasaron con las conquistas de que se habían vanagloriado los judíos alemanes. Retrocedían al período anterior a la emancipación, a siglos pasados. La ley distinguía a los "ciudadanos arios del Reich" con plenos derechos, de los simples tenedores de la nacionalidad; prohibía los matrimonios mixtos, sancionaba la llamada deshonra racial. Era un presagio de lo que vendría, y de lo que en ese momento todavía no eran conscientes muchos judíos.

Para Hugo Marx era imperioso sacar a su familia de Alemania. Convencerlos de que si los negocios no iban bien, ya no tenían posibilidad de mejorar. Sus hermanos estaban todos casados, y todos tenían hijos. La situación más riesgosa, por su religiosidad rayana en la ortodoxia, era la de Arturo.

Con ese peso encima es que asumió su nueva función en Tres Arroyos. En ese sentido se sentía seguro y cómodo. En Bunge y Born trabajaba una cantidad importante de judíos. Es más, entre los judíos que se desempeñaban en la organización, corría la especie de que originariamente los fundadores de la empresa también lo fueron. Y que habían optado por la conversión y los matrimonios mixtos para poder ser bien vistos por la alta sociedad y los personeros del poder económico.

El miércoles 13 de noviembre de 1935, después de la puesta del sol, Arturo Marx, su esposa, sus dos hijos y una sobrina de quince años de edad, la hija de su hermana Sofia, llegaron en tren a Hamburgo. Habían recibido el "llamado" desde América, de Hugo, y arribaron con tiempo para pasar en la ciudad-puerto sus dos últimos días en Alemania. Se alojaron en el

Reichshof Hotel, cenaron bouillon, pollo con ensaladas varias, papas y helado de postre. Mientras el matrimonio mayor recibía la visita de unos amigos, los más jóvenes fueron a ver un programa de variedades en el Hansatheater. El mismo terminó a las once, y a medianoche estaban todos acostados. El jueves, después de desayunar en el hotel, visitaron la agencia de navegación para hacerse de los pasajes.

Lo que sorprendió a los muchachos, y así lo escribió a sus padres la sobrina, Lieselotte, fue la belleza de la ciudad, con su tren elevado y su subterráneo, el gran monumento a Bismarck y el prodigio técnico del túnel que cruzaba el Elba.

El viernes 15 era el día fijado para la partida. Esta vez el paseo fue por la zona de las grandes tiendas. Lieselotte, que iba a cargo de sus tíos, se sintió lo suficientemente segura como para invertir sus últimos marcos en un sombrero blanco de lino, pensando quizás en los grandes soles que se avecinaban.

A las cuatro de la tarde visitaron la gran sinagoga, y tres horas después se presentaron para embarcar, como les habían indicado en la agencia. Después de pasar sin grandes contratiempos por la aduana, subieron a bordo del "Madrid". A las diez de la noche en punto, dos silbatos anunciaron la partida del buque, que lentamente comenzó a desplazarse en dirección al mar. Los cinco, recostados a la borda, contemplaron cómo Hamburgo, cómo Alemania, se iban empequeñeciendo en sus retinas, hasta desaparecer en el horizonte. La sobrina escribió: "El contraste entre el Reichshof y la tercera clase del barco es demasiado grande. Allí, el hotel con sus muebles elegantes, aquí una fonda, en el mejor sentido de la palabra. Y después vienen los compañeros de viaje. Viajan con nosotros rusos, polacos, húngaros y checos. Pueden imaginarse que no son una compañía agradable". El clima étnico de la "nueva" Alemania los había impregnado a todos.

El primer desayuno fue consignado con minuciosidad: café, té o *mate*, pan, panecillos, manteca y mermelada.

La comida en general le pareció horrible, percepción que cambió después de Lisboa, la primera escala.

A Portugal llegaron el jueves 21. Ya habían pasado la "enfermedad marina" y parte del tiempo descansaban en las reposeras de cubierta, por las que habían desembolsado cuatro marcos por unidad, con la ventaja de que si así lo deseaban las podían llevar de recuerdo: "Tenemos cinco. Tío Hugo se va a alegrar".

El sábado 23 el "Madrid" arribó a la isla de Madeira. Fue el primer contacto con el mundo de los cactus y de los bananos. Subieron en funicular, pasearon por los alrededores, visitaron una bodega.

Después de una semana de viaje, la experiencia ya permitía aconsejar a los parientes que emigrarían en el futuro que viajaran en segunda, a no sacar billetes para la tercera clase.

La cubierta de la segunda era mucho mejor, los temporales se soportaban con menos dificultad. Se podía subir a ella si eran invitados por uno de los pasajeros, lo que afortunadamente aconteció, ya que viajaban algunos jóvenes: "Hay más judíos de lo que pensé".

La comida había mejorado sensiblemente. Pero el calor agobiaba.

Sólo se veía mar alrededor.

"Debo comunicarles una novedad: Tío Arturo come carne".

Después de catorce días de viaje cruzaron el Ecuador. Y eso fue festejado por el dios Neptuno, que mojó a todos por igual. Por la noche, baile.

"Me dará un poco de lástima cuando baje del barco".

El cocinero se esmeró y la cena fue de primera: jamón y queso, sopa de espárragos, milanesa, ensaladas, nueces, fruta y helado.

Después nuevamente el tedio ganó las reposeras.

El martes 3 de diciembre tocaron suelo latinoamericano. El "Madrid" se detuvo en el puerto de Salvador de Bahía: "Es una especie de isla, con palmeras, naranjos y otros árboles tropicales. En el muelle hay movimiento. Pululan los negros. Algunos venden frutas y baratijas. Otros papan moscas. ... Fruta

de primera se puede obtener a un precio muy accesible. Doce de las mejores bananas cuestan doce Pfennig. Tío Arturo compró cien. ... También se pueden conseguir monos y papagayos. Pregunté a un negro cuánto cuesta un mono. Me contestó cinco pesetas, en plata alemana cincuenta y cinco Pfennig”.

El jueves 5 de diciembre, por la noche, se cruzaron con el “Zeppelin”. Pero no lo vieron.

La escala en Río de Janeiro estaba prevista para el día siguiente. Y después sólo faltaban ocho días de navegación.

“Estaré contenta cuando lleguemos”.

Cuando los cinco arribaron a Tres Arroyos, en la provincia de Buenos Aires, los esperaba una casa amueblada. En tierra firme, que era su dominio, Hugo se había ocupado de todo.

Una foto de época lo muestra como un patriarca. Sentado frente a la casa, de traje y moña, lo rodeaban, parados, los jóvenes. Las dos mujeres con el brazo sobre su espalda. Detrás de uno de los postigos de la ventana, pero en el interior de la vivienda, en un segundo plano, la imagen de su cuñada y su hermano.

Podía sentirse satisfecho. La primera tanda había sido salvada.

El segundo grupo familiar, constituido por Siegrido, su esposa e hija, llegó a Tres Arroyos al año siguiente. Por lo menos eso es lo que permite deducir la libreta de cuentas. De las anotaciones surge que en septiembre de 1929 se clausuraron las actividades de la firma “A. Marx y Cía.”, y que el hermano Hugo, a pesar de que hacía tres años que vivía en Argentina, reconoció - quizás porque se sintió responsable de la suerte corrida por su propia empresa y por la que le sucedió - el capital de sus dos ex-socios, a los que aplicó un interés del ocho por ciento anual. Recién cuando asumió la gerencia del molino en Paysandú pudo comenzar a amortizar esa deuda. A Arturo le giró dinero en 1930, 1931, 1932 y 1933. A

Siegrido en 1931 y 1933. La entrega de dinero, ahora en pesos argentinos, fue permanente y casi mensual en 1936. Luego se espació. Se endeudó para solventar ese aporte, así como los envíos a su cuñado que fue una especie de gestor suyo en Alemania, ya que tuvo a su cargo el pago de otras deudas y la entrega del efectivo girado a su padre. Una deuda que contrajo poco antes de la venida del primer núcleo, la saldó en tres cuotas, entre octubre de 1935 y mayo de 1936. La otra coincidió con la llegada del nuevo contingente, y fue a un plazo mayor y con un interés del dos por ciento y medio anual: comenzó a pagar en diciembre de 1936, hasta enero de 1940. Las anotaciones de los aportes a sus hermanos finalizan en los años 1942 y 1943. Después de quince años de trabajo en América.

A pesar de sus esfuerzos la familia no se pudo mantener unida. La hija de su hermana esperó a sus padres, que todavía estaban en Alemania.

Arturo puso un pequeño comercio en Tres Arroyos. Pero no le fue bien. Entre fines de 1939 y principios de 1940 se mudó al sur, a Cipoletti, en el valle del Río Negro. Sus hijos con el tiempo tentaron fortuna en Buenos Aires, y allí se quedaron.

Siegrido fue el más afortunado. Aparentemente sus ideas de emigrar fueron anteriores al ascenso del nazismo, ya que la deuda reconocida por Hugo fue convertida en 1932 a pesos argentinos. Terminó comprando un pequeño molino en Tres Arroyos, ciudad en la que afincó. Murió joven. Su hija se fue a vivir a Buenos Aires.

El 31 de octubre de 1937 finalizó la gestión de Hugo Marx en Tres Arroyos. De inmediato reasumió la gerencia del Molino del Puerto en Paysandú.

Las razones de su regreso al Uruguay son un misterio. La versión familiar habla de deudas contraídas a causa de su pasión por el juego del póker y un acuerdo con Bunge y Born para saldarlas. Es cierto que le gustaban las mujeres, el whisky y los juegos de azar. También es cierto que estaba endeudado, pero las deudas coinciden con entregas a sus parientes, y así constan en su libreta.

Todas las hipótesis son válidas.

En la década de 1920, en que Bunge y Born diversificó sus inversiones en Argentina y Brasil, creó en Uruguay una estructura empresarial descentralizada, con dos firmas. Una, la primera, que explotó el Molino Levrero en Montevideo; y otra - GRAMON - que inició la expansión de la rama industrial molinera en el interior del país.

El sector original, el de los granos, se consolidó en diciembre de 1929 cuando el Poder Ejecutivo aprobó los estatutos de la sociedad anónima Bunge y Born Uruguay Limitada, con un capital autorizado de cien mil pesos, a la paridad legal, casi igual cantidad de dólares de la época. La presidió el visionario de la diversificación industrial del grupo, Alfredo Hirsch. Lo secundó como vicepresidente el experto en la comercialización internacional de granos, Jorge Oster. Eran los nuevos socios, los que se habían incorporado a la firma en 1897. Figuró como vocal el representante de los intereses de Bunge y Born en Uruguay, Walter Friling.

Si bien décadas después la filial uruguaya declaró como giro la exportación de cereales y la fabricación de bolsas de arpillera, que era su tarjeta de presentación original, no debe descartarse que su función central o complementaria fue la de constituirse en la cabeza de un holding.

En setiembre de 1935 el abogado Dr. Raúl Jude tramitó la modificación de los estatutos con la finalidad de aumentar el capital social a medio millón de pesos, medida impuesta en parte por la desvalorización del peso uruguayo. La asamblea de accionistas realizada con esa finalidad permitió apreciar una estructura en la que se destacaban los ausentes, representados en esa ocasión por algunos funcionarios locales. Otros altos ejecutivos de la empresa, como Walter Friling y Carlos Pollak, figuraron como accionistas con cinco acciones cada uno,

de las noventa registradas, lo cual sumadas equivalían al diez por ciento del capital autorizado.

Años después, en 1943, al gestionarse el aumento del capital social a un millón de pesos, cambiarían las cantidades y algunos nombres, pero no la pirámide accionaria. Lo sugestivo en este caso es la suerte de los residentes. Friling aparece con el mismo número de acciones que en 1935, mientras que el funcionario Emilio López Allegue alcanzó la condición de presunto accionista.

Los balances no dicen mucho. Los correspondientes a los años 1932, 1936 y 1938, muestran una ganancia declarada del doce por ciento sobre el capital. Ésa fue la ganancia mínima declarada en Argentina entre los años 1927 y 1931 por algunas empresas exportadoras de granos.

Las estadísticas aduaneras de la década de 1930 permiten apreciar que una parte importante de la producción de trigo, maíz, lino y arroz exportados salió rumbo a Argentina, presumiblemente para ser reexportados desde Buenos Aires. No debe descartarse que un porcentaje de la producción uruguaya pudo ser utilizada para abastecer el mercado interno argentino. En cambio, entre el noventa y el cien por ciento de la harina exportada fue absorbida por Brasil. El comercio de cereales y harinas con este país fue facilitado por un tratado comercial firmado con Uruguay en 1933.

Las consecuencias de la crisis económica de 1929, que no fueron inmediatas - comercio bilateral, dirigismo, proteccionismo -, encontraron a Bunge y Born y sus molinos en el país, ratificando el acierto de su estrategia empresarial de anticiparse a los hechos. La conversión de sus filiales en empresas nacionales le permitió integrarse plenamente a las economías locales, y fortaleció su capacidad de resistencia a los embates del nacionalismo económico.

En los años siguientes se produjo una nueva reestructura organizativa. GRAMON centralizó todos los molinos harineros del grupo, y Bunge y Born Uruguay

se orientó a la exportación de cereales y a la provisión de bolsas de arpillera.

De todos modos, si exteriormente ambas empresas aparecían como autónomas, en los hechos, como consecuencia del sistema de intermediación vigente en los años de auge del complejo triguero, estaban estrechamente relacionadas y unidas. Los productores entregaban en consignación sus cosechas a las barracas de frutos del país, o pactaban su venta al Banco de la República o a los acopiadores regionales, que en ocasiones eran agentes de ventas de maquinaria agrícola, lubricantes, etc. Era común que éstos contribuyeran a la financiación de la cosecha, o que otorgasen préstamos en efectivo, comprometiendo al agricultor. En cierto sentido eran los sustitutos de las antiguas pulperías, los pulperos de la era del tractor y del humo de los caños de escape.

El acopio se hacía normalmente con el cereal embolsado, lo que aumentaba los gastos de comercialización, ya que la materia prima de las bolsas de arpillera, el yute, era importada. De ahí que a finales de los años veinte, en pleno reverdecer del modelo reformista impulsado por el batllismo y otros sectores políticos, se planteó la necesidad de que el Estado impulsase la construcción de silos para el almacenamiento a granel, y de que participase en la industrialización de envases, montando una fábrica de bolsas. Sin embargo, el Banco de la República no acompañó con silos el Mercado de Frutos que construyó en el puerto de Montevideo, optando por los galpones de zinc, o de material y zinc, para sus Graneros Oficiales en el interior del país. Años después se erigieron silos en algunos de los puertos del litoral. Pero en lo inmediato el sistema de almacenamiento de granos que caracterizó a los treinta años que van de 1929 a 1959 terminó beneficiando a Bunge y Born, que integró todas las actividades. GRAMON administró los centros de acopio de cereales y oleaginosos del grupo, y Bunge y Born se encargó de los envases de los granos y de su exportación

en épocas de excedentes, y de su importación en periodos de escasez.

En Argentina, las cuatro grandes, o *the big four*, como se les llamó a las firmas que controlaban la exportación de cereales y oleaginosos hacia Gran Bretaña y la Europa noratlántica, fueron permanentemente denunciadas por sus prácticas comerciales, lo que de alguna manera también afectaba a las exportaciones uruguayas, que pasivamente debían aceptar el precio fijado fuera de fronteras. La carencia o escasez de galpones de almacenamiento en las estaciones del ferrocarril, que las empresas ferroviarias deberían haber construido, impidió o dificultó el uso del certificado de depósito (*warrant*) y del crédito agrícola, lo que obligó a los agricultores a vender inmediatamente, con precio a fijar en el momento del embarque del cereal en las bodegas de los buques. La adopción de tecnología selló más aún la suerte del agricultor, que al abandonar la práctica del emparve, comercializaba de inmediato su cosecha. El comprador tomaba el cereal en un momento de gran oferta, y pasaba a ser su propietario. Adelantaba una parte del dinero, y en general cobraba interés por ese anticipo escudado en que a su vez lo debía almacenar en sus depósitos o silos. Los bancos, como no podían prestar a los agricultores, facilitaban el dinero a las casas exportadoras, que en ocasiones eran accionistas de los mismos, jugando con las diferencias de las tasas de intereses internacionales y nacionales. Además se establecía que la calidad, peso específico y análisis de la mercadería vendida se comprobarían en el momento de fijarse el precio, por lo que se tomaban muestras que se guardaban en sobres lacrados o cerrados. Éstas con el paso del tiempo se modificaban y desmejoraban, por lo que el vendedor debía resignarse al precio de una mercadería de calidad inferior a la que realmente había entregado. El precio final era fijado de acuerdo a las cotizaciones externas, y a las internas del Mercado a Término. En el cual dos meses antes se vendían cosechas inexistentes para bajar artificialmente los precios. O los compradores - que por otra parte eran los vendedores - se retraían, y los precios



se derrumbaban. Otra de las maniobras denunciadas consistía en mezclar los granos con otros de calidad inferior, y obtener una cotización menor que las equivalentes de otros países, que era la que luego se pagaba a los agricultores.

Se atribuye a Luis Dreyfus, uno de los grandes, el revelar las claves del negocio. "El secreto de los exportadores - habría dicho - se encuentra en la organización".

En el año 1936, en que se realizó un censo industrial, el número de molinos se había reducido a la mitad de los existentes en 1928, antes de la crisis. Pero el doce por ciento de las empresas absorbía a casi la mitad de los trabajadores del sector, resaltando la importancia de algunas grandes industrias.

En el último lustro de la década del treinta, al igual que en los años veinte, Uruguay exportó harina. Pero en los años siguientes, a principios de los cuarenta, la situación del complejo triguero fue crítica. La producción cayó, una parte de la misma fue enviada de contrabando a Brasil, se importó trigo de Argentina. Finalmente el Estado intervino y terminó por fijar los precios de todo el proceso de producción, industrialización y consumo. En esas circunstancias GRAMON adquirió otro molino en Melo, cerca de la frontera con Brasil. Con él completó su expansión geográfica, cubriendo Montevideo, el litoral, la frontera y el centro y sur del país. Su política de crecimiento había consistido en adquirir plantas ya instaladas.

Complementó los establecimientos fabriles con la difusión de locales para almacenar granos en las zonas de producción. El Banco de la República ya había construido numerosos "Graneros Oficiales" cuando en 1939 compró un depósito en Cardona con el que inició sus actividades como "acopiador". Los graneros eran galpones, generalmente construidos con chapas de zinc y piso de portland, en los que los productores depositaban sus cosechas para ser enviadas a los molinos, o a los puertos de embarque para ser exportadas.

En el período en el que el Estado subsidió la producción de trigo, GRAMON creó una red de más de diez graneros que cubrieron el litoral; Tacuarembó, en el centro del país; y Montevideo.

Cuando en la década del cuarenta el Estado intervino, estimulando las exportaciones mediante acuerdos comerciales con Brasil, y Uruguay pudo nuevamente ser incorporado en el mercado internacional del trigo, Bunge y Born estaba ya pronto, una vez más, para beneficiarse del proteccionismo. A partir de 1954 el sistema de precios fue en algunos aspectos liberalizado y el complejo triguero comenzó a derrumbarse.

En 1961, en que GRAMON festejó el cincuentenario de la participación de Bunge y Born en la industria molinera uruguaya, una publicación de la empresa recordó que la misma estaba preparada para un "fuerte trabajo de exportación de harina", como se había realizado hasta 1958. A partir de esa fecha las moliendas de las empresas o molinos agrupados en GRAMON prácticamente se redujeron a las posibilidades de absorción del consumo interno. Por esa fecha era propietario del diez por ciento del total de establecimientos industriales del ramo, detentando más del veinte por ciento de la capacidad de molienda, absorbiendo casi una cuarta parte del trigo cosechado, con el que atendía casi igual proporción del consumo interno.

Comercializaba algunos derivados de la molienda, como el afrecho y el afrechillo. En 1956 instaló en Montevideo una planta de raciones balanceadas destinadas a la alimentación de bovinos, lanares, suinos y aves.

El tono casi lacrimógeno de la publicación conmemorativa del medio siglo de los molinos del grupo en Uruguay no permite apreciar sus ganancias reales. Entre 1940 y 1946 declaró un promedio de utilidades del seis por ciento anual. A partir de 1946 no distribuyó dividendos y habría reinvertido las ganancias. Las reservas fueron aumentadas para atender las mayores exigencias de numerario ocasionadas por el aumento

general de los precios, por la inflación, ya perceptible en los últimos años de la década del cuarenta.

El relacionamiento de la sección molinos de Bunge y Born con el Estado es difícil de comprobar, aunque muy fácil de insinuar. La vía tradicional de las compañías extranjeras era la de utilizar como asesores jurídicos a hombres vinculados al aparato del Estado. Y en esto el grupo no fue una excepción. Para tramitar en 1921 la modificación de los estatutos de Molinos Harineros del Uruguay S.A. contrató al Dr. Luis Piera, que había sido Ministro de la Alta Corte de Justicia y había integrado el servicio diplomático actuando en Alemania, Francia y Rusia. En cambio quien inscribió los estatutos de GRAMON S.A. fue el Dr. Raúl Jude, vinculado al complejo triguero como abogado de una firma importadora de maquinaria agrícola y como copropietario de un molino. El Dr. Jude fue ministro y parlamentario en las décadas del veinte y del treinta.

Bunge y Born integró la Cámara Mercantil de Productos del País, uno de los grupos de presión más significativos del sector agroexportador. Socios de la institución crearon en los años veinte como sociedad anónima el Mercado de Cereales a Término del Uruguay. Walter Friling, de Bunge y Born, integró en 1937 su Comisión Fiscal. En 1933 surgió en el marco de la Cámara la Comisión Gremial de Molinos. Entre 1947 y 1951 la misma fue presidida por Pedro Garone, gerente general de GRAMON. El representante de la organización estuvo en el lugar justo en el momento preciso, durante la presidencia de Luis Batlle Berres y en un período de gran intervencionismo estatal en el complejo triguero.

Siguiendo el modelo de desarrollo de la matriz argentina, en 1935 Bunge y Born diversificó sus actividades industriales y encaró la fabricación de aceites.

Adquirió, según era su costumbre, una planta ya instalada situada en Nueva Palmira. La misma, a su vez,

había sido comprada en 1933 por un dirigente del Partido Nacional, el agrimensor Carmelo Cabrera, el célebre *dinamitero* del ejército saravista en la guerra civil de 1904, propietario de la mitad del capital. La otra mitad estaba a nombre de dos mujeres de la familia Cabrera, Elisa y Ramona.

En diciembre de 1935 el Poder Ejecutivo aprobó los estatutos de la Sociedad de Oleaginosos Limitada, que fueron tramitados por el Dr. Raúl Jude. El capital autorizado fue de doscientos mil pesos. El primer directorio fue presidido por el vendedor de la fábrica, Carmelo Cabrera, secundado como vicepresidente por el belga J. Walter Friling, y como vocal por Carlos Pollak, de nacionalidad suiza.

Poco después la sociedad cambió su denominación por la de Compañía Oleaginosa Uruguay S.A., conocida por la sigla COUSA, y se procedió a capitalizarla.

En 1941 solicitó elevar su capital de un millón a dos millones de pesos. Los accionistas presentes en la asamblea representaban una parte considerable del capital autorizado, más del sesenta por ciento. Algunos de los nombres son conocidos, eran funcionarios de Bunge y Born: Walter Friling, Juan Bonica, Federico Nin Pérez.

COUSA nació pocos años después de la expansión del cultivo del girasol, en los años treinta. Al revés que en el caso del trigo, en que Uruguay fue siempre un productor marginal, en 1964 se encontraba en el noveno lugar entre los diez principales productores de girasol en el mundo.

De las nueve fábricas de aceite comestible existentes a mediados de los años sesenta, siete fueron fundadas en los diez años entre 1935 y 1945.

COUSA instaló una filial en Salto y abrió caminos al aceite comestible de girasol. También produjo aceite de lino. Su ubicación, en localidades con puertos sobre el río Uruguay, facilitó la exportación de sus productos a Buenos Aires durante la segunda guerra mundial.

En 1936 Bunge y Born inscribió otra empresa, la Fábrica Uruguaya de Aceites Comestibles, con un capital

autorizado de cien mil pesos. La presidió Friling, secundado por Emilio López Allegue y un vocal.

Aparentemente su creación obedeció a la necesidad de tener a su disposición otra sociedad anónima, ante eventuales problemas que finalmente no se produjeron, ya que en 1944 el Poder Ejecutivo autorizó a modificar sus estatutos, y se transformó en la Compañía Continental de Envases S.A., con idéntico capital. Figuraron como propietarios Friling (cuarenta por ciento de las acciones), López Allegue y otro funcionario (con el treinta por ciento del capital cada uno de ellos). Se encargaba de la impresión y la fabricación de envases de hojalata.

Concluida la guerra, el gigantismo cedió paso a una denominación más modesta. A pesar del síndrome de Maracanã, caracterizado por el estado de euforia, en 1950 se llamaba Compañía de Envases, y era dirigida por Friling y Pollak. La incursión del grupo en otras actividades industriales, como la fabricación de pinturas, le aseguró una demanda sostenida de envases de hojalata.

Su creación es un claro ejemplo de integración de actividades, ya que inicialmente encontró su razón de ser en la provisión de las latas que COUSA necesitaba para envasar sus aceites, entre ellos el popular aceite "Óptimo", que con los colores aurinegros combatió con éxito en la guerra por desplazar al aceite de oliva importado. Batalla que libró con marcas de aceites de otras fábricas que se disputaron el mercado, contando con el invaluable apoyo de agencias de publicidad cuya creatividad es también un fiel espejo de aquel pasado: "ÓPTIMO, mejor que bueno"; "EL TORERO, de los buenos, el primero"; "URUGUAY, mejor no hay".

En 1932 comenzó sus actividades en Argentina la Compañía Química S.A.. Cinco años después terminó el montaje de su primera planta industrial en Buenos Aires e inició la elaboración de sus primeros productos:

fertilizantes, soda cáustica, cloro y ácido sulfúrico. En el transcurso de los años fue ampliando sus instalaciones y agregando nuevas elaboraciones. Encaró otras empresas, y en una destinada a producir rayón, lo hizo en asociación con Duperial (Du Pont e Imperial Chemical Industries). Esta transnacional le sugirió repartirse el mercado, lo que de hecho implicaba pactar el futuro desarrollo de la industria química en Argentina. Duperial tenía una filial en Uruguay desde finales de la década de 1920, por lo que no resulta descabellado suponer que tarde o temprano el eco de esta lucha se trasladaría a su territorio.

A partir de los años cincuenta, reconstruida la economía de Alemania, Bunge y Born se asoció a los principales grupos químicos de ese país (Bayer, Basf, Hoechst), con los que fundó empresas en Argentina.

En el año 1941 constituyó en Montevideo una sociedad de responsabilidad limitada, la Compañía Química Uruguay (QUIMUR). Se inició con un capital de cien mil pesos, y al igual que la similar argentina era controlada directamente por la organización: el noventa y cinco por ciento del capital era propiedad de Bunge y Born Limitada S.A. Uruguay, y el cinco por ciento restante de Grandes Molinos Nacionales.

La participación de GRAMON permite avizorar su destino ulterior: la fabricación, entre otros productos, de fertilizantes destinados a enriquecer los suelos uruguayos, pobres en fósforo.

El uso de esos productos químicos suponía la adopción de tecnología para elevar la productividad en la agricultura y la ganadería. En la primera para aumentar los rendimientos unitarios, y en la ganadería para mejorar las pasturas naturales y permitir la implantación de praderas artificiales.

En la década de 1970 cuatro fábricas con materia prima importada cubrían el setenta por ciento de la demanda de fertilizantes, repartiéndose en porcentajes iguales su cuota parte del mercado. Hasta 1958 gozaron de la protección estatal, luego se permitió la importación de fertilizantes para uso directo. Su uso por los

productores fue estimulado por el Estado mediante subsidios y créditos blandos.

Si la idea de Bunge y Born fue mejorar la materia prima que requerían sus fábricas se puede concluir que el éxito le fue esquivo. Fue escaso el uso de fertilizantes en los cultivos extensivos de trigo, de maíz y oleaginosos. En cambio se difundieron en los cultivos intensivos (papa, remolacha y caña de azúcar, frutales y cultivos hortícolas, etc.).

En los años cuarenta Bunge y Born se orientó también a la fabricación de pinturas. Al igual que en el caso de los fertilizantes contaba con la experiencia tecnológica y en última instancia podía importar de su planta argentina (la fábrica de pinturas ALBA en Argentina había iniciado sus actividades en 1925) los productos o las materias primas necesarias.

Lo curioso en este caso particular fue la forma en que actuó el grupo. Comenzó por comprar una sociedad anónima ya existente a un estudio jurídico especializado en su tramitación legal. En marzo de 1945 el Poder Ejecutivo autorizó la transformación de la Sociedad Anónima Arapey en Compañía de Pinturas S.A. La presidió César Luis Aguiar, del Estudio Jurídico Minelli (uno de cuyos titulares era el abogado batllista Dr. Agustín Minelli). Como accionista figuró Emilio López Allegue, ejecutivo de Bunge y Born. Pocos meses después la Compañía de Pinturas S.A. solicitó para sus productos el registro de la marca "Inca".

Existía un antecedente, en que se había procedido en forma similar, el de la compañía de aceites que se transformó en fábrica de envases. Pero en esa ocasión había utilizado una sociedad anónima de su propiedad.

Este tipo de operaciones era normal cuando se deseaba agilizar los trámites, o se buscaba evitar la reacción de los competidores. Quizás pesaron en el ánimo del grupo las posibles consecuencias de su expansión. Ya en la década del treinta su participación en la industria

oleaginosa había tenido repercusión parlamentaria<sup>3</sup>. Después le tocaría el turno al Banco de Montevideo.

Ni Aguiar ni López Allegue integraron el directorio de la Compañía de Pinturas en 1950. Tampoco los conocidos de siempre, los hombres de Bunge y Born en Uruguay. Dada la especificidad de esta rama industrial se la apartó de las pautas organizativas que rigieron las actividades integradas al complejo agroindustrial y al comercio de granos.

En el siglo XIX la firma Bunge y Cía. se había radicado en uno de los centros financieros y bancarios de Europa: el puerto de Amberes. Esa situación privilegiada incidió en el desarrollo y expansión de Bunge y Born, que desde sus inicios como empresa comercial fue consciente de la necesidad y conveniencia de contar con una adecuada inserción en la red financiera.

En Uruguay la relación con la familia Bunge comenzó en el ámbito de las instituciones bancarias. Un Bunge, Emilio, se encontró entre los capitalistas extranjeros que aportaron el capital necesario para que el español Emilio Reus concretase la fundación del Banco Nacional (1887-1890). Éste, en el que el Estado tenía intereses, realizó negocios de letras con el exterior con Bunge y Cía. de Amberes.

A comienzos de siglo el grupo había participado en la creación del Banco Hipotecario Franco Argentino, que

---

<sup>3</sup> En aquella ocasión, el diputado socialista Dr. Emilio Frugoni había manifestado en el Parlamento: "...el Senador Cabrera vendió su fábrica a los capitalistas Bunge y Born, los que realizan el negocio de acaparamiento de los molinos de nuestra República. Ellos son los que han venido de aprovechar, comprando la fábrica del Senador Cabrera, toda la campaña proteccionista de la que ese mismo senador se había erigido en principal y más ardoroso paladín..." (Diario de Sesiones de la Cámara de Representantes, 13 y 14 de abril de 1937, página 158).

tenía por objeto operaciones de crédito hipotecario en Argentina, Paraguay y Uruguay.

Poco después, en 1911, comenzó sus actividades en Bruselas el Banco Brasileño Ítalo-Belga, que abrió sucursales en Argentina, Brasil y Uruguay. Entre sus accionistas se encontraba la casa Bunge.

Pero el emprendimiento más importante en Uruguay se produjo en el período de la segunda guerra mundial, en que Francia y Bélgica fueron ocupadas, Alemania e Italia combatían contra Estados Unidos e Inglaterra, y la libre circulación de capitales era entorpecida por trabas y controles de diversos tipos.

Es en ese momento, en 1941, que el grupo adquiere protagonismo en la fundación del Banco de Montevideo. En realidad, en este caso, en honor a la precisión del lenguaje, quizás sería más acertado hablar de resurrección que de fundación. El banco suplantó en su mismo local al Francés Supervielle y Cía., fundado en 1887 por una familia de inmigrantes franceses. Esta institución, que tenía una sucursal en Buenos Aires, había solicitado un concordato. De ser homologado debía ser liquidada por el Banco de Montevideo. El Poder Ejecutivo concedió la personería jurídica al Montevideo en noviembre de 1941. Pero un juez entendió que no correspondía dar curso a la solicitud del Francés.

Meses después, en el verano de 1942, en febrero, se produjo el golpe de estado auspiciado por el General Baldomir. Pasado un tiempo, en 1945, el diputado Francisco Gilmet denunció en la Cámara de Representantes que el gobierno de facto había dejado sin efecto la sentencia judicial y había confiado la liquidación del Francés Supervielle al Banco de Montevideo, presidido por el Ing. José Serrato, que sería el futuro Ministro de Relaciones Exteriores (1943-45), vinculado a algunas de las empresas de los Supervielle. Serrato pasó a presidirlo en representación de los acreedores. El Dr. José Irureta Goyena (h), relacionado familiarmente con el Banco Comercial, fue vocal, también en representación de los acreedores. El Banco Francés Supervielle y Cía. estaba representado en él por

el Dr. Bernardo Supervielle, quien ocupó como vocal un sillón en el nuevo directorio. Otro de los vocales fue Juan Gyselynck, directivo de Bunge y Born<sup>4</sup>. Además figuraron otros intereses, como la fábrica de tabacos Julio Mailhos S.C., y el Dr. Agustín Minelli, del estudio jurídico que llevaba su nombre, y que había vendido al grupo la sociedad anónima de la que surgiría en 1945 la fábrica de pinturas.

De acuerdo a sus estatutos el banco se reservó un papel activo en las transacciones rurales. Siempre se dijo que inicialmente su capital había pertenecido mayoritariamente a Bunge y Born. Según declaraciones de un ejecutivo de la actual institución, el banco se fundó el 2 de febrero de 1942 por la asociación de empresas radicadas en Argentina - Bunge y Born, Bemberg, Bracht - con diversos accionistas uruguayos. A finales de la década de 1950 el banco había pertenecido en situación de equilibrio a Bunge y Born y Bemberg.

Las referencias de las empresas del grupo difundidas en 1950 por el *Registro General de Firmas* muestran que éstas habían utilizado los servicios de por lo menos tres bancos. Pero el nombre de uno de ellos es constante: el de Montevideo.

El Banco comenzó a trabajar con el capital mínimo permitido por la Ley de Bancos de 1938, que era un millón de pesos. Al concluir el año 1943 no figuró en el ranking de las diez primeras instituciones, ni por su capital, ni en la captación de depósitos, ni en la

---

<sup>4</sup> Juan Gyselynck nació en 1904 en Amberes. Inició su carrera en la empresa en 1925, después de haber cursado estudios en el Ateneo Real y en el Instituto Superior de Comercio. Fue trasladado a las casas Bunge, de Londres y Barcelona. En 1929 pasó a desempeñarse en la empresa en Argentina. Después de actuar en sucursales de provincia fue designado secretario general en 1934, y gerente en 1937, de la Casa Central en Buenos Aires. Además de director del Banco de Montevideo, en 1943 figuró como accionista de la Sociedad Anónima Bunge y Born Uruguay Limitada. Por sus servicios a la organización en 1949 fue promovido, pasando a integrar el directorio de Bunge y Born en Buenos Aires.

concesión de créditos. Pero los números, las cantidades, permiten coincidir con el clásico esquema de que los bancos canalizan los recursos del público para financiar las actividades de las empresas, entre ellas las de Bunge y Born. Con un millón de pesos de capital, el Montevideo recibió aproximadamente cinco millones y medio de pesos en depósitos, de los que colocó cinco millones trescientos mil pesos.

La incursión del grupo en el sistema financiero no se limitó a los negocios bancarios. La vida le mostraría otros caminos, tan útiles como redituables.

Durante la presidencia de Luis Batlle Berres, en el año 1948, se autorizó el funcionamiento de las sociedades anónimas financieras de inversión, o SAFI, que es como se las denomina habitualmente. Esta creación del luisismo<sup>5</sup>, buscó plasmar en los lineamientos de la política económica uno de las más antiguas aspiraciones nacionales: hacer de Uruguay una plaza financiera internacional.

La notoriedad de las SAFI, que aparecen involucradas en recientes actos de corrupción en los países vecinos, parecen haber ratificado el papel que sus creadores y defensores le atribuyeron en su momento: el ser un refugio seguro para el capital internacional, un paraíso financiero en el Atlántico Sur.

Las sociedades asumieron la forma de holding de inversiones en el exterior, con la expresa prohibición de no realizar operaciones de Bolsa en el territorio nacional - no podían cotizar sus acciones - ni especulaciones inmobiliarias: les estaba prohibido integrar sus activos con inmuebles del país. Podían, en cambio, radicar en Uruguay compañías con la finalidad de controlar o administrar otras compañías situadas en el exterior, o canalizar capitales de otras partes del mundo.

<sup>5</sup> En general los historiadores hablan de neo-batlismo, para diferenciar este período del protagonizado por José Batlle y Ordóñez. Los contemporáneos, seguidores y enemigos, quizás reconociendo algunas de las facetas populistas de su liderazgo, lo llamaron *Luisito* y de ahí que prefiramos la denominación de "luisismo".

Las facilidades operativas de este tipo de sociedades no le pasaron desapercibidas a Bunge y Born, que hizo uso de ellas para manejar algunos de sus negocios en Brasil. Las ventajas de operar desde Uruguay las definió concisamente pero con precisión el entonces Ministro de Hacienda, Ledo Arroyo Torres, al promover su modelo "para ser, financieramente, una Suiza en América": régimen de gobierno democrático, moneda firme, secreto bancario, libre ingreso y egreso de capitales, ausencia de impuesto a la renta, Justicia prestigiosa.

Las relaciones fluidas con el Estudio Jurídico Minelli le allanaron el camino para acceder a ellas. De un listado para el año 1950 de ciento diez y nueve empresas catalogadas por el citado *Registro General de Firmas* como "escritorios comerciales" o "financiaciones", por lo menos las direcciones y/o teléfonos de setenta de ellas coincidieron con los de algunos de los integrantes del estudio, formado entre otros por Agustín Minelli y César L. Aguiar. Y dos de ellas - Milla Cura e Itapebí - habrían sido holdings de Bunge y Born que concentraban acciones de empresas de Brasil. En otras dos - Ucica S.A. y La Arcadia S.A. - fue director Walter Friling, integrante de la organización. (La última de las citadas fue fundada en 1945, antes de aprobarse la ley de sociedades de inversión financiera).

De alguna manera sus relaciones con los profesionales del Derecho fueron pautando el acceso a la compleja trama del Estado.

Durante el terrismo, entre 1934 y 1939, el Dr. Raúl Jude fue senador por el partido Colorado Radical (vierismo). Su gestión coincidió con la primera etapa de la expansión de Bunge y Born y con un ciclo político. El Dr. Agustín Minelli, senador batllista en 1952 y 1953, aparece en otra etapa del crecimiento de la empresa, que coincide con un nuevo ciclo político. Ambos integraron el Partido Colorado, que en estos años fue el partido del Estado.

La evolución de Bunge y Born en Uruguay se pareció mucho al modelo argentino, aunque salvando las diferencias.

Los menos de doscientos mil kilómetros cuadrados de superficie territorial no ofrecieron la posibilidad de encontrar un gran granero, por más que su radicación en el país fue contemporánea a la formulación y defensa, por momentos intensa y radical, del modelo agrícola, lo que de alguna manera selló su futuro. Su evolución estuvo en función de las políticas públicas y esto le demandó atender y cuidar sus relaciones con el estado.

*En 1937 Uruguay entraba en la última etapa del gobierno del Dr. Gabriel Terra. El mundo político estaba movilizado por el anuncio de un nuevo acto electoral y por la marcha de la guerra en España. Se denunciaban las torturas a que eran sometidos varios ciudadanos por la policía de Cerro Largo.*

*Se creaba el Instituto Nacional de Viviendas Económicas y un consorcio alemán era el elegido para construir en el río Negro la represa hidroeléctrica de Rincón del Bonete.*

*El Censo Agropecuario consignaba más de un millón de hectáreas dedicadas a la agricultura.*

## 5

Paysandú tenía cierto aire mesocrático, aún tenue, que la diferenciaba del aristocratismo larvado de Salto, su tradicional rival. Ésta última había sido en el siglo anterior punto de partida y de llegada de las líneas de navegación y del ferrocarril a la frontera con Brasil.

Ambas ciudades habían prosperado con el comercio de tránsito y con la exportación de tasajo. Salto había albergado a un grupo de terratenientes cuyos apellidos delataban su pasado - o presente - lusitano. En cambio, los hacendados de origen británico, que habían modernizado la ganadería, prefirieron las tierras fértiles de los departamentos de Paysandú, Río Negro y Soriano, en las que algunas sociedades habían fundado colonias agrícolas.

Paysandú había resurgido de las ruinas y las cenizas después de haber sido bombardeada por la escuadra del Imperio de Brasil. Y este pasado legendario hizo que sus habitantes se sintiesen orgullosos de morar en *la Heroica*, como se le llamó después de haber sido saludada y adjetivada así por un célebre payador.

El tronco mediterráneo, peninsular, y sus descendientes, constituían el grueso de su población, que por 1908, en ocasión del censo, sobrepasaba los

veinte mil habitantes. Las colectividades italiana y española, pero particularmente la italiana, dejaron en las sedes de sus instituciones sociales y solidarias las huellas de su esplendor.

Era una ciudad amable con instituciones culturales arraigadas. El Teatro Progreso, que a partir de los años veinte se denominó Florencio Sánchez, conoció sus veladas de gala, con sopranos italianas y temporadas de zarzuela española. El Ateneo fue sede de las primeras exhibiciones de cine, fue conservatorio y centro de enseñanza de idiomas. También Gardel había cantado en Paysandú. Y Felisberto Hernández había tocado el piano. Por ahí pasaba la historia.

Sus pobladores hacían gala de un peculiar dinamismo, que hizo que el ex-presidente Batlle y Ordóñez los considerase los *yanquis* de la región.

Era una ciudad que se estaba modernizando. Tenía luz eléctrica, agua potable, saneamiento y servicio de teléfonos, y en 1930 comenzó a cubrir sus calles con hormigón. El tiempo pareció detenerse por esa fecha. Pero muy fugazmente.

A ella regresó Hugo Marx. Su foja laboral en GRAMON se reinicia el 1 de noviembre de 1937, con el mismo sueldo básico que tenía dos años antes, en el momento de partir.

Había dejado una tarea pendiente: reunir a toda su familia en América. Una parte ya estaba en Argentina, otra todavía permanecía en Alemania.

En 1938 arribaron a Paysandú su hermana con el esposo y un hijo varón. La sobrina regresó de Argentina a reunirse con sus padres.

El 9 de junio de ese año apuntó en su libreta: "gastos inmigración y viaje, \$urug. 672". Las anotaciones concluyen en noviembre de 1940: "operación Heinz 170."; "instalación casa 50.-".

Podía sentirse satisfecho. Se habían salvado todos.

Por esta época era un hombre cuarentón, calvo, de complexión fuerte y de aspecto patricio. No era cultivado en el sentido libresco de la palabra, pero era de modales finos.

Hablaba un español impecable, sin ningún acento o giro que denotasen su origen alemán. Su léxico era pulido y en él no tenían cabida las malas palabras, salvo en casos extremos. Había creado una serie de sustitutos que utilizaba si las condiciones así lo requerían, como "hijo de...", que interrumpía justo en el borde del abismo, o "qué lo pa...n con queso".

Adoptó el traje con chaleco como su atuendo cotidiano. Los prefería de medida y de sastres renombrados, a los que fue siempre fiel, aún después que éstos perdieran la carrera contra reloj con los de confección. La única licencia que se permitía con los íntimos, en los domingos y feriados del verano sanducero, con calores de más de cuarenta grados, era prescindir del chaleco y del saco y usar abierto el cuello de la camisa. El tiempo le aconsejó abandonar las polainas, y sustituir la moña por la corbata. Usaba sombrero, y se descubría cada vez que pasaba frente a una dama. Si era conocida no ahorraba una palabra galante, y eso era parte de su bien explotado encanto.

Sus gustos eran refinados. Trataba siempre de tener una buena provisión de agua de lavanda y de jabones ingleses Yardley. Hasta que un médico tuvo el mal gusto de descubrirle un soplo al corazón y le prohibió el cigarrillo, consumía los "Capstan" u otras marcas importadas (finalmente del soplo nunca más se tuvo noticia y el corazón no le causó problemas ni para morir). Era afecto al buen escocés, al whisky "Monje". En ocasiones los porrones de barro vacíos, regalados a pedido, terminaron sus días transformados en lámparas con pantallas de papel pergamino.

Con su familia afincada en Paysandú compartía el almuerzo, en el que no podía faltar ni la sopa ni el vino blanco. Era el centro de la reunión, un verdadero patriarca. Adusto de palabras, de gesto grave, cuando algo le preocupaba se respetaba su silencio. Nadie hablaba. Si alguien interrumpía esa paz, que era un homenaje natural y espontáneo a su ausencia de paz interior, levantaba la cabeza, miraba fijo al impertinente, y lograba sin palabras restablecer nuevamente los



sonidos de cucharas, tenedores, cuchillos, platos, vasos, succiones y masticos. Parecía que no imponía nada a nadie, pero sin embargo los mayores lo imitaban o temían y los menores debían por lo menos estar impecables y tener buenos modales. Cuando los vientos eran calmos le gustaba escuchar, a lo sumo dar su opinión, que muchas veces era una suerte de sentencia lapidaria.

Otras, un consejo no exento de sabiduría. Cuando quienes se sentaban a su mesa eran introvertidos los ayudaba con un "Qué novedades en...". Con las damas que no eran de la familia se trasmutaba. Adquiría locuacidad. Nunca una grosería, siempre una mirada pícara. Solía compartir pillerías con los niños, a los que gustaba poner unas gotas de vino en el plato de sopa. Pero sin salirse de tono. Los menores lo tuteaban, pero él no, mantenía cierta distancia en el trato, que no se traducía en distancia afectiva. Por lo contrario, era el Tío ideal, complaciente de deseos y caprichos, capaz de cambiar sueños por realidades, el que destinaba su tiempo libre a compartir juegos y paseos. Siempre de traje, siempre impecable, a veces hasta un poco anacrónico.

Su vida era el molino, "el viejo GRAMON" como solía decir. Dormía en él, en un apartamento de un ambiente con baño. Pero vivía en el despacho de la gerencia, que compartía con el sub-gerente. Tenía un escritorio grande, con un teléfono negro con un auricular auxiliar que sólo permitía escuchar la conversación. Cuando llamaba desde Montevideo el Estado Mayor, él tomaba el teléfono y el sub-gerente el auricular. El aparato marcaba las jerarquías. Ambos hacían anotaciones en un papel, que luego confrontaban para tomar las decisiones del caso. Sobre la mesa había un gran secante con bordes de cuero, y una abundante provisión de lápices gruesos, de varias caras y dos colores. El azul estaba destinado para marcar en el diario local los artículos, notas y gacetillas que podían ser de interés para su familia, el rojo se lo dedicaba a Bunge y Born.

Para recibir disponía de un conjunto de sillones de cuero, cómodos y grandes, los únicos que habían escapado a los números blancos visibles que el amanuense encargado de hacer el inventario de los bienes muebles de la empresa, algún día de algún año, había estampado con saña. Un perchero y una mesa ratona completaban las comodidades del lugar, que en verano recibía el viento distribuido por un enorme ventilador de pie. El despacho se comunicaba con su apartamento y con las oficinas, y tenía dos ventanas, una que daba a la calle Leandro Gómez, y otra al patio interior de la planta industrial.

Comenzaba su mañana con una lectura concienzuda de el diario local El Telégrafo. La jornada era cortada por el almuerzo con su familia y una pequeña siesta. Lo llevaba y traía el auto del molino. No lo manejaba y aparentemente no sabía hacerlo. Al ponerse el sol se dirigía al Club Paysandú, donde, después de pasar por las manos del barbero, completaba la lectura de la prensa con la de Montevideo (en el interior el acceso a los diarios se produce en tiempos diferente a los de la capital). Luego pasaba a la sala de juegos, o se iba a continuar la noche.

El domingo se sentía el amo y señor del molino. Lo acompañaba el ruido que hacía el movimiento de la gigantesca rueda que ponía en funcionamiento el equipo generador de energía. De mañana recorría la planta industrial, los depósitos, las oficinas. Todo parecía estar bajo su control. Hasta las palomas que inmutables a sus pasos continuaban comiendo de los restos de trigo diseminados sobre los adoquines del patio.

Aprovechaba la ausencia de administrativos para realizar su trabajo, ése que engrosaba las cuentas de Bunge y Born y su parte de las ganancias. Entraba a su despacho con una pila de sobres rectangulares, no muy grandes, de papel Manila, que cerraban unos broches de metal amarillo, con sus patas abiertas. El envase contenía el cereal extraído por un aparato calador que se introducía en las bolsas de granos de las cosechas adquiridas o depositadas por los agricultores. Se dirigía

con ellos a la oficina central, a un armario de vidrio que guardaba una balanza de precisión. Entonces allí, en silencio y sin testigos, como si fuera un acto sacro, pesaba el trigo y lo volvía a depositar en la bolsita de papel. Doblaba en triángulo el extremo que tenía una perforación, pasaba el broche, abría sus patas y lo cerraba. Luego escribía sus anotaciones en un espacio destinado para esa finalidad por GRAMON, Grandes Molinos Nacionales S.A., como rezaba el encabezamiento del cuadrado, con las especificaciones y renglones respectivos impresos en una de las caras del sobre, en la que el agricultor se jugaba su suerte. Cumplido el operativo se retiraba con los sobres del lugar. La sentencia había sido dictada.

El 13 de mayo de 1938, en el puerto de Hamburgo, un funcionario selló con tinta azul y grafía gótica el documento de salida de su cuñado. El pasaporte de tapas oscuras, de un color que hoy luce indefinido, pero que originalmente debió aproximarse al verde oliva, tenía estampado en negro el águila con la cruz gamada, el símbolo del nuevo Deutsches Reich. Había sido expedido en Landau en marzo y su vigencia era de sólo doce meses.

El 6 de junio, en el puerto de Montevideo, un funcionario selló con tinta violeta el documento de ingreso. El sello era grande. En el borde superior decía Dirección de Inmigración, en el inferior Uruguay, y el centro lo ocupaba una palabra de gran tamaño: RECHAZO. Debajo había una línea para rellenar. Allí, con tinta negra y caligrafía clara se había escrito a mano: "arts. 3 y 4 -Decreto 23- XI -938".

Ese día el funcionario Bianchi, que puso su firma en el lado izquierdo del sello, debió tener mucho trabajo pues se equivocó en algo en que no debería haberse equivocado. El decreto era del 23 de noviembre del año anterior, de 1937, y unificaba las normas vigentes sobre inmigración para evitar - según decía en sus

considerandos - la llegada de extranjeros calificados como "indeseables", o que aún "cuando elementos honestos, no tengan una industria, profesión, arte o recursos que le permitan conjuntamente con sus familiares vivir en el país por sus propios medios, sin constituir una carga social". Los artículos tres y cuatro del mencionado decreto referían a la documentación necesaria para la autorización de libre ingreso: residencia, parentesco, conducta, recursos; certificados de profesión, de salud, político-social.

Su cuñado había nacido en 1879 - tenía cincuenta y ocho años en el momento de desembarcar - y había declarado la profesión de comerciante. Tuvo suerte de poder bajar a tierra e ingresar como turista, aunque sin el pasaporte, que le fue retirado.

Meses después, en febrero de 1939, llegó al puerto de Montevideo el buque italiano "Conte Grande", con refugiados judeo-alemanes, algunos con problemas legales de visas. Fueron rechazados en los puertos de Montevideo y Buenos Aires. Después de diversas gestiones de instituciones nacionales y extranjeras, consiguieron ser aceptados por el gobierno de Chile. Con posterioridad otros buques con refugiados fueron rechazados, y volvieron a Europa con su carga humana.

La inmigración de judíos alemanes había sido particularmente intensa en el transcurso del año 1938. Muchos habían llegado antes, y se encontraron en un país en el que tenían que convivir con otros judíos, principalmente de Europa Oriental, con costumbres e idiomas diferentes, con una colectividad ya estructurada y con instituciones solidarias y de ayuda como mutualistas, el cementerio y un banco. Y, aunque no lo dijese, sin la riqueza que proporcionaba la práctica social de haber podido ejercer durante décadas sus derechos y profesar su fe en paz, de haber sido socialmente aceptados, o parcialmente aceptados. Eran perseguidos pero se creían distintos, más cultos y más refinados. Quizás el choque de lo vivido en los últimos años había terminado por magnificar su percepción de lo anterior. Sentían que no venían de la Europa de los

ghettos, por más que habían sido muchas veces víctimas de la agresión ideológica de movimientos conservadores y nacionalistas, y que el nazismo los había condenado a volver al pasado.

Seguramente no pensaron hallar lo que hallaron, una colectividad dividida entre sionistas y no sionistas, polarizada políticamente en derecha e izquierda, con la que era difícil identificarse en términos culturales.

Vinieron porque poco antes de desencadenarse la guerra iban donde los recibían, o a los lugares en los que se les permitía entrar. No tenían demasiadas posibilidades de elegir.

La palabra "Uruguay", en el diccionario Knaurs (Berlín, 1938) no era por demás auspiciosa: "1930, Presidente Terra; 1933 facultades dictatoriales; 1935 favorecimiento de las relaciones con Alemania. Medidas enérgicas contra el bolcheviquismo".

El país se había caracterizado por ser un país de inmigración, y a él habían arribado desde fines del siglo XIX judíos provenientes del Cercano Oriente, a los que se les fueron sumando los de Europa Central y Oriental, y finalmente los de Alemania y otros países de Europa Occidental.

Por más que la ley de inmigración de 1890 prohibió el ingreso de africanos, asiáticos y gitanos, su legislación era considerada liberal. La crisis de fines de los años veinte exacerbó la xenofobia y el racismo en unos, la defensa y protección del mercado de trabajo en otros. Entre ambos extremos el deseo de preservar la paz política y social, libre de agitadores de izquierda, movilizó a muchos. Y todos nutrieron un sentimiento contrario a los inmigrantes y a los extranjeros y confluyeron en aceptar medidas restrictivas en los años 1932 y 1936. Primero se prohibió la entrada de inmigrantes por doce meses, luego se les exigió recursos para subsistir durante un año. En ciertos casos se permitía la expulsión de extranjeros del país. Se colocó la Dirección de Inmigración bajo la dependencia del Ministerio de Guerra y Marina. En 1936 se ratificaron las trabas impuestas y se les agregó consideraciones políticas, la

constancia de que no se pertenecía a organizaciones sociales y políticas que por medio de la violencia tendieran a destruir las bases de la nacionalidad. En noviembre de 1937, un decreto firmado por Terra y algunos de sus Ministros, entre ellos el del Interior Dr. Raúl Jude, abogado de Bunge y Born, unificaron las normas vigentes reglamentando la profusión de certificados que debía presentar el aspirante a ingresar al Uruguay, los que debían ser expedidos por los cónsules de carrera, derogándose la delegación que antes se hacía en los cónsules honorarios: de profesión, industria, arte u oficio; de buena conducta; de salud física y de salud política.

A Hugo Marx no le iba a ser difícil demostrar que su cuñado podría ser una carga social para él, pero no para el Estado uruguayo. De todos modos, entre papeleos y meandros burocráticos, el trámite llevó un tiempo. La residencia definitiva le fue otorgada por resolución del Ministerio del Interior el 27 de marzo de 1940, y así consta en el pasaporte de éste. El integrar los cuadros de Bunge y Born, el estar en "la organización", lo colocaba en un sitial privilegiado para manejar influencias y resolver situaciones.

La propia empresa absorbió a inmigrantes judíos. Algunos decían que los fundadores, Ernesto Bunge y Jorge Born eran financieros belgas judíos, y Alfredo Hirsch judío alemán. De todos modos si lo fueron, habían prescindido de su origen para poder vincularse con la aristocracia terrateniente argentina, con las joyas engarzadas por el modelo agroexportador: Mario Hirsch con una Blaquier Unzué y Eduardo Bunge con una Urquiza Anchorena.

En general Bunge y Born apreciaba la discreción. Los integrantes de su personal no eran figuras representativas de la colectividad judía, y por lo tanto no perjudicaban su relacionamiento con el poder económico y con la dirigencia política. Eran asimilados, algunos con matrimonios mixtos; o practicantes pasivos. Las solidaridades eran personales y se manejaban individualmente.

En 1939 Hugo Marx apuntó en su libreta: "Max X - Hotel García - Durazno - Mi préstamo 50.-". La deuda fue saldada en cuatro cuotas, y cancelada en enero de 1941. Una carta fechada en Buenos Aires, en abril de 1942, firmada por otro Max X, decía: "Por la presente carta autorizo a Ud. a entregar las llaves de la carnicería que tenía instalada en esa ciudad calle Ituzaingó esquina Asamblea, así como para vender todos los útiles de la expresada carnicería. El producto de la venta lo acreditará a la suma que le soy deudor". Había adjuntado a la misma la copia de un contrato de arrendamiento en el que se constituía "fiador liso y llano pagador y solidario del cumplimiento de todas las cláusulas...", y un vale del Banco Comercial, sucursal Paysandú, por mil y pico de pesos, equivalente a dos meses y medio de su sueldo básico.

Por esa fecha Paysandú albergaba una pequeña comunidad judía, y en el medio rural ya en la década del diez un grupo de colonos había fundado la colonia agrícola "19 de Abril", no muy lejos de la capital departamental. Pero su mayor importancia era por la situación geográfica. Muy cerca de la ciudad argentina de Concepción del Uruguay, sobre una parte del río Uruguay poblada de islas, era un lugar apto para que los inmigrantes dejaran atrás el río e ingresasen ilegalmente a la Argentina; una especie de "corredor" o zona de pasaje para los indocumentados. El cruce fluvial requería de dinero y contactos; o de una organización precaria. Él conocía a un agente marítimo que en reconocimiento a su habilidad comercial para prescindir de la fiscalización aduanera se había ganado el apelativo de "Old Smuggler". Relatos orales afirman que utilizó sus servicios para ayudar a conocidos a ganar la otra orilla.

La familia le requirió el máximo de sus esfuerzos. Las deudas con ella, o presuntas deudas, habían sido ya canceladas. Asumió la manutención de su cuñado y hermana intentando no herir la dignidad del primero, que durante un tiempo, en el período de la cosecha, se desempeñó zafralmente como apuntador en el depósito de trigo del Molino del Puerto, ayudando a contabilizar la

recepción de las bolsas que afluían de la región agrícola. Era un trabajo que podía desempeñar una persona sin mucho conocimiento del idioma español y sin edad para ingresar al mercado de trabajo. En una carta del año 1949 afirmó: "con la mejor satisfacción mantenía desde 1938 hasta hoy a mi hermana y mi cuñado".

A sus sobrinos los introdujo en la estructura laboral de Bunge y Born: a la mujer en los escritorios de COUSA en Montevideo, y al varón en los de GRAMON, también en la capital. Los obligó a colaborar económicamente con sus padres, pero su relación no estuvo exenta de conflictos.

El sobrino nunca le perdonó la interrupción de sus estudios, y de alguna manera intentó imitar su estilo de vida (en el medio en que se movía era "el sobrino de don Hugo"), pero sin la infraestructura económica para hacerlo, pues ingresó al escalafón inferior como empleado administrativo. Don Hugo contrató un detective privado para investigar su vida y guardó celosamente sus informes, como si hubiese esperado tener que exhumarlos en algún momento, o rendir cuentas ante la familia de las razones de alguna de sus decisiones. "Lo que pasa - escribió en 1949 a un colega del Molino Río de la Plata en Buenos Aires - es que sufre de manía de grandeza, gastó más dinero de lo que correspondía y que sus deudas tuvo que pagar después la familia. Para sacarle de esa patota de amigos ricos o calaveras, que tenía en Montevideo, le mandaron sus padres con la conformidad de él al Paraguay". Fue inestable en sus relaciones laborales, buscó suerte en Argentina y nuevamente en Uruguay y finalmente en los años cincuenta volvió a Alemania, desapareciendo de su vida. Nunca le escribió.

La sobrina regresó a Paysandú para casarse. Condicionado por las normas de su época, o de la anterior, entendió que las mujeres debían ir al matrimonio acompañadas de un aporte material. "Con verdadera alegría dió (sic) a dos sobrinas dotes grandes o chicas - según el concepto de cada uno - para que se casen", confesó en julio de 1949 en una carta a un ejecutivo amigo de Molinos Harineros del Paraguay S.A..

Poco después prestó al esposo de su sobrina el capital necesario para adquirir un almacén de ramos generales en Young. El vale, por siete mil quinientos pesos, fue firmado en octubre de 1943, pero no se establecía fecha alguna para su rescate, aclarándose en cambio que la suma adeudada "no devengará interés alguno".

Como su sobrino político había ingresado al país con permiso de turista, y "como tantos se quedó en el País", se casó aquí, tuvo un hijo y era propietario, se preocupó de conseguirle carta de ciudadanía, para lo que recurrió una vez más a la estructura de Bunge y Born: "Le estimaré mucho, amigo Nin, si Ud. quisiera averiguar todo lo concerniente a esta cuestión, como también qué otros documentos precisarían ó que otra cosa habría que hacer" solicitó por carta a Federico Nin Pérez, alto funcionario de la firma, en setiembre de 1944. En realidad la organización funcionaba como una gran familia, una red que le permitía seguir las andanzas de su sobrino en Buenos Aires y Asunción; o tramitar asuntos, como una carta de ciudadanía, para lo que "gente política de ésta (Paysandú), consideran, no habrá dificultades".

Por esta fecha es que decide echar raíces en Paysandú y en Uruguay. El 12 de febrero de 1943 solicitó la ciudadanía uruguaya, la que posteriormente le fue concedida. Sin ser militante político - lo que hubiese dificultado su carrera en GRAMON - adhirió al Partido Nacional Independiente, lo que de hecho no deja de ser una decisión llamativa. El ser "blanco" quizás era una carta de aceptación en la sociedad rural de aquel entonces, por más que los nacionalistas independientes constituían un núcleo conservador fundamentalmente con arraigo urbano. A pesar del profundo antagonismo con el sector herrerista, que era acusado de filonazi, los judíos no se sentían identificados políticamente con el nacionalismo independiente ni con ningún sector del Partido Nacional. Por el contrario, o apoyaban a la izquierda marxista o marxista-leninista, o apoyaban al batllismo en el Partido Colorado, cuando no eran indiferentes por temor a ser víctimas de represalias.



*Hugo Marx, combatiente en la Primera Guerra Mundial.*

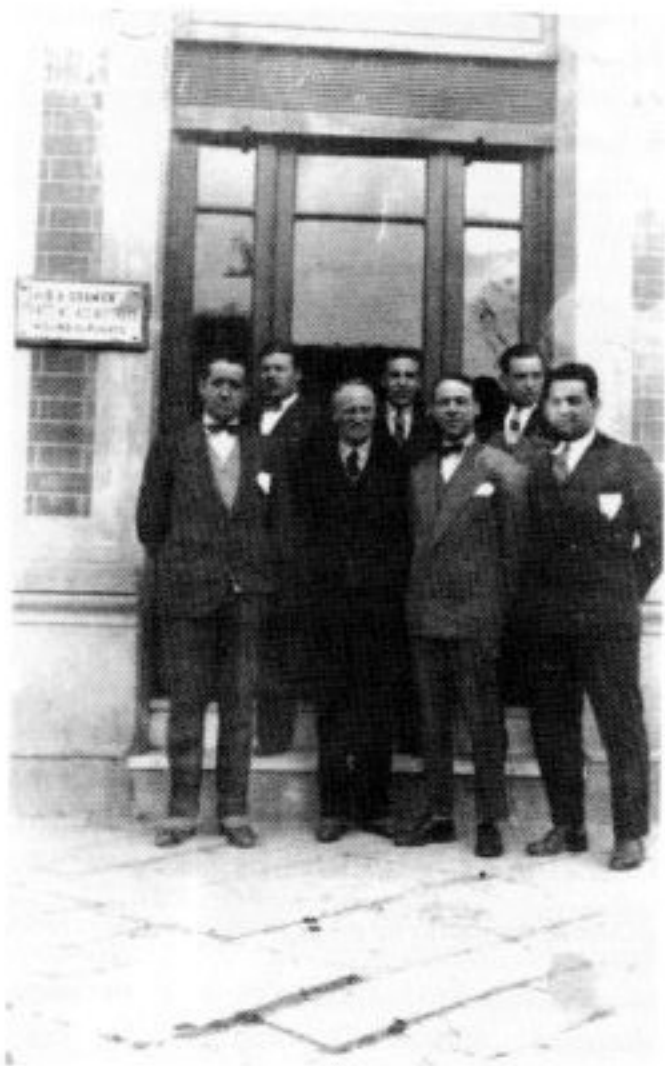
**Handtabak-Gabeit**  
**Hugo Marx & Co., Landau**

Bank-Kontto: Bank für Handel und Industrie,  
Niederlassung Landau-Platz. · · Leo Schlesinger,  
Landau (Platz). · · Telephon Nr. 65 Amt Landau



Postcheck-Konto: Nummer 10101 Amt  
Ludwigshafen a. Rheiu  
Telegramm-Adresse: Tabacco Landauptals

*Membrete de la Empresa familiar en Alemania.*



*Gerente del Molino del Puerto en la década del '30.*



*Commemoración del cincuentenario de GRAMON en Uruguay.*



*Commemoración del cincuentenario de GRAMON en Uruguay.*

El siguiente paso, que también marcó su intención de afincar en el lugar, lo dio en 1949, en que abonó trescientos pesos para acceder a la condición de socio vitalicio del Club Paysandú, al que ya estaba afiliado. El Paysandú era el más aristocrático de todos los clubes sociales. Había sido fundado en el siglo XIX, y su sede era una casona elegante, de líneas antiguas, donde no faltaban ni los mármoles ni las maderas finas. La plutocracia local se pavoneaba en él, y la fama de sus bailes de carnaval - que llegaron a conocer orquestas como la de los Havana Cuban Boys y la de Francisco Canaro - trascendía los límites aldeanos.

Con el mismo recato que asumió su definición política asumió su condición judía. Al comienzo no negó su origen pero se mantuvo al margen de toda idea asociativa o comunitaria. Luego acostumbró asistir al local de oraciones los días de año nuevo y el día del perdón. Estaba presente sin participar, quizás para acompañar al resto de su familia. No rezaba y se cubría con el mismo sombrero que usaba cotidianamente. Parecía como si buscarse pasar desapercibido, o buscarse afirmar que sus definiciones eran personales y no comprometían a su otra familia, a Bunge y Born.

Sin embargo, el tema nunca le fue ajeno. Colaboró económicamente con instituciones de la colectividad judía. Había archivado con otros documentos una copia mecanografiada del acta No. 72 de la reunión del Consejo Directivo del Centro Comercial del 3 de enero de 1957, que alguien subrepticamente se la había copiado o se la había hecho llegar. La misma trataba sobre el alquiler de una pieza a un contador de apellido eslavo, y las palabras de un directivo que habría manifestado que primero había "que ayudar a los contadores uruguayos y principalmente locales que se están por recibir pues los judíos y extranjeros tienen sus medios para defenderse". En el seno de su familia se contaba que había prometido a su padre casarse con una mujer de origen judío, y que ése era el motivo por el que había permanecido soltero.

El 1 de septiembre de 1939 Alemania invadió Polonia. El ataque provocó una reacción en cadena, y poco después el mundo estaba en guerra.

Los sucesos bélicos alteraron el mapa del comercio de granos. Tradicionalmente, para los embarques de las cosechas y la cotización de cereales eran neurálgicos cuatro puntos del mapa: los puertos de Amberes y Buenos Aires, la zona del Mar Negro en la URSS y de los grandes lagos en América del Norte. Con la guerra, dos de ellos, los europeos, quedaron anulados. El protagonismo del Río de la Plata aumentó por la fuerza de los hechos.

El mismo año en que comenzó la contienda, en 1939, GRAMON inició sus actividades de acopio con la compra de un granero en Cardona. Según fuentes provenientes de la empresa (el folleto editado en ocasión del cincuentenario de la adquisición del primer molino) había que producir más granos para exportarlos a Europa y colaborar así en ganar una guerra que ponía en jaque los sistemas democráticos de gobierno. En realidad se completaban los eslabones de la cadena, llegando hasta los productores.

Los depósitos no requerían grandes inversiones. Para almacenar los granos adquiridos o recibidos en consignación alcanzaba con un terreno contiguo a las vías del ferrocarril, o a una carretera, y galpones de zinc con piso de planchada.

Al de Cardona le sucedieron otros en 1942, y muchos más en la posguerra, superando la decena durante el período en que el trigo fue subsidiado por el Estado. La expansión agrícola se debió principalmente a los aumentos registrados en la producción de trigo, ya que su área de cultivo se multiplicó por dos en la década de 1946 a 1955. El ritmo de crecimiento del resto de la producción agrícola fue menor. Este *boom* se basó más en la expansión de las áreas cultivadas que en el incremento de los rendimientos, que se mantuvieron prácticamente estancados.

La agricultura extensiva requirió mayor cantidad de tierras, y las encontró en el litoral oeste, en una zona

rica y fértil, tradicionalmente orientada a la ganadería mejorada.

En este corrimiento hacia el oeste pesaron una serie de factores, como el desarrollo de la infraestructura vial en dirección al litoral, y la posibilidad de aumentar el tamaño de los establecimientos. La nueva tecnología de máquinas y tractores - el número de tractores se multiplicó casi por seis entre 1946 y 1956 - requería mayores superficies que las que les ofrecían las ya gastadas tierras del centro y del sur que rodeaban a Montevideo.

Hugo Marx, que llegó por primera vez a Paysandú en 1930, cuando Bunge y Born se hizo cargo del Molino del Puerto, vivió en su segunda etapa sanducera el esplendor de la empresa, siguió día a día su crecimiento. A la primera planta de molienda se le sumó otra, situada en el extremo opuesto de la ciudad, cerca de su ejido. A mediados de la década del cincuenta se construyeron galpones y se adquirieron implementos de labor para el Molino del Puerto, además de algunos terrenos en sus inmediaciones. El optimismo no parecía infundado, aunque visto en perspectiva, esta expansión no dejó de ser un acto de fe en las posibilidades del modelo agrícola vigente.

La máxima molienda en toneladas de trigo había tenido lugar por 1953, coincidiendo con el período de mayor desarrollo del cultivo, el trienio 1953-55. Después comenzó el descenso, que pudo ser coyuntural, pero no lo fue en el corto plazo. Los años de 1954 a 1958 fueron buenos para la exportación de harina. Luego el flujo se interrumpió abruptamente. La política económica implantada por el gobierno del Partido Nacional a partir de 1959 se propuso reducir la protección que se había concedido a la agricultura y a la industria.

El mercado externo también estaba cambiando. Europa, ya casi reconstruida a mediados de la década del cincuenta, desarrolló una política proteccionista para alcanzar el autoabastecimiento agrícola. Por su parte Estados Unidos - mediante los mecanismos de la ley 480



- encontró la vía de colocar sus excedentes, provocando el descenso en los precios internacionales.

El comercio de exportación y la infraestructura industrial montada en Paysandú requirieron de centros de acopio para alimentarlos. Una serie de graneros y depósitos estaban en su zona de influencia: Young en 1942, Menafrá en 1947, Bellaco en 1949, Salto en 1951, Menafrá y Quebracho en 1953. Parecía que se cumplía el viejo sueño del ferrocarril británico, del antiguo Central del Uruguay, que por 1915 había promovido la fundación de la Comisión Nacional de Fomento Rural para intentar asegurarse futuros fletes, convoyes de trenes circulando con vagones cargados de bolsas de granos.

El Banco de la República no se quedó atrás. En 1949 construyó silos y elevadores en el puerto de Paysandú. Pero para Bunge y Born el estatismo uruguayo fue solo un fantasma, inspirador de miedo pero no de dolor. Silos y elevadores no fueron habilitados de inmediato. Recién se inauguraron en 1962, cuando ya era algo tarde.

En ese entonces el peligro en ciernes era otro: el desarrollo de las cooperativas agropecuarias, y su intervención en la comercialización de cereales<sup>6</sup>, que se sumó al cambio de timón en los objetivos de la política agropecuaria.

Precios básicos fijados administrativamente, créditos promocionales, y diversos tipos de subsidios habían sido el a,b,c, de la política agrícola del país *regulado*. La oferta

---

<sup>6</sup> En el diagnóstico sobre la comercialización del trigo, realizado para la CIDE, se puede leer: "Sin duda, uno de los más serios problemas que afrontan los productores de trigo es el relacionado con la comercialización de la producción. Al no existir normas completas de tipificación para las transacciones de la cosecha, las bonificaciones y retenciones según la calidad del grano quedan liberadas a la capacidad de negociación entre el productor y el comprador. La capacidad de negociación del productor se encuentra más debilitada, en la medida que deba recurrir al crédito del intermediario acopiador". ( CIDE Sector Agropecuario, *Estudio económico y social de la agricultura en el Uruguay*, Montevideo, OPYPA-MGA, 1967; tomo 2, página 14 ).

de abonos para resolver la pobreza de los rendimientos, y la creación del Instituto Nacional de Colonización (1948) para solucionar el problema de la tenencia de la tierra, formaron parte de esa concepción.

Y así fue como la espiga de trigo, ya presente en la heráldica del departamento de Paysandú, se integró al imaginario de los años cincuenta. Símbolo de uno de los alimentos básicos de la civilización occidental, también lo fue del progreso, tanto como el penacho de humo de las locomotoras, chimeneas y engranajes de la revolución industrial. Y así, los ramilletes de espigas pasaron a adornar las estufas de los hogares; colgaron de los espejos de los vehículos; fueron pintados, fotografiados, estampados e impresos. El color del trigo se asoció al del oro.

La expansión agrícola en el litoral oeste formó parte del progreso sanducero, un progreso que parecía como subido a su propio pasado. Las construcciones del paralizado saladero de los Santa María pasó a manos de ANCAP, que en 1934 inauguró su planta de distribución de combustibles en el litoral, a la que en los años siguientes agregaría una destilería, y más cercana en el tiempo, una fábrica de portland.

La Caja Popular de Paysandú - luego Banco del Litoral - fue creada en 1938 mediante la colocación de acciones de valor reducido. El capitalismo popular pareció ganar terreno al difundirse una sucesión de iniciativas para crear industrias. Es en la década del cuarenta que nacen PAYLANA, PAYCUEROS, AZUCARLITO, NORTEÑA. Todas ellas tenían un común denominador: miraban hacia el campo, requerían sus productos como materias primas. Luego vendría su asociación con el capital extranjero.

La aldea de los saladeros, del molino de Bunge y Born, y de la administración y talleres del Ferrocarril Midland, cedió su lugar a una ciudad que cambió y que creció. Nació una zona industrial sobre el río Uruguay, la costa comenzó a ser urbanizada, se levantaron algunos edificios de varios pisos, se construyeron dos grandes cines, el transporte automotor urbano fue dotado de modernas unidades.

Estas transformaciones también llegaron a la estructura de poder local. Las individualidades debieron compartir el bastón de mando con los grupos: con la aristocracia de los gerentes de industrias, con la tecnocracia, con los gerentes de bancos. Sin olvidar a los infaltables de siempre: el Jefe de Policía, el del Batallón de Infantería, los representantes de Dios, los caudillos políticos.

Los nuevos depósitos y la modernización tecnológica del Molino del Puerto habían sido acompañados por la renovación de la flota de vehículos. Los años cincuenta trajeron el camión Mercedes Benz, tosco pero con la fortaleza del milagro alemán, la camioneta International Harvester, un automotor que había ganado a los agricultores, y el auto Ford de cuatro puertas "overdrive", con su línea aerodinámica y sus cromados, encarnación del *American dream*. La camioneta y el auto eran de color verde, en dos tonalidades, verde oscuro la parte inferior, verde claro la superior.

Quizás se buscó esa coincidencia. GRAMON no tenía un color oficial. Las bolsas de harina tenían estampadas las características con color rojo, la papelería lucía el negro. El logotipo que se adoptó, como los restantes de Bunge y Born, denotaban o falta de imaginación, o el deseo de uniformar las empresas. Era una letra "G" en un círculo que a su vez estaba en el interior de otro, que llevaba el slogan "simboliza calidad". Era el mismo usado por Molinos del Río de la Plata en Buenos Aires, con la única diferencia que allí la letra era la "M".

Estos tres vehículos estaban afectados tanto para las compras de cereales y oleaginosos como para las ventas de harina.

Una de las tareas del gerente y del subgerente era el control de los embarques, de los depósitos, y la visita a los agricultores y clientes.

En las épocas en que se exportaban cereales generalmente se utilizaba la vía fluvial. Durante la guerra la navegación de cabotaje, que sufría la competencia del ferrocarril, pero que todavía no había sido acorralada por el transporte en camiones, volvió a demostrar sus virtudes. Eran recordados algunos grandes barcos, como el "Almirante Rodríguez Luis" de la Administración Nacional de Puertos, que con sus doce mil toneladas de porte, fue hasta 1943 el de mayor calado que había amarrado en el puerto de Paysandú con la finalidad de cargar cereales. Éstos debían ser entregados previa fiscalización del peso y la calidad del embarque, cumpliendo con los trámites, tortuosos a veces, engorrosos siempre. (Las exportaciones a Brasil eran "de gobierno a gobierno" - por más que muchas veces eran de molinos de Bunge y Born a molinos de Bunge y Born - participando en su fiscalización delegados de la firma y del Banco de la República).

Las visitas a los graneros se hacían generalmente en la época de la cosecha, para tener una idea del ritmo de las entregas de los agricultores, calar las bolsas, o retirar los sobres ya llenados por el encargado del depósito, generalmente ubicado a un costado de la vía férrea, en un lugar cercano al local de la estación de ferrocarril del lugar. La tarea era rutinaria y el diálogo no pasaba del que podían mantener dos comerciantes minoristas. El encargado informaba de las compras seguras, y también de los casos "duros", de los renuentes que debían ser convencidos.

Era entonces que se ponía en marcha todo el operativo. Si se trataba de un "pez gordo", era el Ford transportando al gerente en persona el que se dirigía al establecimiento del dubitativo. El efecto sorpresa, y la importancia del visitante, podían llegar a ablandar a cualquiera. La conversación podía girar sobre cualquier tema hasta detenerse en el que realmente interesaba: el precio del trigo (o de las oleaginosas). El poder lo proporcionaba la información. Si el precio mínimo había sido fijado antes de la siembra, el margen de regateo se reducía y había que convencer sobre la importancia de

pasar el examen de calidad y llegar al ideal, que para el trigo se reducía a tres palabras mágicas: "sano, seco, limpio". De lo que se trataba era de que el agricultor eligiese la mesa examinadora integrada por Bunge y Born. Éste fue uno de los trabajos más arduos a partir de 1939, en que el grupo se inició como acopiador compitiendo con otros intermediarios y cerealeros. Si todavía no había noticias del "decreto" - es decir si no se había difundido, porque la organización generalmente tenía informantes que la mantenían al tanto de lo que estaba sucediendo - se podía comprar a la baja, o a precio a fijar en el futuro, después de que los medios de comunicación trasmitiesen a la opinión pública el precio básico. Éste fue particularmente importante a partir de 1947, en que cambió la política triguera y se fijó un precio mínimo alto, hasta 1960, en que se pasó a la libre comercialización del cereal.

Pero no se descuidaba a los consecuentes, a los seguros, a los amigos "de la casa". Ellos eran visitados siempre, a veces antes de la siembra, para tratar sobre las semillas que esparcirían en los surcos de sus chacras o estancias y sobre las cantidades de bolsas de arpillera que esperaban usar. Ésos, cuando pensaban en iniciar el primer surco ya estaban endeudados. Otras veces, la visita se producía al comenzar la cosecha, para tener una idea somera de cuál iba a ser su rendimiento final. Entonces aparecía en escena la International biverde, que llegaba hasta el pie de la cosechadora. Allí el agricultor, mientras aprovechaba el momento para sorber líquido que extraía de una damajuana cubierta con un pedazo de bolsa de arpillera para mantener su contenido medianamente fresco, decía "y está dando entre un cinco y un seis" refiriendo al rendimiento, y luego entregaba un puñado de granos o unas espigas, para que su interlocutor corroborara sus dichos con ojos de buen cubero. De todos modos alguna idea somera ya se tenía, pues los funcionarios de los depósitos eran consultados sobre el régimen de lluvias, cuando no informaban directamente la lectura del pluviómetro del lugar. Los datos recogidos iban a Montevideo, y de ahí a

Buenos Aires. El mercado era muy sensible a las heladas, lluvias, sequías e inundaciones.

Los grandes consumidores de harina, como la fábrica de fideos de Mercedes, las panaderías y confiterías importantes eran también visitados, pero más con una finalidad social, de estrechar lazos. Con ellos el poder que proporcionaba la información se compartía con el derivado del stock o existencias de mercadería. Las verdaderas fronteras del país las constituían la urdimbre de decretos y resoluciones reguladoras de la vida nacional. El costo de la harina era fundamental para fijar el precio del pan. Y si el precio iba a subir, era mejor esperarlo con una buena cantidad de harina en los depósitos.

La empresa tenía además sus viajantes, los vendedores de harina y de los aceites de COUSA que cumplían periódicamente la función que se les había asignado, de comparecer ante comerciantes y panaderos. Después que ellos pasaban, si habían levantado pedidos, aparecía para entregarlos el Mercedes Benz. Su entrada era triunfal, como si tuviese conciencia de que finalmente la producción alcanzaría al penúltimo eslabón de la cadena, el que anticipaba su consumo. El motor permanecía prendido, rugiente, haciendo vibrar las dos esferas de metal que un caño de hierro hacía salir de las esquinas del paragolpes, mientras la carga era bajada por peones cubiertos con una especie de sombreros de fieltro negro, que les protegía el cabello de los restos de harina que alcanzaban a embadurnar ropas, torsos y alpargatas. Entregadas las cantidades marcadas por la factura, se seguía el camino, hasta la próxima parada.

Las fiestas de fin de año eran una buena ocasión para medir la efectividad de este relacionamiento. El gerente recibía de los panaderos pan dulce, de los agricultores de la colonia rusa de San Javier pepinos en salmuera y gallinas, de otros agricultores aves y corderos, de algún comerciante agradecido una canasta bien repleta, y de los agentes en la frontera dulces "4 em 1", latas de palmitos y de ananás.

El trato comercial en la campaña todavía guardaba restos de la cordialidad que lo había caracterizado en la época en que los negocios se sellaban con un ritual "basta su palabra", o un "le pago después de la cosecha". Ésta era una parte de la realidad. Porque no todo eran flores, también había espinas. A fines de la década del cincuenta arreciaron en el Parlamento las denuncias sobre las prácticas de las empresas comercializadoras de granos. No sólo se quejaban algunos parlamentarios, también los agricultores protestaban y vociferaban contra ellas. Y por lo menos en dos sucesos apareció vinculado Paysandú, haciéndose notar que en dicha ciudad Bunge y Born tenía un molino: el acaparamiento de afrechillo, un derivado de la molienda del trigo que tamberos y granjeros usaban para alimentar el ganado; y la deducción del flete ferroviario a Montevideo en el precio pagado por partidas de trigo que habían sido industrializadas en el lugar, o embarcadas directamente rumbo a ultramar.

El gerente de una empresa es el ejecutor de su política. En su período de esplendor GRAMON tuvo quinientos empleados y obreros. El personal superior en el país lo integraban once personas. Ellos eran los encargados de transmitir las órdenes y de hacerlas cumplir. Estaban organizados jerárquicamente, y al igual que los militares empleaban el término Estado Mayor para referirse a la máxima autoridad, el Gerente General, y a sus colaboradores. Al igual que en un campo de batalla, se podía estar bajo dos fuegos, y los errores se pagaban.

A partir del año nuevo de 1950 Hugo Marx registró los movimientos de su cuenta bancaria en la sucursal Paysandú del Banco Comercial en una libreta negra, de aquellas en que los almaceneros y carniceros solían asentar los importes de las compras a crédito de sus clientes, el "fiado".

El 28 de agosto de 1952 apuntó el importe (dos mil ochocientos pesos) y el destino del cheque No. 19324: "Banca (dif. s/ 20 t. lino comprado a 36,50 pero GRAMON sólo lo aceptó a 22 y medio".

Otras veces no alcanzaba con sacar del bolsillo propio para enmendar los desaciertos. Como lo muestra el texto de una carta personal mecanografiada en hoja membreteada con el nombre y el apellido del Gerente General, Pedro Garone, fechada en Montevideo el siete de noviembre de 1959, y rotulada en color rojo "Estrictamente confidencial".

El motivo del rezongo era que la Sucursal había liquidado en octubre la mayor parte del sobreprecio de diez pesos sobre los trigos acopiados, en los que estaban incluidos los afectados por las inundaciones. El Banco de la República había manifestado al Ministerio de Ganadería y Agricultura su oposición a que aceptase pagar esa diferencia. GRAMON había ya fijado el costo para la venta de sus productos sobre el cálculo del precio básico de veinte pesos, el marcado por el decreto.

El Gerente General no ahorró adjetivos: "Se ha procedido indudablemente con una inconcebible ligereza, con una premura que puede significarnos una pérdida cuantiosa: más de cuatrocientos cincuenta mil pesos".

Se trataba de una diferencia de enfoques, pero también de una orden desobedecida: el gerente y el subgerente del molino de Paysandú habían entendido que lo debían hacer por "el prestigio de la firma", la casa central se había opuesto entendiendo que era un premio otorgado por el Poder Ejecutivo que no se sumaba al precio del trigo.

"Uds. no sólo han procedido mal, sino que no podían haber elegido un momento más inoportuno". Garone estaba gestionando ante las autoridades para que incluyesen el pago de esos diez pesos a los trigos dañados por las inundaciones, y había argumentado que GRAMON no pagaría esa diferencia. "... y en las gestiones que vengo realizando se me ha prometido elevar el proyecto al Consejo Nacional de Gobierno....". Mientras la firma negaba el pago, la sucursal de Paysandú se había adelantado y había liquidado los importes.

Escribía: "Si se resuelve alguna investigación y se pone de manifiesto que hemos abonado esa diferencia, ello

comprometerá no sólo mi prestigio ante las autoridades, sino que también será luego más difícil obtener que el Estado acepte el débito de esos trigos a su cargo”.

Poco después el Consejo Nacional de Gobierno resolvió pagar el premio, lo que motivó una nueva carta, fechada el día 11, y al igual que la anterior en papel personal del Gerente General y con carácter confidencial: “Con todo, perjuicios igual vamos a tener, ya que el haber adelantado el dinero, por intereses nos costará alrededor de cinco mil pesos mensuales hasta que podamos resarcirnos del importe total abonado”. Aprovechaba la oportunidad para advertirles que el Banco de la República, “al haber perdido su posición”, iba a ser muy exigentes en los controles, sobre “el movimiento de estos trigos, su tonelaje exacto, su pertenencia...”. En la primera de las cartas el Gerente General se había referido a los beneficios del ejercicio: “por sí ya bastante magros”.

En abril de 1959 el río Uruguay había superado la marca de once metros sobre el cero oficial de la ciudad. Las inundaciones fueron una catástrofe, de la que no se salvó el Molino del Puerto, situado en una zona que se creyó a salvo de cualquier creciente. Las pérdidas habían sido importantes.

Cuando las aguas se retiraron llevaron consigo una porción del capital de cantidad de pequeños y medianos agricultores. El sesenta por ciento de las siembras de trigo se realizaban en explotaciones de entre cien y mil hectáreas, algunas por propietarios, otras por arrendatarios, otras en régimen de medianería. El departamento de Paysandú era una zona de chacras. En la década del cuarenta la Sección de Fomento Rural del Banco Hipotecario había procedido a subdividir varias estancias, fundando numerosas colonias. Su sucesor, el Instituto Nacional de Colonización, creado por ley en 1948, había agregado otras.

En las chacras la tierra para el trigo se preparaba en otoño. Pero ese otoño no sólo sería importante para algunos militares, como Oscar Gestido y Liber Seregni, a quienes las inundaciones - radio mediante -

transformarían en hombres públicos, primer peldaño de una escalera que los conduciría años después al protagonismo político. No es posible escapar a la tentación de comparar la relación de los cataclismos con la carrera de algunos militares, como el terremoto de San Juan con la del entonces Coronel Perón. También decidiría la vida de cientos de agricultores, que entrado el río en madre, y pasado un tiempo, hechas las cuentas, y ante los anuncios de lo que les podría deparar la carta de intención con que el gobierno de la época inauguró la nueva forma de relacionamiento del país con el Fondo Monetario Internacional, desensillaron esperando un nuevo amanecer. En el pueblo, en la ciudad, en otras tierras, donde fuese.

Los empresarios gustan asociar la colmena humana que presta servicios en sus unidades económicas con la idea de “familia”. Se podría argumentar que es una concepción exclusiva de los ejecutivos paternalistas, de los microempresarios venidos a más, o una consecuencia de la alta proporción de grupos familiares propietarios de empresas. Pero todo esto en último caso puede ser una verdad a medias. En realidad quienes desempeñan actividades agrupados bajo un mismo techo, por una misma sigla o razón social - a los efectos es lo mismo - pasan una buena porción de su vida, casi tanto tiempo o más, con sus compañeros de tareas que con su familia. El contacto de horas, a lo largo de cinco o seis días a la semana, va tejiendo sutilmente, imperceptiblemente, lazos de afecto, sentimiento de pertenencia, rutinas. Lo cual no significa que no exista espacio para los aspectos negativos del ser humano, como los celos, la envidia, la falsedad, la deshonestidad. La empresa es un ámbito ordenado, con jerarquías y reglas. Y de ambas partes todos lo saben, tanto los representantes del capital como los del trabajo.

El conflicto es manejado de acuerdo a la sabiduría del capitán y sus oficiales, los responsables de que el barco

llegue a puerto. Pasado el período más salvaje, el del trabajo de sol a sol, el de las huelgas con atentados y bombas, la presión de los obreros organizados y las nociones de justicia social asumidas por el sistema político que necesitaba legitimarse por el sufragio, desembocaron en normas que intentaron fijar las boyas señaladoras del derrotero. Una de ellas fue la aprobación en 1943 de la ley de consejos de salarios, instancia en que débiles y poderosos, bajo la mirada atenta (o que se quiso que lo fuese) del Estado, podían concertar el precio del trabajo, con la finalidad de transformar a los enemigos en simples adversarios.

Cada empresa era un mundo, y ese mundo era influido por otros mundos. Había ocasiones en que los "padres" se unían con otros "padres" para frenar a sus "hijos", y viceversa, éstos buscaban el apoyo de sus iguales para presionar o negociar mejor.

Pero pasado el temporal, depositada la resaca en la costa, se intentaba vivir en la normalidad, el estado ideal para ambas partes, para los que tenían que pagar y para los que tenían que cobrar.

Allí era cuando adquirían relevancia los encuentros sociales que corporeizaban esa idea de familia. El cuadro de fútbol de la fábrica, el comedor, la guardería infantil, la mutualista, la cooperativa de consumo, el asado y el banquete-festejo o la simple conmemoración.

El asado era el reencuentro con el hedonismo uruguayo, con el pasado vacuno, la confluencia del ancestro inmigratorio con su pan y su vino, con la carne del gaucho criollo; en suma, era casi un acto patriótico. A él se iba vestido sin rigor alguno y, sobre todo si era al aire libre, no excluía necesariamente al núcleo familiar. Podía ser con o sin cónyuges y proles.

El banquete o el festejo, en cambio, eran más formales. Sectorial, de oficinistas y ejecutivos si tenían una motivación determinada, despedidas de soltero, alejamientos y retiros laborales; de todos si era convocado por la propia empresa para marcar algún aniversario o logro. En general los banquetes eran ocasiones para hombres solos, viejos y cansinos

soldados a quienes se les había concedido permiso para ausentarse transitoriamente de su cuartel con la recomendación de que no cometiesen excesos de tipo alguno ni mancillasen la honra del regimiento.

En 1961 Bunge y Born festejó el cincuentenario de su primer molino en Uruguay. El presidente del directorio, Ovidio Giménez, vino de Buenos Aires especialmente para la ocasión. Entregó al Consejo Nacional de Gobierno la donación de un cuadro histórico, "Artigas en el Paraguay", pintado por Pedro Blanes Viale. No fue elegido al azar. El héroe oficial aparecía con su torso desnudo, con un sombrero de paja que lo protegía del sol, dirigiendo con una mano un arado de mancera empujado por dos bueyes. El viejo guerrero en su exilio era un ser productivo capaz de extraer sus frutos a la madre tierra. Tampoco se descuidó la elección del autor. Blanes Viale era de Mercedes, al igual que el entonces presidente del Consejo Nacional de Gobierno, Eduardo Víctor Haedo, quien de inmediato dispuso enviarlo al museo de la ciudad de la que ambos eran oriundos.

Se editó un lujoso folleto para obsequiar a las autoridades, a los organismos oficiales, para tener una atención con empresas de todo tipo. Se acuñó una medalla conmemorativa para premiar al personal con décadas de trabajo en la empresa, que llegó a Paysandú, cuyo molino tenía poco más de tres décadas, transportada por el Gerente General, Pedro Garone.

Fue distribuida a los funcionarios más viejos en un acto privado realizado en un ala de las oficinas del Molino del Puerto. En su discurso el Gerente General se refirió a las dificultades económicas del momento, en un afán por socializar las angustias con el resto de los comensales, entre ellos un puñado de obreros. El fotógrafo no estuvo ausente y dejó por lo menos dos registros de la ocasión.

Es sabido que los actos de los seres humanos, aún los inconscientes, están cargados de simbolismo. Quien dispuso la cabecera de la mesa para la plana mayor de la empresa eligió el lugar adecuado. Tenía por telón de fondo una enorme caja fuerte de dos puertas, celosa

custodia de los documentos y del capital de giro diario de la firma; y un viejo reloj de péndulo, medidor del tiempo de trabajo, instrumento básico del orden laboral. El reloj colgaba flanqueado por dos afiches de los que GRAMON había impreso para festejar su cumpleaños. El motivo central del mismo era el anverso de una medalla color oro: a la izquierda una espiga de trigo, mientras que la parte derecha era compartida por un silo con la sigla "GRAMON" debajo. En la parte inferior del afiche se podía leer: "Cincuenta años al servicio del progreso nacional -1911- GRAMON - 1961". La mesa estaba cubierta con un mantel blanco, con encaje. Se destacaba un florero, que lucía extraño en aquel mundo de hombres, porque los asistentes eran sólo hombres. Las flores eran de la variedad que le gusta a la gente sencilla, claveles y margaritas. También contenía una cantidad limitada de platos con bocadillos de copetín, que parecían haber sido calculados por el reloj, pero en realidad debieron haberlo sido por una confitería a la que se pidió presupuesto por un servicio "para tantas personas".

Los asistentes habían posado para la foto y estaban parados, porque la mesa no tenía sillas que la rodearan. Había una multitud de rostros asustados, con camisa de tartán "leñadoras" cubriendo otra camisa, algunos con bufanda, otros con pullover, todos sin corbata. Eran los obreros. Había rostros sonrientes, de traje o saco con corbata, algunos con lentes. Eran los oficinistas. Había rostros graves. Eran los que rodeaban al señor Garone, y que o ya habían pasado el examen, o lo tenían pendiente. Era el personal superior del Molino del Puerto. Y por último, en el centro de la cabecera la pequeña figura del Gerente General, con un atisbo de sonrisa, de satisfacción, y con sus dos manos sobre el borde de la mesa. Sin duda merecía el cargo. Fue el único que supo qué hacer con sus manos. El resto las escondió detrás de sus cuerpos, las puso en sus bolsillos, protegiendo sus genitales como en una barrera para atajar una infracción en un partido de fútbol, o cálidamente cubiertas por el par de brazos cruzados. El

local, iluminado por varias lámparas colgadas del techo con cadenas, con florones de bronce y pantallas de vidrio color blanco, cerradas.

En la otra foto aparecen veintisiete rostros, algunos acompañando a los felices propietarios a quienes la organización canjeó sus vidas por un trozo de metal trabajado. Un grupo está sentado en unos sillones arrumbados en una esquina. Alguien extiende su brazo al perchero. A su lado el Gerente, Hugo Marx, subido en algo, se apoya en el hombro de un obrero. Algunos serios, otros esbozan una sonrisa pero sin lograrlo. Unos muestran una cajita abierta conteniendo el adminículo metálico. Otros, sus manos, un solitario fumador una boquilla con un cigarrillo. En la pared dos fotos del edificio del molino, de la planta industrial, de su casa.

Con traje y corbata, con saco y corbata, con pullover, con camisa tartán de leñador; rostros de ascendencia europea, rostros de criollo con cruza indígena; caras delicadas, caras curtidas por el sol; sin bigote, con bigote prolijamente delineado. Convocados por la empresa y unidos por una medalla. Todos.

La empresa apoyó algunas iniciativas tomadas por sus asalariados, que beneficiaban a estos últimos. Una de ellas fue la de la creación de la "Caja Cooperativa de Ahorro y Préstamos del Personal de GRAMON", que funcionó en la década del cuarenta. Quienes viven de un salario tienen que afrontar sin dinero en la mano las contingencias extraordinarias que suelen presentarse en cualquier momento, casi siempre en el peor. No existía el pago con tarjetas de crédito y el acceso a los bancos no era nada sencillo, y cuando lo era para algunos, los que podían ofrecer garantías reales o solidarias, era después de recorrer un laberinto de procedimientos, entrevistas y llenado de una colección de formularios. Por otra parte, recién en ese momento la banca privada estaba multiplicando sus sucursales en el interior y se estaban

difundiendo masivamente en el país las Cajas Populares, reglamentadas por la ley bancaria de 1938.

La Caja Cooperativa tenía su sede en Montevideo, y prestaba dinero contra la firma de un vale amortizable. El adjudicatario autorizaba a descontar la cuota del vale al fin de cada mes, al hacer efectivo su sueldo como empleado de GRAMON. Los préstamos a un año generaban un interés cercano al cinco por ciento.

El personal superior, el que percibía mejores salarios, en un caso de urgencia podía recurrir a la empresa o a alguno de sus pares. A la empresa se recurría "in extremis", ya que de alguna manera se estaba compartiendo con ella aspectos muy privados, que no siempre se deseaba difundir.

La solidaridad entre iguales era frecuente, pero no siempre exenta de algún final desagradable. En una carta de Hugo Marx fechada en enero de 1951 en Paysandú, y dirigida a un ejecutivo de Molinos Río de la Plata en Concepción del Uruguay, Argentina, se lee: "Estimado don Luis: Me resulta violento pero ya no me queda otro recurso que volver a recordarle que aún me queda debiendo la cantidad de sesenta y siete pesos uruguayos".

La conducta entre los pares solía ser irreprochable, ya que muchas veces la suerte de uno dependía de los juicios del otro. Una de las funciones de los Gerentes era informar sobre sus subordinados, aún los más cercanos. En uno de esos informes, fechado el 12 de agosto de 1962, y enviado a Montevideo por O.N.D.A., se hacía la evaluación laboral del hijo de un alto funcionario de la empresa: (hace) "dos años actúa en esta sucursal de Paysandú, visita en compañía de los vendedores a la clientela de toda la zona, quiere decir, no sólo Paysandú, sino también la del Bajo Litoral, Río Negro, Salto, Artigas, Tacuarembó y Rivera. Su carácter reposado y algo retraído colabora en estas tareas de inspección y le hace conquistar la estima y el respeto de los clientes. En la oficina de Paysandú se encarga en primer lugar de la vigilancia de los saldos de Cuenta Corriente II, control de pagos y entregas. En su vida privada es económico y

ordenado. Considero que está a gusto en la Sucursal, aún cuando no cabe duda que le causa amargura el hecho de no ser apoderado de la Casa, lo que - como hace entrever - le resta categoría ante los empleados y ante todo ante los compradores".

En otro, fechado en febrero de 1952, informaba sobre un empleado de categoría al que un importante acopiador le había ofrecido el cargo de Gerente. El acopiador no quería enemistarse ni con GRAMON ni con su Gerente General en Montevideo, razón por la cual había informado de las conversaciones mantenidas con su candidato. Esta prudencia no era gratuita ya que la voz de GRAMON era escuchada en la Cámara Mercantil de Productos del País. Todos estaban urgidos por la respuesta de Montevideo: el empleado, que quería mejorar; el acopiador, que necesitaba un Gerente; el Gerente del Molino del Puerto que no quería perder un elemento calificado de su personal, preocupado por la eventualidad de tener que reemplazarlo y teniendo en cuenta "el poco personal del que dispone esta sucursal". Pero, aún tratándose de alguien que se desempeñaba en la "sección Materias Primas" la decisión final no la tomaba el Gerente General de GRAMON. Éste respondió el 21 de febrero: "Como le he manifestado, espero que en una visita a ésta del Sr. Giménez (presidente del directorio) para los primeros días de marzo, se resolverá todo lo concerniente a la reorganización de personal".

El personal superior, si podía, vinculaba a sus familiares a la empresa. No lo hacía exclusivamente por las características del mercado laboral. Era común en la tradición de Bunge y Born que hijos, sobrinos y hermanos, los parientes, se desempeñaran en la organización, encadenando aún más a ella la vida del núcleo familiar. Ésta recibía a cambio agradecimiento y lealtad, logrando desdibujar la línea que separaba a ambas "familias". Se respiraba a Bunge y Born no sólo en las oficinas, también en el propio hogar.

Esta conmixción de intereses se acentuaba para quienes trabajaban en el interior del país, y debían gestionar asuntos privados en la capital, en Montevideo.



En esos casos, para no trasladarse, o para no abandonar el puesto de trabajo, solicitaban el auxilio de alguno de sus pares, de algún miembro del personal superior.

En enero de 1951 Hugo Marx necesitó adquirir moneda argentina. La comercialización de moneda extranjera era controlada por el Estado. Como quienes estaban relacionados con el poder eran duchos en sortear las rigideces del sistema, conseguían casi siempre las cantidades necesarias, o encontraban la mejor cotización, solicitó a su superior, al Gerente General, que le resolviese el problema. Recibió una esquila de éste, acompañada por un recibo de una firma de Corredores de Bolsa y Cambios. La respuesta a Garone fue escueta: "Obra en mi poder su att. carta del 11 del cte. y agradezco su deferencia al ocuparse de un asunto particular mío". La transacción se había hecho sin dinero, usando el del giro de la empresa en Montevideo, y debitando el importe de la operación en moneda nacional al interesado en la Sucursal Paysandú.

El resto de la familia también tenía acceso a esta red. Así, la sobrina de Hugo Marx residente en Buenos Aires hacía operaciones financieras en Montevideo, triangulando la operación con su tío. En una esquila de agosto de 1955 escribía: "Querido tío: Me refiero a mi carta anterior y entiendo que aún tú no has dispuesto nada. Por la presente te rogaría lo siguiente: 1) Vender Salus por un valor aproximado de pesos 3.600/3.700 (testado a mano: son nominal \$ 2.800). 2) Comprar con esos fondos dólares que agradecería transfirieras a mi cuenta con la Fidelity Ltda., Misiones 1481, Montevideo." Después de la despedida de rigor, y de la firma, venía la posdata: "Entiendo que una devaluación es inminente allí. ¿Es verdad?".

Gracias a los buenos oficios de este sistema de ayuda mutua se podía hasta cobrar cuentas de terceros. El esposo de la otra sobrina, la radicada en Uruguay, debió iniciar juicio en 1956 a un agricultor que le debía dinero. Ante la posibilidad de que el deudor vendiese su cosecha encomendó los trámites al abogado de GRAMON en

Paysandú. Éste consiguió cobrar la deuda depositando parte del importe de la misma en GRAMON.

De esta forma la estructura de la empresa iba prestando servicios a la firma, a sus servidores, y a la familia de sus servidores. Estos favores eran como se dice corrientemente, una atención de la "Casa."

A mediados de los años treinta Bunge y Born estaba expandiendo aceleradamente sus intereses en Uruguay, y tenía planes de futuro. En esa coyuntura el regreso a Paysandú de Hugo Marx aparentemente fue bajo otras condiciones laborales.

Su sueldo básico fue el mismo que el del año 1935, y se mantuvo hasta el 31 de diciembre de 1940. Los que no se mantuvieron estables fueron los precios. De acuerdo a las estadísticas en ese período habían variado alrededor del quince por ciento. Este guarismo, envidiable para nuestros días, no lo era tanto para los contemporáneos que no estaban habituados como los uruguayos actuales a convivir con la inflación. Una deducción, la más simple, es que la empresa lo abandonó, lo dejó librado a los resultados de su gestión al frente del Molino del Puerto. Si los negocios iban bien aumentaban las comisiones, y en consecuencia sus ingresos, si iban mal, disminuían los montos percibidos.

A partir del año nuevo de 1941 GRAMON pasó a reajustar anualmente el sueldo básico. En algún momento también cambió el sistema de las comisiones. Pasó a percibir una gratificación anual fijada unilateralmente, al igual que el sueldo, por el Directorio. Esta nueva forma de calcular los ingresos lo único que permite aquilatar es el ciclo de años buenos y de años malos para la sucursal Paysandú, de acuerdo a la interpretación en versión libre de los directores de GRAMON.

Años malos fueron 1945 (crecimiento cero), 1948, 1949, 1953, 1954, 1955 (crecimiento de menos de un dígito). Años buenos fueron 1947, 1950, 1951, 1957,

1961, con oscilaciones del veinte al cincuenta por ciento de aumento. El año de las inundaciones, 1959, en que el agua alcanzó la planta baja del molino, a pesar de los magros resultados augurados por el Gerente General, dadas las circunstancias no fue un año tan malo en los ingresos, que aumentaron un dieciséis por ciento con respecto al año anterior. Pero este aumento no siguió el promedio anual en el cambio de los precios, que alcanzó al cuarenta por ciento. Hasta entonces no se conocía una variación tan grande en los precios si uno toma la serie retrospectiva elaborada por el Banco Central, que se inicia en 1915. En los años 1960 y 1961, en que las oscilaciones fueron también de dos dígitos, el sueldo básico fue aumentado en dos oportunidades en cada uno de esos años. El país estaba ya en crisis, aunque la persistencia de ésta en el tiempo obliga a redefinir el significado de la palabra crisis, que no supone un desempeño tan prolongado. De todos modos vendrían años peores.

El anuncio de la resolución del Directorio era transmitido invariablemente por el Gerente General, generalmente en el mes de diciembre, o después del año nuevo. Lo hacía en una pequeña hoja que llevaba su nombre como membrete, rara vez lo hacía en papel oficial de GRAMON.

No había lugar para el regateo ni para la negociación, era una decisión del Directorio que como todas se debía acatar, y en este caso particular, agradecer. Y así se hacía todos los años en enero: "Agradezco la deferencia de nuestro Directorio en otorgarme esa gratificación al 30 de diciembre de 1950 como la atención de aumentar mi sueldo a partir del 1 del cte. a \$ 900 mensuales" (Carta del 8 de enero de 1951).

Era una información reservada. En esta oportunidad, la "gran familia" funcionaba en compartimentos estancos, sin unidad alguna.

Como le escribió en julio de 1957 uno de sus gestores en Montevideo, un alto directivo de la organización: "(...) yo no quiero preguntar ni saber lo que ganan los demás

gerentes o apoderados. Así no me caliento, y mientras a mí me alcanza, allá ellos..."

En ocasiones las condiciones se endurecían, como al finalizar 1953: "También debo comunicarle que ha quedado sin efecto la remuneración de cincuenta pesos mensuales que Ud. tenía para gastos de representación" (Carta de GRAMON, del 23 de enero de 1954).

En otras pasaba lo contrario. Al finalizar el año 1951 el directorio de GRAMON dispuso su traslado y radicación en Montevideo, bajo las mismas condiciones, es decir su salario a la fecha más una gratificación a determinar año a año. El pasar a desempeñarse en la casa central podía ser interpretado como un ascenso, o por lo menos un paso importante en su carrera. Pero la respuesta fue negativa: "Como ya le adelanté telefónicamente, me imposibilitan considerar mi traslado, motivos personales de, para mí, mucha importancia, y que por ser personales, no son del caso de comentar" (Carta del 5 de enero de 1952).

La "gran familia" le proporcionaba algunas oportunidades para hacerse de un dinero extra en negocios que no competían con los de la empresa. El estar obligado a frecuentar a los hombres de campo tenía sus ventajas. Ellos proporcionaban la información, que luego procesaba con sus contactos, y así se iniciaba un proceso que de ser exitoso concluía con la ganancia de alguna comisión.

A comienzos de los años cincuenta los buenos precios que se pagaban por cereales y oleaginosas, y los requerimientos de campos para las explotaciones ganaderas, habían ambientado en el litoral una suerte de hambre por tierras. Todo el mundo necesitaba más campo, lo que fue percibido por Nardone y su movimiento ruralista, cuyo discurso intentó conformar a los ganaderos más cerriles, partidarios de la pradera natural; y a los nuevos agricultores, los que trabajaban tierras arrendadas y los que trabajaban en régimen de medianería.

Juan Bonica, uno de los ejecutivos de Bunge y Born, accionista en 1941 de la Compañía Oleaginosa Uruguaya

(COUSA), se había radicado en la zona de Daymán, cerca de Salto. Entre otros establecimientos explotaba la estancia "El Mellado", con una superficie aproximada de tres mil hectáreas. Hugo Marx hacía de intermediario de dos productores que buscaban tierras. Pero Bonica, como lo muestra la correspondencia<sup>7</sup>, se resistía a compartir su campo con cualquiera de los dos ofertantes: "Si bien la lana no se ha vendido, no por ello he de pasar apremio de clase alguna. Los bancos me prestan muy valiosa ayuda, que en ningún momento me han retazeado (sic)" (Carta del 30 de noviembre de 1951).

"No es que sobren lanares sino que falta campo, y yo estoy dando el campo".

"Para un "trompo" como éste habría aquí en Salto muchos "niños". Lo mismo se me acosa día a día para que ceda alguna fracción de campo a trece pesos cuadra, o sea unos veinte pesos hectárea. A nadie he querido escuchar" (Carta de enero de 1952).

En diversas oportunidades hizo ofertas de superficie de campo a promitentes compradores. En febrero de 1962 le escribió a Alfredo von Metzen: "Usted hace algunos meses me manifestó que quiere comprar de cien a doscientas hectáreas de campo para uno de sus hijos. De varios clientes de "GRAMON" sé que serían vendedores (...)".

Así como otros miembros de la organización gestionaban sus asuntos privados en Montevideo, a él le correspondía hacer lo mismo por otros en Paysandú. Tal el caso de un ex-colaborador suyo, que tenía una casa en venta en Paysandú. Había sido trasladado a Montevideo y desde allí le escribía en mayo de 1958: "Con respecto a su venta (la propiedad) debo manifestarle que lo he estado pensando mucho, a raíz de la seria desvalorización de nuestra moneda, que por lo menos en el mercado interno, tiende a desvalorizarse más y más, y

<sup>7</sup> La correspondencia mantenida por ambos ejecutivos muestra que, aún careciendo de buenas calificaciones en ortografía y sintaxis se podía alcanzar la categoría de "hombre de confianza" de Bunge y Born.

en mi modesta opinión se acentuará aún con la fijación del precio del trigo en veinte pesos y otras medidas que nos están llevando a una inflación mayor cada día (...) hoy la gente si tiene algún peso disponible trata de ubicarlo en bienes raíces...

Por ello pienso si no sería mal negocio vendiendo hoy, aunque fuera a buen precio. ¿Qué le parece a Ud.?. Me interesaría su opinión...".

Era un hombre solo, soltero. Llevaba una vida desahogada en un medio aldeano, sin tantas oportunidades para cometer grandes excesos. Sentía la obligación de ayudar económicamente a su hermana y a su cuñado, y la compartía con el esposo de la hija de ambos.

En la época de oro del modelo agrícola, pese a que el crecimiento de sus ingresos no siempre siguió al de los precios, le quedó un sobrante para invertir. Una de sus opciones, como hombre de industria, fue la adquisición de acciones de diversas empresas. En tal sentido siguió las pautas del momento, ya que entre los años 1941 y 1945 las transacciones en acciones y obligaciones en la Bolsa de Comercio de Montevideo equivalieron a aproximadamente un cuarto del total de las operaciones, pareciendo que finalmente nacería un verdadero mercado de capitales en un país habituado a los movimientos de papeles del Estado.

En enero de 1952 tramitó para GRAMON un préstamo por un mes ante el Banco de la República, declarando entre sus bienes la tenencia de acciones por un valor de quince mil pesos. La cantidad pudo haber sido menor, aunque el formulario del Banco era explícito: a quienes abultasen su activo se le suspendería el crédito sin perjuicio de las responsabilidades penales correspondientes.

Pudo haber apoyado la mayoría de las nacientes industrias sanduceras de los cuarenta (azúcar, lana, curtiembre, cerveza, etc.). Tenemos certeza de una iniciativa local de la que fue colaborador hasta el año 1968: tenía acciones por valor de quinientos pesos de la Caja de Crédito y Ahorro Popular de Paysandú.

Aún para un tema tan privado como sus colocaciones de dinero recurría también al auxilio y consejo de los miembros de la organización.

En noviembre de 1951 le escribió a Emilio López Allegue, directivo de Bunge y Born Uruguay Limitada: "Hoy me entero que el accionista principal de la HILTEX S.A. trata de comprar todas las acciones posibles. Usted sabe que yo tengo una acción de mil pesos y estimaría si Ud. quisiera informarme sobre el precio que podría conseguir". (HILTEX S.A. era una fábrica de tejidos de punto, cintas, puntillas y cordones, situada en Montevideo en la calle Santa Lucía 4436).

Otra de las empresas en la que tuvo intereses fue la fábrica de dulces CYBUR S.A., con domicilio en la calle Constituyente 1981 de Montevideo. La misma había sido fundada en 1948 y entre sus abastecedores se encontraban GRAMON y QUIMUR.

Una parte de su capital lo tenía colocado en Argentina, en emprendimientos vinculados con su familia. La seguridad de sus parientes era en él un tema obsesivo y recurrente.

En el formulario ya citado, el que debió llenar en 1952 para el Banco de la República, incluyó bienes en Argentina por ochenta mil pesos de la época.

De acuerdo a un criterio lógico debería haber adquirido su primera casa-habitación en Paysandú, Uruguay. Era donde residía, y donde alquilaba una vivienda para su cuñado y su hermana. Pero no, la compró en Argentina. Tampoco lo hizo en la Capital Federal, en algún balneario como Mar del Plata, o en una de las capitales provinciales más importantes, como lo hubiese indicado la racionalidad económica, es decir la ecuación valorización más rentas. Por el contrario, lo hizo en una población del valle del río Negro, en Cipolletti, donde se había radicado su hermano Arturo con su esposa. En 1963, al redactar su testamento, legó esa propiedad a una de sus sobrinas, la que vivía en Buenos Aires. El título de propiedad estaba, según arreglo amigable, a nombre de su hermano y su cuñada que la habitaban. Poco tiempo después su hermano se trasladó a Buenos

Aires y la casa se vendió. La sobrina falleció en forma prematura.

La otra inversión importante que realizó en Argentina fue en cierto modo una operación digna de un banco de fomento, a favor de sus sobrinos, los hijos de su hermano Arturo. Puso capital para fundar una ferretería industrial a nombre de uno de ellos y del esposo de su sobrina. El contrato se firmó en enero de 1952 en Buenos Aires y estipulaba que podía retirar el capital haciendo una solicitud con seis meses de anticipación. Mientras tanto participaba del veinticinco por ciento de las utilidades que arrojara el ejercicio anual.

En septiembre de 1954 recibió una carta de sus sobrinos de Buenos Aires: "Referente a tu consulta, si en el transcurso del corriente año estamos en condición de reembolsarte parte de tu aporte inicial, debemos manifestarte, que como podrás comprender, retirar capital de un negocio establecido recién hace dos años es quitarle toda posibilidad de subsistencia y progreso. Desde luego volvemos a manifestarte lo mantenido siempre por nosotros, que el dinero aportado es de tu exclusiva propiedad. Sugerimos y te rogáramos una entrevista personal en la oportunidad que consideres apropiada, siempre y cuando fuera algún fin de semana, y si es posible aquí en Buenos Aires para que también conocieras una vez el negocio. En caso contrario, en Concepción del Uruguay, ya que nosotros no podemos viajar a Uruguay".

En julio de 1957 llegó otra misiva, con informaciones sobre el balance del último ejercicio: "Como podrás apreciar, año tras año los ejercicios van dando resultados cada vez más satisfactorios y esperamos que el presente sea de tu conformidad. De acuerdo como se va desarrollando el primer semestre del presente año, y esperando que siga en la misma proporción el segundo, consideramos que al finalizar el mismo, tú podrás efectuar el primer retiro de utilidades si ése fuese tu deseo, tema sobre el cual volveremos oportunamente".

En su testamento de 1963 dejó a sus sobrinos-socios su parte en ese negocio, si es que se le puede llamar así.

En el segundo, redactado en 1966, consideró que "durante su vida, ha entregado a sus otros sobrinos y sobrinas, parte de su patrimonio, en importes tales, que no se considera ahora, en obligación moral de hacerlo".

La operación más importante que realizó en Uruguay fue la compra de una casa, la vivienda en la que pensaba pasar acompañado de su hermana los últimos años de su vida. Para ello liquidó lo que pudo liquidar, y rescató lo que pudo rescatar.

La casa de la calle Leandro Gómez 1115 estaba estratégicamente situada, a tan sólo dos cuadras del Club Paysandú, en pleno centro de la ciudad. Era la misma calle en que, cuadras abajo, en dirección al puerto, estaba el Molino. Tenía un frente recubierto con placas de mármol. Disponía de dos plantas construidas en un terreno angosto. Por esta última razón era fría y mal iluminada. Tenía una terraza en la planta alta y un patio cerrado en la planta baja, al que daba una habitación y un baño de servicio lindero al Cine y Teatro Florencio Sánchez.

Cierto aire señorial flotaba en los ambientes, en los que lucía reluciente el parqué de madera de primera. La puerta era una pesada puerta de hierro trabajado, con vidrios y volutas de metal. El estar daba a la calle y con sus paredes empapeladas parecía destinado a ser habitado por uno de esos seres que después de desayunar con saco de fumador y pantuflas calzan sus lentes, descansan el cuerpo en un mullido sillón, y dedican la mañana a una lectura minuciosa y pormenorizada de la prensa diaria. Y así fue, en los hechos. Era una casa para un gerente retirado, para el reposo de un lobo de tierra cansado de batallar.

A la hora de reunir el dinero y hechas las cuentas se encontraba sin el capital necesario.

En abril de 1958 escribió una carta al Gerente General: "Estimado Señor Garone: Ruego quiera perdonar, si le molesto con mis asuntos particulares.

Se me ofrece en Paysandú una regia casa en punto céntrico que de todo corazón quisiera comprar, no para la renta ni por ostentación, pero sí por el anhelo íntimo,

tener una vez una casa propia donde vivir donde vivir (sic) con mis familiares. En parte podré financiar (sic) la adquisición por mis propios medios, faltándome aún unos veinte mil pesos, por lo que me permito, pedir por intermedio suyo este préstamo a "GRAMON".

Para su cobertura (sic) propondría 1) la retención mensual de cuatrocientos/quinientos pesos de mi sueldo, 2) la retención de la gratificación que la Casa me concede a fines de año".

Un mes después recibió la respuesta en papel membretado. GRAMON le había girado el dinero solicitado en carácter de préstamo, con un interés anual del doce por ciento.

Una vez más la "gran familia" había respondido.

Ese mismo día, el de la carta de GRAMON, el del giro del Banco Comercial, ese 16 de mayo de 1958, firmó el compromiso de compraventa de la propiedad, de su futura morada.

La red social se fue tejiendo pacientemente alrededor de algunos puntos. Uno fue la filial local del Rotary Club, fundada en 1931, y en la que participó Hugo Marx. La rueda dentada, insignia de la institución, jamás faltó de la solapa de su saco.

Para él, el día de reunión de Rotary era un día sagrado. No fijaba ninguna otra actividad para poder asistir, y buena parte de sus amistades fueron cosechadas en esos encuentros. Allí se reunían y confraternizaban empresarios, autoridades, profesionales universitarios. Periódicamente compartían un almuerzo o una cena, en la que escuchaban a un conferencista, mientras se iban relacionando socialmente.

Estas sesiones eran para los empresarios urbanos lo que las ferias para los ganaderos: un lugar de encuentro, de intercambio de información, de contacto para realizar negocios, de hacerse conocer en y por la comunidad. Una escuela para la construcción de lealtades, al amigo, a la institución, lo que no era nada fácil de alcanzar en

actividades que se alimentaban del individualismo y del canibalismo, y en las que la suprema fidelidad era y debía ser la del eje vital - la empresa, la profesión, el Partido -. Una garita policial aquí, un refugio peatonal allá, en fin, los servicios a la comunidad (al departamento, a la ciudad, al barrio), los hacía sentirse devotos laicos del culto al Bien.

El primer club Rotary fue fundado en Chicago en 1905 por un abogado, Paul Harris, con el objetivo de fomentar el compañerismo y la amistad entre los miembros, y "promover sus respectivos y diferentes intereses comerciales y profesionales sobre la base de estrictas normas éticas", además de estimular los intereses de la ciudad y exaltar el espíritu cívico de sus ciudadanos. En 1911, año importante en la expansión de las inversiones norteamericanas en el exterior, Rotary salió de los Estados Unidos, y pasó a ser una organización internacional.

En 1918 el comerciante inglés Herbert Percival Coates, a su regreso de un viaje por América del Norte, convocó a un grupo de amigos para fundar una filial en Montevideo, la primera en el Uruguay. La presidió el Cónsul de Estados Unidos, y entre sus primeros asociados se encontraron el político batllista Francisco Ghigliani, el gerente del Banco Comercial, un célebre abogado de empresas extranjeras, un comerciante, un industrial y un odontólogo.

El modelo empresarial norteamericano no tuvo tanto éxito en su difusión, como esta forma de construcción de un entramado social que puso en contacto a comerciantes, industriales, banqueros, ejecutivos, periodistas, profesionales universitarios y administradores del Estado.

Si se sumasen los kilómetros recorridos por caminos vecinales, en campos y chacras, en las rutas nacionales de tosca y de asfalto, se podría concluir que fue un gran viajero.

Esporádicamente bajaba a la capital. Utilizaba los servicios de PLUNA, cuyos aviones DC 3 eran tan versátiles que hasta lograban aterrizar en el precario campo de aviación de Paysandú.

Pero no era un viajero en el sentido turístico o lúdico del término. En 1952, cuando todavía se iba a Europa en transatlántico, y hacerlo era la coronación de una vida, fue hasta Brasil en el "Highland Princess" de la Royal Mail Lines. Pero nunca regresó a Europa. Quedó con sus recuerdos congelados en el año 1926.

En 1956 recorrió los lagos del sur de Argentina y de Chile, y dio luego una gran vuelta por el norte, llegando hasta Cuzco. Sus postales tenían un texto trivial pero conciso: "Desde el país de los indios. Saludos".

Después de terminar su actividad laboral en GRAMON se fue de excursión por América del Norte: México, Nueva York, las cataratas del Niágara. Ése fue su gran viaje.

Pasaban años en que no tomaba vacaciones. Escribió en 1958 al Gerente General: "Ud. propuso para los tres primeros meses del año entrante tomarme vacaciones con goce de sueldo en vista de que no disfrutaba de descanso en los dos últimos ejercicios. A este fin ya pedí presupuesto en dos sanatorios algo baratos para el descanso mental y de nervios". Este tipo de establecimiento - el sanatorio de descanso - era bastante común en Argentina, existiendo algunos en las serranías de Córdoba.

Pasó una temporada en Atlántida, un balneario siempre apreciado por los europeos.

En una ocasión visitó Piriápolis con su hermana y su cuñado por un par de días, lugar en el que en los cincuenta veraneaba su familia y que había sido invadido por la clase media de Argentina y Uruguay, gozando de la preferencia de los inmigrantes judíos. Aparece en una foto con camisa, y lentes de sol "Ray-Ban", con el estuche a lo Mac Arthur, prendido al cinturón del pantalón de su traje.

Y así prácticamente se agotan sus viajes.

En cierto sentido era un hombre finisecular. Soportaba impávido la canícula sanducera de espaldas al agua, como preservando su palidez, mientras gran parte del país se lanzaba a conquistar la costa, y la fiebre de los baños y el tostado de la piel llegaba hasta el interior, estimulando la creación de una serie de balnearios municipales. La playa fue en el Uruguay de los cincuenta lo que la escuela vareliana en el último cuarto del siglo XIX: un lugar en el que se podía intentar uniformar a las clases sociales, convivir en la armonía social. El sol, la arena y el agua eran laicos, gratuitos y obligatorios. La meta era llegar a marzo sin rastro alguno de palidez. A la playa se iba a jugar, a comer, a disfrutar, a socializar.

Mientras estuvo en actividad no fue consumidor de obras literarias ni formó su propia biblioteca. Un libro que atesoraba era un volumen grueso de una guía de claves telegráficas editada en los Estados Unidos a comienzo de los años veinte, de uso en esa época para enviar telegramas comerciales cifrados.

Gustaba de la música, en particular de las operetas y las zarzuelas, pero Paysandú no le ofrecía grandes posibilidades de regocijo en ese campo. Tampoco se preocupó de tener tocadiscos o radio. Fue un hombre extremadamente torpe para todo lo que de alguna manera simbolizaba tecnología. Para él era más sencillo administrar un molino, y a eso se había dedicado.

Como si fuese un Lord británico, su pasión era ir cotidianamente al Club. Solía gastar su tiempo libre en las tertulias del Club Paysandú, leyendo la prensa o jugando a las cartas. Era un hombre de mundo, pero con el transcurso del tiempo su mundo se había empequeñecido.

*Noviembre de 1958. Después de más de noventa años de gobierno colorado, el Partido Nacional ganó las elecciones. Los blancos votaron unidos por primera vez desde 1930. La coalición herrero-ruralista había triunfado sobre la Unión Blanca Democrática dentro del nacionalismo.*

*En 1956 el Nacionalismo Independiente, el Movimiento Popular Nacionalista, el sector denominado Reconstrucción Blanca, habían formado la coalición Unión Blanca Democrática, U.B.D., con la finalidad de rehacer el Partido Nacional y de conquistar el poder. Contaban con el bagaje ético de tipo misional que habían asumido los primeros como fundamento de su conducta política.*

*El Nacionalismo Independiente se había originado en el año 1931, cuando un núcleo de dirigentes del Partido Nacional, discrepante con el liderazgo y con algunas posiciones de Luis Alberto de Herrera, pactó con el sector batllista del Partido Colorado la fundación de la Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland y el monopolio de los servicios telefónicos a cargo de las Usinas Eléctricas del Estado. Además de la extensión del estatismo, apoyó otras medidas económicas y sociales para evitar, amortiguar o solucionar los efectos de la crisis económica. Obtuvo a cambio la coparticipación en la administración de los organismos estatales de acuerdo a los resultados electorales.*

*El entendimiento, que Herrera logró hacer pasar a la Historia como el "pacto del chinchulín", fue denostado como un acto de corrupción, y el nacionalismo independiente fue considerado albergue o guarida del viejo sector doctoral blanco, en oposición a una suerte de populismo que habría impulsado y que encarnaba el herrerismo, lo que no deja de ser una visión simplificada de los vericuetos de la vida política uruguaya. El principio de coparticipación fue recogido y consagrado por la Constitución de 1934, impulsada por la entente golpista - o por la Revolución de Marzo, como la denominaban sus participantes -, que integraba el herrerismo.*

*El golpe de estado promovido por el presidente Gabriel Terra en el año 1933, apoyado entre otros por Herrera y sus seguidores, excluyó a batllistas y nacionalistas*

independientes del aparato estatal y los dejó integrando las filas de la oposición que defendía la institucionalidad arrasada el 31 de marzo. Ni batllistas ni nacionalistas independientes participaron de las elecciones convocadas durante el terrismo. Estos últimos lograron ser reconocidos como partido en el período de gobierno de Baldomir, en 1942, después de que otro golpe de estado desplazó al herrerismo del gobierno. Los blancos votaron por separado con dos lemas, lo que fue muy conveniente desde el punto de vista electoral para sus tradicionales contrincantes.

Las heridas de la familia blanca demoraron en cicatrizar, y la división se arrastró hasta las elecciones de 1958, en que volvieron a votar bajo un mismo lema, derrotando con la ayuda del movimiento ruralista de Benito Nardone al batllismo y al Partido Colorado. Por esa época, la Unión Blanca Democrática representó lo mejor de la tradición del nacionalismo independiente.

El apego a la Constitución y a la democracia representativa fue uno de los puntales de su simbología, y su fuerza moral se legitimaba con su pasado de oposición al golpe de Terra, Herrera y Manini Ríos; en los años de conspiración y de exilio, y en la persecución de la que fueron víctimas en la década del treinta. El otro golpe, en cambio, el del verano del 42, era considerado "bueno" porque había permitido la transición al estado de derecho.

Pero no fue lo único que los separó del herrerismo. En los años cuarenta, mientras Herrera y sus acólitos propugnaron la neutralidad del país durante la segunda guerra mundial, y se opusieron a la instalación de bases norteamericanas, siendo tildados de "nazi-fascistas", el nacionalismo independiente apoyó la causa aliada. En el combate que le sucedió en la segunda posguerra, la llamada "guerra fría", sectores del nacionalismo independiente adhirieron a las posturas sostenidas por Estados Unidos, y a la intervención colectiva panamericana justificada por la denominada "doctrina Rodríguez Larreta", en la que se quería escudar el afán interventor de Estados Unidos en los sucesos argentinos de la época; Herrera, en cambio, el camino de equidistancia sugerido por la tercera posición de Perón, con quien simpatizó, que

se identificaba con los principios de neutralidad, de no intervención y de autodeterminación de los pueblos.

Por diferentes motivos, ambos sectores se enrostraban el haber hecho trizas y dejado en jirones viejos principios del Partido Nacional.

La línea divisoria parecía ser profunda: constitucionalismo / golpismo; panamericanismo / neutralidad; pronorteamericamismo / terceraposición; properonismo / antiperonismo. Discrepancias en aspectos de la política económica y social la ahondaban aún más.

Ahora los victoriosos del 58 prometían la desarticulación paulatina del proteccionismo, del dirigismo, de la intervención del Estado, la promoción de un modelo económico liberal y el estímulo a la producción agropecuaria. La Ley de Reforma Cambiaria y Monetaria aprobada en 1959 intentó cambiar la dirección por la que había transitado la política económica y social.

## 6

En Argentina Bunge y Born se identificaba más con las posturas económicas liberales que con la injerencia del Estado en la actividad privada. Por lo menos hasta la crisis de 1929 se había beneficiado con el modelo agro-exportador. Aunque había comenzado su diversificación industrial tempranamente, en realidad había crecido con el comercio de granos, con su acopio y exportación. El grueso de su desarrollo fabril, en la primera etapa, se había asentado en las industrias de base agraria, en materias primas provistas por el medio rural.

Las medidas de tipo estatista-populista asumidas por el peronismo (1946-1955) no eran de su agrado. Ni la presencia activa del Estado, ni la nacionalización de empresas privadas, ni la creación de empresas públicas, ni el fomento de la industrialización concitaron su apoyo. La animadversión fue mutua. El peronismo tampoco la disimuló. El Coronel Perón no ahorró epítetos para



referirse a ellos. Sus palabras fueron poco amables, públicamente los consideró "explotadores" del campo argentino, intermediarios "parásitos", "pulpo" que dominaba a los gobiernos formados por "amanuenses y vendepatrias". La nacionalización del comercio exterior y de los medios de almacenamiento los redujo a la categoría de simples comerciantes.

En Uruguay el panorama fue otro. El discurso "oficial" contra el capital extranjero no fue tan virulento, el dirigismo que se practicaba permitía un mayor margen de maniobra, los subsidios a las exportaciones los favorecían, la creación de las sociedades anónimas financieras de inversión eran muy convenientes para el manejo de los intereses regionales, el proteccionismo alcanzaba a sus industrias. Luis Batlle Berres, preocupado por ofrecer abonos a bajo precio a los agricultores, acordó con Bunge y Born y con Duperial la instalación de fábricas de ácido sulfúrico con la obligación de fabricar exclusivamente superfosfatos. Y, como para coronarlo todo, el gobierno batllista era antiperonista.

Hugo Marx adhirió al nacionalismo independiente al solicitar la carta de ciudadanía. En esos años el país salía del terri-baldomirismo, cuando recobradas las libertades el período de la dictadura terrista era enjuiciado severamente, y la opinión pública se encontraba polarizada por los acontecimientos de la segunda guerra mundial.

Fue amigo personal del escribano Víctor Beceiro, un dirigente del nacionalismo independiente que antes del golpe de Estado, entre 1929 y 1933, había integrado el gobierno departamental de Paysandú. Un hermano de éste, el Dr. Demócrito Beceiro, fue el abogado de GRAMON. No sabemos si su filiación política era una consecuencia de su relación con el Estudio Jurídico Beceiro; o si éste prestaba servicios a la filial sanducera de Bunge y Born como consecuencia de su definición política. Lo que queda claro es que el grupo repitió a nivel local su esquema de relacionamiento con el poder político, ya que Beceiro fue gobernante municipal en

1930, cuando GRAMON se hizo cargo del Molino del Puerto.

Partidario de la democracia representativa, en cierta ocasión, antes de la vigencia de la Constitución de 1967, cuando todavía el sufragio era voluntario, le dijo a la empleada doméstica de su hermana: "Aunque sea por los comunistas, vote. El voto es su derecho, y lo debe ejercer". Era un anticomunista consecuente. Y la conflictividad laboral que debió sortear durante su gestión como gerente, que atribuyó siempre a la obra de un puñado de gremialistas comunistas, no hizo más que pulir ese sentimiento.

A comienzos de la década del sesenta, después del triunfo de la insurrección en Cuba (1959), de su reforma agraria, y de la definición marxista de Fidel Castro, un clima de fascismo larvado ganó el interior del país. La caza de brujas estuvo a la orden del día. Pulularon las organizaciones autodenominadas "demócratas". El ruralismo hablaba del "comunismo chapa quince" en alusión al luisismo. La gente era etiquetada, discriminada y perseguida por un macarthismo *sui generis.*, basado en el rumor y en "listas negras" verbales. En la otra vereda ideológica, la izquierda electoral impulsaba experiencias unitarias, modeladas por el sectarismo y la intolerancia; y en 1963, cerca de Paysandú, se encontraron enterradas las armas que habían sido robadas en el Tiro Suizo de Nueva Helvecia por seguidores de Raúl Sendic, los futuros Tupamaros. Comenzaban a delinearse las grandes líneas que dividirían en las próximas décadas a la sociedad uruguaya.

El proceso lo encontró al final de su carrera, cuando ya era mucho lo vivido, y mucho lo ganado en experiencia. Él era un elector de la U.B.D., uno de los tantos. No adhirió a ningún movimiento de los fundados en esa época. Pero no escapó al clima del momento. Consideraba comunistas al semanario "Marcha" y a su fundador, Carlos Quijano; y a instituciones locales, como el Cine Club.

En cierta ocasión, en que alguien le hizo llegar un ejemplar de la revista "Unión Soviética" (editada en español en la URSS) realizó un acto de contrición: la mandó quemar en el patio de su recién adquirida casa, un patio de baldosas rojas rodeado de cuatro altas paredes.

La lectura del matutino "La Mañana" - decía que tenía la mejor sección rural de la prensa uruguaya - le proporcionó muchos de los argumentos en que cimentó sus opiniones. Lo curioso es que el diario era colorado, y había colaborado con el golpe de 1933. Pero no fue su contradicción menor.

Criticó acérrimamente el luisismo y lo que representaba, sin ser consciente de que el paulatino desmantelamiento de la política agrícola dirigista, a la larga produciría la decadencia de la empresa en la que había invertido su vida.

Era el país de los años cincuenta y sesenta; el que había logrado institucionalizar el reparto de los cargos en la administración pública, el del "tres y dos"; el de los autos baratos y las jubilaciones privilegiadas para los parlamentarios; el de las clientelas políticas alimentadas con el presupuesto nacional, siempre a espaldas del déficit fiscal. El de la victoria a último momento de Maracaná, después de la cual cualquier cosa parecía posible. Sin embargo...

En el año 1950, en que se conmemoró el centenario de la muerte de Artigas, Hugo Marx se dirigió a las oficinas de U.T.E. y solicitó un teléfono a su nombre. El funcionario que le atendió extendió una constancia del pedido con el número cincuenta.

El teléfono era necesario entre otras cosas para atender mejor los asuntos de GRAMON después del cierre de los escritorios. Le fue imprescindible a partir del año 1957, en que resolvió dejar sus aposentos en el molino y pasó a vivir a la casa de su hermana, viuda desde unos años antes.

Era vital para los negocios de la empresa: las instrucciones de Montevideo se recibían por teléfono; las órdenes para los locales de acopios situados al norte del río Negro se impartían por teléfono: "Después de vivir en mi casa particular, tengo que ir a otro teléfono particular, o volver de noche a la oficina, pues puede presentarse el caso que tuviera que dar instrucciones a un representante de afuera, a quien a la mañana siguiente tendría que visitar clientes de campaña, o tendría que esperar informes de estos empleados o hablar con GRAMON, Montevideo", escribió en julio de 1961 a su amigo Víctor Beceiro, dirigente político del partido de gobierno. En la misma misiva se quejaba de que otros, con solicitudes mucho más tardías, habían obtenido ya su teléfono.

Movió cielo y tierra. En agosto de 1960 le expresó a un colega de COUSA, que oficiaba de gestor en la capital: "Me dicen que haciendo valer las relaciones con cualquier persona del Directorio de ésa, sea directamente o por intermedio de algún político, sea colorado o blanco, se podría llegar a conseguir este servicio".

En mayo de 1961, el año en que se festejó el sesquicentenario del Éxodo del Pueblo Oriental, le manifestó a Pedro Harguindeguy, un amigo personal y competidor (era acopiador e industrial aceitero): "(...) es el Directorio quien en Montevideo tome la resolución. Es por eso, que una vez le molesto con mi pedido, entrevistarse Ud. con su amigo, a ver si podrá conseguir algo".

En 1957 y 1958, Hugo Marx había sido designado por el Consejo Nacional de Gobierno Titular en el Jurado de Reclamos de Patentes de Giro de la Dirección General de Impuestos Directos para el departamento de Paysandú. De poco le sirvió

Se fue de GRAMON sin conseguir el teléfono. Habían pasado doce largos años. Así era cómo se resolvían las cosas en aquel Uruguay de los años cincuenta y sesenta.

Corría el mes de octubre del año 1962 Finalmente llegó el ansiado momento del retiro. Esperado por él, que guardaba restos de fe en las bondades del sistema de previsión social uruguayo. Esperado por la plana mayor de sus subordinados, que sonrientes fueron captados por el fotógrafo. Las fotos reflejan un momento de una época. La de su despedida merece llamarse como se lo hacía antes, es una instantánea. Refleja un instante en la vida de un conjunto de seres humanos, sus compañeros de tantos años en el Molino del Puerto. Cada uno de ellos con una sonrisa distinta, tan distinta como el mensaje de sus ojos. Algunos con la misma de siempre, otros con una forzada, para la ocasión. Sin faltar ese tipo de sonrisa agazapada, esa que en el fondo dice lo que no se anima a expresar en voz alta: el que se va permite apretar el botón del ascensor, el "sube".

La larga mesa, revestida con un mantel para la ocasión, no oculta cierta pobreza en la calidad del servicio. La cantidad parece haber sido la indicada, ni mucha ni poca. Una empresa, cuando reúne a su personal, a quienes ordenan con quienes obedecen, debe siempre dar una imagen de austera sobriedad, como si se tratara del balance anual.

No improvisó el discurso de despedida. Lo escribió torpemente, como si fuese algo doloroso. Agradecía las amables palabras de quien desconocía, porque en lugar del nombre puso puntos suspensivos. Lo leyó varias veces. Aparecen tachaduras y correcciones con lápiz color azul, con lápiz color negro, con tinta de su amada "Parker". Confesó que no dejaba la Heroica, "Sólo - y confieso - es muchísimo para mí, dejo la gerencia de nuestro querido Molino". Agradeció la colaboración de sus subordinados, y se disculpó por las ocasiones en que había mostrado su mal genio. Afirmó el motivo por el que aceptó la demostración: "por formar todo el personal, parte de la organización más grandiosa de Sudamérica". La que colaboraba por un mejor porvenir para el país, estimulando con buenos sueldos y perspectivas de ascenso a todo sus asalariados, los administrativos y los obreros.

No desaprovechó la oportunidad para hacer un último favor a Bunge y Born. Recordó las palabras del Gerente General, Sr. Garone, sobre la difícil situación de todas las industrias del país, solicitando que estrecharan filas y se acercaran a los futuros gerentes de la "querida sucursal". Al subrayar la palabra "todas" quiso indicar que no había problemas de gestión, que las dificultades eran consecuencia de la política económica del momento.

Como era de estilo, después de los discursos y del postre llegó la chanza. Dos carillas de recitado de una larga composición a cargo de uno de esos poetas disfrazados de administrativos que suelen gastar su vida en una oficina. El vate en cuestión había recibido de él un ofrecimiento de "cinco mil pesos en la mano" por su "retiro voluntario". Pero habían hecho las paces, previa confesión de que alguna noche de frío, de éstas en que tuvo que terminar una planilla atrasada, había hurgado en su cuarto hasta encontrar una botella de buen cognac. Lo describió como un señor que repartía caramelos a los niños que iban, o que visitaban a sus padres en el molino, a quien planteaban sus problemas obreros y agricultores. También marcó la dimensión de su reino, el radio de acción de GRAMON de Paysandú: Artigas, Salto, Río Negro, Tacuarembó, Rivera, el norte del Río Negro.

Pero esta despedida no fue la única. También vino la del personal obrero. El texto de su alocución parece ser más seguro, sólo tiene una enmienda. Se mostró satisfecho de haber logrado la armonía necesaria que demostraba que administrar una industria grande no era algo fatalmente contrario a los obreros. Aquí el mensaje fue otro, más cerebral. Recordó la comparación de uno de los "mayores industriales del mundo", cuyo nombre obvió, basada en el taburete de tres patas del zapatero. Si una se rompía, o se aflojaba, o no funcionaba al unísono con las restantes, el trabajo se malograba. Los tres pilares fundamental de una empresa eran el capital, el trabajo, y la administración. Si se resentía uno de estos tres factores, afectaba al resto, a la buena marcha

de la fábrica. Agradeció el homenaje que dijo haber aceptado para solicitar disculpas por las explosiones "de cuando en cuando de mi carácter".

Después fue la despedida grande, la que ofreció públicamente la empresa. Su discurso también fue escrito previamente, y corregido con el azul de su lápiz bicolor. Se declaró conmovido con la concurrencia del Gerente General, Pedro Garone, con parte de su Estado Mayor. Debió tachar la referencia a la presencia en el acto del Sr. Presidente de GRAMON, el Dr. Ovidio Giménez (que también presidía Molinos Río de la Plata en Buenos Aires). El gran timonel faltó a la cita.

Agradeció el acto, reconoció sin falsa modestia su imposibilidad de no proceder con esmero y corrección frente a la "noble Empresa", que alentó y dirigió los aciertos y supo perdonar los errores "garrafales"; la empresa "que al darme el puesto de Gerente, me puso en condiciones de sacar de Alemania a mis tres hermanos y sus familias y salvarlos así de la persecución nazi" (tachado aparece: "de Hitler, el más feroz asesino de la Historia Mundial").

En las palabras que pronunció en el homenaje del Centro Comercial e Industrial se animó a deslizar una insinuación con sentido político: "Prueba del dinamismo de este Centro es la valentía que enfrenta a menudo equivocaciones de un extremado burocratismo".

Sin dar explicaciones renunció al Rotary Club, del que había sido cofundador en 1931. La institución también le brindó su despedida. Reconoció que buscó la amistad desde que dejó en 1926 su familia, y que halló "en este grupo de amigos mi segunda familia".

Y así, entre frases hechas, telegramas recibidos, testimonios de diverso tipo, dejaba atrás treinta y siete años de trabajo en Bunge y Born para enfrentar la última etapa de su vida.

Si la vida le hubiese proporcionado la oportunidad de elegir se podría afirmar que escogió un mal momento para retirarse. Los nuevos tiempos sólo presagiaban dificultades.

La época dorada de la economía uruguaya de la posguerra concluyó al finalizar los cincuenta con una recesión que duró dos años.

En diciembre de 1959, la aprobación de la Reforma Cambiaria y Monetaria supuso un cambio de timón y el acatamiento a los acuerdos de creación del Fondo Monetario Internacional. El nuevo tipo de cambio, "único y fluctuante", se tradujo en una devaluación sustancial del peso uruguayo. En los años 1960 y 1961 se vislumbró una leve recuperación, que concluyó en 1962 con una nueva recesión. En mayo de 1963 la cotización administrativa del dólar pasó de once pesos a dieciséis con cuarenta. En 1964 el tipo de cambio oficial fue fijado en dieciocho pesos setenta, admitiendo una devaluación del catorce por ciento. El mismo se devaluó en un veintiocho por ciento en marzo de 1965, en que el dólar se llegó a cotizar a veinticuatro pesos.

El promedio anual de variación de los precios, que se aproximó al cuarenta por ciento en 1959, prácticamente se mantuvo en 1960 (38,5%), descendió en 1961 (22,3%) y en 1962 (11,4%), para ascender nuevamente en 1963 (21,2%) y en 1964 (42,4%).

Dos palabras se pusieron de moda: inflación y devaluación. Los uruguayos se vieron obligados a incorporarlas abruptamente a su léxico. Ellas pasaron a dominar y dirigir las estrategias de supervivencia de todos.

Los salarios solían ajustarse anualmente, en general tomando en cuenta la inflación pasada. En 1962 algunos gremios obtuvieron la indexación semestral de sus salarios.

El problema eran los pasivos y las pasividades. Una de las inversiones en que se basaba el sistema de previsión social eran los papeles del Estado emitidos en moneda nacional. Y ellos no estaban a salvo ni de la inflación, ni de la devaluación.

Una de las mayores preocupaciones de los empresarios ha sido "el después qué", lo que continúa a la edad activa, la supervivencia con niveles decorosos una vez que se da por finalizada la etapa laboral.

La sociedad tiende a pensar que quien ha trabajado su capital ha acumulado una fortuna y tiene resuelta su vida, antes, durante y después del retiro.

Como siempre las generalizaciones pueden terminar en esquemas falaces, ya que como es obvio en toda esta problemática pesan las dimensiones. Los capitales pueden ser chicos, medianos y grandes, y las empresas al igual que los seres humanos nacen, crecen y mueren, generan sus propias tasas de mortalidad.

Esta problemática ha pesado en las opciones de inversión y en la estructura organizativa de las empresas.

Aquellos que se aseguran su sucesión, que saben que otros llevarán adelante sus emprendimientos, pueden descansar en la idea de que el dinero está bien colocado en la firma y que tarde o temprano recibirán un interés por él. De lo contrario el ciclo de capitalización puede verse afectado por la búsqueda de otras alternativas, como la adquisición de bienes inmuebles para la obtención de rentas.

Otros suscriben seguros de vida. Los caminos pueden ser múltiples, pero los fantasmas siempre han sido dos: la probabilidad de un quebranto en la salud que impida trabajar y fagocite los ahorros, o lisa y llanamente la vejez, con su esplendor y su decadencia.

Hugo Marx era un empleado, con un alto cargo en una multinacional, pero empleado al fin. Desde que arribó a Uruguay, por 1930, estuvo amparado por la ley de jubilaciones para quienes se desempeñaban en sociedades anónimas aprobada poco antes, en el año 1928. Después de la reforma en la legislación jubilatoria de los años treinta pasó a girar en la órbita de la Caja de Jubilaciones y Pensiones de la Industria y Comercio.

No pudo sustraerse a esa visión empresarial de preparar con anticipación su vejez. Se había asegurado su propio techo. Aunque para lograrlo había tenido que consumir una parte de sus inversiones, y había pasado a metálico su seguro de vida.

Tenía fe en el sistema de previsión social estatal. Pensó, ingenuamente, que una vez alejado de Bunge y

Born sus aportes le generarían un buen ingreso, el necesario para una existencia decorosa, como para un ex-gerente, lo que él era. No estaba habituado a ahorrar, por el contrario llevó siempre una vida dispendiosa, incluso después de que la empresa le retiró los emolumentos para gastos de representación. Sufrió de uno de los síndromes más graves de los altos ejecutivos: era buen administrador de recursos ajenos, pero no se desempeñaba bien administrando los propios. Pesaba en ello la propensión a pensar en grande, las visiones globales, el poder delegar en otros algunas tareas secundarias, el saber que su misión era fiscalizar porque a su vez debía dar cuenta a su superior. En suma, le resultaba más sencillo administrar el presupuesto de una fábrica que el de una familia.

Su pase a retiro fue largamente anunciado y preparado. El último día de diciembre de 1955, GRAMON elevó a la Caja su historia laboral, en la que constaban los sueldos, gratificaciones y aportes desde el año 1930 a esa fecha. Después se siguieron anexando nuevas declaraciones. Cada una de ellas generó otro expediente en la Sección Mesa de Estudio de dicha repartición.

Al finalizar el año 1958 envió una carta al Gerente General informando que había presentado en febrero de ese año un pedido de liquidación, y que por tener un año más de trabajo en el país "será más reducido el descuento por servicio menor a treinta años". Aprovechó la oportunidad para informarle sobre su situación: "No me será factible sacar en breve plazo los pocos pesos invertidos en el vecino país, como mientras tanto averigüé, dada la situación conocida en la Argentina. Me encontraré por consiguiente sin ningún recurso hasta no conseguir la jubilación, por lo que repito mi solicitud de una indemnización o como Ud. quiere llamarla (sic)".

Paralelamente envió una carta escrita en alemán a su "gestor" en Montevideo, al que le solicitó auscultar la repercusión de su solicitud. Le consultó sobre la posibilidad de asesorarse con algún abogado porque no quería recurrir al asesor jurídico de la empresa en Paysandú.

En febrero de 1959 le envió una nueva carta. Solicitaba que enviase a uno de sus "súbditos" a la Caja para ubicar el expediente, que debía ser enviado a Paysandú. Dos semanas después recibió la respuesta: "Hoy avisó Florentino que pasó toda una tarde en la Caja buscando su expediente. Con la ayuda de una recomendación del Secretario de la Presidencia lo halló finalmente en la Sección Liquidaciones".

En diciembre de 1961 escribió a un colega de Buenos Aires que se retiraba por motivos de salud: "Por una parte le felicito por esta resolución que, a pesar de tener más años yo que Usted, no he conseguido aún. El viejo "GRAMON" me aconseja seguir todavía algún tiempo, pues mientras tanto cobro el sueldo íntegro teniendo además la mayor jubilación, que en nuestra Caja Nacional (sic) es sumamente difícil obtener para sueldos algo elevados. Igual y por el mismo motivo de querer dar largas a esos pagos, me aconseja la Caja esperar algún tiempo más. Lógicamente mis trámites de jubilación ya corren de varios años".

Dos meses después comunicó a la empresa su decisión de retirarse. Tenía casi setenta años y la salud comenzaba a tenderle algunas trampas. En 1961 una operación de várices concluyó con la amputación de un dedo del pie.

GRAMON accedió a su solicitud y le concedió un premio retiro. También le organizó un homenaje y le obsequió una plaqueta y un pergamino en recuerdo de la ocasión. El 1 de noviembre de 1962 escribió a Garone agradeciendo las atenciones recibidas: "Hago votos por el éxito de mi querido GRAMON en año a venir (sic) y por el bienestar de toda la gran familia que es esta Empresa".

En lo inmediato tenía cubierto el presupuesto de los próximos meses. Ésa había sido su angustia y ése debía ser el destino de lo que GRAMON denominó "gratificación por retiro de la Empresa el 31/10/62": equivalía a quince sueldos y medio. Tenía además dinero en su cuenta bancaria.

Mandó encuadrar la plaqueta y el pergamino, los colgó en el estar de su casa, y dedicó sus energías a seguir el trámite de su jubilación.

No había pasado un mes, cuando recibió una comunicación de uno de los apoderados de la empresa. Estaba redactada en papel simple y era muy concisa: "Es de importancia dado la cantidad de expedientes que se tramitan que Ud. obtenga de una persona de influencia una recomendación de "pronto despacho" ya que ello acorta el período de liquidación.

Como Ud. hace ya un tiempo que está en esto espero me conteste si ya tiene alguien que lo ha recomendado ante el Directorio de la Caja, ya que de otra manera habría que hablar rápidamente con el Sr. Garone para conseguir moverlo.

Esperando que se encuentre bien y lejos de problemas que cada día se complican más..."

La respuesta no se hizo esperar, y también fue concisa: "Hoy mismo escribe por el pronto despacho el Escribano Victor Beceiro de ésta, - conocido del Sr. Garone - al presidente de la Caja, (...), quien era Secretario de él, cuando don Víctor era diputado nacional.

Considera el citado escribano de conveniencia en hacer las mismas gestiones por otra persona más, en cuyo caso cree factible que salga mi jubilación a fines de 1962 o enero de 1963.

Así que si para Don Pedro no sería molestia o compromiso agradeceré muy mucho si también haga los trámites correspondientes por intermedio de la persona que él me nombró u otra que aprecie de conveniencia".

En enero recibió la respuesta del Gerente General: "(...) le prometo ocuparme cuando pueda de su asunto jubilación. Si no lo he hecho hasta ahora es porque, como Ud. lo podrá suponer, me encuentro con grandes y graves problemas que ocupan todo mi tiempo y mi atención".

Sabía de los problemas de GRAMON, pero no se dio por vencido. Él también tenía "su" problema: "(...) en la esperanza que mientras tanto han mejorado en algo sus grandes problemas comerciales y el asunto de San José. Igual confío en que con las aclaraciones políticas respecto al nuevo Gobierno estén ahora más dispuestas las responsables autoridades en ocuparse de mi asunto" (Carta del 14 de febrero de 1963).

Con el paso de los meses sus reservas fueron disminuyendo. En el mes de agosto se entrevistó con su correligionario, el senador Carlos María Seoane. Le envió una nota en la que expresaba lo que por olvido o pudor había omitido en la conversación: "Encantado una vez conseguida la jubilación abonaría al Partido alguna contribución, cuyo monto dejaría a su criterio" (Carta 14 de agosto de 1963).

Recibió la respuesta en papel membreteado con el escudo nacional y la leyenda "Cámara de Senadores - Particular" : "(...) las gestiones a que se refiere en la misma son de carácter absolutamente gratuito y en su caso particular, lo hago con mucho gusto por tratarse de un amigo al que profeso gran estima" (Carta 16 de agosto de 1963).

En octubre insistió con el tema. En noviembre envió una carta al diputado Antonio Durán Rubio. Citaba en la misma los casos de dos personas que habían cesado sus actividades por la misma fecha y que ya cobraban sus haberes gracias a las gestiones de diputados "colorados": "Me insinúa que haga yo lo mismo, lo que me desagradaría lógicamente. Es por eso que me permito dirigirme a Ud., rogando quiera interesarse por mi jubilación cuando Ud. pase por la Caja de Industria y Comercio" (Carta 12 de noviembre de 1963).

Al mes siguiente recibió una tarjeta del senador Seoane, en la que le informaba: "su expediente jubilatorio será aprobado por el Directorio el 17.12.63.(....)"

En cuanto al beneficio de retiro no lo recibirá por el momento en virtud de las dificultades conocidas de la Caja. Si Ud. quiere cobrar pronto convendría que se

venga a Montevideo entre el 23 y fin de mes, a efectos de fijar fecha para el cobro si no le va a demorar unos meses. Yo le aconsejaría que venga y me avisa cuando llega para ir juntos a la Caja así le facilito los trámites". Fue a Montevideo y regresó con la fecha de cobro: 15 de enero de 1964.

El monto de la pasividad mensual equivalía al cincuenta y cuatro por ciento del último salario que había cobrado en GRAMON.

La organización había hecho bien los cálculos: el trámite jubilatorio insumió catorce meses y medio, uno menos que el total de salarios recibidos como gratificación. El mes sobrante podía computarse como aguinaldo o al rubro "depreciación monetaria".

Entre sus papeles hay una carta manuscrita, fechada en Montevideo el 15 de enero de 1964, dirigida a "Don Carlos": "Le agradezco infinitamente toda su gestión y ruego quiera Ud. no considerar lo que le envió como obsequio o cualquier otra cosa. Al iniciar mis trámites ya estaba dispuesto en contribuir con esta suma para gastos, partido, empleados, etc. y dejo a su cargo como Ud. quisiera usar de la misma. Hágame el favor rompa esta carta y olvídense del asunto como yo ya lo olvidé".

Nadie acusó recibo de la misma.

1964 fue un año extremadamente duro para el sistema político. Fallecieron algunos líderes y caudillos que habían sido los grandes protagonistas de la historia más reciente: Luis Batlle Berres, Benito Nardone, Daniel Fernández Crespo, Javier Barrios Amorín.

La desaparición física de estas grandes figuras se produjo en un momento en que arreciaban las críticas a los políticos y a la política, cuestionados por algunos privilegios que se habían autoconcedido, como la compra de autos baratos para los legisladores por ley de 1955 y las jubilaciones especiales, de acuerdo al artículo 383 de la Rendición de Cuentas de 1962.

La inquietud social iba en aumento. En 1963 se habían dispuesto Medidas Prontas de Seguridad a raíz del conflicto que afectaba a los trabajadores de las Usinas y Teléfonos del Estado. En algunas ciudades y pueblos del interior se alentó la "toma" de los locales de U.T.E. por la ciudadanía, en medio de una polarización ideológica creciente, alimentada por grupos de derecha que se definían como "demócratas".

En Montevideo el proceso de unidad sindical desembocó en la creación de la Convención Nacional de Trabajadores del Uruguay (C.N.T.).

Fue un año de gran inestabilidad, de suba de precios, de especulación, de cierre de las importaciones, de deterioro de los salarios, de fuga de capitales, de desconfianza monetaria.

En lo militar, fue un año de rumores...

## 7

Uno de los refugios que habían encontrado los ahorristas para preservar el valor de su capital fue la tenencia de moneda extranjera.

Una semana después de haber cesado en GRAMON, Hugo Marx convirtió en dólares el importe de la gratificación recibida de la empresa, y la depositó en el



Banco del Litoral, en una cuenta a plazo fijo. Eran siete mil dólares, colocados a un interés del siete por ciento anual.

Al año siguiente logró vender unas chacras, lo que le dejó una comisión del cuatro por ciento sobre el precio de la venta de las tierras.

Después del desgaste que le produjo el trámite jubilar, y concluido éste, en el invierno de 1964 se fue de viaje. Fueron tres semanas en que visitó México, Estados Unidos y Canadá.

Regresó con una idea fija: el temor de que el estado expropiase las cuentas en moneda extranjera y acreditase en su lugar pesos uruguayos al cambio oficial. En el viaje de regreso un ingeniero que había conocido ocasionalmente le informó de los reiterados rumores sobre el particular, y la solución que había encontrado: abrió una cuenta bancaria en moneda extranjera, retirando del mismo banco un cheque a nombre suyo, con validez por un año. Otros habían optado por quedarse con el efectivo, prefiriendo perder los intereses. Asustado por el destino de sus ahorros escribió de inmediato a su ex-superior, el Gerente General, solicitando su consejo.

Garone le respondió dos días después: "Yo no creo que pueda existir la expropiación que ha Ud. le han mencionado, pero en épocas tan anormales, cualquier cosa puede suceder, máxime cuando por las dificultades que pasamos, se desee - aunque aparentemente y por razones políticas - demostrar que se toman medidas.

El sistema que a Ud. le han aconsejado, tengo informaciones que existe, ya que la moneda queda en poder del banco y sigue redituándole a su propietario. El cheque está en poder del cliente que en caso de dificultades, lo cobraría de inmediato en el exterior.

El Banco con el cual se trabaja, debe poder informarle mejor al respecto y además si acepta el sistema, porque tengo entendido no todos los Bancos lo hacen.

Existe desde luego el otro camino, de tener la moneda en efectivo, pero eso, como Ud. bien lo dice, no le da intereses.

Otros han adoptado una postura diferente y es tener depósitos en el exterior con un bajo interés, desde luego. Hay Bancos que tampoco le hacen el cheque, pero le mantienen el crédito, desde luego porque está depositado el dinero y le pagan interés. No sé cómo hacen esto.

Yo no le aconsejaría nunca tener la cuenta abierta, porque eso sí: si se toma una medida, serán las primeras que por lo menos serían congeladas

Le repito: lo mejor que Ud. puede hacer es hacerse aconsejar por el Banco del cual Ud. es cliente.

También hay que tener muy presente que esa Institución sea seria y fuerte" (Carta del 2 de setiembre de 1964).

No se conformó con la respuesta. El 15 de setiembre escribió a un funcionario de GRAMON en Montevideo. Le transmitió los rumores que le preocupaban con un agregado: "Sólo serían excluidos de esta medida (congelación de las cuentas en moneda extranjera y conversión a pesos a la cotización oficial) los bancos norteamericanos".

La respuesta era previsible: "El City Bank dice no saber nada de alguna probable disposición gubernativa del tipo indicado por Ud.

Ellos sin ningún compromiso, me dicen, de que algún día sorpresivamente se le ocurriera hacerlo, y en este caso probablemente no habría tiempo para modificar ninguna situación existente. No creen que si se toma alguna disposición de ese carácter pudiera quedar afuera ningún banco, ni norteamericano ni de ningún otro origen.

Lo único aconsejable sería depositar los dólares en el extranjero, con cuenta abierta directamente en otro país, de manera que aquí no figure para nada. El City Bank puede hacerle abrir una Caja de ahorros en Nueva York, sobre lo cual le pagan un rédito de tres y medio por ciento anual" (Carta del 21 de setiembre de 1964).

Ganado por el pánico, el 28 de setiembre solicitó al Banco del Litoral liquidar la cuenta en dólares, y la entrega en efectivo del dinero depositado. En menos de un año había ya gastado unos mil quinientos dólares.

El 23 de octubre, la firma Swan, Culbertson y Fritz (Uruguay) S.A. Comercial y Financiera acusó recibo de la entrega de un cheque por cinco mil cuatrocientos sesenta y siete dólares con quince centavos. Ese dinero, como el de tantos otros uruguayos, o residentes en el país, marchó rumbo al exterior. Su destino fue la American Savings and Loan Association en California, con un interés anual del 4,85%. En su libreta negra de "carnicería" apuntó los movimientos de esa cuenta hasta diciembre de 1970.

Una de las formas que existían para aumentar el monto de los intereses por depósitos en moneda nacional era no utilizar los servicios bancarios normales, sino los para-bancarios.

A las instituciones formales se les sumaron desde el final de los años cincuenta las "financieras". Éstas contaban en la mayoría de los casos con respaldo de los bancos establecidos, razón por la que también eran conocidas popularmente como "colaterales". En un momento se dijo que este tipo de instituciones llegó a manejar entre un cuarto y un tercio de las operaciones bancarias. Las financieras no necesitaban mantener reservas, encajes, garantías, etc., por la sencilla razón de que no estaban contempladas por la normativa vigente. Generalmente recibían dinero encubierto bajo la forma de "obligaciones", abonando un interés superior al legal. Algunos bancos radicaron sus financieras en el exterior, para canalizar de esta forma las remesas de dinero hacia plazas más seguras o más rentables.

Poco después de retirarse de GRAMON, el 14 de noviembre de 1962, recibió la constancia de ALCRESA - Almacenes y Créditos S.A., que había recibido de la Sucursal Paysandú del Banco Comercial una entrega de ocho mil pesos uruguayos, abriendo una cuenta corriente a su nombre, con intereses del doce por ciento anual.

Mejor suerte tuvo con un préstamo de cinco mil pesos que hizo en mayo de 1964 a una sociedad ganadera, con un interés del dieciocho por ciento anual, que recuperó totalmente en el mes de noviembre.

Pero los depósitos en moneda nacional no eran negocio. El promedio anual de variación de los precios en el año 1964 fue el mayor registrado desde 1914: alcanzó al cuarenta y dos por ciento. La tendencia creciente no se detendría hasta el año 1968, en que llegó al máximo del ciento veinticinco por ciento.

También 1965 prometía ser un año problemático. Una intensa sequía afectó al país durante el verano y el otoño, repercutiendo en la actividad agropecuaria y en el suministro de energía eléctrica.

Pero la verdadera noticia fue otra: en abril crujió el sistema bancario.

A partir de la ley bancaria de 1938, con énfasis desde mediados de los años cuarenta, el sector bancario se había expandido, creciendo en número de instituciones primero, en sucursales y agencias después, y en número de empleados siempre. La plaza estaba inquieta por las dificultades en que se encontraban varias instituciones bancarias.

En abril de 1965 el Banco de la República intervino el Banco Transatlántico del Uruguay. La medida provocó una corrida. Fue entonces que la Asociación de Empleados Bancarios del Uruguay (A.E.B.U.) decidió paralizar sus actividades. La huelga era el único medio legal de provocar un feriado bancario, lo que fue reconocido por el entonces presidente del Consejo Nacional de Gobierno, Alberto Heber, que la calificó de "huelga patriótica".

La crisis bancaria afectó e impactó a toda la sociedad.

Expresaba en mayo de 1965 el diputado Durán Rubio, en respuesta a una carta de Hugo Marx: "Puedo decirle que los bancos han traído un colapso al país. Las Cajas con motivo del cierre de los bancos, suspendieron sus pagos, y los empleados amenazaron de huelga. Cuando vuelva la calma, y las cosas vuelvan a su cauce trataré de averiguar algo, si puedo; porque ahora no es cuestión de "querer", sino de "poder" (Carta con membrete

"Cámara de Representantes - Particular" del 16 de mayo de 1965). Cuando se levantó la huelga, seis bancos habían sido clausurados y se había aprobado una serie de medidas para reorganizar el sistema bancario.

La legislación bancaria de 1965, entre otras cosas, prohibió la creación de nuevos bancos y cajas populares, estimulando las fusiones y absorciones. La consecuencia más palpable del proceso de concentración a que indujo, fue la desaparición de las cajas populares y los pequeños bancos y la extranjerización del sistema. También fueron prohibidas las financieras y colaterales, pero esta medida en los hechos no fue respetada.

Una de las consecuencias más importantes de esta crisis fue que se tomó conciencia de la ineficacia de los mecanismos creados para controlar el sistema financiero. La Constitución aprobada en 1966 creó el Banco Central del Uruguay, que comenzó sus actividades el 1 de marzo de 1967 sobre la base del Departamento de Emisión del Banco de la República.

El gobierno estuvo al borde de la cesación de pagos en junio y julio. El Parlamento aprobó una ley que autorizaba al Banco de la República a emitir contra la entrega en caución de los títulos de deuda nacional no emitidos.

La desconfianza se tradujo en una gran fuga de capitales. El monto de esta evasión es difícil de cuantificar: algunos afirman que en el período 1964 - 1966 equivalió a las exportaciones de un año; otros dicen que se aproximó al total de la deuda externa uruguaya.

El cambio oficial se incrementó en un ciento cincuenta por ciento: el dólar pasó de costar veinticuatro pesos a cotizarse a casi sesenta pesos.

Jubilados y pensionistas no contaban con los mecanismos tradicionales de que se valía la población en edad activa para enfrentar las consecuencias de la política económica.

A partir del año 1962 entró en vigencia la Ley de Revaluación de Pasividades, estableciendo una escala móvil para adecuarlas a las fluctuaciones del costo de vida. A pesar de ello, en el año 1968 una jubilación media representaba aproximadamente la mitad de una de 1964, y en 1971, año electoral en el que los salarios y las pasividades mejoraron, una jubilación media equivalía a algo más del ochenta por ciento de una de 1964.

Hugo Marx canalizó el tiempo libre que le dejaba su nueva condición de jubilado para informarse, tramitar, protestar, y escribir cartas a conocidos y desconocidos.

Se fueron amontonando folletos y recortes de diarios, con títulos acordes a la materia: "Ley 28 de Noviembre de 1961 (Revaluación de Pasividades)", "Existiría acuerdo para fijar en mil pesos, los nuevos topes jubilatorios", etc..

Los jubilados y pensionistas fueron afectados por las consecuencias de la crisis bancaria de abril de 1965. En junio de ese año le llegó una carta "particular" con membrete de una agrupación de pasivos, la Unión Nacional de Afiliados (U.N.A.): "Lamentablemente tengo que darle otra mala noticia, pues no hay ninguna disposición que ordene el pago del Beneficio Especial de Retiro a los jubilados de más de setenta años de edad. Me informaron que actualmente no se paga el Beneficio Especial de Retiro por falta de fondos. Extraoficialmente debo decirle que los Directores de la Caja tienen una pequeña cuota para casos especiales, por lo que si Ud. tuviera alguna vinculación ya sea de carácter político, por los Diputados de ese Departamento o por amistad, quizás pudiera conseguir que le pagaran lo que le corresponde".

Había encontrado un interlocutor. Uno de los dirigentes de la U.N.A., León Florentino, era un ex-empleado de GRAMON. Una vez más la conexión fue por medio de vínculos tejidos en la "gran familia"

En agosto de 1965 recibió una tarjeta del Ing. Agr. Antonio M. Durán Rubio: "al llegar a mi casa entre un montón de correspondencia, me encontré con la suya de

fecha 30 de julio, un poco confusa por la letra manuscrita, y la cantidad de leyes y citas a que se refiere. Yo había pensado dejar su carta como antecedente, en la sesión correspondiente, y en esas condiciones no creo que haya ningún empleado dispuesto a leerla”.

Ese mes de agosto dirigió una patética carta al Presidente de Molinos Río de la Plata, el doctor Ovidio Giménez, que envió a la dirección del cuartel general de la firma, Paseo Colón 746, Buenos Aires. La misma permite apreciar a un hombre de edad, en plena regresión en el uso del idioma:

“Me permite presentarle a Ud. mi difícil situación, creada por el derrumbe de la moneda uruguaya y por costosas enfermedades y operaciones a que tuve que someterme. Incluso la “escala mobil” no cobro actualmente sino un total de unos \$2.500.- ur., cantidad que dado los motivos mencionados no alcanza para una vida decorosa. Aun cuando al retirarme de GRAMON S.A. cambié en dollars el monto de mi despedida esa suma se vé reducida mes a mes. De modo que dentro de poco me veo expuesto a mayor indulgencia.

Un amigo mío me insinúa a pedir a nuestra casa una reconsideración, como lo hacen grandes firmas, ante todo europeas y norteamericanas, frente a las necesidades de sus ex colaboradores. Así que pido a Ud. una reconsideración, siempre y cuando Ud. me cree después de 36 años de servicio continuo, acreedor a una ayuda. No quiero dejar sin mencionar, que con 72 años y con la salud quebrantada, ya no encuentro posibilidades de algún trabajo remunerador.

Puede Ud., estimado Doctor Giménez, imaginarse la humillación que me cuesta esta carta.

Desde ya le quedo agradecido por todo lo que Ud. puede hacer por mí, y le saludo con mi mayor respecto”.

Una copia de esta carta envió al Gerente General de GRAMON en Montevideo, Pedro Garone, quien respondió casi de inmediato: “Enterado del contenido de la misma debo decirle que sólo resta esperar la resolución de nuestro Directorio sobre el asunto que Ud. expone”.

Pero una nota que le envió por otro motivo su “gestor” en Montevideo fue muy clara sobre lo que podía esperar: “Tenemos por ahora “el agradecimiento de la Patria” como alegría laboral”, “es una suerte para Ud., que está afuera de esta miseria”.

No se amilanó. Se puso a disposición del Gerente General para actuar de operador inmobiliario en la venta del ex-Molino SAMPAY.

GRAMON comenzaba su repliegue, y se quería desprender de su segunda planta en Paysandú. En cierto sentido para él era participar en el desmantelamiento de su propia obra. La firma había comprado este establecimiento para mantenerlo inactivo, como depósito. Había sido parte de la estrategia de la empresa para controlar el mercado y eliminar a la competencia. El SAMPAY estaba situado en la periferia de la ciudad. Ocupaba más de tres mil metros cuadrados de superficie. El edificio tenía tres pisos y silos con capacidad para almacenar mil doscientas toneladas de cereales. Además contaba con galpones y una casa habitación. Hablaba de él con orgullo de padre: “los preciosos galpones con sus pisos de hormigón”.

El Sr. Garone le agradeció su preocupación con respecto a la venta del ex-SAMPAY, y una vez más se mostró poseedor de una lógica impecable: la venta debía hacerse sin las maquinarias.

“Desde luego que a nosotros nos interesa que quede desmantelado y no vaya a suceder que se instale un nuevo molino en el local” (Carta del 5 de octubre de 1965).

Consultó a la Embajada de la República Federal de Alemania sobre la posibilidad de acogerse a algunas de las múltiples pensiones previstas en la legislación de ese país, resaltando sus años de trabajo en Alemania y su desempeño en el ejército entre 1914 y 1918.

Su situación era distinta a la de sus familiares, aquéllos a quienes había ayudado a salvarse. Había emigrado en 1926, antes del ascenso del nazismo, y no podía aspirar a ninguna indemnización por su condición de judío. Tampoco como patrono, que es lo que fue en la

inmediata posguerra. La atención médica que recibía en Paysandú era particular, debía pagar por las consultas, las intervenciones quirúrgicas, las placas y los análisis y los medicamentos. Intentó conseguir una ayuda monetaria como seguro de salud, explotando las heridas sufridas en la guerra. En 1971 todavía seguía en contacto por este motivo con la Embajada. Ratificó su ciudadanía alemana y a partir de 1967 contó con un pasaporte expedido por la Embajada de la República Federal de Alemania en Montevideo.

Fueron gestos desesperados de alguien que ya no tenía demasiadas expectativas de transitar por este mundo.

En agosto de 1966 vendió la casa de la calle Leandro Gómez, el inmueble en el que vivía con su hermana. Entregó de inmediato el equivalente a la mitad de lo obtenido por la transacción a su sobrina en Uruguay, cumpliendo así con la decisión que había tomado al redactar su primer testamento.

Fue otra muestra de su carácter impulsivo, o de su vocación de servicio "familiar". Su sobrina deseaba mudarse a Montevideo, para lo cual previamente debía adquirir una vivienda. Al resto de sus sobrinos los había ayudado de distintas formas, en varias oportunidades. Quiso darle a ésta la parte de sus bienes que entendía que le correspondían. En realidad, él todavía tenía fondos en su cuenta en Estados Unidos.

Y así, de un día al otro, pasó de la condición de propietario a la de inquilino. Alquiló una casa en otra calle, cerca del Club Paysandú.

Era a esa altura un hombre setentón, aquejado de algunas dolencias, con una sordera que lo obligaba a usar audífono, y envejecido por la inactividad forzosa que había asumido con su condición de jubilado.

Continuó militando en su causa: los haberes que percibía en la Caja de la Industria y Comercio. Seguía escribiendo, consultando y reclamando. Algunas cartas llevaban el membrete del Club Paysandú, que pasó a ser

su refugio y también su centro de operaciones. Una de sus últimas inquietudes, en 1973, cuando había cumplido ochenta años, fue la gestión de los pasivos para obtener descuentos en las tarifas de las mutualistas, y de los servicios de luz eléctrica y de agua potable.

De acuerdo a la comunicación que le envió su amigo de la Unión Nacional de Afiliados, O.S.E. había pasado el petitorio a estudio de la Sección Técnica, y U.T.E. había respondido que "el régimen de tarifas eléctricas del Instituto se define de acuerdo a las graves necesidades del Organismo, y con directivas del Poder Ejecutivo" (Carta 29 de agosto de 1973).

Después de su renuncia, el Rotary Club, en reconocimiento a que había sido uno de sus fundadores, lo designó Socio Honorario. Quizás entendió que la medida fue tomada a destiempo, ya que no se reintegró a la institución.

En 1971 había renunciado a su condición de socio de la Sociedad Israelita de Paysandú: "se agravaron los motivos consabidos (situación económica) y que tienden a agravarse más" (Carta del 14 de octubre de 1971).

Había perdido agilidad para los negocios. Parecía que no había aprendido nada de la hiperinflación alemana de los años veinte. Insistía en su papel de prestamista en moneda nacional. Sus últimos préstamos a particulares habían resultados fallidos.

Escribía a uno de sus deudores, un importante hacendado radicado en Paysandú: "Mis enfermedades, con los gastos inherentes para médico, farmacias, etc. me obligan de pedirle a Ud. quiera tomar las providencias (sic) de abonarme en la fecha indicada si no es toda la suma por lo menos gran parte del importe" (Carta 2 de junio de 1971).

En marzo de 1970 había recibido un Cedulón del Poder Judicial. El propietario de la casa que había alquilado vivía en Montevideo y quería mudarse a Paysandú, razón por la que solicitaba su desalojo. Todavía le quedaba un año de plazo, y la posibilidad legal de conseguir una prórroga.

La asunción del primer gobierno del Partido Nacional en 1959, que en lo político simbolizó la esporádica rotación de los partidos en la administración estatal, tuvo también un profundo significado en lo económico, ya que marcó el comienzo del fin de una época. La crisis del modelo de industrialización sustitutivo de importaciones y el estancamiento del agro se encontraban en el banquillo de los acusados. Y con ellos otros resortes de la vida económica, como la política cambiaria, la política comercial, el modelo impositivo.

La fundación de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), independientemente de sus logros y fracasos, obligó a las multi y transnacionales a replantearse su estrategia de inserción regional.

Los cambios en la política triguera, la crisis del comercio exportador de harinas, el creciente peso de las cooperativas agropecuarias en el acopio de cereales, la nueva tecnología en la industria harinera, afectaron las actividades de GRAMON. A comienzos de la década del setenta, en un cuadro crítico, se retiró del mercado.

COUSA, que en los años cincuenta, junto con la Fabril Uruguay del grupo argentino Bemberg, había controlado más de la mitad de la producción de aceite comestible e industrial, siguió el mismo camino. En ambos casos, GRAMON y COUSA, sus instalaciones, o parte de ellas, fueron vendidas a empresas uruguayas.

En la década del sesenta y parte de la del setenta, por obra del Plan Agropecuario, se incrementó el consumo de los fertilizantes. Los frigoríficos extranjeros, que los obtenían como subproductos, se retiraban del país. Sin embargo, Bunge y Born comenzó a desmantelar la planta de QUIMUR.

En cambio, la producción de pinturas siguió hegemonizada por su filial. A partir de 1993, en los albores de una nueva etapa del progreso de integración regional, la inaugurada por el MERCOSUR en 1991, Pinturas Inca S.A. (Bunge Paints de Uruguay) permitió la utilización de sus marcas de pinturas y brinda apoyo tecnológico a Industria Paraguaya de Pinturas (INAP S.R.L.).

El Banco de Montevideo, que Bunge y Born había ayudado a fundar, pertenecía ahora al Deutsche Bank, que participaba del 99,4% de su capital.

En la actualidad, Bunge y Born Limitada sigue en el país. De acuerdo a la guía telefónica, en el local utilizado por la fábrica de bolsas de arpillera. Por cierto, un lugar cargado de simbolismo.

Hugo Marx vivió el último período de su vida en Montevideo, en el Camino Castro, en el Hogar de Ancianos de la Nueva Congregación Israelita.

Falleció el 17 de octubre de 1975 y fue sepultado en el Cementerio Israelita en La Paz, departamento de Canelones. Después de una negociación familiar sus sobrinos decidieron costear una lápida sencilla, de las más económicas. Tuvo tan mala suerte que el tallador se equivocó, y adelantó en un día la fecha de su deceso.

Dejó una pequeña valija que contenía dos portafolios, dos libretas, fotografías, tres carpetas de correspondencia y algunos documentos personales. El interior de la valija había sido forrado con algunas páginas de la edición del día viernes 2 de octubre de 1970 del diario El Telégrafo de Paysandú. En el exterior lucían indicios de un pasado más glorioso, fragmentos de gastadas etiquetas que habían perdurado única y exclusivamente por la calidad de las colas con las que habían sido adheridas: la del Hotel Crillón de Santiago de Chile, con su escudo de armas; la del Hotel Palacio Salvo de Montevideo; la del buque Highland Princess; una de la Royal Mail Lines pegada en el puerto de Santos; otra de la agencia de viajes Exprinter colocada en Perú; la de la aerolínea Pluna, en que asoma oronda la nariz de un avión DC 3.

Las líneas de su parábola vital parecían haber sido especialmente trazadas. Por culpa de una inflación había venido al Nuevo Mundo ligero de equipaje, y como consecuencia de otra, así, de la misma manera, se fue de este mundo.

Su sentencia preferida, aquella con la que interrumpía las silenciosas comidas familiares mientras levantaba la cabeza y mostraba sus brillantes ojos celestes llenos de picardía, la que pronunciaba en inglés, esa frase que repitió una y otra vez la armaba con cuatro palabras: *Life is a dream..* (La vida es un sueño).

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

### 1. Libros

- Academia Nacional de Economía, *Contribución a la Historia Económica del Uruguay*, Montevideo, 1984.
- Alonso, José M., *El agro uruguayo: pasado y futuro*, Montevideo, Ediciones de la Banda Oriental, 1984.
- Barrán, José P. y Nahum, Benjamín, *Historia Rural del Uruguay Moderno: Tomo VII - Agricultura, crédito y transporte bajo Batlle 1905 - 1914*, Montevideo, Ediciones de la Banda Oriental, 1978.
- Barrios Pintos, Aníbal, *Paysandú en escorzo histórico*, Montevideo, Intendencia Municipal de Paysandú, 1979.
- Batlle, Luis, *Pensamiento y acción*, dos vols., Montevideo, Editorial Alfa, 1965-1966.
- Bértola, Luis, *La industria manufacturera uruguaya 1913 - 1961*, Montevideo, Facultad de Ciencias Sociales - CIEDUR, 1991.
- Clulow, Carlos A., *Las sociedades de inversión en el Uruguay*, París, 1950.
- *Estudio económico y social de la agricultura en el Uruguay*, tomo 2, Montevideo, Ministerio de Ganadería y Agricultura - OPYPA - CIDE Sector Agropecuario, 1967.
- Feldman, Miguel; Kierszenbaum, José en varios autores, *Vida y muerte en Comunidad - Ensayos sobre el Judaísmo en el Uruguay*, Montevideo, Comunidad Israelita del Uruguay, 1990.
- Gaignard, Romain, *La Pampa Argentina*, Buenos Aires, Ediciones Solar, 1989.
- Jacob, Raúl, *Banca e industria: Un puente inconcluso*, Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria - CIEDUR, 1991.
- *idem*, *1915 - 1945 Las otras dinastías*, Montevideo, Editorial Proyección, 1991.



- *idem*, *Uruguay 1929 - 1938: Depresión ganadera y desarrollo fabril*, Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria, 1981.
- Martínez, José Jorge, *La telaraña bancaria en el Uruguay*, Montevideo, Ediciones Pueblos Unidos, 1969.
- Nahum, Frega, Maronna, Trochón, *El fin del Uruguay liberal 1959 - 1973*, Historia Uruguaya Tomo 8, Montevideo, Ediciones de la Banda Oriental, 1990.
- Ostiguy, Pierre, *Los capitanes de la industria*, Buenos Aires, Editorial Legasa, 1990.
- Schvarzer, Jorge, *Bunge y Born: crecimiento y diversificación de un grupo económico*, Buenos Aires, CISEA - G.E.L., 1989.
- Stolovich, Luis; Rodríguez, Juan Manuel; Bértola, Luis, *El poder económico en el Uruguay actual*, Montevideo, Centro Uruguay Independiente, 1987.
- Suzigan, Wilson, *Indústria brasileira. Origem e desenvolvimento*, San Pablo, Editorial Brasiliense, 1986.
- Tenbrock, Robert Hermann, *Historia de Alemania*, Munich, Hueber Verlag, 1968.
- Trias, Vivian, *Reforma agraria en el Uruguay*, Montevideo, Ediciones El Sol, s.f.
- *idem*, *Imperialismo en el Uruguay*, Montevideo, Ediciones de la Banda Oriental, 1991.
- Vázquez Presedo, Vicente, *El caso argentino*, Buenos Aires, EUDEBA, 1979.

## 2. Artículos

- Espino, Alma, Veinte años de presencia extranjera en el sistema bancario uruguayo, en *Revista de Ciencias Sociales*, N° 2, Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria - Instituto de Ciencias Sociales, 1987.
- Green, Raúl, Bunge et Born. Une transnationale très discrete, en *MOCI*, N° 682, 21 de octubre de 1985.
- Mauro, Frederic, Las empresas francesas y América Latina 1850 - 1930 en Carlos Marichal (compilador),

*Las inversiones extranjeras en América Latina 1850 - 1930*, México, Fondo de Cultura Económica - El Colegio de México, 1995.

- Oxman, Ramón, Una experiencia de colonización agraria judía- La Colonia 19 de Abril de Paysandú, en *Hoy es Historia*, N° 13, Montevideo, diciembre de 1985 - enero de 1986.
- Pérez Brignoli, Héctor, Los intereses comerciales en la agricultura argentina de exportación, en Enrique Florescano (coordinador), *Orígenes y desarrollo de la burguesía en América Latina 1700 - 1955*, México, Editorial Nueva Imagen, 1985.
- Porzecanski, Teresa, Apuntes sobre el proceso inmigratorio judío al Uruguay, en *Hoy es Historia*, N° 1, Montevideo, diciembre de 1983 - enero de 1984.
- Spalding, Hobart, en varios autores, *Capitales, empresarios y obreros europeos en América Latina*, Universidad de Estocolmo, Instituto de Estudios Latinoamericanos, Monografía N° 8, tomo 1, 1983.
- Vaz, Daniel, La crisis bancaria uruguaya de 1965, ponencia presentada en las Primeras Jornadas de Historia Económica, Montevideo, Asociación Uruguaya de Historia Económica, 1995.
- Vázquez Franco, Guillermo, El Uruguay entre la Convención de Paz y los Convenios de Ottawa, en *Cuadernos de Marcha*, N° 4, Montevideo, agosto de 1967.

## 3. Álbumes y catálogos

- *Álbum recuerdo de la despedida a los Señores Gerentes Generales de la S.A. Molinos Harineros y Elevadores de Granos Señores Mauricio Marx y Jacques Ruff*, Buenos Aires, diciembre de 1929.
- Archivo General de la Nación, *Inventario de los fondos documentales del Archivo General de la Nación - III - Catálogo de los Libros - Historia de la Administración*, Montevideo, 1971.

- Cámara Mercantil de Productos del País, *Los primeros cien años 1891 - 23 de enero de 1991*, Montevideo, 1990.
- *Cincuenta años al servicio del progreso nacional - Molinos GRAMON 1911- 1961*.
- *El Libro del Centenario*, Montevideo, Agencia Capurro, 1925.
- *Guía catálogo de las industrias del Uruguay*, Montevideo, 1938.
- *Bunge y Born 1884 - 1964*.
- *Registro General de Firmas*, Montevideo, Florensa y Lafon, 1950.
- *Diario El Siglo: Suplemento El Siglo - Cincuentenario 1863 - 1913*

#### 4. Folletos

- Jacob, Raúl, *Bunge y Born en Uruguay 1915 - 1945*, Montevideo, Facultad de Ciencias Sociales, Unidad Multidisciplinaria - PIHESUC, Documento de Trabajo N° 12, 1994.
- Piluso, Giandomenico, *Le banche miste italiane in Sud America: Strategie mercati e organizzazioni (1906 - 1933)*, Italia, Liuc Papers N° 7, Serie Storia, Impresa e Società 2, Marzo de 1994.
- Scarlato, Guillermo, *La producción de granos: ¿Una actividad en crisis?*, Montevideo, CIEDUR, Uruguay Hoy N° 5, 1986.

#### 5. Diarios

- A.B.C., Asunción del Paraguay, 1 de abril de 1993.
- *Diario de Sesiones de la Cámara de Representantes*, (varios años).
- *Diario de Sesiones de la Cámara de Senadores*, (varios años).
- *El País*, Montevideo, 13 de octubre de 1987, página 19. (Declaraciones del Sr. Romualdo Eduardo Gard).
- *Diario Oficial* (varios años).

#### 6. Revistas

- *Anuarios Estadísticos de la República Oriental del Uruguay* (varios años).
- *América Economía*, N° 66, octubre de 1992, y número especial años 1993 - 1994.
- *Unión Industrial Uruguaya*, N° 135 - 138, Montevideo, septiembre - diciembre de 1956.
- *Estrategia de La República*, N° 66, Montevideo, 21 de marzo de 1991, página 4. (Declaraciones del Gerente del Banco de Montevideo, Sr. Jürgen Born).
- *Gaceta Comercial*, Montevideo, 1 de setiembre de 1933.
- *Noticias de la Organización*, Buenos Aires, Bunge y Born S.A.C.F. e I., N° 2, Junio de 1963.

#### 7. Archivos

- Cartas, fotografías, recortes de prensa, libretas y documentos del Gerente de GRAMON (Paysandú), Sr. Hugo Marx.
- Lieselotte Dannheisser, cartas de viaje Hamburgo - Buenos Aires, 1935.

#### 8. Testimonios orales

- Familiares del Sr. Hugo Marx.