



Gerhard Goldberg



**Grupo
Hochschild**

Portada:

Arriba: Laboratorio de Mauricio Hochschild y Cía., Potosí, Bolivia, 1930-1931

Abajo: Inauguración de la mina y fundición de cobre de Mantos Blancos, Antofagasta, Chile, 1962. De izquierda a derecha, Richard R. Knobler, Dr. Mauricio Hochschild y Dr. Gerhard Goldberg.

Reseña

El nombre corporativo oficial del Grupo Hochschild es South American Enterprises S. A. Catorce años después de la muerte de Mauricio Hochschild, su fundador, esta organización sigue siendo ampliamente conocida como el "Grupo Hochschild" y su desarrollo está íntimamente relacionado con la vida de aquél.

Del mismo modo, también se vincula profundamente con el desenvolvimiento político, social y económico de los países latinoamericanos donde se inició modestamente en 1911.

Hoy se encuentra presente en muchos países, no obstante lo cual, sus principales actividades aún se sitúan en América Latina.

El texto que presentamos a continuación tiene su origen en un documento mecanografiado, ([Moritz Hochschild Collection 1881-2002](#)) escrito originalmente en inglés por Gerhard Goldberg y traducido libremente al español por el editor.

En realidad el original es el borrador de un libro que nunca se escribió.

Demás está decir que en dicha traducción libre se ha tratado en todo momento de mantener la esencia del relato por respeto al personaje y al autor y en beneficio del lector.

Esto explica que en aquellos pasajes en que el autor ha dejado espacios en blanco, (incluso un capítulo completo) ellos se han mantenido, sin intentar averiguar el concepto, término o texto faltante para incorporarlo.

Índice

- I. [Los primeros años](#)
- II. [Empujando adelante](#)
- III. [De la compra de minerales a la minería](#)
- IV. [Llevando la minería moderna a Bolivia](#)
- V. [La crisis mundial y su impacto en la Organización Hochschild](#)
- VI. [Reconstrucción](#)
- VII. [El hombre - Sus hombres - Su familia](#)
- VIII. [El escenario socio-económico y político en Bolivia en los años treinta](#)
- IX. [Tiempos de problemas en Bolivia. Sentencia de muerte contra Mauricio Hochschild y sus principales colaboradores](#)
- X. [Después de un aparente retorno: los tiempos de problemas continuaron](#)
- XI. [Se hace necesario un cambio de estructura](#)
- XII. [Chile: negocio comercial y minero](#)
- XIII. [Un capítulo especial: Mantos Blancos](#)
- XIV. [Perú](#)
- XV. Argentina (no escrito)
- XVI. [Brasil](#)
- XVII. [La búsqueda de inversiones internacionales fuera de la oficina de Bruselas.](#)
- XVIII. [Comercio internacional](#)

Capítulo I

Los primeros años

Mauricio Hochschild nació el 17 de febrero de 1881 en un pequeño pueblo desconocido cerca de Worms, llamado Biblis. En la actualidad, todos los alemanes conocen esta ciudad como la sede de una importante planta nuclear.

La existencia de la familia en dicha localidad se remonta a 1782, cuando nació Mosche Hochschild, su bisabuelo, que vivió entre los años 1782 y 1863. Éste tuvo cinco hijos y a su muerte dejó a cada uno de ellos una casa con terreno en Biblis y 15.000 *Dukaten*, lo que demuestra que en su época era un hombre de situación muy acomodada.

A su vez, el abuelo de Mauricio vivió de 1815 a 1910 y su padre de 1853 a 1924.

Como terrateniente y ganadero, su vida se desarrolló en circunstancias cómodas, no obstante lo cual, su familia llevó la vida sencilla propia de los agricultores de esa época.

Mauricio tuvo tres hermanos Sali, Heinrich (Enrique) y Julius.

Después de la muerte de su madre, su padre se volvió a casar; Hugo y Bertha nacieron de ese matrimonio.

Un primo del padre de Mauricio, llamado Zacharias Hochschild, fue uno de los fundadores de Frankfurter Metallgesellschaft.

Durante la última parte del siglo XIX, esta empresa, bajo el liderazgo de Zacharias Hochschild, Wilhelm Merton y Leo Ellinger, experimentó un rápido desarrollo.

El crecimiento de la industria alemana después de la fundación del Reich alemán en 1871 resultó en una fuerte demanda de menas y minerales que, debido a la falta de producción nacional suficiente, tuvo que ser satisfecha desde el exterior.

Para las personas y empresas que se dedicaban al comercio local de metales, era un paso natural diversificarse en actividades en el extranjero.

En síntesis, el final del siglo XIX fue en muchos sentidos prometedor para los jóvenes emprendedores que estaban listos y dispuestos a salir al exterior.

Puede ser una coincidencia, pero cabe destacar que precisamente de la región donde nació, muchos de estos jóvenes se dispusieron a conquistar el mundo del comercio y las finanzas; por nombrar solo algunos, vienen a la mente los Rothschild, Ludwig Mond, Sir Ernest Cassel, Ernest Oppenheimer y los Hochschilds (American Metal Company) de Estados Unidos.

Para el chico campesino de Biblis, el exitoso Zacharias Hochschild fue un ejemplo e ídolo. A través de él se interesó por la minería y la metalurgia. Tanto él como su hermano menor Sali decidieron estudiar minería y metalurgia, algo muy extraordinario en ese momento para los jóvenes de su entorno social y educativo.

Zacharias Hochschild le ayudó en sus planes y también contribuyó económicamente a la finalización de sus estudios universitarios. Mauricio estudió en la academia de minería de Freiberg (Sajonia) donde se graduó como ingeniero de minas en 1902.

Durante su época de estudiante fue un viajero ansioso, aunque por limitaciones de medios tuvo que hacerlo en "cuarta clase". En 1903 incluso visitó Rusia que, en ese momento, era tan aventura como lo es hoy, aunque por diferentes motivos.

En 1906, tras su servicio militar en el regimiento del "Freiberger Jaeger", se trasladó por encargo de la Metallgesellschaft a Australia como ingeniero de minas.

De 1907 a 1911 fue director general de Philipp River Copper Co. en Australia, controlada por MG. Esta tarea terminó en fracaso. Durante un tiempo extraordinariamente largo no hubo lluvias, y hubo otras dificultades que hicieron imposible que Metallgesellschaft continuara con sus operaciones.

La experiencia en su primera actividad debe haber sido de decisiva importancia para él. En sus últimos años solía hablar de ello. Lo que más le impresionó fue la experiencia que en el negocio minero, incluso más que en otras actividades, la naturaleza es más fuerte que el hombre y que a pesar de los mejores esfuerzos y la buena planificación, los desarrollos adversos muchas veces frustran los esfuerzos humanos.

Regresó a Europa, todavía joven, pero bastante más sabio. Sin dejarse intimidar por el fracaso de la mina, decidió empezar por su cuenta. La absoluta y total falta de dinero no lo desanimó. Un hermano de su madre, Leopold Hirsch, era un banquero acomodado de Londres que tenía alguna información sobre Chile como una buena perspectiva para invertir.

De él, Mauricio obtuvo una carta de crédito por £5.000 y zarpó hacia Valparaíso con la firme intención de conquistar Sudamérica. Él lo sabía, que por su propia conveniencia, debía hacerlo bien.

El Canal de Panamá aun no existía y por lo tanto, el viaje tuvo que tomar la ruta tradicional alrededor del Cabo de Hornos. A bordo conoció a un joven más o menos de su edad, Sigfried Gildemeister, perteneciente a la familia Gildemeister que tenía importantes explotaciones salitreras en Perú y Chile, y que luego se expandió a muchas actividades agrícolas y comerciales en esos dos países. El viaje a Valparaíso fue el origen de una amistad que duró toda la vida.

Luego de llegar a Chile y recorrer el país, observó que la compra de mineral a las pequeñas y medianas mineras y las exportaciones de Chile estaban en manos de empresas exportadoras e importadoras en general, para las cuales esto era muy secundario a sus principales actividades.

En su opinión, una oficina experta en compra de minerales sería útil para los mineros y que, al mismo tiempo, podría ser la base de una actividad comercial prometedora para él.

En ese momento la mayor parte de la minería se realizaba de forma muy primitiva. El minero chileno era un hombre sencillo que había aprendido su oficio de su padre, abuelo o tío. El trabajo se realizaba a mano, era muy duro y cuando se habían producido unos kilos de mineral estaba ansioso por venderlos a alguien que le pagara rápidamente.

Desde su base de operaciones en Coquimbo, viajaba incesantemente a los muchos pequeños lugares de compra de mineral en el norte de Chile. Por lo general, iba acompañado de uno o dos muestreadores. Después de determinar el peso y el contenido metálico de las entregas, los minerales se enviaban al puerto más cercano donde se almacenaban hasta que se reunía un volumen suficiente para su envío a las fundiciones en el extranjero.

Parecería que una línea de crédito de £5.000 limitaría drásticamente el volumen y el alcance de las operaciones. Pero su característica atractiva era que, una vez que el mineral se ensamblaba en el puerto, los créditos bancarios estaban disponibles incluso antes del envío, que podrían cubrirse después de la entrega a las fundiciones en el extranjero, cuando se llevaba a cabo la liquidación final del mineral.

Este era un negocio donde el pequeño empresario tenía que estar muy seguro de lo que estaba haciendo. Las diferencias de peso y ensayos pueden ser fatales. Si la cotización internacional del metal en cuestión caía entre el momento de la compra y el momento de la entrega al extranjero, las consecuencias podrían ser catastróficas.

Pero el buen ojo para los aspectos locales del negocio y las tendencias internacionales recompensó sus esfuerzos. Sus operaciones tuvieron tanto éxito que en 1913 llamó a su hermano menor Sali, que acababa de graduarse en minería en la Universidad de Columbia, Nueva York, para que viniese a Chile y lo contrató como socio.

Estos comienzos prometedores llegaron a su fin con el estallido de la Primera Guerra Mundial. Como buen ciudadano alemán, consideró que era su deber ser voluntario para el servicio militar y regresó a Alemania.

Durante los últimos años de la guerra participó activamente en la adquisición de metales para la economía de guerra alemana y se puso en contacto con destacados banqueros e industriales de Austria. Se convirtió en socio de la Alpine Montangesellschaft.

Esta asociación, sin embargo, fue de corta duración, y luego del final de la guerra regresó a Chile donde su hermano Sali había continuado con el negocio, aunque por las circunstancias, en una escala bastante limitada.

En 1918 Mauricio se casó con Kaethe Rosenbaum. Instalaron casa en Valparaíso, donde se estableció la sede de la firma. Allí, el 3 de julio de 1920, nació su hijo Gerardo Jorge.

Después de su regreso a Chile, los esfuerzos vigorosos e incansables provocaron un rápido avance de sus actividades. En 1920 sintió que Chile se había vuelto demasiado pequeño para sus planes futuros.

Como primer paso, se prepara para expandirse a Bolivia. Se sabía que Bolivia era extremadamente rica en recursos minerales y por otro lado, la difícil geografía del país, la altitud, las duras condiciones climáticas, las largas distancias, la falta de carreteras y otras comunicaciones dificultaban mucho el desarrollo de las actividades de la población local.

Las principales localidades, La Paz, Oruro, Potosí y Cochabamba, estaban separadas por altas cordilleras y grandes ríos que durante

la época de lluvias interrumpían las comunicaciones durante semanas y meses. La capital del país, Sucre, se encontraba en una posición geográfica tan remota que a principios del siglo XX perdió su importancia política. Aunque, hasta el día de hoy sigue siendo la capital "legal" de Bolivia, es La Paz la que adquirió una importancia creciente, como la "Sede del Gobierno".

Viajar de un pueblo a otro se hacía a caballo o en mula; las comunicaciones con el mundo exterior eran casi inexistentes.

Los ferrocarriles a Buenos Aires, Arica y Antofagasta solo se construyeron a principios del siglo XX, y hasta entonces, viajar desde La Paz, u Oruro, desde Potosí o Sucre a Buenos Aires, Santiago o Lima, significaba un viaje de varias semanas en las más severas condiciones, atravesando varios pasos andinos, sufriendo el frío de este altiplano y cabalgando por 6 a 8 horas todos los días a caballo o en mula.

Mauricio consideró que para un país que lucha en estas condiciones sería de enorme importancia recibir los beneficios de las modernas medidas técnicas, económicas y financieras. En su opinión, esto era una particularidad en el campo de la compra de minerales y la minería, para lo cual se sentía bien equipado.

Al igual que en el norte de Chile, la compra y exportación de minerales fueron manejadas por grandes casas comerciales para las cuales esto era solo una actividad secundaria.

Su primer paso fue, por lo tanto, en 1922, establecer una oficina de compra de minerales en Oruro, en el centro mismo de las actividades mineras bolivianas. Se aseguró que las entregas de los

pequeños y medianos mineros fueran manejadas y pagadas rápidamente. Pero más allá de eso, intentaría brindar asistencia técnica y comercial a los pequeños mineros.

El hermano de Mauricio, Sali, se sintió incómodo con estos planes. Le preocupaba que pudieran exceder su capacidad financiera y organizativa. Sin duda, la preocupación de Sali no fue injustificada. Pero Mauricio quería progreso, y lo quería rápido. Había que superar las dificultades. Con una fe enorme en su capacidad y en su destino, quería seguir adelante.

Cuando esto se volvió demasiado para el gusto de Sali, los dos hermanos decidieron separarse.

Se acordó que Sali concentraría sus esfuerzos en Chile y se abstendría de Bolivia, mientras que Mauricio mantendría solo una parte relativamente pequeña del negocio chileno (al norte de una línea acordada cerca de Chañaral y Pueblo Hundido¹) y se extendería al mundo.

En los años siguientes la relación entre los dos hermanos fue tensa y, en ocasiones, tan mala que no se hablaban.

En una ocasión, cuando se encontraron en el mismo barco viajando de Cherburgo a Nueva York, no se dirigieron una palabra.

Sólo al final de la vida de Sali, que murió en 1963, se produjo un cierto acercamiento.

Siempre que Mauricio visitaba Santiago, saludaba a Sali, pero incluso en estas ocasiones sus encuentros degeneraban a menudo en recriminaciones y reproches mutuos.

¹ Hoy Diego de Almagro. Nota de PB.

Capítulo II

Empujando adelante

Después de abrir una pequeña oficina de compra de mineral en Oruro, Potosí siguió en 1923, Tupiza (en el sur de Bolivia) también en 1923. En 1924 se estableció una oficina de compra de mineral en Arequipa (Perú). Federico Loebel, Max Goldschmidt, Sigismund Mandel, Federico Rosenbaum, Anton Novotny fueron nombres relacionados con las primeras actividades en Bolivia. Hans Seligmann, Martin Krick y F. Hohenemser, en Perú.

Para crear la estructura administrativa de esta expansión, se organizó la empresa Mauricio Hochschild & Cía., Valparaíso y se formó en 1923 con un capital de 1.000.000 Pesos oro Americano (equivalente a aproximadamente £25.000) de los cuales, $\frac{2}{3}$ estaban en manos de Mauricio y $\frac{1}{3}$ en manos de su tío Leopold Hirsch.

Las oficinas en el norte de Chile y Bolivia eran subsidiarias de la casa matriz de Valparaíso. En 1925 Mauricio Hochschild & Cía. (Sociedad en Comandita) se formó en Arequipa con un capital de £10,000 de los cuales $\frac{2}{3}$ estaban en manos de Mauricio y $\frac{1}{3}$ en manos de Ricardo Hirsch, hijo de Leopold. En 1926 se abrió una oficina en Lima (Perú).

Aquí nuevamente uno podría plantear la pregunta, ¿qué llevó a la separación de Sali?, ¿cómo Mauricio pudo financiar este rápido crecimiento?

Esto se vio favorecido por la naturaleza del negocio al que se hizo referencia anteriormente. Una vez que su empresa compraba un

cierto volumen de minerales, podía aprovechar su valor y cubrir los gastos después que sus compras llegaran a la fundición, si este había sido favorable.

Sucedía que los gastos generales en ese momento eran extremadamente pequeños, el costo de vida era barato y los sueldos y salarios eran bajos. Los impuestos eran prácticamente inexistentes en Chile. Por ejemplo, durante mucho tiempo, el salitre le dio al Gobierno lo necesario para cubrir su presupuesto sumamente limitado. Y cuando finalmente se introdujeron los impuestos, estaban muy lejos de los montos a que nos hemos acostumbrado en nuestros días.

Parecería que estas eran las condiciones ideales para alguien imbuido del espíritu de construcción del imperio de finales del siglo XIX.

Este espíritu se vio favorecido por una enorme capacidad de trabajo y un entusiasmo ilimitado. Fue trabajo y trabajo, nuevamente, lo que hasta el último día de su vida significaron para Mauricio, la razón de su existencia. Nada era más importante que "Der Laden" (la Tienda) como lo llamaban cariñosamente en reminiscencia de sus primeros días.

La contraparte de esta dedicación fue una tensión personal considerable en su vida privada y es la vida familiar. Pero si las dificultades e incluso la tragedia a menudo parecían devolver a la tierra sus ambiciones de alto vuelo, después de un rato volvía a estar absorto en su trabajo y sus objetivos.

A esta fuerte y extraordinaria personalidad, Bolivia parecía ser particularmente apta como un país telúrico con amplios espacios abiertos en todas las dimensiones, pero especialmente en la minería que (con la excepción de 4 o 5 empresas con organización industrial) se realizaba con métodos arcaicos y de forma muy ineficiente.

Cada mejora en la eficiencia estaba destinada a ser ventajosa para los mineros locales, pero también para Mauricio y su empresa.

En el momento de su llegada a Bolivia, solo se exportaban a las fundiciones europeas concentrados de estaño limpio y de alta calidad, superior al 65% Sn.

Consideró que no había ninguna razón técnica ni económica por la cual las fundiciones no deberían poder utilizar concentrados de estaño de contenido medio y bajo; fue necesario un esfuerzo persistente y prolongado para persuadir a las fundiciones que las aceptaran.

Si originalmente trataran solo concentrados de estaño al 65% libres de impurezas, gradualmente bajarían al 62%, al 60% y al 55%.

Pero para Mauricio nunca hubo un límite; consideró que incluso los concentrados de estaño al 30% eran un producto comercializable. Cuando, después de muchos años de campaña, en frecuentes y apresurados viajes a Gran Bretaña, Alemania y Holanda, se crearon nuevos mercados, esto fue de enorme beneficio para los mineros bolivianos.

Pero también fue de gran beneficio para su organización, que tenía un virtual monopolio en la comercialización de concentrados de

estaño de grado medio y bajo, hasta que otros se pusieron al día con la misma idea.

En sus visitas de negocios a Europa era asistido por sus agentes, las antiguas firmas establecidas en el campo de los metales y minerales: Henry Gardner & Co. de Londres, Rene Aumas en París, Planitz & Co. en Colonia, quienes le otorgaron el beneficio de sus conexiones y su prestigio.

A medida que sus actividades crecían, sintió la necesidad de ayuda, y en 1923 invitó a su primo, el Dr. Philipp Hochschild, a unirse a su firma. Philipp era hijo de Zacharias Hochschild. Había realizado un doctorado, siendo ya Licenciado en Ingeniería Química, y su padre consideró que la firma de Mauricio Hochschild sería una buena formación para su hijo y podría abrir nuevos campos para Metallgesellschaft.

Para 1923 Mauricio y su tío Leopold Hirsch habían formado la empresa Mauricio Hochschild & Cía. Sociedad en Comandita.

En 1927 esta sociedad se disolvió y sus activos y obligaciones fueron transferidos a una nueva empresa a nombre de Mauricio Hochschild & Cía. Ltda., con un capital de £500.000, en el que Philipp Hochschild se convierte en socio. El capital se mantuvo en la siguiente proporción:

Mauricio Hochschild	60%
Philipp Hochschild	10%
Leopold Hirsch	30%

El nombre del notario que redactó el contrato fue Salvador Allende cuyo hijo, unos 50 años más tarde casi destruye esta firma y casi destruye Chile.

Philipp Hochschild demostró ser un socio valioso. Fue un hábil negociador y logró establecer relaciones fructíferas con clientes, bancos y socios comerciales

A mediados de los años veinte Enrique Ellinger fue llevado por Mauricio a Bolivia. En ese momento, con unos 20 años de edad, estaba dotado de las cualidades muy deseables para alguien que se convertiría en su mano derecha: un cerebro analítico agudo, ambición ilimitada, devoción por el trabajo.

Provenía de la misma familia que Leo Ellinger, quien con Zacharias Hochschild y Wilhelm Merton había fundado Metallgesellschaft. Cuando sus padres se divorciaron, Germaine Hochschild, la esposa de Philipp, lo crió y cuando ella fue con Philipp a Chile y Bolivia, se encargó de que Ellinger, que acababa de terminar su aprendizaje en Metallgesellschaft, los siguiera. E. Ellinger mostró una total dedicación a Mauricio y a Germaine, pero sobre todo, al Grupo, que durante mucho tiempo fue lo más importante para estas tres personas.

Era un trabajador extremadamente duro con un conocimiento notable del negocio y un muy buen juez de situaciones y personas. Según sus contemporáneos, era difícil convivir y trabajar para él, pero hay que decir que con su gran sentido de la organización y la administración, fue una valiosa ayuda para Mauricio, cuyo lado fuerte era un espíritu y visión emprendedora y enérgico líder, pero

cuyo lado débil era una falta total de interés en los asuntos legales, contabilidad y los detalles.

Fue E. Ellinger, quien forjó un sistema de administración muy flexible en una forma corporativa, capaz de crecimiento y expansión. El control de las finanzas fue uno de los factores esenciales que hubo que crear.

Mauricio, con su visión y su constante impulso de expansión, a menudo perdía de vista la capacidad financiera de la organización.

Ellinger se unió a la firma con el bastón de mariscal en la mochila y, como era de esperar, algunos miembros del personal se resistieron fuertemente desde el principio, que sentían que lo habían ascendido por encima de sus cabezas y que frustraba sus propias expectativas de avance.

El conflicto más agudo fue con Max Goldschmidt, un primo de Mauricio que era gerente de la oficina de Potosí. Pero también la mayoría de los demás estaban resentidos con Ellinger hasta cierto punto.

Ellinger, por otro lado, no creía en hacer amigos e influir en la gente, sino en afrontar el desafío de frente. Son años de conflicto y tensión, de luchas internas e intriga. En esos años un buen número de compradores de mineral abandonaron la organización: Max Goldschmidt, Segismundo Mandel, William Flatow, Zeul y Ehrmann. Se unieron a la competencia, y si hasta ese momento los competidores no habían podido imitar la fórmula de éxito de la Organización Hochschild, esos hombres les aportaron el necesario espíritu y conocimientos, más un ardiente deseo de venganza.

Este fue el momento en que Philipp Bros., Duncan Fox, RW Grace & Co. y algunas firmas más pequeñas comenzaron a incursionar en la fortaleza del Grupo Hochschild, que hasta entonces había parecido inexpugnable.

Otros de los veteranos se quedaron y se adaptaron al nuevo espíritu fueron Federico Loebel, Wilhelm Brunst y Haacke en Valparaíso, Rosenbaum también en Valparaíso, Kolm en Lima y Eberhard Gerhardt y Walter Meyer en La Paz.

Capítulo III

De la compra de minerales a la minería

Es natural que para un ingeniero de minas que, al tratar con mineros pequeños y medianos, estuviera ansioso por ingresar al campo de la producción.

Mauricio poseía el raro don para las oportunidades mineras que deben tener los mineros exitosos. A menudo mostraba una intuición asombrosa, a veces en contra de los consejos bien razonados de geólogos e ingenieros.

El castigo por este regalo es que a menudo engaña y engaña a los pocos que han sido bendecidos con él. En esta interacción de intuición y tecnología, es importante encontrar el equilibrio adecuado para que la minería tenga éxito a largo plazo.

En su deseo de construir una empresa minera, la falta de capital parecía un obstáculo insuperable.

Si las actividades de compra pueden financiarse sobre la base de la utilización de existencias y créditos “anticipados”, no es aplicable en lo que respecta a la producción minera. Aquí habría que financiar el precio de adquisición, el coste de equipamiento de una mina y un determinado período de producción. Pero a medida que se obtenían buenas ganancias en el negocio de la compra de minerales, muy pronto fue posible pensar en ingresar al campo de la producción.

La decisión, en gran medida tomada solo por Mauricio, fue una consecuencia necesaria de sus actividades de compra de mineral. A menudo ocurría que un anticipo que se había dado a un minero a

causa de la producción futura no se podía devolver. En tales circunstancias, no había más alternativa que hacerse cargo de la mina. Por lo general, esto se hacía a bajo precio; incluso un precio tan bajo parecería a veces económicamente exagerado debido al fracaso mismo de la operación que había causado la pérdida del anticipo. La mina "Rescate" cerca de Arequipa y Santa Rosa, así como Pampa Grande en el sur de Bolivia, quedarían así bajo el control de la empresa.

Pero Mauricio había puesto sus miras más alto que hacerse cargo de pequeñas o medianas mineras empresas que estaban en el punto de colapso.

Era un emprendedor minero de corazón, su ambición era hacer algo como Metallgesellschaft, Hirsch Kupfer o Beer, Sondheimer and Co., que eran tres empresas metalúrgicas y mineras con sede en Alemania que durante la última parte del siglo XIX y principios del siglo XX se habían expandido de manera impresionante

Durante toda su vida, Mauricio fue un hombre de gran visión. Estaba profundamente convencido de que solo las grandes unidades económicas tenían la posibilidad de desarrollarse de acuerdo con las necesidades y requisitos del mundo industrial en rápido crecimiento en el que había nacido.

Esta es una de las muchas ironías de la economía, la predicción que hicieron Marx y Engels en los años 50 del siglo XIX en relación al colapso del capitalismo, no se dio en lo absoluto, sino que por el contrario, se vio un reverdecimiento y florecimiento del capitalismo.

En Europa y en los EE.UU., en el momento que se escribió Manifiesto Comunista, el proceso había ido mucho más allá de lo que podría haber imaginado cualquier persona.

Pero también vio que en América Latina había un rezago económico comparable a lo que los sociólogos llaman el "rezago cultural": las condiciones de crecimiento económico que habían ayudado a la formación de grandes grupos industriales y mineros en Europa, Estados Unidos y África aún no se habían cumplido en América Latina.

Capítulo IV

Llevando la minería moderna a Bolivia

Contenido:

§ 1. Compañía Huanchaca de Bolivia

§ 2. Compañía Minera Unificada de Cerro de Potosí.

§ 3. Compañía Minera de Oruro.

§ 4. Mina Matilde

§ 5. Ferrocarril Villazón-Atocha

§1. Compañía Huanchaca de Bolivia

En el contexto de las actividades de compra y exportación de mineral de su empresa, Mauricio se había conectado con Cía. Huanchaca de Bolivia.

Esta empresa había sido formada en la década de 1870 por financieros bolivianos bajo el liderazgo de Aniceto Arce, vástago de una distinguida familia Sucre, empresario y estadista adelantado a su tiempo y a su entorno.

Pero en la década de 1920, las vetas de plata que durante muchos años habían producido beneficios considerables habían bajado de contenido.

Los propietarios solo pudieron mantener las minas con la ayuda de una fuerte financiación del exterior. Estos fondos, sin embargo, se obtuvieron en condiciones onerosas y no se utilizaron para la necesaria reestructuración de la mina.

La extracción de mineral de menor ley solo podía realizarse a una profundidad considerable, lo que requería la adquisición e instalación de equipo técnico moderno y costoso.

Además, los niveles inferiores se habían inundado desde 1912; y bombear el agua al exterior hubiera sido muy oneroso y unido al riesgo desconocido de que lo que se pudiera encontrar, el beneficio que daría era muy incierto.

Cuando los propietarios bolivianos no pudieron continuar con la operación, solicitaron ayuda a Mauricio, que había manejado la venta de su producción.

En 1926, muy en contra de la opinión de sus ingenieros y asesores, decidió dar el paso y financiar el bombeo de agua de los niveles inferiores.

En 1927 se cerró un contrato entre M. Hochschild Cía. Ltda., Valparaíso y la Compañía Huanchaca por lo que se otorgó a Huanchaca un préstamo de £120.000 y M. Hochschild & Cía. Ltda. asumió la administración de las minas. En compensación por los riesgos asumidos por M. Hochschild & Cía. Ltda., se le otorgó el derecho al 50% de las utilidades por 25 años.

En 1928, el bombeo de los niveles inferiores y otras medidas de exploración y desarrollo habían tenido éxito, como se dijo anteriormente, en contra de todas las expectativas. En ese momento, el contrato de 1927 fue seguido por un nuevo contrato que reemplazó el 50% de participación en las ganancias por la concesión del 32% del capital social a Mauricio Hochschild & Cía.

Al mismo tiempo, la Compañía Hochschild suscribió £120.000, lo que elevó su participación total en la empresa hasta el 40%, y, para todos los efectos prácticos, le dio el control administrativo y financiero. Además, recibió una comisión de administración del 5% sobre los beneficios y una comisión de ventas del 2% sobre todas las exportaciones de la producción de la empresa.

Mauricio y Philipp Hochschild dirigieron las negociaciones con gran habilidad. Constituyeron un gran paso adelante en muchos aspectos.

En primer lugar, fue un orgullo para los dos jóvenes emprendedores haber obtenido este contrato que, durante muchos años, había sido manejado por gigantes del negocio del mineral y el metal como Metallgesellschaft y Beer Sondheimer & Co., etc. Pero además de esto, con un aspecto de prestigio, les dio una base muy sólida tanto en la minería como en el campo de las ventas internacionales, donde la producción de Huanchaca era muy conocida y buscada durante muchos años.

Intervinieron en un momento en que la antigua administración no podía seguir adelante y cuando, sin su intervención, la empresa se habría cerrado con las consecuencias adversas para los habitantes de Pulacayo, que vivían enteramente dependientes de Huanchaca, lo que resultó ser un factor más para realzar su prestigio y notoriedad. Las producciones más importantes eran generalmente manejadas por las grandes firmas europeas de comercio de minerales y metales con una comisión del ½%. Pero esas firmas estaban en Europa y lo que Huanchaca necesitaba era alguien que pudiera brindarles

ayuda activa en el lugar, esto fue proporcionado por M. Hochschild & Cía. y en este sentido fueron únicos en Bolivia en su época.

§2. Compañía Minera Unificada de Cerro de Potosí.

En el marco de las actividades de la oficina de Potosí, las minas de estaño pertenecientes a la familia Soux jugaron un papel importante. Louis Soux era un ingeniero francés, de finales del siglo XIX, que había llegado a Potosí para la construcción del ferrocarril de Potosí a Sucre. Una vez vencido su contrato de trabajo, decidió probar suerte en el campo minero y pronto adquirió el control de algunos importantes yacimientos de estaño en el Cerro de Potosí.

El cerro de Potosí se conocía desde la época colonial como una fuente de extracción de plata a gran escala. En aquellos momentos, importantes envíos de plata iban a la Corona de España. Se convirtió en la fuente más importante de sus ingresos. El adagio "Vale un Potosí" fue acuñado en aquellos tiempos y desde entonces, el Escudo de Bolivia muestra con orgullo al Cerro Potosí como emblema de la nación.

En tiempos más recientes se agotaron las vetas de plata. Pero los tiempos de las industrias modernas trajeron un nuevo impulso para el estaño y ahora se había convertido en una actividad atractiva para los mineros de Potosí.

Mauricio se sintió especialmente atraído por el estaño como un producto básico, porque era un metal que estaba en pocas manos. No podía esperar en ese momento convertirse en un factor de importancia internacional en cobre, plomo o zinc. Todo lo que

pudiera controlar en ese campo solo sería una parte insignificante de la producción mundial. Pero la situación era diferente en lo que se refería al estaño; si lograba controlar algunos de los depósitos de estaño bolivianos, tendría la oportunidad de convertirse en una figura en el ámbito internacional.

A fines de los años veinte, la extracción de estaño en el cerro de Potosí se había vuelto inútil. Las cotizaciones del estaño habían caído; la veta se había vuelto más pobre y más estrecha.

Las llamadas minas a menudo no eran más que un hoyo en el suelo, que solo se podía trabajar con grandes dificultades físicas.

La antigua ley minera del cerro Potosí, proveniente de la época colonial, tuvo como resultado que los diferentes niveles no estaban claramente separados y que se produjeron muchos allanamientos. Esto a menudo fue involuntario, pero también fue intencional y las dificultades resultantes con frecuencia degeneraron en batallas armadas.

En tal situación, M. Hochschild tenía la idea de que la unificación y consolidación de diferentes minas en una sola empresa terminaría con la lucha constante y permitiría a la empresa trabajar en el Cerro Potosí a gran escala con métodos mineros modernos.

El hombre decisivo a convencer fue Louis Soux, que ostentaba la parte más importante del Cerro. Después de largas negociaciones, en 1929 se formó la Cía. Minera Unificada del Cerro de Potosí. Dado que su propia fortaleza financiera no era suficiente para la reorganización de la empresa, Hochschild se asoció con una empresa inglesa, Central Mining Co., y una francesa: Société

Alsacienne et Lorraine de Recherches Minières, París. Estas empresas poseían el 30%, el Grupo Hochschild el 40% y la familia Soux el 30% restante.

El concepto de Mauricio era bueno y pragmático. Pero en la práctica las cosas no salieron como esperaba: la minería del Cerro Potosí resultó ser aún más difícil de lo que había previsto. Su deseo de crear una sola gran mina adquiriendo también otros intereses minoritarios, no pudo llevarse a cabo porque algunos de los pequeños mineros consideraron más rentable aferrarse a sus pertenencias mineras y usarlas como base para un litigio interminable y rentable con la compañía.

Por esta y otras razones no se materializaron los beneficios que se esperaba generar. Dado que la Unificada no estaba en condiciones de pagar dividendos, tanto la familia Soux como los demás accionistas minoritarios quedaron insatisfechos.

Los accionistas extranjeros comprendieron la situación, pero la familia Soux, que dependía de los dividendos para su sustento, reaccionó al principio con tristeza y luego con amargura.

Se sintieron defraudados, porque la organización Hochschild recibió una cierta parte del excedente al cobrar en el marco del contrato de Huanchaca, una tarifa de administración y una comisión de ventas. Si bien desde el punto de vista de la organización Hochschild esto estaba justificado y aunque hay que decir que en su opinión estos honorarios apenas cubrían el costo del trabajo y los problemas causados por la administración de la empresa, la situación era diferente desde el punto de vista de la minoría accionistas.

§3. Compañía Minera de Oruro.

Después de 1930, Mauricio había comenzado a comprar acciones de Cía. Minera de Oruro que cotizaba en la Bolsa de Valores de Santiago. En 1932 había puesto bajo su control un número sustancial de acciones. En ese momento comenzó a negociar por un gran bloque de acciones, que era propiedad de Pascual Barburizza, un exitoso empresario de la minería y el salitre de Chile.

La compra a Barburizza otorgó al grupo Hochschild una mayoría del 62% en la Cía. El grupo Minera Oruro que a su vez controlaba la Cía. Minera de Oploca y Cía. Minera de Araca, cotizaba igualmente en la Bolsa de Valores de Santiago. El grupo Patiño también aspiraba a convertirse en accionista mayoritario de Oruro. Que perdieran en esta carrera fue una de las causas del agravio contra la organización Hochschild, que, con el paso del tiempo, se volvió aun más amarga. Una vez más, la tarifa de administración y la comisión de ventas recaudadas por la organización Hochschild fueron la manzana de la discordia. Si bien no era posible el pago de dividendos para Unificada, las operaciones de Cía. Minera de Oruro fue lo suficientemente rentable como para declarar ciertos dividendos, pero no lo suficiente para el gusto de Patiño, quien, a su vez, despertó los sentimientos de los pequeños accionistas chilenos, que habían comprado acciones en la Bolsa de Valores de Santiago. Las discusiones sobre política comercial, tarifas de administración, tarifas de ventas y otros temas fueron constantes y con frecuencia conflictivas.

Pero lo que merece ser tenido en cuenta es que la administración de Huanchaca, Unificada y Oruro le abrió a la organización Hochschild un nuevo campo de actividad e ingresos que se tornó más sustancial que el negocio de compra de mineral. Aquí se había abierto una nueva dimensión y se había producido un cambio de estructura, aunque se puede decir que los ingresos por la administración de las minas y la venta de sus productos era una consecuencia lógica de las anteriores actividades de compra de mineral.

§4. Mina Matilde

Si el poderoso impulso dado a la transición de la mera compra de mineral a la minería había resultado en poner tres operaciones principales bajo el control de la organización Hochschild. Se puede decir que los mayores y más entrañables esfuerzos de Mauricio se dedicaron a un proyecto que nunca llegó a concretarse.

Durante algún tiempo, había considerado que el estaño no debería ser el principal metal que se encontraría y extraería en Bolivia. Sabía que en línea con el desarrollo de la industria moderna el zinc y el plomo iban a adquirir una importancia cada vez mayor, Bolivia estaba llena de estos dos metales. Sin embargo, debido a su valor relativamente bajo y al alto costo de producción y transporte resultante de la difícil geografía de Bolivia, solo había una producción muy pequeña de ellos; Hochschild tenía claro que solo en un gran depósito de minerales de plomo y zinc sería posible reducir el costo de producción y envío a un nivel económico.

En su búsqueda de yacimientos de mineral que pudieran calificar, en 1926 se encontró con el depósito de Matilde, que estaba ubicado cerca de Carabuco, un pequeño puerto en el lago Titicaca a una distancia de aproximadamente 100 millas de La Paz. Los estudios preliminares mostraron que el depósito de mineral tenía el potencial de convertirse en un importante productor de zinc.

La buena calidad de ese metal, junto con los importantes valores de plomo y plata, brindó la oportunidad de organizar una producción a gran escala.

El principal problema era evitar el alto costo de enviar los concentrados al extranjero. La solución obvia parecía la construcción de una fundición en el mismo sitio de la mina.

Parecía una idea atractiva, pero para traducirla en una realidad económica había que resolver muchos problemas.

Si se pudieran habilitar otros yacimientos de zinc en Bolivia que, también por los altos costos de producción y realización, no se podían trabajar, pasarían a ser tributarios de la nueva fundición y Bolivia tendría una industria completamente nueva.

Uno de los problemas era que la fundición requería mucha energía eléctrica y solo sería económica si se pudiera generar a un costo muy por debajo de todo lo disponible en ese momento.

Esta vez la geografía de Bolivia, que a menudo resultaba en costos prohibitivamente altos, parecía ser la salvadora.

La mente de Hochschild, que siempre trabajaba con grandes unidades y números, concibió la posibilidad de establecer una gran central hidroeléctrica utilizando la diferencia de altitud entre la

mina (3950 msnm) y el valle de Sorata, un pequeño pueblo situado a 2.700 msnm.

La idea salvadora parecía ser traer el agua primero de un río cercano (el río San Cristóbal) y en una etapa posterior desde el lago Titicaca hasta el Valle de Sorata para generar 100.000 kw en lo que parecía ser un nivel de muy bajo costo de energía.

Durante los años siguientes, este ambicioso plan fue lo más importante en su mente. La energía barata a desarrollar iba a ser un factor de movimiento no solo para el zinc electrolítico que se produciría en la mina Matilde, sino para el desarrollo de muchas actividades industriales en Bolivia, para las cuales la energía barata era esencial.

Incluso se planteó llevar parte de la energía a las minas de cobre y los campos de salitre del norte de Chile y el sur de Perú que languidecían en la miseria, debido a que las grandes potencialidades mineras y agrícolas de estas regiones no podían ser utilizadas por falta de energía a un costo económico.

Siemens-Schuckert en Alemania preparó un estudio detallado del esquema de energía hidroeléctrica. Llegó a la conclusión que tanto técnica como financieramente el esquema era factible y que produciría energía a un precio tan bajo que incluso para los indios más pobres, la luz eléctrica sería más barata que las velas.

Este esquema se describe con cierto detalle, porque es típico del espíritu constructor del imperio de Hochschild, que tenía el don de pensar adelantado a su tiempo.

Desafortunadamente, como suele suceder con los constructores de imperios, a veces pensaba demasiado en el futuro y perdió de vista las posibilidades inmediatas.

Cuando estuvieron listos los estudios para la central hidroeléctrica y los diseños mineros, la crisis económica mundial de los años veinte había imposibilitado su inmediata realización. El financiamiento internacional que se habría requerido para tal esquema no podría obtenerse en un momento de colapso de bancos e industrias. Pero es típico de Mauricio Hochschild, que incluso en esa época que para él como para prácticamente todos era una época de problemas y amenazas de fracaso, continuara desembolsando grandes cantidades de dinero, que no tenía, en el desarrollo del Titicaca (Esquema de Matilde).

Su inversión en el esquema de Matilde ascendió a US\$3.500.000 de ese tiempo, realmente una cantidad enorme para la capacidad de la organización.

Cuando la crisis mundial de los años veinte mostró signos de superación, la situación política en Europa a finales de los años treinta hizo imposible llevar a cabo un plan tan ambicioso y a largo plazo.

Hasta el día de su muerte, Mauricio y sus ejecutivos hicieron grandes esfuerzos para poner el proyecto en marcha. El hecho de que no lo lograra le causó tristeza e incluso amargura en sus últimos años, pues confiaba en que este esquema hubiera cambiado las precarias condiciones de vida de los pueblos de Bolivia, Norte de Chile y Perú.

Capitalismo el Creador, el título de un libro famoso en ese momento, era un lema muy querido por Mauricio Hochschild. Estaba convencido de que el capitalismo podría liberar a esos países de su atraso económico y social. Y si la planificación y la creación ayudaron a la gente, sintió que tenía derecho a una buena parte de lo que ayudó a crear.

Cabría preguntarse por qué aún hoy, 13 años después de su muerte², no se ha avanzado en el plan. En su época una razón importante era que la población y los gobiernos se mostraban reacios a apoyar algo que sospechaban como el “híbrido” de un empresario capitalista, que además era extranjero.

Cuando se nacionalizaron las minas de Patiño, Aramayo y Hochschild, el Gobierno arrendó la mina Matilde, que para entonces tenía un cuerpo mineralizado completamente abierto de mineral de alta ley (zinc, plomo y plata) a Philipp Bros y a US Steel Corporation. Estas firmas no tuvieron escrúpulos en hacerse cargo de una mina que fue nacionalizada sin observar las reglas del derecho internacional para pagar una compensación adecuada y pronta. Les fue entregado por el gobierno boliviano en términos mucho más favorables que aquellos en los que Mauricio Hochschild se había esforzado durante muchos años para poner la mina en producción. Después de algunos años de operación exitosa durante los cuales esas empresas sacaron el mejor mineral, fueron, a su vez, nacionalizadas. Debido a la falta de un trabajo de desarrollos

² Este documento fue escrito en 1978 (Nota PB)

mineros adecuados durante su gestión, las actividades extractivas terminaron muy pronto.

Este fue también el final del proyecto de gran alcance para iniciar el desarrollo de la energía hidroeléctrica del Titicaca.

En el momento de escribir estas líneas hay un factor adicional que trabaja en contra de este proyecto que ya se vislumbraba en el horizonte en ese momento, pero que no pasó a primer plano, porque faltaban tantas otras condiciones: la tensión política entre Bolivia, Perú y Chile hace imposible pensar en la necesaria cooperación internacional de estos países que sería fundamental para poner en funcionamiento el esquema.

§5. Ferrocarril Villazón-Atocha

En el contexto de estos planes, Mauricio Hochschild estudió la posibilidad de reducir los costos de transporte en Bolivia. Se interesó así por la Compañía de Ferrocarriles Villazón-Atocha

Capítulo V

La crisis mundial y su impacto en la Organización Hochschild

Pero en ese momento fue la crisis mundial de los años treinta la que hizo imposible la realización de los ambiciosos y trascendentales planes de Mauricio Hochschild.

Provocó una caída drástica de las cotizaciones de los metales y una reducción igualmente drástica de las posibilidades de financiación.

Para dar solo un ejemplo: en 1933/34 la cotización del cobre era de 5 ¢; pero esta cotización era nominal, era una cotización en la que nadie realizaría transacciones comerciales.

Los minerales que la organización Hochschild había comprado se almacenaban en los puertos; las fundiciones sólo recibían una pequeña parte de ellos, utilizando todos los pretextos posibles para evitar la recepción.

Es casi una costumbre establecida del comercio que en tiempos de caída de los precios de los metales, el comprador buscará razones para rechazar la entrega: calidad, impurezas o cualquier otra cosa que se pueda pensar.

Todos los minerales que quedaron en los puertos se habían financiado a través de los bancos, sobre todo el Banco Alemán Transatlántico y el Banco de Londres y América del Sur. Pero los egresos, que se habían calculado sobre la base de ciertos precios de los metales, se desfinanciaron cuando ellos cayeron drásticamente.

Durante esos años se llevaron a cabo negociaciones constantes con estos bancos para prolongar los arreglos financieros existentes y

obtener financiamiento adicional, a pesar de que los bancos estaban sometidos a severas instrucciones de sus oficinas centrales, para reducir los préstamos.

Ellos ayudaron a la Organización en la medida de sus posibilidades, e incluso más allá de eso. La personalidad impresionante y persuasiva de Mauricio Hochschild jugó un papel importante en la obtención de financiamiento adicional incluso en un momento en que la garantía (representada por los minerales almacenados) había caído por debajo de lo imaginable.

Cuando sus contactos personales y su amistad con los directores de los bancos locales no le sirvieron de nada debido a las estrictas instrucciones de la Casa Central, les llevaba su caso a Londres y Berlín. Durante esos años tuvo que viajar constantemente para mantener la organización a flote. Ahora se puede decir que hubo muchos casos en los que un colapso parecía inevitable.

La situación era peor en 1931. Cuando Mauricio Hochschild celebró su 50º cumpleaños, tenía la esperanza que fuera una fecha memorable para mirar hacia atrás y ver sus logros, no veía nada más que oscuridad y por delante, desastres.

La correspondencia con los directores del Bank of London y del Banco Alemán Transatlántico refleja la crítica situación de aquellos días; cuando no hubo más financiación, el tono de la correspondencia a menudo se volvió amargo y áspero.

En esta situación, Germaine, que entre tanto se había convertido en su esposa, y Enrique Ellinger fueron de gran ayuda. Y un gran "*esprit de corps*", que en ese momento imperaba en la organización,

hizo que incluso los empleados más jóvenes y más pequeños acudieran en su ayuda.

Aceptaron rebajas salariales, se implantó un estricto sistema de economías y durante mucho tiempo el *modus operandi* en la organización fue de un carácter verdaderamente espartano.

Y por mucho que los bancos desearan reducir los créditos a la Organización, se dieron cuenta que cortar su ayuda abruptamente habría resultado en un colapso de la Organización y en la pérdida total de sus préstamos.

Así que, con un ilustrado espíritu de interés propio, continuaron dando asistencia al Grupo. Al final recuperaron su dinero e incluso habían obtenido buenos beneficios de sus acuerdos crediticios.

Hoy parece increíble que eran cantidades relativamente pequeñas las que estaban en juego.

Es decir, en un momento el problema fue cumplir con la nómina semanal de la mina Huanchaca, que ascendía a £1.000. Solo mediante una imaginativa ingeniería financiera sobre los minerales que se habían comprado entre tanto y aprovechando estas pequeñas disponibilidades, fue posible producir esta cantidad antes de la fecha límite.

Pero es típico de la resistencia y estructura física y mental de Mauricio Hochschild que, mientras sus estrechos colaboradores bajo la dirección de Ellinger analizaban la posibilidad de rascarse un poco más el trasero, e incluso su esposa Germaine que ya se había unido al escuadrón auxiliar. Mauricio había dejado habitación y cuando, dos horas después, quisieron, con alegría informarle que

una vez más se había pospuesto el día del juicio final, lo encontraron profundamente dormido.

Capítulo VI

Reconstrucción

Un factor importante y decisivo para superar la crisis y llevar a la organización a la normalidad fue el rentable negocio de compra de minerales.

La administración de minas necesitaba una fuerte financiación, por lo que las de ventas y gastos de administración solo representan asientos contables que no se podían cobrar, las operaciones de compra de mineral producían un ingreso estable y confiable.

Oruro, Potosí y Tupiza eran los mayores puntos de compra, pero también las pequeñas oficinas como Antofagasta, Taltal y Tocopilla aportaban a las ganancias.

Para ver esto en perspectiva, es necesario saber que la ganancia mensual promedio de la oficina de Oruro fue entre £5000 a 7000, la de Potosí entre £4000 a 5000 y Tupiza entre £1000 a 1500. Las oficinas chilenas en el norte producirían un total de £3000 a 5000.

La carta de triunfo del Grupo Hochschild en el negocio del mineral era que había desarrollado algo que era difícil de igualar por otros.

A través de los contactos de la Organización Mauricio Hochschild, tuvo excelentes condiciones de venta con las fundiciones. Para las fundiciones extranjeras, los tonelajes producidos en el norte de Chile, Bolivia y Perú eran demasiado pequeños para organizar compras y envíos directos. Se alegraron de poder tener contactos con una organización que satisfacía sus necesidades en el montaje de una multitud de pequeñas compras con los requerimientos de

tonelaje, ley e impurezas tolerables, obteniéndose de ellos mejores términos que sus competidores. Y al manejar grandes tonelajes, el grupo era un cliente importante de las navieras, de las que obtenía términos que le daban ventaja sobre la competencia.

Para el pequeño minero, el grupo también cumplió una función útil. Le daba financiación y créditos y cuando encontraba dificultades intentaba solucionar sus problemas. Les daría asistencia técnica, les prestaría ingenieros y le ayudaría en todo tipo de problemas, frecuentemente de carácter muy privado.

El pequeño minero era a menudo un individuo peculiar. Sentía que todos los medios estaban justificados para obtener un mayor rendimiento por sus entregas.

Hacer trampa en pesas y ensayos no se consideraba poco ético (y en absoluto criminal): era parte del trato. El comprador de mineral tenía que tomar sus medidas para protegerse, pero al mismo tiempo debía evitar una fricción o sentimientos hostiles que pudieran resultar en la pérdida del cliente.

La mayoría de los clientes de origen indígena, no sabían (o no querían saber) que un anticipo implicaba la obligación de devolverlo mediante la entrega de minerales. Por lo tanto, cuando llegaba el momento de la entrega, a menudo se intentaba realizar la entrega a un competidor que no había dado un anticipo y, por lo tanto, no deducía nada de los ingresos. Aquí nuevamente el comprador de mineral tenía que alinear al cliente sin causarle sentimientos hostiles, lo que a veces no era fácil con personas que habían copiado el estilo de vida del orgulloso español; no perdonarían a su

socio comercial por sorprenderlo en alguna acción deshonesto o dudosa acción. Por lo tanto, el buen comprador de mineral tenía que aplicar una mezcla inteligente de firmeza y diplomacia, y cuando una discusión desagradable se volvía a veces inevitable, tenía que compensarla extendiendo una invitación o enviando un regalo o lo que la situación pudiera exigir.

Mientras que en los puestos de avanzada la adquisición solía venir directamente de los productores, en Oruro, Potosí y Tupiza, el grupo también compraba a los llamados “rescatadores”, quienes viajaban a los pueblos indígenas para comprar minerales en cantidades mínimas. Eran pequeños empresarios por derecho propio. Debido a que recibían los servicios financieros y técnicos del grupo, entraban en un acuerdo de venta exclusiva. Para el Grupo era preferible tratar con ellos en lugar de un gran número de indios que iban y venían y que no tenían noción de obligaciones comerciales.

Pero también con estos "rescatadores" la relación no siempre fue fácil. Los competidores intentaron alejarlos. A menudo estaban muy endeudados y, en tal caso, la tentación de vender sus entradas a un competidor a cambio de efectivo (sin ninguna deducción sobre el anticipo pendiente) también era fuerte.

La tarea de los lugareños de la organización era mantener con ellos relaciones amistosas e incluso amistad personal, lo que permitía controlar sus movimientos. En lugares pequeños, tales amistades llegaban fácilmente. A falta de otra cosa, los eventos sociales entre la población local eran la única forma de vida social y comunicación. Entonces uno comería y bebería juntos, iría a bodas,

bautizos y funerales, y siempre estaría atento al patio trasero donde se almacenaba el mineral. La tensión de esta parte del "trabajo" sobre el hígado y los riñones era a veces considerable.

Y los "clientes" eran a menudo personas pintorescas, pero muy difíciles. Los numerosos "yugoslavos" eran un gran sector de la clientela. Nombres como Restovic y Radic, Santiago Zencic y Jacsic eran conocidos por todo el personal y jugaron una parte importante en sus vidas. Y hubo extranjeros de una clase social algo más alta como Stevenson y Walterspiel y muchos otros que hasta el día de hoy son recordados por los veteranos.

Con todos los esfuerzos por crear una organización perfecta, el negocio presentaba grandes riesgos. En los años veinte y treinta, el valor de los metales de las entradas se cubría inmediatamente vendiendo el contenido metálico de los minerales comprados en la Bolsa de Metales de Londres. Este método, llamado *cobertura*³, fue un aspecto importante de las dificultades cuando las fluctuaciones en el metal resultaron de la noche a la mañana en pérdidas considerables.

Debido a las deficientes comunicaciones en ese momento, no siempre fue fácil efectuar la cobertura con la rapidez necesaria.

La teoría era que las pérdidas derivadas de las transacciones se compensarían con las ganancias derivadas de las mismas causas. Pero esta era la teoría, la práctica no era la misma cuando uno tenía que lidiar con un período prolongado de depresión. Durante la Segunda Guerra Mundial y más tarde, las operaciones de cobertura

³ En inglés se conoce como *hedge*

fueron solo parcialmente posibles y, a veces, no fueron posibles en absoluto, por lo que no quedó nada más que llevar una posición de metal abierta. Como ejemplo práctico: al final de los 1940, las ganancias de plomo y zinc en el Perú habían crecido hasta tal punto, que $\frac{1}{2}$ ¢ de diferencia en la cotización significaría una diferencia de de 300 mil a 500 mil dólares en la posición total; era una cantidad sustancial para la organización en ese momento. A pesar de estas y otras dificultades, durante todos esos años fue posible administrar el negocio del mineral de manera altamente rentable.

De hecho, durante tiempos de crisis, cuando las minas operaban con pérdidas, por lo de las tarifas de administración y ventas se convirtieron en una mera entrada contable, el negocio de compra de mineral era la única fuente de ingresos en efectivo constantes.

Capítulo VII

El hombre - sus hombres - su familia

Contenido:

§ 1. *El hombre*

§2. *Sus hombres*

§3. *Su familia*

§ 1. El hombre

Mauricio Hochschild ha sido llamado un "personaje renacentista", y hay algo de verdad en esta descripción. Pero ningún cliché y ninguna fórmula sofisticada describirían exhaustivamente su compleja personalidad.

Era una extraña mezcla de ser humano: de gran poder mental, calidez humana y comprensión, sin embargo, podía ser muy terco. Muchos de sus rasgos eran los de un Patriarca del Antiguo Testamento: si se sentía decepcionado, podía volverse irracional y muy duro. Cuando creía en algo, actuaba de acuerdo con sus creencias hasta el punto de la autodestrucción.

Al comienzo de la guerra tuvo una disputa con el Berzelius Zinnhuettengesellschaft. Sin darse cuenta de que los tiempos habían cambiado, discutía como en los viejos tiempos, hasta que sus contrapartes hicieron que algunos asaltantes de las SA ocuparan la oficina con la amenaza de llevarlo a un campo de concentración.

Y un poco después, todavía creyendo que Hitler caería en seis meses, se quedó en París hasta que tuvo que ser salvado por un aviador audaz en el último momento. Tenía fe en Bolivia con la convicción mesiánica de ser el Salvador de la patria y le llevó dos veces al punto de la propia destrucción física. Creía no sólo en la necesidad, sino en la llegada inmediata de los Estados Unidos de América del Sur y se atrajo sobre sí el resentimiento e incluso el odio de los sentimientos parroquiales nacionalistas y xenófobos.

A pesar de la gran intuición psicológica, fue incapaz de comprender los cambios sociales y políticos, que tuvieron lugar en América Latina en los años treinta.

Sobre todo no entendía los cambios de conciencia nacional y social de la gente que contribuyeron mucho a los problemas por los que él, sus ejecutivos y la organización tuvieron que pasar en los años 40 y 50.

Si hubiera vivido 30 años antes, podría haberse convertido en uno de los grandes constructores de imperios, o al menos en el creador de una organización internacional muy poderosa. Pero en su momento la época de los Creadores de Imperios había terminado, y sobre todo es que América Latina nunca había sido un campo propicio para la construcción de imperios.

Las regulaciones gubernamentales, los altos impuestos, pero, sobre todo, en América Latina existía un nacionalismo de crecimiento acelerado que formaba una alianzas, a veces con marxistas y en otras ocasiones con corrientes fascistas, pero que era en todo

momento de una xenofobia aguda, hecho que hacía imposible que sus sueños se hicieran realidad.

Con 1.92 m de altura, de imponente apariencia física, poseía un enorme encanto y una gran capacidad para atraer a la gente. De esto estaba muy consciente. Cuando había problemas, su reacción favorita era "*Déjame hablar con él*" y la mayoría de las veces demostró ser capaz de persuadir a la gente, a menudo en contra de todas las expectativas. Después de un tiempo, su encanto infeccioso, se había revelado a los amigos y enemigos, pero incluso, sucedía que con las mejores intenciones de enfrentarse a Mauricio Hochschild, su contrincante cedía a sus deseos.

No era solo su encanto y su manera extravagante con la gente, sino que tenía una profunda convicción que con el *toma y daca* todos los problemas podían resolverse para satisfacción mutua.

Como la mayoría de los hombres ricos⁴ fue asediado continuamente por todo tipo de peticionarios. Para la mayoría de ellos haría algo, y si no todo lo que el hombre esperaba, al menos trataría de mantener su amistad.

Si bien esto fue un éxito en los primeros días de la organización, cuando se movía en pequeños grupos sociales, en sus últimos años se le pudo ver que introducirse en los grupos políticos que se identificaban con ciertas ideologías, habían desarrollado defensas que los hacían inmunes a la razón y el encanto.

Esto tenía que ver con los cambios sociales y políticos ocurridos en los años treinta y en adelante, con la que tendrá que tratar más

⁴ Aunque en ese momento no era un hombre rico de ninguna manera, se comportaba como tal y en todo momento se le consideró de mucha más fortuna de la que realmente tenía.

adelante en un contexto más amplio. Era un optimista inveterado y un firme creyente en la razón cuando veía que si era bueno para él, tendría que resultar beneficioso para todo el mundo, creía firmemente en el trabajo y los resultados.

A menudo repetía el adagio de que el éxito era un 90% de transpiración y un 10% de inspiración. Y practicó lo que predicaba. En un día típico de trabajo, ya temprano en la mañana, se le veía leyendo el correo, el estudio de los informes de las minas y planos. Luego hacía un buen día de trabajo en la oficina, solo interrumpido por un almuerzo de negocios y terminando con una cena de negocios o al menos un evento social en el que volvería a entretener a personas del mundo empresarial y político a las que consideraba interesantes e importantes.

Viajó incesantemente hasta el último día de su vida.

A veces se tenía la impresión de que viajaba aunque no fuera necesario y que necesitaba un movimiento y una presión constantes para seguir adelante.

Su forma exitosa de hablar con la gente se correspondía con un interés relativamente relativo en las formalidades y los documentos: creía firmemente que los contratos y documentos, las leyes y las regulaciones fiscales, eran solo un marco que debía completarse y modificarse de acuerdo con las circunstancias. Por impedimentos legales tenía poca comprensión, esto era algo para los abogados. Y los libros y la contabilidad eran para los contables. Mientras que tenía una capacidad asombrosa para hacer este trabajo, a menudo producía grandes problemas para él, sobre todo en los últimos años

cuando los contactos personales no contaban mucho más y cuando la gente se hizo más rígida y más formal.

En relación a política económica, él era un liberal convencido. Creía que una economía libre funcionaría en última instancia para el bienestar de todos y que crearía lo mejor de todos los mundos.

En los años treinta, un libro llamado "*Capitalista Creador*" le llamó la atención. Como se ha mencionado antes que ferviente creyente en el título, mensaje y en el contenido de libro, estaba honesta y genuinamente convencido de lo que era bueno para continuar su negocio también era bueno para los países en los que operaba y que, si ayudaba al desarrollo de estos países, le daba derecho a un beneficio justo. Esta creencia fue respaldada por sus acciones. Trabajaría constantemente para mejorar el desempeño técnico y económico de su empresa y el de sus clientes y al hacerlo estaba convencido de que no solo se beneficiarían sus intereses privados, sino también los nacionales.

Al hacer esto, mostró una visión a menudo admirable. El esquema de energía del Titicaca y el complejo de zinc en Matilde son uno de sus conceptos visionarios.

Otro de sus puntos de vista repetidos con frecuencia y que se convertiría en muy discutible a la luz de los desarrollos posteriores y la estructura económica actual del país fue que Dios había querido que Bolivia fuera un país minero y que, por lo tanto, su futuro, económico y social, dependía de la creación de condiciones favorables para inversiones a gran escala y para mejorar sus métodos mineros y metalúrgicos.

Gastaría grandes sumas para mejorar la metalurgia del estaño. Ya hace 40 años concibió la posibilidad de mejorar la recuperación de minerales de estaño pobres mediante la aplicación de un proceso de volatilización. Los estudios llevados a cabo en ese momento por Tainton, Tourncaure y otros fracasaron. Contrató a destacadas empresas de ingeniería estadounidenses como Singmaster y Breyer y otras. No cabe duda de que sus operaciones diarias le habrían resultado más rentables si hubiera limitado la investigación técnica y metalúrgica a proporciones normales e incluso hubo momentos en que estos gastos a largo plazo constituyeron una seria amenaza financiera para sus operaciones diarias. Estos esfuerzos fracasaron, pero la volatilización actual se ha convertido en un método reconocido y exitoso para procesar minerales de estaño bolivianos de baja ley.

Otra de sus creencias era que Bolivia no debía depender exclusivamente de un producto como el estaño, por lo que tendría que desarrollar, además del plomo y zinc, metales como el tungsteno, wolframio y el antimonio. Hoy se puede decir que sus puntos de vista eran correctos y factibles. Bolivia ha avanzado mucho en el desarrollo de todas estas actividades.

Otro tema favorito fue que un país como Bolivia tendría que producir suficientes alimentos para ser autosuficiente.

En su época, la mayoría de los productos alimenticios de Bolivia eran importados. Esto consumía gran parte de las divisas que producían las empresas mineras, provocando situaciones extremas en las provincias orientales donde el ganado era conducido

clandestinamente a Argentina, desde donde se reimportaba al altiplano boliviano y tenía que ser pagado en pesos argentinos. Debido a la falta de comunicaciones no se podía subir el ganado al Altiplano.

Para probar su punto, decidió organizar una empresa agrícola moderna en Bolivia. Unió fuerzas con Carlos Víctor Aramayo de la Compañía Aramayo y creó la Cía. del Oriente S.A. con grandes propiedades de tierra y ganado en los distritos de Santa Cruz y Beni, e iba a hacer todo lo posible para poner esta empresa en el mapa.

Se contrataron agrónomos destacados y se desembolsaron grandes cantidades de dinero. Se importaba ganado para mejorar la raza local. Se prestó mucha atención técnica y administrativa al desarrollo de la empresa. A pesar de todos estos esfuerzos, fracasó. El fracaso se debió principalmente a la falta de apoyo de las autoridades gubernamentales y la falta de comprensión de la población local que se opuso a estos esfuerzos.

Hoy en día el distrito agrícola de Santa Cruz está floreciendo. Se ha convertido en uno de los pilares fuertes de la economía boliviana.

Su firme convicción de que lo que era bueno para su empresa era bueno para el país lo llevó a las cruzadas; luchó apasionadamente contra el uso de la coca por parte de los indios bolivianos. Los vio en sus minas masticar coca, que les debilitaba sus sentidos y les hacía propensos a los accidentes. Entonces concluyó que si lograba alejar a los indios de este hábito centenario, mejoraría su suerte y, al mismo tiempo, mejoraría la eficiencia laboral de las minas.

Sus esfuerzos fueron en vano. Resultó imposible romper el hábito de masticar coca de los indios. Al hacer una cruzada en su contra, Mauricio Hochschild creó enemigos: los terratenientes que ganaban dinero fácil con una cosecha fácil se resintieron que un extranjero les dijera a ellos y a su gente, en sus esfuerzos contra el uso de la coca, que lo que habían hecho durante siglos, no era ni bueno ni virtuoso; buscó la ayuda de la Iglesia Católica que apoyó con grandes donaciones. Pero incluso la influencia de la iglesia no pudo superar los arraigados hábitos locales de la gente. Lo que Mauricio Hochschild no comprendió es que el indio boliviano y peruano está tan arraigado en sus hábitos y mitos ancestrales que ganarlo para la vida moderna es necesariamente un proceso difícil y, en el mejor de los casos, muy lento.

Como parte de su esfuerzo por cambiar el estilo de vida de los indios, concibió la idea de llevar a los hijos de sus trabajadores una vez al año a una casa de vacaciones que a un gran costo se construyó en el hermoso y fértil valle de Cochabamba.

Este plan se llevó a cabo con mucho entusiasmo y con la ayuda de monjas españolas que tuvieron la dedicación y abnegación necesarias para manejar los problemas de los niños que venían del duro y primitivo entorno de los campamentos mineros a una nueva forma de vida.

La idea era dar a la población india nuevos objetivos y valores a una edad temprana con la esperanza de que los perseguirían después de crecer, pero esta esperanza fracasó. El Hogar de Niños sin duda fue una idea positiva y constructiva y fue buena para los niños. Pero los

resultados deseados no se lograron y, a menudo los padres se manifestaron en contra de dar a sus hijos nuevas ideas y formas de vida con las que no estaban de acuerdo.

Además de este esfuerzo concentrado en la caridad y el trabajo social, Mauricio Hochschild siempre daba generosamente, cuando se le acercaban y a menudo sin que se le acercasen.

Bolivia es un país católico, la mayor parte de sus donaciones se hicieron a conventos y monasterios, a las obras sociales de la Iglesia y de carácter privado.

Pero cuando entre 1939 y 1940 llegó un gran número de inmigrantes judíos a Bolivia, Mauricio Hochschild salió generosamente en su ayuda.

Mauricio Hochschild no era un judío practicante, pero consideraba que era su deber ayudar en esa situación. En 1939, la mayoría de los países habían cerrado sus fronteras a los inmigrantes de Europa Central. En ese momento los consulados bolivianos en Europa, por motivos que pueden ser fácilmente adivinados, había emitido miles de visas sin la autorización necesaria del Gobierno y, en consecuencia, sin informar de ellos a La Paz.

Sólo unos días antes que los vapores con varios miles de inmigrantes llegaran a Arica, se tuvo noticias del hecho. Se suponía que debían seguir su jornada por ferrocarril a La Paz, pero el Gobierno declaró que no honraría las visas no autorizadas, lo que significaba devolver a miles de personas a una muerte segura. Al garantizar la subsistencia de los inmigrantes, Mauricio Hochschild logró obtener la ratificación gubernamental de las visas.

Rápidamente organizó una acción de emergencia que proporcionaba refugio y alimentos a los inmigrantes.

Tuvo que desembolsar grandes sumas de su propio dinero hasta la llegada de remesas desde Nueva York, para resolver una situación de la que durante varios días se veía muy sombrío.

Pero solucionar la emergencia fue solo el primer paso. Había que asegurar al Gobierno de Bolivia que los inmigrantes no se convertirían en una carga financiera para el país; esto fue un gran alivio en una situación en la que en el corto plazo de 3 a 4 semanas, 10.000 inmigrantes llegaron a un lugar como La Paz que en ese momento tenía una población de 200.000.

Aproximadamente el 80% de esta población vivía en circunstancias primitivas. No había casi industrias, excepto en sus formas más embrionarias y muy poco comercio; en suma nada a lo que podrían hacer inmigrantes de Europa Central, profesional y socialmente adaptados.

El Gobierno hizo prometer a Mauricio Hochschild que sacaría rápidamente a los inmigrantes de la Paz y los distribuiría por todo el país, que fue justo lo que hizo, aunque no fue fácil en absoluto. Inició una colonia agrícola en el Yungas, un distrito agrario a 200 km de la Paz a menor altitud (2.700 msnm), con clima benigno muy apropiado para la agricultura y, por cierto, para las numerosas personas mayores a cuya salud no le sentaría bien la altitud de La Paz.

Con importantes fondos propios y contribuciones del Comité Conjunto Judío Estadounidense, organizaría este asentamiento

agrícola. Si al final terminó en fracaso, al menos tuvo el efecto de resolver el problema inmediato y candente y de dar cobijo a muchas personas perseguidas y aliviar la presión política y social que una inmigración tan apresurada y desesperada iba a producir en un país totalmente no preparado para ello.

Por qué, después de unos comienzos prometedores, finalmente terminó en un fracaso, sería una historia interesante. Ingenieros agrícolas capaces dirigieron la empresa. Los colonos, en general, hicieron todo lo posible por adaptarse a un entorno completamente nuevo y extraño y el dinero se desembolsó generosamente. Me viene a la mente el fracaso del plan de colonización judía en Argentina a principios de siglo, así como el fracaso de empresas similares, que parecían demostrar que los judíos, al igual que otras personas, solo pueden vivir en y desde la tierra si es su propia tierra con la que pueden identificarse. Hay un famoso intercambio de correspondencia entre Theodor Herzl y el barón Hirsch (que había financiado asentamiento argentino) sobre este tema, y hay una voluminosa literatura sobre las causas sociales y psicológicas de esta situación. Aquí puede ser suficiente decir que se logró el propósito inmediato de hacer frente a una emergencia. Y para lograrlo Mauricio Hochschild mostró su personalidad frente a un desafío: independientemente de los sentimientos personales y sin preocuparse por las consecuencias perjudiciales que su intervención le causaría a él y su Organización sobre la que fue “advertido” por bolivianos y otros amigos, hizo lo que consideraba su deber.

El estancamiento de Bolivia y la miseria de la gente común lo conmovieron profundamente. Se dio cuenta de que en Bolivia, como en muchos otros países latinoamericanos, la causa era en gran medida de naturaleza política. Creía que Bolivia y la mayoría de los demás países latinoamericanos eran demasiado pequeños para tener una posibilidad real de desarrollo político, económico y social en consonancia con los tiempos modernos. En su visión Bolivia iba a ser parte de una gran unidad política y económica: Los Estados Unidos de América Latina, inspirados en el concepto político de Bolívar y juzgaba que había llegado el momento de tener éxito donde Bolívar había fracasado.

Creía en la grandeza y en las grandes unidades económicas y políticas. Su modelo era el concepto de los Estados Unidos de Europa a los que brindó su entusiasta cooperación intelectual y financiera. Señalaba que en América Latina un lenguaje común y la religión eran poderoso factor para lograr la unificación, que exigían tecnológica y la economía moderna.

Su vista fue sin duda una gran visión desde ese punto de vista. Lo que subestimó fue el deseo de los países latinoamericanos de mantener su individualidad. Este deseo era en gran medida emocional, pero también estaba motivado por la clara comprensión de que acabar con "Kleinstaaterei"⁵ terminaría con un número importante de atractivos puestos de trabajo de gobierno y diplomáticos.

⁵ Estados pequeños

En sus últimos años, hizo campaña apasionadamente por sus ideas, por medio de artículos de periódicos y hablando con todo tipo de personas sobre la necesidad de unirse. Si en algún momento de su vida encontró una fuerte resistencia, ¡quizás no fue tanto por sus actividades comerciales e industriales! sino a su cruzada política. Este empresario e industrial de fuerte voluntad tenía una veta de soñador y visionario.

Al final de su vida a menudo se sentía frustrado: los sueños de su juventud, sobre todo el sueño boliviano, habían fracasado, y no era un consuelo para él, que las metas de su organización hubieran cambiado porque tenían que cambiar, pero que ahora tenían una perspectiva aún más amplia de la que había soñado.

Fue una tragedia que no viviera para ver el éxito real de muchos de sus esfuerzos. Durante toda su vida, había deseado poseer y operar una mina de cobre.

Su tesis doctoral ya se había ocupado de la industria del cobre. Al final de su vida obtuvo el control del depósito de cobre de Mantos Blancos cerca de Antofagasta. Pero no vivió para ver su verdadero éxito, que solo comenzó en 1966, un año después de su muerte.

Y no vivió para ver el importante crecimiento financiero de su organización, que solo se hizo visible a partir de 1968. Durante esos años, se acumularon grandes ganancias de las operaciones de Mantos Blancos.

Gracias a un contrato favorable con el Gobierno de Chile estas utilidades fueron libres de impuestos y gozaron del privilegio de ser libremente transferibles a la Organización Central en el exterior, por

lo que durante esos años el patrimonio neto de la Organización mostró un crecimiento explosivo. Esto le dio una dimensión a sus operaciones, que para Mauricio Hochschild hubiera sido increíble..

Desde que llegó a Chile, uno de sus sueños más grandes fue asociarse con la mina de cobre Tocopilla en el norte de Chile y finalmente obtener el control de la misma. Después de muchos intentos fallidos a lo largo de los años, esta asociación finalmente se estableció poco antes de su muerte. Pero aquí nuevamente, aunque esta no fue una gran operación sino más bien otro sueño de su juventud, no vivió para ver la integración de Tocopilla en su organización y su éxito financiero.

Que se sintiera muy honrado dondequiera que fuera, que recibiera altas condecoraciones del gobierno alemán, chileno y peruano puede haberle dado alguna satisfacción momentánea. Pero no pudo consolarlo por sus sentimientos de frustración. Esto se intensificó por los cambios de la estructura de su organización. Quería que durara después de su muerte. Para lograrlo se dio cuenta que era necesario darle una forma corporativa.

Los primeros pasos en este camino se dieron cuando en 1928 se formó la Compañía Minera Sudamericana (Compañía Sud Americana de Minas) llamada por abreviatura Ocmas.

La expansión a nuevos países y nuevas actividades, pero sobre todo las crecientes complicaciones de la legislación tributaria latinoamericana, hicieron necesario crear una estructura corporativa más adecuada. Esto había sido estudiado desde 1949 por Enrique Ellinger con la asistencia de José M. Ríos Arias en Chile

y Milo Borges de la firma Curtiss, Mallett, Prevost en Nueva York. Cuando Mr. Ellinger dejó el Grupo en 1950, Mauricio Hochschild puso al Sr. Paul Hirsch a cargo de este plan. A pesar de que se dio cuenta de que era vital para la supervivencia de la organización para darle su apoyo, sin embargo, era doloroso para él vivir, con algo que parecía limitar su personal e individual en la dependencia. Cuando esta transferencia resultó en un litigio prolongado y difícil con su hijo e incluso con sus nietos pequeños, quienes fueron traídos por los abogados de su hijo, a menudo meditaba, solo en sus habitaciones, como un patriarca del Antiguo Testamento que se sentía abandonado por todos, incluso por su Dios.

Pero Dios le dio una muerte misericordiosa. En junio de 1965 Mauricio Hochschild regresó a París, después de 6 semanas de viaje a sus oficinas en Perú, Chile, Argentina y Brasil. El negocio iba bien y muchas cosas parecían prometedoras. Había hablado con sus ejecutivos y empleados, había visto a viejos amigos y tenía un largo período de lo que más le gustaba. Después de llamar a unos amigos en París y concertar algunas citas, se fue a la cama y murió mientras dormía el 12 de junio de 1965.

§2. Sus hombres

Donde el don de Mauricio Hochschild para los contactos humanos demostró ser más productivo fue en sus relaciones con su personal. Para él, el "comprador de mineral" era un animal especial al que consideraba el factor más importante de su negocio. Lo visualizó un joven de gran vitalidad dotado de una mente rápida, que sería sin

cesar, como un buen perro de caza, tratar de encontrar maneras y medios para aumentar las “ingestas” y comprarlos con un buen margen de ganancia. En su opinión, la compra de minerales era casi un deporte: había que amarlo o dejarlo. Y tomó una capacidad que, en su opinión, solo unas pocas personas tendrían.

En los años veinte trajo jóvenes de Alemania y Austria. Era una regla general que de 4 ó 5 personas solo una, o en el mejor de los casos dos, funcionaría. Los demás no podían soportar las duras condiciones de vida en los puestos de avanzada o se tomarían a beber o sucumbirían a otras tentaciones. Pero con una buena capacitación y una supervisión estricta, Mauricio Hochschild logró integrar entre 10 y 12 personas en un equipo altamente productivo. Dio una gran parte de su tiempo y atención a la tarea de formar un personal competente y leal. Pero se exigía incluso más que competencia y lealtad: insistió en la dedicación total al trabajo y al logro. La palabra "Freizeit"⁶ no le era conocido.

Sus "hombres" tuvieron que entregarse totalmente a los "Laden". Con un sentido prusiano de debida disciplina y lealtad, eran la Guardia Pretoriana que necesitaba para el salto de la Organización al gran mundo del capitalismo y el emprendimiento.

En los años 30, la Unidad Hochschild en La Paz se encargaba de la compra, así como de la administración de las minas lo hacía Mauricio Hochschild SAMI (Sociedad Anónima Minera e Industrial). Al mismo tiempo era la Sede de todas las unidades en otros países.

⁶ Ocio

Mauricio Hochschild fue presidente de esta unidad. Cuando no viajaba, pasaba la mayor parte del tiempo en La Paz, bajo su mando Enrique Ellinger, como vicepresidente, estableció un sistema administrativo eficiente, compra controlada de mineral, administración de minas, relaciones gubernamentales.

Desde La Paz supervisaba las oficinas de Chile, Perú, Argentina y Brasil. Pero su principal logro fue establecer un sistema eficiente de control financiero que era muy necesario.

Por admirable que fuera la visión empresarial y el entusiasmo de Mauricio, a menudo excedía los medios económicos de la organización, que en ese momento aún era joven.

La expansión requiere dinero y a menudo no fue fácil conciliar las disponibilidades a corto plazo con las metas a largo plazo.

Todavía estaba vivo el recuerdo de la crisis de los 30, que había llevado a la empresa al borde de la catástrofe, y Ellinger se encargaría que esto no se repitiese. En síntesis, he aquí lo que ayudó Herbert A. Stark, que había sido socio de Price, Waterhouse Peat and Co. por muchos años.

Ya se ha mencionado que Ellinger, apoyándose en los otros miembros del personal que eran mayores en edad y tiempo de servicio, adoptó un estilo de vida muy severo. Su actitud era fría, seca e inaccesible. Sobre la base de un horario de trabajo de 14 horas al día y 7 días a la semana, establecería un régimen verdaderamente espartano. Quien no se alineara y abandonara la oficina antes de que las luces de la oficina de Ellinger se apagaran, o lo contradijera, no duraba mucho tiempo.

En La Paz le ayudó, además de Herbert B. Stark, por Walter Meyer y Eberhard Gerhard, alemán conocido de los viejos tiempos. En Oruro Carlos Wolf fue el gerente de la oficina; en Potosí fue Peter Wefers y en Tupiza Herman Ehlers Dunker. La parte chilena del negocio fue tomada por Federico Loebel y bajo él, Wilhelm Brunst en contabilidad y finanzas y Federico Rosenbaum Canné para los envíos de minerales y cubrir operaciones. Ricardo Kolm era el Gerente General de la Compañía Peruana, Federico Wille, ferroviario alemán, administraba el ferrocarril Villazón a Atocha y Rodolfo Lustig, quien venía de la Ferrostaal alemana, estaba a cargo de Argentina. Su hermano Enrique Hochschild representaba sus intereses en Planitz & Co., Colonia, que eran sus agentes en Alemania.

Cuando Herbert B. Stark fue transferido a Buenos Aires, Dacre Watson, que había sido contratado por Price Waterhouse para las oficinas de Chile, en 1936, se encargó de contabilidad y auditoría en La Paz. Debajo de él, Joseph Anders, Erich Brodnitz y Hans Hirachberg hicieron un trabajo útil en la auditoría de pequeñas unidades de la organización en lugares remotos, que a menudo requiere un considerable espíritu de abnegación en la aceptación de las condiciones de vida primitivas, viajando por horas a lomo de caballo o mula, y guiándole, muchas veces, del ronzal.

Después de 1935, un nuevo tipo de persona entró a la Organización; los jóvenes que tuvieron que abandonar Alemania como consecuencia de las políticas del Tercer Reich, ya que en ese tiempo el mundo cruzaba en una grave crisis económica y debido a la

creciente influencia alemana en todas partes, los jóvenes emigrantes tenían grandes dificultades para encontrar un trabajo.

Mauricio Hochschild, también en una severa crisis financiera, era uno de los pocos que ofrecía puestos de formación con futuro a los jóvenes, porque creía en el futuro y creía en las personas. En sus últimos años solía decir, parafraseando irónicamente un conocido eslogan nazi: "*Nuestro éxito, se lo debemos a nuestro Führer*". Más allá de las tristes bromas, esta palabra tenía un elemento de verdad. La firma tenía pocos puestos en Valparaíso, La Paz y Lima, su verdadero campo de batalla eran los puestos de avanzada donde se realizaba la compra de mineral. En años pasados, siempre había sido un problema encontrar empleados adecuados o buenos para estos puestos de avanzada.

Ahora la calidad de las personas que estaban preparadas para ir allí mejoró dramáticamente y estas personas que habían simplemente, vivido a través de un cruel colapso de sus vidas, estaban ansiosos de sobrevivir, de trabajo y de hacer un éxito de su trabajo. Detrás de ellos no solamente quedó la destrucción y la muerte; habían quemado sus naves, y estaban llenos de energía y de ideas.

De nuevo una de las cualidades inusuales de Mauricio Hochschild que no sólo les dará la oportunidad de mostrar su capacidad, sino que habría rellenarlas con un gran espíritu de superación. Dedicaba tiempo a cada uno de ellos, y por mucho que fuera el jefe (o, como lo llamaban en español, "El Patrón"), iba a mostrar el lado humano carismático y cálido de su personalidad en darles ayuda, asistencia y aliento cuando era necesario.

Muchos de los jóvenes que llegaron a Bolivia y el norte de Chile en ese momento, se convirtieron en años posteriores en ejecutivos que contribuyeron al crecimiento y desarrollo de la Organización.

Se dijo en broma que la oficina de Potosí era la "Frunze Academy"⁷ de la Organización, y es cierto que muchos de los miembros de esa oficina en los años 30 se convirtieron en ejecutivos clave durante los años 50 y 60.

La vida privada de esas personas en esos momentos merece un capítulo especial, que, sin embargo, debe ser breve.

Las personas con una buena educación se encontraban en lugares pequeños con una mayoría de población indígena primitiva. Esos lugares tenían poco de la vida a la que estaba acostumbrada la gente en Europa. Las condiciones higiénicas eran malas y muchos de ellos enfermaron. Sin embargo, su entusiasmo por la vida los hizo fuertes frente a adversidades de todo tipo.

Los jóvenes siempre viven en una época de añoranza. Poner el suyo era un anhelo especial de encontrar algo, de reemplazar su razón de ser. En aquellos tiempos era difícil ganarse la vida. La crisis mundial había sacudido la economía internacional hasta los huesos. Comercio y empresas industriales vivían con una máxima economía. A nadie se le ocurriría planificar el futuro, formar a los jóvenes, hacer algo que no fuera estrictamente necesario para mantener el negocio.

Las circunstancias externas no fueron fáciles para ellos. Los solteros vivían juntos en casas del personal, en los que, debido a la

⁷ Academia militar rusa

falta de actividades al aire libre, se desarrolló una gran compañía. En general, estas casas para el personal fueron un caldo de cultivo para pasiones, arrebatos, luchas. Esto ocurrió, pero era la excepción.

Algunos se enfermaron y sobrevivieron, otros se enfermaron y murieron; unos vivían en un extraño y, a menudo hostil ambiente, seguido por el miedo y la consternación del progreso de la guerra de Hitler y la miseria de los familiares y amigos que tuvieron que ser ayudados a salir de las ruinas de Europa.

Esto les unió, como sucede en la guerra y bajo el peligro común, y algunas de estas relaciones humanas incluso duraron algún tiempo después de que pasó la emergencia.

Más allá de la necesidad de ganarse la vida, todos querían encontrar una nueva identidad. Esto resultó difícil. Los eventuales países anfitriones no estaban demasiado ansiosos por recibirlos, y ellos mismos sentían a menudo que una nueva identidad solo sería posible al precio de perder la que tenían.

Así que eligieron “la firma” como punto de cristalización para su nueva vida, y al hacer esto, fueron inspirados no solo por la personalidad vibrante de Mauricio Hochschild, sino que también por la disciplina ambiciosa y exigente de Ellinger.

Las instrucciones eran instrucciones: esto se aplicaba a todos los rangos de vida.

Si alguien recibía un nuevo destino, lo aceptaría sin discusiones y esto, quizás, en nuestros días podría llevar a extremos frustrantes.

En el transcurso de un tiempo relativamente corto, esto creó un *esprit de corps* que, en la interacción de desafío y respuesta, dio a la organización una fuerza sin paralelo.

Los hombres de Hochschild, jóvenes, maduros y mayores, compartían una dedicación y lealtad a todo evento, un sentido de servicio celoso y respeto por la cadena de mando. La empresa tendría prioridad sobre todo lo demás, era verdaderamente un espíritu de logro, que era bastante único para una empresa comercial e industrial.

Ayudó a la organización a sobrevivir en tiempos de problemas y crisis más allá de lo habitual y normal en las organizaciones empresariales.

Como se dijo antes, los solteros en Oruro y Potosí vivían juntos en casas del personal, "El Rancho", que era el centro de la vida privada. Los visitantes de esos pueblos se sentían honrados cuando eran invitados al "Rancho". Los hoteles eran malos y la comida en el Rancho era tan buena como la charla, pero los visitantes a menudo tenían que pagar por su estadía teniendo que soportar un estilo de vida duro y bromas pesadas. Las anécdotas de aquellos tiempos son toda una epopeya, a menudo bastante buen humor, a veces no sin un poco de crueldad.

En muy poco tiempo, estos recién llegados reemplazaron al grupo de empleados más antiguos. En 1936 Adolfo Blum sucedería a Carlos Wolf en Oruro; G. Goldberg sucedió a Peter Wafers en Potosí y Werner Selo se convirtió en el gerente de la oficina de Tupiza.

En 1938, Bruno Dittmann, un alemán que había hecho su carrera en el North German Lloyd y que era uno de los pocos no emigrantes, sucede a Blum cuando se convierte en la mano derecha de Ellinger en La Paz.

En 1939, Dittmann fue trasladado a La Paz, pero renunció un poco más tarde y se reunió con North German Lloyd en Valparaíso; G. Goldberg le reemplaza en Oruro, y él fue a su vez reemplazado en Potosí por Paul Hirsch que, después de un aprendizaje en Metallgesellschaft, había salido a Bolivia a la edad de 21.

Después que E. Ellinger había fijado su residencia en Buenos Aires en 1941, A. Blum se convirtió en vicepresidente en La Paz. El mismo año, G. Goldberg fue transferido a La Paz y se convirtió en el vicepresidente un poco después. Entre Blum y Goldberg la carga de trabajo se distribuyó: la compra de mineral, la administración de las minas, las relaciones laborales y, sobre todo, la constante discusión con el Gobierno para frenar la creciente ola de aumento de los impuestos, contribuciones sociales más altas y tribulaciones de todo tipo que pronto se crearon las condiciones de trabajo muy precarias para la administrar las minas.

A. Blum abandonó la organización en 1944 y se unió Philbro. En ese momento Georg Littmann fue trasladado a La Paz desde Potosí y se convirtió en Vicepresidente a principios de 1945, cuando G. Goldberg fue trasladado a Lima. Un poco antes, en 1942, Paul Hirsch fue trasladado a Buenos Aires donde pronto se convirtió en la figura principal de la firma. En ese momento Ernest Fraenkel fue trasladado a EEUU en la unidad estadounidense de Samincorp,

Oscar Heineberg mostró un buen desempeño en Arequipa (Perú), Martin Heineberg y Enrique Mendelsohn demostraron su habilidad en Argentina y Rolf Weinberg subió de rango en Brasil, que con el correr de los años, llegó a ser una de las unidades más importantes del Grupo.

Algunos de los jóvenes inmigrantes fueron enviados a las minas donde trabajaban en tareas administrativas: contabilidad, almacenaje, relaciones laborales. Su suerte no fue fácil. Los técnicos a cargo de las minas, en su mayoría norteamericanos, les trataban a menudo con animosidad. A pesar de los esfuerzos de sus amigos en las oficinas Hochschild y a pesar de una intervención ocasional de Mauricio Hochschild, se encontraron con una vida y un trabajo muy difícil.

Los norteamericanos en las minas se cambiaban con frecuencia y rapidez. A menudo no podían cumplir con las demandas de Mauricio Hochschild de mayor eficiencia técnica, mayor producción y menores costos, porque se enfrentaban a una serie de circunstancias adversas: a la población no le gustaban y tampoco el estilo de vida moderno que les acompañaba; los trabajadores eran en su mayoría analfabetos con poca fuerza física y poco interés en su trabajo. Las empresas mineras eran consideradas como enemigos y sin mucho esfuerzo, las relaciones públicas y los contactos personales podrían cambiar esto.

Un hombre muy conocido en las minas, fue Arnold H. Miller, como Gerente General de Minas de 1935 a 1938. Fue sucedido por William Val de Camp hasta 1942, luego por Raymond R. Beard

hasta 1945, y finalmente por George W. Torre hasta 1952. En las minas estaba O'Donnell en Huanchaca y luego a Unificada y fue sucedido por Jack Ward en el primero y por Lloyd Daume en la última mina. Niedermeyer fue Gerente General de Cía. Minera de Oruro y bajo su mando estaba Stan Dawidowicz como ingeniero jefe, el único de esos tiempos en las minas que todavía está en la organización.

Algunos emigrantes más, se hicieron un nombre en las minas: Richard Knobler como metalúrgico y Fritz Brann como ingeniero eléctrico, Robert Rother como gerente de la mina Matilde, quien hizo un trabajo admirable en la apertura y desarrollo de ella.

La esperanza constante de Mauricio Hochschild era que tal o cual tuviera el toque mágico para producir en ese momento el éxito técnico y financiero que había sido su ferviente objetivo.

Solo con el transcurso del tiempo quedó claro que el problema de las minas no podía resolverse con un cambio de personal. Eran de naturaleza estructural: Unificada sufría de mineral de baja ley y complejo que tenía una baja recuperación metalúrgica. Además, padecía una intrincada situación jurídica. El costo de producción de Huanchaca se elevó debido a la necesidad de operar a cada vez más profundidad (con grandes problemas de control de calor y extracción) y Oruro ganó dinero, pero no lo suficiente para lo que la organización necesitaba y sus accionistas externos esperaban.

Pero el problema decisivo de las minas fue, como se mencionó anteriormente, la hostilidad agudamente creciente del Gobierno y de

los políticos de prácticamente todos los partidos contra la industria minera, de la que se hablará más adelante.

Otro grupo de hombres de Mauricio Hochschild estuvo representado por sus amigos chilenos, bolivianos y argentinos.

En Bolivia fue Carlos Calvo, distinguido abogado y estadista, quien con sus socios de derecho Manuel Carrasco y Néstor Galindo, fue un amigo y consejero de decisiva importancia. Tenía una continua correspondencia con José M. Ríos Arias en Chile, también un abogado y hombre de Estado, Francisco de Amesti, su pareja de hecho, Fernando Lira Ossa, un amigo de la influencia política. Varios miembros de la élite intelectual y política chilena eran sus amigos.

Entre sus amigos se destacó también Leopoldo Lewin, director del Banco Alemán Transatlántico en Chile y luego en Buenos Aires y Adolfo Peirano en Buenos Aires.

§3. Su familia

Como consecuencia de la identificación de Mauricio Hochschild con su trabajo, su vida personal pasaría a un segundo plano.

Durante años, su esposa había padecido tuberculosis. Cuando, tras largas y frecuentes estancias en Suiza, murió en Arosa en 1924, quedó profundamente conmovido.

Se encerró aún más en el trabajo y en sus proyectos empresariales. En sus frecuentes viajes de negocios, a menudo lo acompañaban su primo y socio Philipp Hochschild; y la esposa de Philipp, Germaine, que viajaba con frecuencia con ellos.

Germaine Keyaerts nació en Bélgica. Conoció a Philipp durante la Primera Guerra Mundial. Según quienes la conocieron en ese momento, era una mujer muy hermosa. Atrajo Mauricio no sólo como mujer, sino igualmente y tal vez más, debido a su rápida y aguda mente. Aunque era muy femenina y elegante, tenía un gran interés y condiciones para el negocio, que en esos momentos podría parecer como casi masculina, pero que en la medida practicada por ella sería muy inusual para una mujer, incluso en los estándares actuales.

Para un hombre como Mauricio, para quien su negocio y su trabajo significaban todo, este lado de una mujer era inusualmente atractivo: significaba la fusión de sus sentimientos personales con sus aspiraciones a la grandeza y el éxito. Así, en poco tiempo, una afinidad electiva entre ellos se convirtió en afecto y el afecto pronto se convirtió en un amor profundo y apasionado: llegó a verla como su inspiración, su más cercana confianza y consejera, en resumen: su ángel guardián.

Pero había un lado oscuro en todo esto: la fuerte personalidad de Germaine era a menudo demasiado fuerte para él, pero más aún para las personas que lo rodeaban. Ella solo conocía el amor entusiasta o el odio profundo. Este último era para personas que, de una forma u otra, habían frustrado sus planes o ambiciones o de quienes ella pensaba que lo habían hecho. Estaba dominada por un profundo anhelo de amor y admiración, tan profundo que era imposible satisfacerlo; también estaba dominada por oscuras sospechas y sentimientos de inseguridad.

Por lo tanto, rechazaría e incluso odiaría a cualquiera que se involucrara o fuera un rival potencial por la atención o el afecto de él.

Ella rechazó a sus hermanos y sus familias, pero sobre todo, a su hijo Gerardo.

El hijo, aunque dotado de inteligencia natural, tenía una personalidad difícil.

Había perdido a su madre a una edad temprana, y debido a las frecuentes ausencias de su padre fue educado por institutrices y empleados de confianza. Aunque hicieron todo lo posible, a menudo se sentía solo y abandonado, a pesar que se le envió a las mejores escuelas, pero sufrió de agudos sentimientos de ser indeseado y rechazado.

Pronto mostraría reacciones que compensarían estos sentimientos. Germaine, al principio trató de "ser madre " de él, pero cuando no encontraba una respuesta espontánea y entusiasta, reaccionaba a su manera.

La historia de la relación entre Mauricio, Germaine y su hijo va a tener que ser contada con más detalle en un momento posterior, cuando tienen lugar agrios litigios que llegaron a amenazar la vida de Mauricio y la existencia de la organización.

El amor posesivo de Germaine por Mauricio y sus reacciones amargas y apasionadas se convirtieron en un fenómeno decisivo para el grupo y sus hombres durante muchos años. El amor posesivo engendra celos: Germaine a menudo perseguía a cualquiera que, en su opinión, atrajera la atención o los

sentimientos de Mauricio. Esto, así de las relaciones con su familia, se convirtió en un factor poderoso para sus relaciones con muchos de sus empleados. Algunos de ellos recibieron su protección y favores, pero rápidamente esto podría convertirse en la furia y el odio si sospecha que el individuo no respondía adecuadamente y el desafortunado sujeto finalmente sería despedido.

En 1926 se hizo claro que el divorcio de Philipp Hochschild sería la única solución. La consecuencia necesaria fue que la asociación tendría que disolverse. La organización estaba en ese momento en un proceso de rápido desarrollo. Las negociaciones de Huanchaca estaban cercanas de llegar a buen término. Se visualizaban buenos proyectos en Unificada y otros.

Este parecía ser el peor momento posible para una separación, tanto en el aspecto personal como en el comercial, cuando el retiro de un socio significa el retiro de fondos sustanciales. Pero tenía que ser así: las discusiones se prolongaron durante mucho tiempo con la ayuda de abogados y amigos (verdaderos y falsos). Durante mucho tiempo esta fue una "causa célebre" de la costa oeste de América del Sur. Al final, Philipp Hochschild y Germaine se divorciaron y, mediante un contrato firmado en julio de 1930, Philipp Hochschild transfirió sus acciones en Mauricio Hochschild & Cía. Ltda., a Sudamericana Mining Co., que en 1928 se había formado en Buenos Aires como una sociedad anónima. En ese momento ya estaba previsto que una de sus funciones fuera una sociedad controladora de las diferentes unidades del Grupo Hochschild que necesitaban una mejor forma societaria.

Después de que el divorcio se hizo efectivo, Mauricio se casó con Germaine Keyaerts en La Paz, el 14 de mayo de 1930. Poco después Enrique Ellinger se convirtió en socio de M. Hochschild & Cía. Ltda., Valparaíso, y en 1933 se convierte en socio del 5% del Grupo Hochschild.

El matrimonio duró hasta 1936 cuando se divorciaron. Las razones, como siempre en situaciones de este tipo, eran complejas. Pero en este caso como ocurre con las relaciones humanas dentro de la organización Hochschild, era más compleja que en otros. Germaine sintió que su devoción a él, no fue suficientemente correspondida. A menudo se sentía abandonada y sola, un sentimiento muy común en muchas esposas de hombres exitosos. Pero tal vez Mauricio la descuidaba más que otros maridos, y ella estaba menos dispuesta a hacer concesiones que otra esposa.

La naturaleza de los negocios de Mauricio le obligaba a hacer frecuentes viajes. Cuando ella no estaba cerca él rondándole, sospechaba de su infidelidad. Esto se convirtió gradualmente en unos celos de dimensiones a veces enfermizas. Las escenas eran frecuentes, y a menudo en público; sus rabietas eran temidas por Mauricio, sus amigos y su staff.

Cuando en 1936 se divorciaron, esto fue un nuevo y duro golpe para él.

Durante los años de guerra, Germaine vivió en Trieste y en Italia. Se mantuvo en contacto con Ellinger, que como su abogado, siguió con sus asuntos personales, se encargó que su pasaporte boliviano

fuera regularmente renovado y que ella no tuviera problemas de ninguna especie.

En 1946 Mauricio Hochschild se esforzó por restablecer el contacto con ella y en 1947 decidieron volver a casarse. Pero la nueva felicidad no duró mucho.

A medida que Germaine maduraba, sus sentimientos se volvían más amargos: incluso con Ellinger, que había sido una especie de "Wunschkind" para ella, tuvo violentas peleas. Finalmente insistió en que él debería dejar la empresa. En 1950, Mauricio cedió a sus deseos y E. Ellinger vendió su participación a la South American Mining Company.

En 1954 Mauricio y Germaine decidieron separarse nuevamente. Se instaló en Lausana, primero en el Hotel Beau Rivage y luego en el Hotel Royal.

Mauricio la llamaba dos veces al día y se pasaba casi cada fin de semana a su lado; en una ocasión que no lo pudo (o quiso) hacer ella tuvo un ataque de desesperación que se lanzó por la ventana. Resultó gravemente herida y nunca se recuperó de ese accidente. Murió en 1962.

Los últimos años de su vida los dedicó a la caridad. Siempre había sido una católica devota. Pero ahora fue muy generosamente con las buenas obras católicas; la construcción de la iglesia en Lugano fue financiada en gran parte con el dinero que había recibido de Hochschild con motivo de su separación, y por ello que fue condecorada por el Papa.

Se estableció un orfanato en La Pineta en Lugano, a partir de 1940 y hasta 1952 ella había sido su residencia con Mauricio. En 1952, la pareja había alquilado una gran villa en Breganzona, cerca de Lugano. Cuando esto fue entregado con motivo de la segunda separación, allí se creó un seminario para sacerdotes.

Después de su muerte, estas instituciones continuaron en funcionamiento con los fondos que les había dado en su testamento. La vida de Mauricio y Geraldine Hochschild fue la trágica historia de dos personas que no podían vivir el uno sin el otro y que, sin embargo no podían vivir juntos. Mauricio Hochschild reanudó su vida como eterno viajero. En Europa pasaba mayor parte de su tiempo en el hotel Meurice en París, y hacía frecuentes viajes a Frankfurt y Düsseldorf, Londres, Zúrich y Lausana para ver a los negocios y sus amigos privados.

El Schloss-hotel de Kronberg (cerca de Frankfurt) se convirtió en uno de sus lugares favoritos. De alguna manera sentía que volvía a casa en la región de la que provenía. Pero otro motivo poderoso era que quería estar cerca de Casimir Prince Wittgenstein, vicepresidente de Metallgesellschaft. Desarrolló un gran afecto por él, su esposa y sus hijos y solía pasar los fines de semana en el Haubenmühle donde vivían. Esa había sido la residencia de Richard Merton lo que contribuía a sus sentimientos de nostalgia y de regreso a casa.

Esta relación fue de creciente importancia para la organización, un aspecto del que se tratará en punto posterior.

Capítulo VIII

El escenario socio-económico y político en Bolivia, en los años treinta.

Evidentemente, el desarrollo industrial depende en gran medida de las circunstancias socioeconómicas y políticas de los países donde se desarrolla.

En el caso del organización Hochschild, se puede decir que su desarrollo se ha incrustado en el desarrollo de post-colonial y post-sociedades feudales en Bolivia, Chile y Perú a pre capitalistas y, posteriormente, las estructuras capitalistas.

Hay ciertas características comunes en esos países. La civilización de las repúblicas latinoamericanas que había establecido tras la conquista española, se basó en una pequeña clase minoritaria de origen europeo que dominaba las llamadas masas del pueblo; se denominaban así - las llamadas, porque en el siglo XVIII, XIX y principios del siglo XX, la población era muy pequeña en comparación con los EE.UU. y Europa; en Bolivia y Perú eran en gran parte de sangre indígena y en una proporción menor de sangre mixta; Argentina, Brasil y Chile desarrollaron una población más mixta aunque en esos países nunca hubo nada que pueda compararse con el "efecto crisol" en el típico país de inmigración: Estados Unidos.

Ya que al final de los años de los veinte, y a lo largo de los años treinta y cuarenta, el centro de la Organización estaba en Bolivia, alrededor del 90 % de sus activos e ingresos; puede ser apropiado

concentrarse aquí en la evolución de ese país y analizar similitudes y diferencias en Argentina, Brasil, Chile y Perú cuando se narre la historia del Organización en esos países.

En Bolivia, los conquistadores españoles habían convertido a la población indígena al cristianismo. Sin embargo, a menudo conservaba sus creencias, supersticiones y mitos ancestrales. En los distritos rurales, los indígenas vivían en un estado de completa dependencia del terrateniente "el patrón", que a veces era un buen "patrón" y en otras ocasiones hacía uso y abuso de su poder.

Los niños apenas iban a las escuelas, había pocas escuelas y se necesitaban niños para ayudar a sus padres.

Los tiempos modernos influyeron en esta situación de muchas maneras. Después del cambio de siglo XX, el aumento de la inmigración trajo nuevos tipos de personas y nuevas ideas y demandas. También trajo nuevas técnicas para la agricultura y la ganadería que seguramente tendrían un profundo impacto en las costumbres antiguas de la población rural.

Una de las consecuencias de este desarrollo fue que los países indoamericanos, Perú, Colombia y Ecuador, pero sobre todo Bolivia, a menudo copiaban formas de vida e ideologías que para ellos eran de valor relativo.

Los métodos de organización estadounidenses y europeas fueron un factor muy positivo en la medida en que mostraron al país nuevas tecnologías y técnicas para utilizar sus recursos naturales, pero al mismo tiempo mostraron los modos de vida de la población local que chocaban con los propios. Esta colisión creó una situación ideal

para los políticos en promover disturbios e incitar el descontento social y político.

La población de las ciudades aumentaba considerablemente y la mano de obra no pudo ser absorbida por el lento desarrollo del comercio e industria local.

Surgió una clase media de artesanos, comerciantes, médicos, abogados y funcionarios públicos, pero con demasiada lentitud. Las escuelas y universidades se orientaron principalmente al estudio de derecho y economía. En Bolivia había facultades de derecho en 7 universidades, de las que egresaban demasiados abogados cada año, demasiado para un país de población y estructura como Bolivia.

Desde la época colonial se desarrolló el conocido tipo del "Doctor Alto Peruano", un pseudo-intelectual perspicaz e inteligente que a menudo, por falta de clientes y trabajo legal, entraba en política y era elegido para el Congreso.

El dramático acontecimiento político de los años treinta fue la guerra del Chaco (1934-1936). Se peleó por un gran territorio en el llamado Chaco, un territorio entre Bolivia y Paraguay, que estaba en gran parte deshabitado; era mayormente bosque espeso y selva, de clima tropical y lleno de enfermedades. Pero se suponía que tenía un gran potencial de petróleo, y parece que ciertas empresas petroleras, que se habían fijado en él por ese motivo, promovieron la tensión entre los dos países. Esta guerra se libró en ambos lados con grandes pérdidas.

Al final, Paraguay se quedó con la mayor parte de la tierra en disputa y Bolivia estuvo cerca del colapso físico y moral.

La generación más joven, tanto militar como civil, se sorprendió por la incompetencia de sus líderes. Fue aún más sorprendido por su falta de conciencia y por su falta de escrúpulos para enriquecerse. La primera consecuencia de la guerra fue un golpe militar por el que el Ejército asumió el Gobierno. Pero el general Toro, que encabezó el golpe, pronto sería desplazado por el Teniente coronel Germán Busch, a quien consideraba su fiel amigo más joven y compañero de armas. Busch, en ese momento de 30 años, era hijo de un médico alemán y madre boliviana.

Con él apareció en escena la generación de oficiales más jóvenes. Es comprensible que después de la humillante experiencia del Chaco, los oficiales más jóvenes se preguntaran qué le pasaba a su país y su liderazgo.

En los años siguientes, algunos de ellos, que fueron enviados a Italia y Alemania para realizar estudios militares avanzados, se vieron fuertemente influenciados por las ideas fascistas y nacionalsocialistas. Pronto, en lugar de encontrar la causa de sus calamidades en su complicada estructura étnica y su pobre liderazgo, se lo pusieron a las grandes empresas.

Un desarrollo similar tuvo lugar entre la clase media emergente. Los jóvenes abogados, economistas, profesores, médicos e ingenieros también se preguntaron qué le pasaba a su país. En tiempos de problemas nacionales, siempre es una reacción natural encontrar la causa en los extranjeros u otros grupos minoritarios. Hace 60 años,

el gran sociólogo Max Weber escribió un estudio clásico sobre "La política como profesión". Solo se ocupó de Europa, y hoy sería útil aplicar su análisis a América Latina.

El Gobierno tenía la forma de una democracia parlamentaria. Dada la estructura de la población, de elecciones resultó un congreso cuya composición le dio el poder de decisión a las antiguas y tradicionales familias. Las propiedades de tierra les dieron suficiente influencia sobre la población de grandes zonas rurales, para conseguir que sus candidatos fueran preferencialmente elegidos. El resultado fue que hubo democracia en la forma, pero nunca en la esencia.

La estructura étnica de la población que vive en sus formas ancestrales fue el principal obstáculo para la formación de una mayoría de ciudadanos política e intelectualmente responsables.

Pero esta estructura fue utilizada inteligentemente por los políticos profesionales, los congresistas y senadores que a menudo eran elegidos por un número muy reducido de personas.

El mayor problema era mantener sus electores aglutinados para triunfar en la próxima elección. Para ello era fundamental repartir favores personales y desplegar una retórica inspiradora. De acuerdo con el "Zeitgeist" en Europa y los Estados Unidos, los lemas de diferentes variaciones demostraron ser efectivos. El lema general fue, sin embargo, una profunda reforma política y social.

En los años veinte los cambios políticos habían sido leves. Como resultado, se formaron partidos que se autodenominaron "liberales", a diferencia de los partidos conservadores dominantes hasta ahora.

Pero con el paso del tiempo, también los partidos liberales y su programa quedaron atrás por los acontecimientos políticos, por el desarrollo de partidos realmente de izquierda, socialista y comunistas, incluso en algunos casos de carácter anarquista, pero siempre de un tipo fuertemente xenófobo.

Los movimientos políticos de Europa fueron tomados como modelos, pero resultaron inadecuados para la solución de los problemas nacionales que eran muy diferentes a los europeos.

En Bolivia sucedió que el único extranjero de importancia económica era Mauricio Hochschild. Había tenido éxito en un tiempo asombrosamente corto para crear una posición de poder económico e influencia financiera. Esto fue resentido por ellos y no ayudó en absoluto a la situación que el grupo Patiño, y sobre todo el propio Simón Patiño, no entendieran las fuerzas sociales en desarrollo y creyeran que podrían salvar su pellejo aumentando aún más el creciente antagonismo contra Hochschild y su organización. Durante muchos años, el Grupo Patiño había sido la fuerza económica y política dominante. Todo el mundo se inclinaba ante ellos con reverencia y habían llegado a sentir que eran dueños del país. En la búsqueda de una situación de la aparición de un extranjero en la escena, que hablaba claramente, llamando al pan, pan y al vino, vino, que particularmente era muy irritante para ellos. Solo Carlos Víctor Aramayo, del tercer grupo minero más grande, y sus colaboradores, que habían sido criados y educados en Europa, mostraron un entendimiento mejor y diferente; abogó por la cooperación en lugar de la confrontación. Se formó Asociación de

Industriales Mineros cuya tarea era la formulación de una política minera y constructiva básica para defender la industria del país en colaboración con el gobierno. Pero la desconfianza y la emoción de Patiño y sus representantes eran demasiado profundas para llegar a una cooperación real por el bien común. A medida que las cosas se desarrollaban, la ola de chovinismo y casi anarquía se tragaría a las tres grandes empresas mineras.

A lo largo de muchos años ellos eran los más grandes contribuyentes y su apoyo al desarrollo del país en cualquier campo, fue significativo.

En una carta, sin duda escrita por alguno de sus colaboradores, Simón Patiño escribió el 25 de julio de 1939, al coronel Busch, el Presidente de la República, describió su caso brillantemente. Era al mismo tiempo y, *mutatis mutandis*, el caso de las otras dos grandes firmas mineras. Aramayo presentó declaraciones similares. Pero nunca tuvieron éxito en que el gobierno les atendiera. Y menos aún, el apoyo del "pueblo", lo que podría ser lógico en un país de la estructura social y ética de Bolivia.

Años de amargura y de odio, en un primer momento contra los conquistadores españoles, a continuación, en contra del agresor en su propio pueblo y, finalmente, en contra de la nueva clase de empresarios, desarrollando sentimientos de insospechada fuerza. Un historiador boliviano, Alcides Arguedas, utilizó ya en 1908 el término "Pueblo Enfermo" para describir la realidad social y política de este país.

La política del "péndulo " oscilaría entre los gobiernos muy de izquierda, formadas por civiles sobre la base de las llamadas elecciones, a las dictaduras militares, que eran a veces de características de izquierda, pero la mayoría de las veces de carácter autoritario y que estaban firmemente en favor de la ley y el orden y en un crecimiento económico acelerado.

De nuevo fue Alcides Arguedas quien acuñó la frase de los "Caudillos Letrados" y los "Caudillos Bárbaros" para describir el funcionamiento de las fuerzas políticas en Bolivia.

Caudillismo, aunque a menudo disfrazado de democracia parlamentaria, da forma real al Gobierno durante un largo período de tiempo.

Desde su fundación, Bolivia tuvo un promedio de más de una revolución por año, 189 en 153 años para ser exactos. La planificación económica y social se volvió imposible en tales circunstancias.

En el cierre de estas observaciones, en el escenario socioeconómico se puede señalar que en la mayoría de los otros países de América Latina, con todas las diferencias características de un grupo étnico y social, el caudillismo y una fuerte tendencia de izquierda fue también una característica común de la realidad política en los años 50 y 60.

La mejor manera de los políticos para conseguir el apoyo popular era promover una legislación social avanzada que, con mucho, superó todo lo conocido en los EE.UU. y Europa, y que superó, por encima, la capacidad económica del país. Lo principal era conseguir

votos y ganar elecciones. Para ello era necesario redistribuir el bizcocho, incluso antes de hornearlo.

En los años sesenta y setenta parecía que la tendencia de los gobiernos era fuertemente el socialismo de Estado (y, a veces, incluso una tendencia comunista) y sería irreversible. Perón en Argentina, Goulart en Brasil, Velasco Alvarado en Perú y Allende en Chile representan esta tendencia.

En ese tiempo, la organización hizo grandes esfuerzos para transferir al menos parte de sus actividades a otro campo. Estos esfuerzos serán tratados en los capítulos siguientes.

Al momento de escribir este artículo, parece que esta tendencia aparentemente irreversible se revirtió, ahora hacia gobiernos militares autoritarios en Argentina, Brasil, Bolivia y Chile y en la mayoría de los demás países latinoamericanos.

Ellos dan su principal atención, como se ha dicho más arriba, a la ley y el orden, y al crecimiento económico acelerado, que consideran que es el único remedio para una fuerte explosión social, y para un estricto control de la seguridad de los elementos subversivos.

¿Durará esto? La parte más joven de la población, que en todos esos países supera con creces el 50% de la población total, sigue estando influida y atraída por ideas sociales y políticas de carácter izquierdista. Que hayan fracasado en Europa no los disuade.

Esa es la fuerza del evangelio marxista, lo hace siempre, atribuirá fallos a una incorrecta aplicación de los principios socialistas y a una desviación de la verdadera doctrina, la cual podría corregirse cuando tomen el poder.

Parece que los levantamientos populares contra un ejército y una fuerza policial bien armados son casi imposibles en nuestros tiempos de métodos de gobierno tecnológico, desde tanques hasta helicópteros, y métodos modernos para combatir la subversión. Construir barricadas ya no es un instrumento de política. Pero, ¿hasta qué punto seguirá siendo así cuando las tensiones se hagan más fuertes y casi intolerables y cuando sean hábilmente explotadas por los poderes políticos dentro y fuera de los respectivos países?

Capítulo IX

Tiempo de apuros en Bolivia. La sentencia de muerte contra Mauricio Hochschild y sus principales colaboradores.

Debido a la guerra del Chaco, las relaciones internas e internacionales del país se hicieron muy difíciles. La guerra requirió medios financieros que estaban más allá de la capacidad del país. En su apuro, el Gobierno no supo nada mejor que acudir a las pocas personas de cierta importancia económica Patiño, Aramayo y Hochschild. Pero lejos de apreciar sus grandes esfuerzos por ayudar a Bolivia, el Gobierno y el pueblo pensaron que las grandes mineras no estaban haciendo lo suficiente y que eran un elemento nocivo en muchos aspectos.

El bajo precio del estaño que prevalecía en ese momento llevó a la formación de un grupo de estaño internacional. Una de sus medidas fue establecer cuotas de producción con el objetivo de incrementar el precio mundial del estaño. Las cuotas de estaño se repartieron entre la denominada "Gran Minería" (Patiño, Hochschild, Aramayo), "Mediana Minería" y "Pequeña Minería".

La reducción forzada de las cuotas de producción creó una muy difícil posición de todas las minas, pero en particular a las minas de Hochschild, que eran relativamente nuevas en comparación con las antiguas minas establecidas de Patiño, Aramayo y ciertas minas medianas. Además, Mauricio Hochschild tenía motivos para creer que las cuotas de su grupo habían sido injustamente bajas. Cuando sus esfuerzos por mejorar esta situación a través de la negociación

no tuvieron éxito, se embarcó en una campaña de relaciones públicas.

Persuadió a los editores de periódicos para que escribieran artículos a favor de sus puntos de vista y, pasando la mayor parte de su tiempo en La Paz, estableció contactos personales con destacados políticos, economistas y figuras públicas. Sus actividades, por supuesto, fueron advertidas por Patiño quien, sobre la base de su rol tradicional en Bolivia y a través de sus múltiples contactos con personalidades importantes, ejerció una decisiva influencia en la política boliviana y en la vida económica.

Reaccionaron con una campaña de relaciones públicas que tenía como objetivo ganar el apoyo de personalidades políticas y económicas claves. Uno de sus contragolpes fue la organización de la opinión pública a favor de un Monopolio estatal para la compra de minerales. La compra en manos del Banco Minero, que harían rentables las actividades de las empresas de compra de mineral privadas, como Hochschild, Philipp Brothers, Duncan Fox y otros, a un extremo. Aunque este aspecto de las actividades de Patiño, nunca salió a la luz pública, quedó suficientemente claro como para demostrar que había surgido un enemigo serio y amargo.

La vigorosa personalidad de Mauricio Hochschild no lo aceptaría fácilmente. Organizó una encuesta de opinión entre los pequeños mineros donde debían votar si preferían el monopolio de compra de mineral del Banco Minero o las actividades de los compradores libres de mineral que, además de sus actividades de compra, brindaban la ayuda financiera y técnica. Cuando el plebiscito

resultó a favor de una actividad de compra gratuita de mineral, el presidente Busch, a quien Hochschild consideraba su amigo y con quien tenía contactos frecuentes y personales, reaccionó con una violencia inesperada. Dio órdenes de arrestarle, así como a los gerentes de sus oficinas en Potosí y Oruro y al gerente de las oficinas de Philipp Bros y Duncan Fox.

Mientras que este último logró esconderse, Mauricio Hochschild y su gerencia en Bolivia decidieron enfrentar el problema. Fueron puestos bajo arresto y acusados de "alta traición económica".

El caso fue remitido a un Tribunal Especial formado por el presidente Busch y sus ministros del gabinete, en el que el presidente Busch exigió una sentencia de muerte.

Algunos de sus ministros, sobre todo el ministro de Minería, Dionisio Foianini, si bien habían aprobado la "Sentencia" del Tribunal Especial, inmediatamente manifestaron ante Busch que un procedimiento sumario de este tipo, además de ilegal e inconstitucional, generaría reacciones muy adversas en la opinión mundial.

Sin embargo, el 17 de julio de 1933, el diario La Nación informó la sentencia de muerte contra Mauricio Hochschild, Adolfo Blum, Gerardo Goldberg y Arturo Gruenbaum de Philipp Bros, y largas sentencias de prisión contra un importante número de los otros empleados que estaban bajo arresto.

El protocolo de la Reunión de Gabinete que se constituyó en Tribunal Especial despierta una lectura interesante aunque escalofriante.

Muestra la profundidad de la amargura y el odio que dominó incluso a los ministros que intentaron salvar la vida de los acusados.

Fuertes representaciones las hizo el Padre Confesor de Busch, un sacerdote jesuita español de nombre La Puerta que, durante su estadía en Bolivia, había recibido la generosa asistencia de Mauricio Hochschild para muchas organizaciones benéficas y que, además, había mantenido una relación amistosa y personal con él. El resultado de numerosas intercesiones fue que todos los acusados fueron indultados y solo recibieron una fuerte advertencia del presidente Busch.

Fueron llamados a presencia del presidente y Hochschild había decidido aprovechar esta ocasión para una respuesta razonada y una aclaración de los cargos. Es nuevamente significativo para el fuerte e inflexible carácter de Hochschild, pero también a veces muy imprudente, que incluso en este punto tenía la intención de un enfrentamiento con el presidente: tenía la intención de hablar con él.

Sus compañeros de infortunio temblaban, el carácter explosivo de Busch era demasiado bien conocido.

El drama terminó como una obra de teatro satírica. Cuando Mauricio Hochschild abrió la boca, alguien le pateó la pierna debajo de la mesa. Emitió un grito de dolor que hizo que Busch se levantara y diera por terminada la reunión, concluyendo así el incidente.

Todos los hombres fueron liberados inmediatamente de la prisión y fueron a la oficina. Allí fueron recibidos por Enrique Ellinger, que había venido desde Buenos Aires; todo terminó con las palabras: "*Bueno, vamos a trabajar de nuevo*".

No hubo reconocimiento de él ni de Mauricio Hochschild por algo que estaba bien, "*más allá del llamado del deber*", como se ve en las citas en tiempos de guerra; ninguna expresión o gesto de calidez o sentimiento humano. Servir más allá del llamado del deber era natural, pero algunos de los protagonistas pueden haber sentido en ese momento que el trabajo del famoso "*esprit de corps*" era algo unilateral.

Hasta sus últimos días, Mauricio Hochschild quiso saber quién le había pateado debajo de la mesa.

Un mes después, el presidente Busch se suicidó. No fue sucedido por el vicepresidente Enrique Baldivieso (un conocido abogado), sino por otro líder militar, el general Carlos Quintanilla, quien, un poco más tarde, convocó elecciones que resultaron en el triunfo del general Enrique Peñaranda, una de las pocas figuras del Chaco que gozó de respeto y prestigio.

La escena política estaba ahora completamente dominada por los militares.

El incidente de Busch fue un duro golpe para la creencia de Mauricio Hochschild de que su organización tenía un futuro ilimitado en Bolivia. Por primera vez se dio cuenta del carácter complejo de los bolivianos y de sus complejidades políticas.

Un hombre con una mente industrial moderna, imbuido de la convicción de sus puntos de vista y la creencia de que, lo que era bueno para su organización, también era bueno para el desarrollo boliviano como una potencia económica e industrial moderna, estaba destinado a encontrar la resistencia de un pueblo, donde una numerosa población indígena, pero como se explicó anteriormente, especialmente la clase media emergente y la intelectualidad tenían un profundo sentimiento emocional en contra de los empresarios que venían del exterior.

En muy poco tiempo se había producido una situación verdaderamente explosiva.

Poco después del incidente, murió el presidente Busch. La causa oficial de su muerte se dio como suicidio, pero fuentes bien informadas indicaron que había sido baleado por su cuñado, el coronel Carmona, en una pelea de borrachos.

Capítulo X

Después de un aparente retorno: los tiempos de problemas continuaron

En los años que siguieron a los acontecimientos desastrosos de 1939, la organización Hochschild parecía hacer una reaparición en Bolivia. Después del suicidio del presidente Busch, la política gubernamental se esforzó por avanzar de acuerdo con los principios económicos y sociales modernos. Tanto la compra de minerales como las actividades mineras parecían tener un buen campo para la expansión y el desarrollo, y la actividad agrícola parecía prometedora.

En este punto de inflexión decisivo, la capacidad de la organización para cambiar y adaptarse a las circunstancias cambiantes demostró ser un gran activo. Aunque el monopolio de compra de mineral del Banco Minero continuó, se desarrollaron formas y medios para vivir con sus contratos de envío directo de minerales comprados sobre la base de la consignación y las compras del Banco para su entrega en el extranjero reemplazaron de cierta manera el antiguo negocio.

Cuando debido a la guerra mundial numerosas firmas alemanas perdieron sus agencias de firmas estadounidenses y británicas, se formó una firma comercial con Aramayo: Cobana (Corporación Comercial Boliviana) que obtuvo la mayoría de esas agencias y casi inmediatamente tuvieron buenas ganancias, continuando haciéndolo hasta el día de hoy.

Sin embargo, a pesar del éxito comercial y quizás incluso debido a él, la situación política pronto se volvió aún más incómoda. Una "Némesis del éxito " estaba mostrando su efecto.

Las tres grandes minas, Huanchaca, Unificada y Cía. Minera Oruro, pasaron por momentos muy difíciles. Esto se debió principalmente a las bajas cotizaciones de los metales.

Pero también se debió al hecho de que las crecientes exigencias del Gobierno dieron como resultado la necesidad de impuestos cada vez más altos. En países como Bolivia, el gobierno sólo podía recurrir a las empresas mineras.

Con el fin de simplificar y agilizar la recaudación de impuestos, la mayoría se recaudaban mediante impuestos a la exportación. Tuvo efectos financieros inmediatos en los costos de producción.

A medida que aumentaba, las compañías mineras arrojaban más y más pérdidas y no dejaban nada para los accionistas.

Al hacerse cargo de esas minas, y especialmente la Unificada y la Cía. Minera Oruro de su situación de angustia, Mauricio Hochschild había prometido a los accionistas minoritarios que con una mayor eficiencia y un estricto control técnico y económico, se mejoraría la rentabilidad financiera para todos los accionistas.

Pero debido a los precios cada vez más bajos de los metales y a las alzas constantes de los impuestos, esto no ocurrió.

Los minerales de la Unificada, pero también de algunas minas de la Compañía Oruro, eran de baja ley e impuros. A pesar de los enormes esfuerzos y el desembolso en investigación, la baja recuperación metalúrgica dio lugar a resultados financieros

decepcionantes. Una característica particularmente onerosa fue la venta forzosa de divisas, que resultó de las exportaciones de metales, al gobierno a un tipo de cambio artificial. El porcentaje de esta venta forzosa, que a todos los efectos prácticos era una expropiación de parte del valor de la producción, aumentaría constantemente.

Los accionistas minoritarios, la familia Soux en el caso de Unificada y Patiño, en el caso de Oruro, se sintieron decepcionados. Dijeron que la Organización Hochschild, al cobrar un cargo administrativo del 3% y una comisión de ventas del 2%, se reservaba la mayor parte del superávit financiero, y que en estas circunstancias difícilmente podían esperar un retorno financiero en forma de dividendos.

Se llevaron a cabo negociaciones constantes con el gobierno para la reestructuración de las ventas e impuestos forzosos de divisas. Su punto principal era el reemplazo total o parcial de los impuestos a la exportación por impuestos a las ganancias. Estas negociaciones fueron prolongadas y dolorosas. Aunque Aramayo y Patiño iban en el mismo barco, y aunque hicieron las mismas presentaciones ante el Gobierno, la principal reacción del Gobierno y de la opinión pública fue contra Hochschild por ser una firma extranjera.

La situación laboral se deterioró rápidamente para todo los mineros bolivianos. La eficiencia laboral de los trabajadores bolivianos era baja pero, sin embargo, las demandas de mayores beneficios sociales iban aumentando constantemente y pronto fueron más allá

de todo lo conocido en otros países si se ve en la perspectiva de la producción por hombre/hora.

No es de extrañar que los políticos se ocuparan de estos temas. Los discursos en el Congreso y en público fueron incendiarios. Entonces, el debate público se hizo en la prensa. Para retener y mantener la popularidad siempre fue de gran valor asaltar a las tres grandes empresas mineras, la "Rosca" como se llamaba, y era aún mejor despertar a los trabajadores con todo tipo de consignas y promesas.

¡Se presentaron denuncias de todo tipo contra las empresas mineras! las acusaciones iban desde declaraciones falsas de exportación, exportación clandestina de oro (en minerales que nunca han contenido oro) y acusaciones de fraude fiscal y arancelario hasta el más absurdo hostigamiento a las empresas y personas que trabajaban para ellas.

Cuando se presenta una acusación ante los tribunales, se sigue un procedimiento malicioso, formalista y estresante. Con frecuencia intermediarios inteligentes aparecerían en la escena que se ofrecían a "arreglar " las situaciones, que la mayoría de las veces, había sido provocada por ellos mismos.

Entre 1940 y 1942 Bolivia tenía un gobierno constitucional que había logrado mantener una cierta estabilidad política. Pero al final de 1942, el Gobierno presidido por el general Peñaranda lo entregó por un grupo de jóvenes oficiales del ejército. Sólo más tarde se supo que ellos pertenecían a un grupo militar secreto, denominado "Logia Santa Cruz. Todos eran jóvenes oficiales sólo unos pocos de

ellos iban más allá del rango de capitán. Hasta entonces nadie había conocido su existencia o de su preocupación por cuestiones políticas.

Aquí de nuevo quedó muy clara la influencia de las ideas nazis y fascistas con las que estos jóvenes oficiales habían entrado en contacto durante los cursos de formación en Alemania e Italia. Sus ideas eran de carácter marcadamente fascista, acentuadas por la xenofobia y, en gran medida, por el antisemitismo.

Durante los años de guerra, Mauricio Hochschild había sido un firme defensor de la causa aliada. En relación con las negociaciones para la venta del estaño boliviano, pasó gran parte de su tiempo en Washington.

En vista de la completa dependencia de los EE.UU. de las fundiciones de estaño europeas, abogó por la construcción de una fundición de estaño estadounidense en Texas City

Esto, durante años, resultó ser un paso salvador para Bolivia, pero también para la economía de guerra de Estados Unidos.

Pero los jóvenes oficiales vieron con recelo y hostilidad su fuerte relación con los círculos políticos en los Estados Unidos. Entre sus estancias en Nueva York y Washington, pasaba largos períodos de tiempo en La Paz. En esas ocasiones explicaría y defendería incesantemente la causa de los aliados y haría estrictos esfuerzos para cambiar la opinión pública que en gran medida había sido amiga de la causa alemana. A los oficiales del ejército les disgustaba la democracia, Estados Unidos y, sobre todo, la predicación de Mauricio sobre el sueño de Bolívar; la necesidad de unión de

América Latina, que consideraron un insulto a la soberanía nacional de Bolivia.

La contraparte civil de la Logia Santa Cruz era un partido político llamado “Movimiento Nacionalista Revolucionario”. Este partido estaba a favor de las potencias del Eje, tanto que en 1941 se vio envuelto en un abortado golpe de estado de los nazis alemanes con la intervención de la Embajada de Alemania en La Paz, que acabó por provocar la ruptura de relaciones con Alemania y la expulsión del embajador alemán.⁸

La Logia Santa Cruz y el MNR entraron en una alianza política, que pronto obtuvo un seguimiento sustancial entre la clase media y alta boliviana.

La clase baja, como es costumbre en la política boliviana, estaría de acuerdo con las consignas que se les dieran. El líder de la Logia Santa Cruz, el mayor Gualberto Villarroel, quien después de un golpe de Estado asumió como presidente. En ese momento, todos sus ministros eran oficiales, y miembros de la Logia de Santa Cruz. Por tanto, el Ministerio de Finanzas y Economía, quedó en manos de civiles nombrados por la Logia que pertenecían al MNR, que presidía Vicente Paz Estenssoro; era un abogado del tipo descrito anteriormente.

Orador apasionado y organizador político competente lograría que muchas de las facciones del MNR se unieran en un partido político fuerte que sería un factor decisivo en la vida política de Bolivia hasta el día de hoy.

⁸ De acuerdo con sus conceptos geopolíticos, Alemania consideraba a Bolivia como el "corazón" de América Latina, quien la controlara controlaría el continente.

Mauricio Hochschild, como muchas otras personas, no se dio cuenta de la fuerza de esta alianza política militar. Él pensó que lo que sucedía era sólo uno de los muchos "accidentes" de la historia de Bolivia: un grupo de personas que habían tomado el poder, pero probablemente iban a desaparecer prontamente. Un "*Ote toi que je m'y mette*"⁹, había sido el leitmotiv de la política durante más de un siglo.

Presentó insistentemente en sus recomendaciones la necesidad de reorganizar la economía, bajar los impuestos para incrementar la producción minera y atraer nuevos capitales, abrir nuevas fuentes de actividad y controlar la demagogia política que hacía más y más el trabajo y la vida en las minas, más difícil y casi imposible. Insistiría en la necesidad de Bolivia de adherirse a la causa de los aliados y de romper todos los lazos con Alemania e Italia. Su imponente figura podía verse al mediodía en el Prado, la calle principal, que era a esa hora el lugar de reunión de todos. Continuaría predicando en los almuerzos y cenas que se ofrecían en su casa e incluso en artículos de periódicos que, aunque no se publicaban bajo su nombre, todos podían rastrearlo fácilmente. En todas estas actividades, Mauricio Hochschild utilizó el encanto de su personalidad magnética en el sentido más amplio de la palabra. Fue persuasivo y elocuente, y sus argumentos fueron apoyados por generosos favores extendidos a periodistas, políticos y personas influyentes.

⁹ "*Quítate que me meto yo*"

A pesar de que fue advertido por sus ejecutivos y algunos amigos que el Gobierno que era de un carácter de fuerte autoritarismo, no toleraría esto para siempre, él se adhirió al antiguo principio liberal, que, siempre y cuando no se rompa ninguna ley, nadie se atrevería a hacer cualquier cosa contra él.

Bajo las nuevas y cambiantes circunstancias, esta creencia resultó ser incorrecta. En julio de 1943, Mauricio Hochschild fue arrestado bajo la acusación de haber participado en una conspiración antigubernamental. Fue llevado a la “Panóptico” prisión en La Paz, donde se le mantuvo bajo arresto durante unas cuatro semanas. Al final de este tiempo, debido a los esfuerzos de sus ejecutivos y debido al hecho de que las acusaciones contra él carecían de base, le fue dado permiso para residir en la casa de un amigo, un diplomático estadounidense. Después de permanecer allí durante 6 semanas, se obtuvo el permiso para salir del país. En su camino hacia el Consulado General de Chile con el fin de obtener su visa chilena, él y el señor, A. Blum, vicepresidente de Mauricio Hochschild SAMI, que lo acompañaba, fueron secuestrados. Durante 17 días, ellos estuvieron en manos de un grupo anónimo de personas.

En un país pequeño como Bolivia se tienen muchos contactos y amigos de todo tipo y muchas veces desconocidos para las autoridades.

Esto permitió constatar que el grupo que secuestró a los dos hombres pertenecía al Ejército y a la Logia Santa Cruz. Su intención era "eliminar" a Hochschild porque lo consideraban un enemigo de

la nación. Es interesante notar que este fue el primer secuestro de nuestro tiempo por razones sociales y políticas. En ese momento esto no estaba claro, para los ejecutivos de la firma quienes se quedaron con la difícil e ingrata tarea de liberar a los dos hombres y mantener viva la organización.

A través de una red de hombres de confianza la Organización logró seguir las huellas de Hochschild, con una diferencia horaria de 2 o 3 horas sabían siempre dónde habían estado y adónde irían. Unas cuantas veces, a través de hombres de confianza, se les informó que se había planeado un asesinato para tal o cual hora y en tal o cual lugar. En al menos tres casos fue posible frustrar esos planes haciendo que amigos de la embajada estadounidense aparecieran en el lugar en el último momento. Pero nunca se puede estar seguro de si el próximo intento no tendrá éxito.

El Gobierno adoptó la posición oficial de que no sabían nada sobre todo el asunto. Incluso insinuaron que él podría haber tenido razones propias (de carácter económico o privado) para escaparse y escapar de sus responsabilidades.

Se puede imaginar cómo era la situación de la organización dadas las circunstancias.

Mientras que durante el día se continuaba con "*business as usual*", durante la noche las fuerzas pertenecientes al grupo secuestrador, muy irritadas por las contra-actividades de la Organización, intentaron atrapar al hombre que estaba a cargo de ellas.

Por ello era necesario para que tomara la precaución de dormir cada noche en un lugar diferente, la casa o apartamento de amigos y

conocidos. Al tiempo que observaba *“he llegado a conocer todos los dormitorios en La Paz, pero por desgracia, en una forma enteramente respetable. Todo lo que quería hacer era dormir solo unas horas”*.

La situación tenía sus partes humorísticas. Por ejemplo, cuando Mauricio Hochschild acababa de ser arrestado, uno de los gerentes le pidió al Jefe de Policía, quien era un viejo amigo de él, desde los tiempos en Potosí, que le visitara y le llevara comida y mantas. El hombre al principio se negó, temía represalias si se enteraban. Pero el gerente invocó su antigua amistad y el hecho de que él era su *"compadre"* (eso significa que era el padrino de bautizo de su hijo, lo que en Bolivia crea un vínculo más fuerte que la sangre).

El hombre finalmente accedió a ir a la celda de Mauricio Hochschild y cuando éste le vio entrar con ropa de civil y en gran medida el aspecto indígena del correo, se puso furioso y lo expulsó de la celda, negando tener nada que ver con él.

El hombre regresó y dijo: él no hablará conmigo.

La idea de fondo era darle un suministro de los famosos puros Havana que habitualmente fumaba Mauricio Hochschild, y que estaban grabados con sus iniciales, y así convencerle que el hombre era amigo y no enemigo.

Uno no puede evitar recordar la Ópera del mendigo al recordar este y otros incidentes similares. Pero en ese momento nadie tenía ganas de reír.

También el final del asunto, después de 17 días, fue en el mejor estilo de la Opera de Beggar. Una señora de dudosa reputación, conocida por uno de los ejecutivos de la firma dijo que, los autores

de la conspiración, cuando aumentó la presión del público y de las embajadas extranjeras, querían liquidar la aventura, pero ni siquiera tenían el dinero para irse del país. La generosa dama ofreció sus servicios para ayudar en cualquier arreglo que pudiera ser útil. Una maleta llena de dinero fue entregada en un lugar determinado y Hochschild y Blum se presentaron, en línea con los arreglos, en la Embajada de Chile desde donde, al día siguiente, fueron trasladados fuera del país. Comparado con los estándares actuales, la cantidad era muy pequeña, el problema real era la política, no el dinero; Adolf Blum escribió un informe sobre Mauricio Hochschild y sus experiencias llamado "*Incidente boliviano*".

Aún hoy, 35 años después, su lectura se hace muy interesante en muchos aspectos, aunque ya que está escrito por la víctima que vive bajo las circunstancias muy restrictivas impuestas a él por sus secuestradores, que carece de información sustancial sobre lo que estaba pasando fuera de su cautiverio.

Capítulo XI

Se hace necesario un cambio de estructura

Después que Hochschild y Blum se fueron de Bolivia, los demás ejecutivos se sintieron muy aliviados. Ellos tuvieron que admitir a sí mismos que durante los 17 días, a menudo estaban en el punto de renunciar a la esperanza de volver a verlos con vida. Al mismo tiempo, la forma de las cosas se hizo más clara de lo que había sido cuando, a todo el mundo y estaba en el medio de las cosas, y cuando la tarea principal era liberarles.

Tuvieron que admitir que durante esos 17 días a menudo estuvieron a punto de perder la esperanza de volver a verles con vida. Al mismo tiempo, la forma de las cosas se volvió más clara de lo que era antes; estaban en el medio de las cosas, y cuando la tarea principal era liberar a Hochschild y Blum

Se hizo evidente, sobre todo, que habían surgido fuerzas sociales y políticas, que no volverían a desaparecer y que a la larga iban a ser fatales para la Organización.

Al principio, estas opiniones no fueron indiscutibles dentro de la Organización.

En 1946, el Gobierno de Villarroel expulsado del poder por una Revolución, que con una violencia y derramamiento de sangre apenas tenía precedentes incluso en Bolivia, donde la búsqueda acontecimientos no eran desconocidos. El presidente Villarroel fue asesinado en el levantamiento. El mayor Eguino, el todopoderoso director general de la policía, y el capitán Escobar, el no menos

prepotente y no menos arbitrario jefe de policía de La Paz, fueron colgados por una turba violenta frente al palacio presidencial.

Un nuevo gobierno militar, inmediatamente se instala, acaba con la Logia Santa Cruz y el MNR. Sus líderes fueron encarcelados o exiliados, y por un tiempo pareció que la ley y el orden volverían a reinar. Se formuló una política económica que tendía a tener en cuenta las realidades del país.

Pero este período duró poco. En 1952 se produjo nuevamente un poderoso levantamiento esta vez liderado por el MNR. Cuando la revolución triunfó bajo la dirección del Dr. Hernán Siles Suazo, Paz Estenssoro, segundo al mando, este último fue llamado del exilio en Buenos Aires. Fue instalado como presidente provisional. En las elecciones posteriores le confirman y ratifican como Presidente Constitucional.

Una de sus primeras acciones fue decretar la nacionalización de los "Gran Minería" Aramayo, Hochschild y Patiño. Antes de que esto sucediera, la Organización envió a uno de sus principales ejecutivos para un intento de última hora de salvar la Organización; los esfuerzos fueron en vano. Paz Estenssoro y su partido habían utilizado la nacionalización de las minas durante mucho tiempo como una consigna política, y que después de haber llegado al poder, habría sido imposible de esquivar el tema, aunque hubieran querido. Hay buenos testigos de que efectivamente les hubiera gustado evitar algo de lo que sabían que estaba condenado.

Al menos para el propio Paz E. y algunos de sus asesores, que tenían una noción de los hechos económicos y financieros, estaba

claro que el Gobierno no tenía el personal y la capacidad para administrar las minas con éxito. Pero era demasiado tarde para discutir el tema en sus méritos. La pasión política había triunfado y la pasión política exigía su precio.

El decreto de nacionalización establecía una determinada valoración de las minas nacionalizadas que empleaban a unos 10.000 obreros y 1.000 empleados, y establecía que las empresas mineras recibirían una indemnización.

En los años venideros, una larga lucha para hacer que el Gobierno honrara lo que había decretado, demandó la mayor parte del tiempo del propio Mauricio Hochschild y de sus altos ejecutivos. El valor de las minas nacionalizadas, el Grupo lo estimó en más de US\$ 30 millones. El valor establecido por el decreto de nacionalización lo hizo en aproximadamente US\$ 8 millones, cantidad que, en todos los sentidos era demasiado baja; menos del 50% se pagó al final, a través de una retención autorizada por el gobierno de un cierto porcentaje del valor de las ventas en las fundiciones.

Cuando ocurrió la nacionalización, el grupo pasó por una experiencia traumática. Bolivia era el buque insignia de la Organización; como se dijo anteriormente, el 90% de sus activos estaban en Bolivia y la mayor parte del flujo de efectivo se originó en Bolivia.

Cuando a veces se presentaba a discusión la idea de que no era prudente depender exclusivamente de un país volátil como Bolivia, Mauricio Hochschild lo rechazó debido a su fe depositada en esa nación.

Consideraba a Busch, Villarroel y los numerosos golpes de Estado como simples incidentes y estaba convencido que con su personalidad magnética y conexiones internacionales sus planes saldrían adelante.

Aunque se dio cuenta que la mala calidad de los minerales bolivianos, el aumento de las demandas de mano de obra y, sobre todo, las demandas cada vez mayores del Gobierno y los políticos en forma de impuestos y una la venta forzosa de divisas a una tasa artificial implicó rendimientos decrecientes en las operaciones de las minas; esperaba que de alguna manera, a través de una mayor eficiencia técnica, una metalurgia mejorada y precios más altos de los metales, esto pudiera superarse

No quiso reconocer los profundos cambios en la estructura social y política de Bolivia. Ahora, los acontecimientos y los hechos concretos le obligaron a tomar una decisión.

En retrospectiva se puede decir que la nacionalización de las minas bolivianas, por dolorosa que fue en ese momento, fue una bendición disfrazada. Obligó a Mauricio Hochschild y su organización a buscar nuevos horizontes y promover rápidamente nuevos negocios fuera de Bolivia.

Este fue un desafío al que la Organización respondió de manera muy positiva. En los años posteriores a 1952 demostró su capacidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes. Se expandió a nuevos países y a nuevas actividades. Argentina, Brasil, Chile y Perú fueron los principales objetivos, pero, al mismo tiempo, se hicieron grandes esfuerzos en los EE.UU. y Europa y las bases,

que puso de actividades en África del Sur, Japón y el sudeste de Asia.

El problema principal era cómo financiar este cambio de estructura en un momento en que la Organización había perdido su principal fuente de ingreso y cuando tuvo que tomar medidas para recuperar sus activos en Bolivia o, al menos, para obtener compensación de sus pérdidas.

Esta tarea tomó gran parte del tiempo de Mauricio Hochschild y de sus ejecutivos claves. También demostró ser costosa: frecuentes e intensos viajes se hizo necesario, los honorarios de abogados, contadores y relaciones públicas cobrarán cantidades sustanciales. Y la situación política y social en otros países de América Latina, también empezó a mostrar características anti-extranjeros, anticapitalistas y demagógicas, que ya han sido descritos al final del Capítulo VIII.

¿Hay alguna lección que extraer? De hecho, hay muchos. Una muy obvia sería que, en ocasiones, un campo de actividad atractivo, tanto desde el punto de vista geográfico como comercial, está destinado a sufrir cambios rápidos. Uno no debe darse por vencido demasiado pronto, pero debe tener cuidado de aferrarse a situaciones con las que es imposible vivir.

La Organización vivió en Bolivia su período de rápido crecimiento y expansión y, al hacerlo, hizo una importante contribución al crecimiento económico de Bolivia. Hoy, aunque la situación política es tan confusa como hace 25 años en el momento de la nacionalización de las minas, son muchos los bolivianos que

reconocen este hecho, y con frecuencia se escuchan las palabras: ¡si solo hubiera habido 50 Mauricio Hochschild!

Capítulo XII

Chile: negocio comercial y minero

Ya dijimos que la nacionalización de las minas bolivianas fue una bendición disfrazada en la medida en que generó un desafío de una envergadura que pocas organizaciones enfrentan: la organización tenía que hacer un rápido regreso o aceptar la derrota final.

Con la pérdida de la mayor parte de sus ingresos y la mayor parte de su flujo de caja, el único activo valioso que le quedaba al grupo era su personal.

Estaba claro que a pesar de todos los problemas había que preservarlo o, mejor dicho, a causa de ellos. Al personal boliviano se le dijo que el grupo tendría puestos adecuados para todos ellos y que, a pesar de los problemas del día, el futuro aún era brillante. Dadas las circunstancias, a menudo era necesario un poco de esfuerzo para convencerlos de este pensamiento. Pero fue un testimonio tanto de la clase de personas que eran como del espíritu cuerpo de personal, que la mayoría de ellos decidió quedarse.

Como primera medida se elaboró un programa de emergencia para la evacuación de ellos y sus familias y se decidió concentrarlos en Santiago de Chile. Dado que originalmente Valparaíso había sido la sede de la organización hasta que se trasladó a La Paz, la organización chilena todavía se consideraba como un esqueleto alrededor del cual se podía construir el resurgimiento de la empresa.

Luego que las funciones de una casa matriz pasaron de Valparaíso a La Paz, la organización chilena había continuado con su tradicional negocio de compra de minerales. Desde los primeros días de la organización, estas actividades habían sido el centro de su negocio. Había oficinas en Antofagasta, Taltal, Altamira, Tocopilla e Iquique. Y había agencias en prácticamente todos los pueblos y aldeas mineras. Pero en los años cuarenta el negocio de compra de mineral pasó de las firmas privadas (además del Grupo Hochschild estaba WR Grace & Co., South American Metal Company y algunos agentes de organizaciones extranjeras) al control estatal. Los senadores y congresistas de las provincias mineras del Norte descubrieron que era una muy buena plataforma electoral para abogar por la formación de una empresa gubernamental que se ocuparía de la compra y exportación de mineral al costo o incluso a precios subsidiados. La idea detrás de esta medida era que estas empresas gubernamentales pagarían un precio mejor y darían mayores facilidades crediticias y ayuda técnica que las empresas privadas. La Caja de Crédito Minero (Cacremi) se convirtió en el instrumento elegido por estas tendencias socialistas de Estado. Pero como suele suceder con el cerebro de los soñadores políticos (y aún más de la gente práctica), Cacremi se convirtió en una fuente constante de problemas y pérdidas financieras para el gobierno chileno. Nunca logró establecer una organización adecuada. Las liquidaciones y los pagos por las entregas de mineral de los pequeños y medianos mineros sufrieron largas demoras y, a menudo, fueron motivo de discusiones y discusiones enconadas. Pero en todas las elecciones

presidenciales y del Congreso se utilizó a Cacremin como un arma poderosa. Si había funcionado mal en el pasado, se presentaron programas para hacerlo funcionar mejor en el futuro. Pronto la empresa privada compradora de minerales: ya no pudo sobrevivir frente a la competencia del gobierno, cuyas pérdidas fueron pagadas a través del presupuesto público.

Cuando la compra de mineral se volvió antieconómica para las empresas privadas, se consolaron con la idea de que se trataba de una fase pasajera, que había que ver a través de ella y que era necesario mantener la cabeza fuera del agua. Pero pronto quedó claro que esta no era una fase pasajera sino un fenómeno duradero, y que las empresas privadas debían buscar otras actividades.

En el contexto de sus actividades de compra de minerales, Mauricio Hochschild & Cía. Chile, había sido un factor sustancial en la compra de explosivos, maquinaria y material minero para pequeñas y medianas empresas mineras contra la entrega futura de su producción de mineral. Ahora se decidió que en las nuevas actividades debía convertirse en una de las líneas básicas de la organización chilena. A través de sus diversos contactos logró obtener agencias estadounidenses e inglesas de primer nivel. Además, en 1952 adquirió el control de una empresa con el nombre de Socoa. Su fundador había sido uno de los altos ejecutivos de la organización hasta 1941. Después de la guerra, había podido obtener representaciones de primera clase de Alemania, como Kloeckner, Demag y otros.

Durante los años siguientes, Socoa se hizo cargo de la parte alemana del negocio de maquinaria, mientras que Mauricio Hochschild operó principalmente sobre la base de representaciones inglesas, americanas y escandinavas.

Los rápidos cambios del mercado en los años 50 obligaron a actuar con un alto grado de flexibilidad. Hasta ese momento, Hochschild se dedicaba principalmente a productos químicos y metales. Se convirtió en una de las distribuidoras de la siderurgia chilena, Cía. de Acero del Pacífico (CAP).

Por su posición en el negocio minero, se le encomendó la representación de los principales fabricantes estadounidenses de equipos mineros, como Gardner Denver, quien tradicionalmente había ocupado gran parte del mercado con las minas de cobre chilenas en la zona norte del país. Se asumió la representación local de Ford Motor Co. y de un renombrado fabricante de maquinaria agrícola, lo que llevó a la necesidad de construir una estación de servicio y un taller de reparación.

El principal impulso del negocio fue, sin embargo, la venta de grandes instalaciones industriales. Uno de los éxitos sobresalientes fue la construcción de la Fundición de Cobre Las Ventanas, de propiedad estatal, cerca de Valparaíso, a través de Socoa, que representaba a un consorcio alemán integrado por Siemens, Kloeckner, Humboldt, Deutz y Demag. Después de una larga lucha y de arduas negociaciones, finalmente se adjudicó el contrato a Socoa. Con este acuerdo, la organización chilena se consolidó como uno de los líderes del negocio de maquinaria en Chile.

No fue solo por razones de tradición que el Departamento Comercial intentó concentrar sus esfuerzos en el campo minero. La difícil situación económica de Chile en esos años resultó en una escasez casi constante de divisas. La importación sólo podía realizarse sobre la base de permisos de importación y una asignación de moneda extranjera, otorgados por el Banco Central.

Obtener esto se volvió muy difícil y más difícil que el propio negocio y, a menudo, incluso cuando se había obtenido un permiso de importación, la asignación de moneda extranjera sufría grandes retrasos que, con la constante erosión de la moneda por frecuentes y en ocasiones fuertes devaluaciones, hicieron inevitables las pérdidas cambiarias.

Estas pérdidas cambiarias también se debieron a la financiación en moneda local y al saldo pendiente que, por la fuerza de desarrollos incontrolables, a menudo sobrepasaba el plazo estipulado originalmente.

El problema de los lapsos cambiarios se convirtió en uno de los temas centrales del negocio comercial. Nunca fue posible llegar a un consenso de opinión completo sobre lo que realmente significaban en términos de negocios. Pero, en ocasiones, la discusión condujo casi a la decisión de suspender por completo el negocio comercial.

En Perú, este mismo tipo de problemas (y algunos otros), sí llevaron a la liquidación del negocio comercial.

El grupo que adquirió el negocio comercial de Cosmana y Corsur logró, sin embargo, obtener ganancias sustanciales, donde los balances del Grupo habían mostrado pérdidas sustanciales.

¿Fue el mayor grado de flexibilidad o el menor grado de controles burocráticos o, finalmente, una interpretación diferente del significado de las pérdidas cambiarias lo que hizo que este negocio fuera un éxito en otras manos?

En retrospectiva, parece afortunado que la decisión radical de liquidar el negocio comercial no se haya llevado a cabo en Chile. El negocio comercial continúa hasta el día de hoy y parece haber unanimidad ahora en que ha contribuido sustancialmente a los ingresos regulares del grupo.

Desde 1952, Carlos Schloss, quien se había incorporado a la organización en 1939 como comerciante de minerales, era Gerente General de la organización chilena. Debajo de él, pero con un alto grado de independencia, Miguel Etchepare estaba al frente del Negocio Comercial. Fue asistido por Antonio Palacios en el Departamento de Metales, por Ramón Bolívar en el Departamento de Maquinaria y por una rápida sucesión de gerentes en el Departamento de Química. Rodolfo Keller, ingeniero mecánico alemán, estuvo a cargo de aquellas representaciones alemanas que quedaron bajo la jurisdicción del Grupo Hochschild.

El más importante fue Miag, fabricantes de equipos para molinos harineros y fábricas de cemento para quienes se podían obtener atractivas ventas. Rodolfo Meibergen quien, con ciertas interrupciones, estaba en el Grupo Hochschild en Chile desde 1934, era Gerente General de Socoa desde 19..?

Al mismo tiempo que se desarrollaba el negocio comercial, el Departamento Geológico que había sido trasladado a Chile luego de

la debacle boliviana, realizaba una búsqueda activa de nuevas minas. En esta actividad, a menudo es necesario observar un gran número de prospectos hasta que aparecía algo que podría ser lo suficientemente atractivo para ser desarrollado.

Para este tipo de actividad se requiere una gran tenacidad, pero también un gran grado de ingenio y flexibilidad. Se tomó un número considerable de opciones que, en inspección o exploración detallada, que no prosperaron, pero en 1951 surgió la posibilidad de adquirir una participación controladora de la Cía. Minera Tocopilla, la mina de cobre más antigua de Chile. Había estado en producción desde 1876. Durante los primeros días de compra de mineral, su producción había sido una de las cartas de triunfo de Don Mauricio. Estaba tan atraído por las posibilidades de esa mina que en varias ocasiones había intentado adquirir una participación accionaria. Pero por una razón u otra, sus esfuerzos fracasaron. Cuando se presentó la posibilidad de adquirir el 51% de las acciones, cogió a la organización en un momento muy desfavorable. El desarrollo de Mantos Blancos, que será el tema del próximo capítulo, había agotado todos los medios disponibles y todas sus posibilidades crediticias. Debido a las dificultades económicas del propietario del 51%, fue necesario tomar una decisión muy rápida y pagar el precio de compra de inmediato. Aunque sólo fue de US\$ 600.000, esto resultó imposible. Dadas las circunstancias, no había más alternativa que buscar socios. Afortunadamente, se pudo encontrar un compañero agradable. Sobre la base de viejos contactos en Bolivia, la mitad del capital social a adquirir podría negociarse con

la Compañía Aramayo. Y en un *tour de force* se adquirió el 51% bajo un arreglo por el cual la Compañía Aramayo acordó que la administración del negocio quedaría en manos del Grupo Hochschild que este adquirió el control de la mayor mina chilena perteneciente al grupo "mediana minería".

No obstante, el principal interés minero del Grupo resultó ser la mina Mantos Blancos, que merece un capítulo especial en la Historia del Grupo Hochschild.

Capítulo XIII

Un capítulo especial: Mantos Blancos

Contenido

- § 1. *La opción*
- § 2. *Problemas y puntos de duda*
- § 3. *El socio se retira*
- § 4. *Alineación de geología*
- § 5. *Metalurgia*
- § 6. *Agua*
- § 7. *Condición jurídica. Garantías contra la nacionalización. Impuestos. Repatriación de capital y ganancias*
- § 8. *Financiamiento*
- § 9. *Decisión de seguir adelante*
- § 10. *El período de construcción*
- § 11. *La puesta en marcha*
- § 12. *La operación temprana*
- § 13. *Comercialización*
- § 14. *Beneficios. Dividendos*
- § 15. *Tiempos de problemas. La némesis del éxito*
- § 16. *Problemas e intenciones de colapso durante los años de Allende*
- § 17. *La supervivencia y sus consecuencias financieras*
- § 18. *El cuerpo mineralizado de sulfuro*
- § 19. *Diversificación: Las de búsqueda de nuevas inversiones*
- § 20. *Perspectivas*

§1. La Opción

A principios de 1952, el Movimiento Revolucionario Nacional (MRN) había protagonizado una revolución exitosa. Su líder, Víctor Paz Estenssoro se había convertido en presidente provisional de la República.

El punto principal de la propaganda del Movimiento Nacional Revolucionario había completado la nacionalización de las minas de Patiño, Aramayo y de Hochschild. Fueron considerados culpables de todos los males de Bolivia: su bajo desarrollo, su baja productividad y en consecuencia el bajo nivel social, intelectual y cultural de toda su población.

Uno de los primeros anuncios del nuevo presidente después de la revolución, fue la nacionalización de las minas. Como esfuerzo de última hora, Mauricio Hochschild envió a G. Goldberg a Bolivia.

Era como su última y desesperada esperanza que Goldberg, que conocía a Paz Estenssoro desde hacía muchos años y que incluso tenía un pariente de amistad personal con él, podría disuadir de llevar a cabo la nacionalización, al menos por el momento.

Goldberg fue bien recibido por Paz Estenssoro, que escuchó con atención amable con sus argumentos, que se centraba en torno al hecho de que un país de la estructura no muy bien desarrollada de Bolivia sería incapaz de administrar las minas de estaño de manera eficiente y que la consecuencia sería que la industria minera, que hasta ese momento había producido alrededor del 90% de las

exportaciones y los ingresos del país, podría llegar al punto en que necesitaría subsidios y subvenciones del gobierno.

Paz Estenssoro tuvo la franqueza de admitir que había mucho de cierto en estos argumentos y que él personalmente estaba convencido de la pesada carga que ponía sobre su Gobierno con este paso.

Pero simplemente dijo: *este es el corazón de nuestro programa. Ahora que hemos obtenido el control del gobierno, no podemos negarlo.*

De humor sombrío, Goldberg tomó un avión de regreso a Santiago. Cuando el avión hizo escala en Antofagasta, Miguel Silva, gerente de la oficina de Antofagasta, le dijo que uno de los clientes de la firma estaba negociando la venta de sus minas a una empresa canadiense.

Las minas de Mantos Blancos se conocían en Chile desde principios de siglo. Se ubican a 45 km al noreste de Antofagasta cerca de la carretera de Antofagasta a Calama y Chuquicamata; eran propiedad de la familia De la Fuente, que los trabajó métodos primitivos típicos para el pequeño minero de la época. La producción se vendía a la oficina de Hochschild-Antofagasta, que consideraba a De la Fuente un cliente antiguo, fiel y de buena reputación.

La charla de los mineros decía que se trataba de un depósito muy bueno y grande. Pero más allá de su favorable posición geográfica y las conocidas ilusiones de los mineros, que frecuentemente cristalizan en torno a antiguas explotaciones y pretensiones mineras, nada sustentaba el optimismo generalizado. Era natural

que Anaconda, cuya gente pasaba por la propiedad todos los días, la hubiera mirado de cerca. Habían llegado a la conclusión de que era demasiado pequeño para su propósito.

A finales de los años veinte y principios de los treinta, bastantes geólogos estadounidenses y canadienses habían examinado el depósito de Mantos Blancos. Algunos de ellos eran más optimistas que Anaconda, o, mejor dicho, no ponían sus puntos de vista tan altos como Anaconda, en relación al tamaño y ley de mineral de Chuquicamata. A principios de los años treinta, un examen geológico había sido hecho por un geólogo canadiense que llegó a la conclusión que la propiedad podría tener un potencial de 35 millones de toneladas. Pero poco después, el precio del cobre bajó como todo lo demás, en la crisis económica de los años treinta, y durante muchos años nadie se fijó en nada.

Cuando Goldberg se enteró de las avanzadas negociaciones del Grupo Canadiense que le informó Miguel Silva, decidió desembarcar y dejar que el avión continuara a Santiago. Tenía el presentimiento que, tras el desastre que había sufrido el grupo, merecía un descanso: y que este podría ser el cambio de rumbo.

Fue una suerte que el representante de la empresa canadiense que negociaba por Mantos Blancos fuera un viejo conocido suyo; Robert Bacon era un ingeniero de minas que había trabajado en Perú durante muchos años y que ahora representaba a una empresa canadiense con el nombre de Ventures Ltd. Había sido creado y desarrollado por Thayer Lindsley. Era un personaje muy colorido, una figura alta e imponente muy conocida por los mineros de su

tiempo: un geólogo de profesión poseído por el amor a la minería a la que estaba totalmente dedicado.

Era un hombre sin vida privada, que viviría y respiraría geología y minería. En el transcurso de los años, había logrado constituir un gran número de promesas de concesiones mineras en todo el mundo.

Pero, como suele ser el caso del hombre de su tipo, sus habilidades administrativas y organizativas no coincidían con su don e intuición geológicos.

Lindsay estaba principalmente interesado en las posibilidades y perspectivas geológicas, y nunca entendió la diferencia entre obligaciones a corto plazo y activos a largo plazo. Pediría préstamos a corto plazo para invertir a largo plazo, lo que siempre es un camino seguro hacia el desastre financiero.

En los años siguientes, Lindsay se vio atrapado en dificultades financieras y organizativas y al final perdió la mayor parte de su incipiente imperio. Sería una tarea gratificante escribir su biografía. Esta sería la oportunidad de mostrar las posibilidades y los peligros de la minería a través del prisma de un hombre que era uno de los mejores en su campo para mostrar su *glamour* y su miseria.

En 1952, las empresas de Lindsay todavía estaban en plena fase de crecimiento. Uno de ellos era Ventures Ltd., otros Frobisher y Falconbridge, que iban a desempeñar un papel en Mantos Blancos. Goldberg le dijo a Bacon que había venido a Antofagasta con instrucciones de pujar por Mantos Blancos, pero que sentía que sería contraproducente si los dos competían abiertamente por él y

que sería mejor llegar a un entendimiento. Después de muchas discusiones, fanfarronadas y contrafuertes, Bacon decidió recomendar a Lindsay que negociara por Mantos Blancos de manera conjunta con el Grupo Hochschild. Al final, nuevamente después de una larga transacción, fue autorizado por Lindsay. En las negociaciones posteriores con la familia De la Fuente, se obtuvo una opción de 26 meses a US\$ 672.800 pagaderos en acciones de la empresa en caso de que se formara. El contrato se firmó el 26 de mayo de 1953.

§2. Problemas y puntos de duda

El precio de la opción y los demás términos del contrato parecían satisfactorios e incluso atractivos. Pero este contrato fue solo el comienzo. Inmediatamente surgieron varios problemas difíciles, otros problemas surgieron en el transcurso del tiempo.

1. La primera pregunta fue: ¿cuál era el tamaño real y la potencialidad real del depósito? Solo había unos pocos afloramientos. El trabajo de la familia De la Fuente se había concentrado en sacar el mismo tipo de producción que les daría un sustento. Su funcionamiento era típico de una pequeña mina que estaba limitada por la falta de dinero e instalaciones técnicas. Para la familia De la Fuente había sido absolutamente imposible explorar y desarrollar el yacimiento de acuerdo con los métodos de minería modernos. El primer paso fue, por tanto, emprender un enérgico programa de exploración para evaluar la potencialidad real del yacimiento.

2. Otro problema fue la calidad del mineral. Se le llamó Atacamita, por el desierto de Atacama donde se observó por primera vez que existía en tonelajes interesantes, y era de un tipo para el cual, en ese momento, no existía ningún proceso de beneficio. Por lo tanto, era imperativo encontrar y desarrollar un proceso de este tipo, cuyo costo tendría que ser adecuado al tamaño y las posibilidades del yacimiento.
3. El siguiente problema fue que prácticamente no había agua en la propiedad. Estaba claro que una operación moderna de minería y fundición solo sería económicamente viable si se pudiera tratar un tonelaje de (al menos) 2.000 toneladas/día. Esta escala de operación requería una gran cantidad de agua. Era imposible encontrarlo en el desierto de Atacama. La única posibilidad de obtener la cantidad de agua requerida era traerla desde un punto alto de los Andes, cerca de la frontera con Bolivia. Pero esto implicaba la construcción de 335 km tubería de agua lo que aumentaría el coste de inversión entre el 30% y el 50%, algo que claramente hubiera hecho el proyecto poco rentable. Si todos estos problemas parecían importantes para una decisión de “ser o no ser” de Mantos Blancos, el problema más espinoso fue quizás arreglar con el Gobierno un *modus vivendi* legalmente válido y defendible, que lo hiciera política y económicamente viable, para realizar una inversión a largo plazo de un tamaño sustancial. El trauma de la experiencia boliviana tenía gran influencia en la conciencia del Grupo. ¿La nacionalización se convertiría en la orden del

día en América Latina? Mauricio Hochschild era minero. Para él, la minería era la esencia de su vida. Su esperanza más profunda, aunque no confesada, era que en la minería su organización pudiera repetir la actuación de la familia Strauss, los Guggenheim, los Oppenheimer y otras familias mineras famosas, que en una generación habían construido un imperio. Como se mencionó anteriormente, estaba fascinado con el cobre, tema del que ya había tratado su tesis doctoral. Pero sus hombres, mientras compartían sus esperanzas y sus sentimientos, intuían con demasiada claridad que las industrias extractivas y, sobre todo, la minería, se habían convertido en blanco de emociones nacionalistas y xenófobas, y que, por tanto, si el proyecto resultaba ser efectivo, factible, debían obtenerse garantías y salvaguardias contra la nacionalización, así como legislación fiscal y cambiaria confiscatoria.

4. Y finalmente, si todas estas preguntas tuvieran una respuesta satisfactoria, sería necesario disponer del financiamiento requerido, un problema no fácil en las circunstancias creadas por la nacionalización de las participaciones del Grupo en Bolivia.

El período de la opción de 26 meses, fue insuficiente para manejar y resolver todos estos problemas. Debido a este factor tiempo, era necesario abordarlos todos a la vez: el tamaño y la ley del yacimiento era la primera y básica pregunta. Pero incluso si se

respondía positivamente, una decisión positiva requería una respuesta al problema metalúrgico, la cuestión del agua y la cuestión de los términos legales y económicos en los que se podía realizar una inversión. Había una interdependencia entre todos ellos, y el tiempo era su esencia.

§3. El socio se retira

En ese momento surgió un problema adicional: el grupo de Lindsay decidió retirarse. Thayer Lindsay creía que la sobre extensión financiera había llevado a su organización a un punto en el que solo las mayores economías podrían salvarla de un colapso total. Con este propósito, los acreedores de Lindsay contrataron a Robert Anderson, una conocida figura industrial y política de la época, para llevar a cabo su asignación, Anderson decidió deshacerse de la mayoría de las inversiones de Venture y Falconbridge que se encontraban en una etapa temprana de desarrollo y que, por tanto, suponía una financiación adicional a largo plazo antes de que pudieran generarse beneficios. Y una de estas inversiones fue Mantos Blancos.

Hubo intentos de cambiar la decisión de Anderson. Mantos Blancos tenía un contrato lo suficientemente claro como para defender sus derechos. Pero Anderson asumió la posición de que no le importaban los contratos y compromisos. Le dijo sin rodeos Mantos Blancos: *No podemos continuar y no continuaremos; puede demandarnos si lo desea. Sabía que esto llevaría mucho tiempo, y el Grupo también se dio cuenta de ello.*

La única alternativa abierta al grupo habría sido poner fin a la empresa. Esto habría significado la pérdida del dinero ya gastado. Pero más que eso, hubiera significado enterrar las esperanzas de convertir este gasto en una inversión productiva.

Después de un doloroso examen de conciencia, Mauricio Hochschild tomó la decisión de hacerlo solo. El gasto del grupo Lindsley se convirtió en acciones según la fecha de su retiro.

Al día de hoy poseen un porcentaje correspondiente a ese gasto del 0,82% e, irónicamente, esta inversión fue quizás la mejor que jamás hayan tenido dólar por dólar.

En retrospectiva, debe considerarse afortunado que el grupo Lindsley tomara la decisión de retirarse. Pero en ese momento añadiría más peso a los problemas y las dudas existentes.

§4. Geología y Minería

El trabajo de exploración se impulsó con toda la energía y velocidad. De los afloramientos se sabía de la existencia de cobre en muchos puntos del depósito. Pero la pregunta más importante era si había una comunicación entre los yacimientos indicados por los afloramientos conocidos, en otras palabras, si había un yacimiento continuo comparable a los depósitos de pórfidos de cobre conocidos, o una serie de parches de mineral de diferentes tamaños y leyes.

Los primeros resultados fueron decepcionantes. Después de 1½ años, Cyril Spencer, que era el Gerente General de Minas, llegó a la conclusión que en el mejor de los casos, podría haber de 1½ millones de toneladas de mineral de cobre con una ley de entre 1,8 y

2%. Este tonelaje, por supuesto, era insuficiente para una explotación industrial.

George W. Tower, por muchos años director general de Minería del Grupo y luego Ingeniero Consultor en jefe, concluyó que la estimación de Spencer era pesimista, pero, en ningún caso se podría esperar más de 2½ a 3 millones de toneladas. Un conocido especialista en pórfido de cobre de Arizona, que había sido contratado como consultor ad hoc, consideró incluso que su estimación era demasiado optimista.

En ese momento los gastos habían sido bastante sustanciales, lo que en caso de suspensión de operaciones habría sido una pérdida total.

Esto, por supuesto, fue una gran preocupación para Mauricio Hochschild y para los demás relacionados con la empresa. Luego de largas discusiones y estudios, y después de bastante introspección, prevaleció el coraje y la visión emprendedora de Hochschild: dio instrucciones para hacer un último esfuerzo en diferentes puntos del yacimiento. Después de un período adicional de casi un año, este esfuerzo mostró resultados favorables. Parecía bastante probable que hubiera un tonelaje de 6 millones de toneladas con un probable 2% de Cu, que se podría explotar en una operación a cielo abierto similar al patrón de los depósitos de pórfido de cobre.

Esto habría sido suficiente para una planta de concentración y fundición de 2.000 toneladas por día.

§5. Metalurgia

Pero el problema era que no se conocía ningún proceso para beneficiar la "Atacamita". Al mismo tiempo que se aceleraban los trabajos de exploración, se empujó con energía estudios para el desarrollo de un proceso metalúrgico.

Se había otorgado un contrato a Lurgi (Metallgesellschaft, Frankfurt) para realizar dicho estudio. Lurgi fue asistido y guiado por Richard Knobler, quien había trabajado durante muchos años como metalúrgico en las minas del Grupo en Bolivia. Él hizo varias de sugerencias que, en el trabajo posterior en Mantos Blancos y en Frankfurt, permitió el desarrollo de un proceso metalúrgico que fue patentado conjuntamente por Lurgi y el Grupo. El producto era una barra de cobre cuya pureza era equivalente a los estándares comerciales para el cobre electrolítico, aunque, y este fue el desarrollo casi revolucionario, no era producido electrolíticamente, sino por un proceso químico de precipitación.

Es bien sabido que una solución teórica de un problema químico o metalúrgico no significa que el proceso funcione en la práctica. El paso del laboratorio a una producción regular es a menudo difícil y lleno de trampas.

Se tomó la decisión de construir una pequeña planta piloto en el puerto de Antofagasta. Fue reconfortante para todos que la planta piloto mostrara que el proceso parecía funcionar de acuerdo con su fórmula teórica. Lo que quedaba ahora era traducir estos resultados en una operación regular y rentable.

En 1958 Stan Dawidowicz presentó un informe que mostró que la capacidad de 2.000 toneladas por día previsto, podría ser

demasiado pequeña para alcanzar buenos resultados económicos. Esta pequeña escala de las operaciones nunca había sido probada en la práctica, e incluso en la teoría, no parecía rentable; recomendó aumentar a un mínimo de 3.000 toneladas/día. Como en ese momento los trabajos de exploración indicaban finalmente un tonelaje de al menos 8 millones de toneladas de aproximadamente 2% Cu; se acogió la sugerencia y se continuó adelante.

Durante los años siguientes, la exploración intensa permitió obtener mayores aumentos de las reservas de mineral, de modo que el tonelaje diario tratado pudiera incrementarse constantemente (ver Anexo # 1).

§6. Agua

Obviamente que la planta de concentración sólo podía ser operada si había agua suficiente y a un precio razonablemente competitivo.

En cierta forma, fue una suerte que se careciera de agua tanto en mantos Blancos como en la ciudad de Antofagasta, y en consecuencia, el Gobierno tuvo que considerar la construcción de una línea de agua para abastecer la ciudad.

Mantos Blancos hizo ver al Gobierno que al momento de la construcción de una tubería de agua que sería en interés del país, al incluir los consumos de agua de la faena, debido su proximidad a Antofagasta, se convertiría en una especie de suburbio, lo que daría empleo a su gente y proporcionaría negocios a su industria y comercio.

En principio, este punto fue aceptado. Sin embargo, muchas personas en el gobierno propusieron, no obstante, que Mantos Blancos debía financiar la construcción del acueducto o pagar, al menos, una parte sustancial de su costo.

El argumento de que esto haría que la operación no fuera rentable no fue creído o se consideró irrelevante con la esperanza de que de una forma u otra la empresa encontraría maneras y medios de financiar la línea de agua.

Se llevaron a cabo prolongadas negociaciones con varios departamentos del Gobierno. Además de la habitual inercia administrativa, había que lidiar con la rivalidad entre diferentes Departamentos de Gobierno y, sobre todo, con el sentimiento compartido por todos ellos de que si "estos extranjeros" querían seguir adelante con el proyecto, debían pagar por la línea de agua y que no se podía confiar en sus argumentos económicos.

Al final todo esto pudo solucionarse, se firmó un contrato por un periodo de 10 años después del inicio de las operaciones en términos aceptables. Pero aún quedaba la pregunta de si la construcción de la línea de agua progresaría en línea con la construcción de la planta metalúrgica y la fundición; para usar una metáfora dudosa, se podría decir que había una especie de espada de Damocles colgando sobre el proyecto. Era necesaria una presión constante pero diplomática para acelerar la construcción de acueducto. Después de mucho miedo y temores estuvo listo solo unas semanas antes de la inauguración de la planta y la fundición, un gran alivio para todos los relacionados con el proyecto.

§7. Estatus legales. Garantías contra nacionalización. Impuestos. Repatriación de capital y ganancias.

Estaba claro que el extraordinario esfuerzo que se requirió para poner esta operación en el mapa sólo tendría sentido si existían garantías suficientes que la experiencia boliviana no se repetiría en Chile. Por tanto, era fundamental elaborar un *modus vivendi* con el Gobierno que hiciera que fuera políticamente justificado y económicamente viable realizar una inversión importante y a largo plazo.

Dado que el capital provenía del extranjero, el problema se reducía a la situación de la condición de capital extranjero en Chile, que iba a entrar en el país en forma de capital para la constitución de la Sociedad Anónima y de préstamos que consiguiera esta Compañía. Poco tiempo antes, el Gobierno había promulgado una legislación especial para atraer la inversión de capital extranjero. En ese momento, el Gobierno tenía una fuerte tendencia a hacer que esta legislación funcionara. De acuerdo con el espíritu de la época, se comprendió que el capital extranjero para empresas de riesgo solo estaría disponible si:

- a. Las condiciones económicas para el período de preparación y construcción no fueran demasiado onerosas y,
- b. Si una vez que la empresa tuviera éxito, la inversión extranjera podría retornar en un tiempo razonable y las ganancias acumuladas no fueran absorbidas (o casi absorbidas) por los impuestos. Las leyes fiscales generales habían sido diseñadas

para aplicaciones industriales y operaciones financieras. Claramente, eran inapropiados para una empresa minera.

Las negociaciones se iniciaron con el Comité de Inversión Extranjera que representaba al Gobierno. Estas negociaciones tomaron tiempo y nunca concluyeron, por decir lo menos. Dado que Mantos Blancos era la primera empresa que solicitó privilegios bajo el llamado "Estatuto del Inversionista" y aunque existía el deseo generalizado de hacerlo funcionar para mostrar a otras firmas el clima de inversión positivo que existía en Chile, los responsables del Comité, eran reacios a hacer, lo que podría ser, excesivas concesiones, porque tenían miedo que estos constituyeran un modelo para las inversiones futuras que podrían ser menos favorables para el país. Aquí se puso de manifiesto el eterno dilema de los países en fase de desarrollo: sólo pueden atraer capital extranjero si se conceden las condiciones adecuadas. Pero, por otra parte, temen que los términos puedan resultar demasiado atractivos y que el país no reciba la parte que le corresponde.

Al final Mantos Blancos logró obtener un contrato por 20 años que cubría sus principales requisitos:

- a. exención completa de aranceles para la importación de maquinaria y equipo
- b. exención de todo impuesto a las ganancias (en este contexto hay que señalar que la ley que creó el "Estatuto del Inversionista" no autorizó la exención y ni siquiera la limitación de los impuestos sobre dividendos)
- c. el derecho a efectuar remesas para el pago de dividendos,

intereses de capital prestado y cuotas para la repatriación de capitales extranjeros, a un tipo de cambio que no fuera más desfavorable que el tipo de cambio al que liquidaban las ventas forzosas de letras para la exportación la empresa, porque era claro que si el Gobierno tuviera la facultad de aplicar tipos de cambio diferenciales para estas operaciones, esto equivaldría a un impuesto que en condiciones desfavorables y un Gobierno hostil podría adquirir carácter confiscatorio,

- d. El derecho, libre de cargos, a remitir beneficios en forma de dividendos. Aquí nuevamente era importante estipular que los dividendos podrían ser remitidos al mismo tipo de cambio que recibía la empresa por la venta forzosa de giros provenientes de sus exportaciones.

La característica importante del acuerdo con el Gobierno de Chile fue que se concretó en un contrato bilateral entre el Estado y la Empresa de Mantos Blancos, contrato que por su carácter bilateral no podía ser modificado unilateralmente por vía legislativa o legal, Decreto del Gobierno y que, en el caso de tal situación, daría derechos a EMMB, a una indemnización completa por daños y perjuicios

Esta fue en ese momento una característica nueva y algo audaz. Y el contrato resultó ser bueno incluso en tiempos difíciles. Aunque con frecuencia existía una gran presión política, podía defenderse contra el gobierno en todo momento y permitió a la dirección mantener su

exención fiscal y mantener sus remesas de dividendos incluso en un período muy difícil de la política chilena.

§8. Financiación

Al mismo tiempo de tomar los pasos descritos en el §7, que era de vital importancia para hacer los arreglos para la financiación de las operaciones. En 1951, el patrimonio neto del Grupo Hochschild era de alrededor de 2,5¹⁰ millones de dólares. La inversión se preveía en la cantidad de 22 a 23 millones de dólares. Estaba claro que tal esquema excedía con mucho el poder financiero y la capacidad crediticia del grupo en ese momento.

Se iniciaron negociaciones con bancos y corporaciones financieras estadounidenses. La mayor parte de los préstamos provendría del principal banquero de la Organización en ese momento, el Chemical Bank, y de la International Finance Corporation (IFC).

Pero se hizo necesario obtener porciones más pequeñas del préstamo de entidades más pequeñas como Schroder's Bank, Philadelphia Investment Corp., American Overseas Finance Corporation y algunas otras.

A medida que avanzaban las negociaciones, se hizo evidente que las entidades más pequeñas eran más difíciles y, a veces, incluso hostiles en sus requisitos. El Schroder's Bank imponía constantemente términos más estrictos (en particular, lo que se refería a garantías de la Organización Central), que luego, a su vez, nos eran también demandadas por los demás.

¹⁰ El original dice “had been around 25 Million dollars”, lo que no hace sentido

El IFC, por otro lado, se mantuvo fiel a su propósito constitucional de impulsar las inversiones privadas en los países subdesarrollados. Por lo tanto, otorgó una tasa de interés relativamente baja y no insistió en las garantías casi prohibitivas exigidas por Schroeders y los bancos comerciales. Pero la IFC deseaba una opción de compra de acciones, que en caso de éxito del emprendimiento, le habría dado una participación adecuada en sus utilidades, y dado que todos los Bancos operaban de acuerdo con el principio de "naciones más favorecidas", este también fue exigido por los otros que habían impuesto términos generales mucho más onerosos.

Como resultaron las cosas, el IFC estaba preparada para obtener un beneficio muy atractivo de la inversión en Mantos Blancos a través de dividendos y opciones sobre acciones, mientras que Schroder's decidió renunciar a la opción sobre acciones incluso en un momento en el que las expectativas de éxito y ganancias de la Empresa eran claramente visibles a todos. Su Junta decidió que no era su política tomar estas opciones y que Mauricio Hochschild podría estar agradecido con ellos por su actitud educada. Los otros bancos, sin embargo, sí tomaron sus opciones y, por lo tanto, Chemical Bank, y Philadelphia International Corporation se convirtieron en accionistas de Mantos Blancos.

En el transcurso de los años posteriores, el capital de EMABLOS se incrementó varias veces. A finales de 1978 era de US\$ 16.000.000. Las reservas según el balance general del 31 de diciembre de 1978 eran de US\$ 39.126.298.

§9. Decisión de seguir adelante

A pesar de todos estos problemas que tuvieron que ser manejados simultáneamente y de los cuales algunos, por supuesto, tardaron más que otros, en 1954 Mauricio Hochschild tomó otra decisión audaz: dio instrucciones para seguir adelante con toda la velocidad posible.

La opción por las pertenencias mineras se ejerció con anticipación (en diciembre de 1954) y esto permitió renegociar con la familia De la Fuente una rebaja sustancial: aceptaron un pago en efectivo de US\$ 130.435 en lugar de los US\$ 672.000 originalmente estipulados.

En octubre de 1955 se constituyó una empresa chilena con el nombre de "Empresa Minera de Mantos Blancos SA" con un capital de US\$ 3.200.000. Su capital estaba en manos de la principal controladora del Grupo, Empresas Sudamericanas Consolidadas y Marvis Corporation Ltd., una empresa de Panamá, perteneciente al Grupo que se había constituido con el propósito de mantener el capital de Mantos Blancos. Más allá del capital social en manos del Grupo, la financiación adicional se llevaría a cabo mediante préstamos que obtendrían Consolidated y Marvis.

El 0,82% estaba en manos del Grupo Lindsley (Ventures - Frobisher - Falcon-Bridge), Ifmia, una Corporación del Gobierno de Chile que poseía pertenencias mineras cercanas al yacimiento de Mantos Blancos que hacía muchos años habían sido asumidos por ellos en pago de deudas incobrables de los titulares de los siniestros.

Ifmia entregó estas pertenencias a EMMB y recibió el 6,20% de las acciones, y posteriormente transfirió su participación a la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), una corporación de propiedad estatal que poseía y administraba las participaciones del Gobierno de Chile en Industria y Comercio.

En los años siguientes el porcentaje de CORFO sufrió varios cambios, asciende al 11,54% al 31 de diciembre de 1978.

Para producir el capital de trabajo necesario para el desarrollo de la geología y metalurgia, el primer Decreto de Importación de Capital lo obtuvo del Comité de Inversiones Extranjeras (ver §7) por la cantidad de US\$ 500.000. Se armó un equipo con instrucciones para impulsar el trabajo en la mina con la mayor velocidad posible: Fritz Brann estaba a cargo de las construcciones y trabajos eléctricos, Richard Knobler dirigía el trabajo metalúrgico en Chile y Frankfurt.

Brann y Knobler fueron asistidos, como Gerente Residente, por Stan Dawidowicz quien había trabajado como ingeniero de minas para el Grupo en Bolivia y Perú y por Werner Joseph, quien había trabajado para él como ingeniero de minas y metalúrgico en Perú.

Las condiciones de vida en la propiedad en ese momento eran increíblemente primitivas. Hasta que se pudieran construir mejores viviendas, los ingenieros tuvieron que vivir en las chozas que encontraron en ese momento, al hacerse cargo de Mantos Blancos. Pero su espíritu de dedicación fue mucho más allá de lo acostumbrado y lo que podría haberse esperado en circunstancias

normales, y las penurias de la vida fueron apoyadas con un gran *esprit de corps*.

Incluso después de la construcción de una especie de campamento minero, las condiciones de vida siguieron siendo espartanas. Los recursos económicos limitados impusieron al grupo un régimen de máxima economía, tanto en tiempo como en dinero.

En la oficina de Santiago las negociaciones con el Gobierno y el trabajo administrativo estuvieron a cargo de Goldberg como Director Gerente quien, al mismo tiempo, fue Vicepresidente del Grupo Consolidado a cargo de los negocios de Minería y Costa Oeste. Se quedó a cargo de la parte legal, administrativa y comercial de las operaciones de Mantos Blancos hasta su retiro de sus funciones ejecutivas a finales de 1975.

En Santiago fue asistido por G. Scheller como Gerente Comercial y Boris Frankenstein como Agente de Compras, quienes debían llevarse bien con un personal administrativo muy limitado.

Francisco de Amesti y luego su hijo Sergio de Amesti fueron de gran ayuda en la negociación y redacción de los complejos y complicados instrumentos legales que dieron forma a la estructura de la EMMB.

Para la formación de la Junta Directiva el principio rector fue el deseo de contar con personas conocedoras que, al mismo tiempo, pudieran ser de ayuda en materia de Gobierno y Relaciones Públicas. El primer presidente del Directorio fue Luis Mackenna Shiell, un reconocido abogado que durante mucho tiempo fue jefe del Departamento Jurídico del Banco Central, y posteriormente su Gerente General. Cuando asumió el cargo de Ministro de Hacienda

durante el gobierno de Alessandri, la presidencia fue asumida por Joaquín Fernández y Fernández, quien tenía una larga y distinguida carrera en el servicio diplomático, y se había desempeñado durante muchos años como Ministro de Relaciones Exteriores (dicho sea de paso, en el momento en que Mauricio Hochschild fue secuestrado en Bolivia y cuando el Gobierno de Chile fue el único que mostró un fuerte y tenaz interés en su supervivencia y seguridad).

Daniel Sotta fue uno de los primeros miembros del Consejo de Administración, su formación era mayoritariamente financiera (banca y corretaje). Durante la administración Frei pudo ayudar a la Compañía sobre la base de su amistad personal con muchos miembros destacados del Partido Demócrata Cristiano.

Si bien, estrictamente hablando, la participación de CORFO en EMMB no les hubiera dado un puesto en el Consejo de Administración, se consideró prudente otorgarles voluntariamente, con la esperanza de que así el Gobierno se sintiera como un verdadero socio y aportara su parte de ayuda y la asistencia a los problemas de Mantos Blancos. A lo largo de los años, diferentes personas, en consonancia con los diferentes partidos políticos que prevalecen en esos tiempos fueron designados por CORFO.

Pero hay que decir que las esperanzas de incorporar voluntariamente al Gobierno a la Directorio resultaron un fracaso. La política era infinitamente más importante para ellos que la empresa y sus acciones, con raras excepciones, estaban guiadas por consideraciones políticas y personales.

Luego de la puesta en marcha de operaciones el Gerente General de Operaciones era Walter Meckel un metalúrgico que había trabajado con el Grupo en Bolivia durante mucho tiempo, renunció al poco tiempo porque encontró los problemas demasiado abrumadores, y fue reemplazado por Stan Dawidowicz, quien fue Gerente General de Operaciones hasta 1967, cuando fue trasladado a Santiago. En ese momento, se formó una Oficina de Minería en Santiago para dirigir y supervisar Mantos Blancos, así como las actividades internacionales de exploración y minería del Grupo (con la excepción de Brasil), Dawidowicz manejando la parte técnica y Goldberg las cuestiones legales y administrativas.

Dawidowicz fue sucedido por Germán Campusano, quien había trabajado con él como Superintendente de Metalurgia. La minería y la parte geológica ahora se hizo cargo de Bernard Reijns que, después del retiro de Germán Campusano en 1975, se convirtió en director general y ejerce en este puesto hasta el momento actual.

Miguel Silva, gerente de la oficina de Hochschild en Antofagasta fue Agente Portuario de Mantos Blancos. Manejó problemas legales locales, relaciones laborales y todo lo que tuviera que ver con las autoridades gubernamentales en Antofagasta.

§10. El período de construcción

Una vez que se dio el visto bueno, se hizo un esfuerzo concertado para llegar a la etapa operativa de la manera más eficiente y rápida posible.

La obra básica de construcción fue planificada, diseñada y ejecutada por el personal de Mantos Blancos. También preparó la construcción de la planta metalúrgica y la fundición. Frecuentes viajes a Frankfurt eran necesarios para supervisar Lurgi y para evitar retrasos en la compra y entrega de equipos. Dado que el dinero era escaso, los retrasos en la puesta en funcionamiento habrían planteado problemas adicionales de financiación y, por tanto, era fundamental terminar la construcción exactamente a tiempo.

Pero los problemas imprevistos no siempre se pueden evitar. Un descubrimiento particularmente preocupante fue que el yacimiento no era uniforme, sino que consistía en varios tipos diferentes de minerales que, para su beneficio, debían mezclarse cuidadosamente. También hubo sorpresas desagradables con respecto a los cimientos de la planta. El suelo resultó ser más blando de lo que se había anticipado. Se tuvo que hacer un trabajo adicional y especial para resolver este y otros problemas.

Y, por tanto, era inevitable que esto se tradujera en gastos adicionales. En vista de las dificultades financieras del Grupo, éstas eran particularmente preocupantes. Las negociaciones adicionales de préstamos con los bancos resultaron necesarias y pondrían en peligro las economías de la operación. Quedó bastante claro que Mantos Blancos suponía una carga y una tensión extraordinarias para el grupo en muchos aspectos.

En un momento, durante el período de construcción, el precio del cobre había bajado a 24 US¢/lb, lo que estaba por debajo del costo

de producción esperado. Se necesitó algo de valor y energía para seguir adelante en estas circunstancias. Pero no había otra alternativa y afortunadamente al momento de la inauguración de la planta y fundición el precio del cobre había vuelto a un nivel normal que permitía operar con ganancias.

§11. La puesta en marcha

Desde hacía algunos años, Mauricio Hochschild, tenía como regla celebrar su cumpleaños en Santiago, donde veía a sus viejos amigos y a su familia. Hacia el final de su vida, las relaciones con su hermano Sali habían mejorado: ambos sentían que en ese momento de la vida lo pasado tenía que ser pasado. Con motivo de su 75 cumpleaños, en 1956, se le informó que la primera barra de cobre había salido de la planta piloto. Ahora estaba claro que técnicamente la operación era un éxito. Quedaba pendiente la cuestión de si se convertiría en el éxito financiero que el grupo necesitaba con urgencia para recuperar su capital y retomar su ritmo de desarrollo en otros países y en otros campos.

§12. Las primeras operaciones

Finalmente, en febrero de 1961, con motivo del cumpleaños 80 de Mauricio Hochschild, se inauguraron operaciones continuas en Antofagasta. Además de su cumpleaños, la inauguración marcó el 50° aniversario de la firma Mauricio Hochschild, que se había formado en 1911. El presidente del Senado, los ministros de Estado y las autoridades locales estuvieron presentes para felicitar a

Mauricio Hochschild en su cumpleaños y en la inauguración de Mantos Blancos.

Fue un alivio para todos que los males del nacimiento de esta operación pudieran mantenerse al mínimo, que no es la regla en todas las operaciones técnicas y que incluso no era probable que no ocurran en un proceso completamente nuevo de este tipo

La inversión total ahora a US\$ 26.000.000 que era sólo un 12% por encima de la estimación original. Puede ser interesante observar que a los precios de hoy, sería más de US\$ 200.000.000 considerando la mina, la planta concentradora y la fundición con una capacidad de producción de 30.000 toneladas por año de cobre fino.

Teniendo debidamente en cuenta las diferencias de precios, tipos de cambio y otros factores, se puede afirmar que Mantos Blancos se había puesto en producción en una cifra mínima incluso para los estándares de esa época.

Durante las operaciones intermitentes de 1961, se habían tratado 860.000 toneladas de 1,91% Cu y se habían obtenido 13.500 toneladas de producción de cobre fino. El primer año completo de operación regular, 1962, arrojó una producción de 19.500 toneladas, el tonelaje tratado en la planta y la fundición y la producción obtenida se puede ver en el Anexo # 2.

Se muestra una curva continua elevándose a 30.000 toneladas en 1968. En 1978 fue de 34.200 toneladas.

Alrededor del 80% de esta producción era en barras de cobre de una pureza comparable a la de cobre electrolítico (aunque no se produce

en forma electrolítica, sino que con proceso químico especial del Manto Blancos), el 20% restante se producía en forma de cementos de cobre.

A lo largo de los años, la Operación ha realizado todos los esfuerzos para incrementar la producción de barras de cobre y disminuir los cementos de cobre que tienen un valor de mercado mucho más bajo y difícil. En 1978 la proporción era de 29.437 toneladas de barras de cobre y 4.800 toneladas de cementos de cobre. Si hasta el momento los esfuerzos de control de costos se habían concentrado en la inversión, fueron transferidos nuevamente a la operación. Tanto en la faena como en Santiago, las operaciones se ejecutaron con un mínimo de personal y con el máximo de economías.

Un severo control de costos permitió mostrar ganancias ya en la primera fase de operaciones.

§13. Marketing

Las barras de cobre de Mantos Blancos eran un producto completamente nuevo, y como se mencionó antes, eran equivalentes a cobre electrolítico, pero no se producían por un medio electrolítico sino por un proceso químico, y no podían ser comercializados bajo la marca registrada y el nombre de cobre electrolítico.

Introducir un nuevo producto en el mercado es siempre difícil, pero aquí parecía especialmente complicado debido a la naturaleza conservadora de los consumidores de cobre. No importa cuán buena sea la evidencia de que la calidad del producto sea excelente y, de hecho, equivalente al cobre electrolítico, la mayoría de los

consumidores se mostrarían reacios a aceptar un producto que pudiera resultar un experimento arriesgado. Debido a estas circunstancias y debido a que en ese momento la Organización se encontraba sobrecargada por problemas de diversa índole, se decidió comercializar la producción de Mantos Blancos a través de la reconocida empresa metalúrgica Brandeis Goldschmidt Inc. en Nueva York.

Pero la gerencia de Mantos Blancos consideró que debería ayudar a la comercialización del cobre frente a los consumidores en Europa y América Latina y, a tal efecto, el Sr. Dawidowicz y el Sr. Joseph viajaron con frecuencia durante los primeros dos años de producción.

Tuvieron éxito en persuadir a los consumidores a aceptar el cobre como equivalente a cobre electrolítico, y esto le permite al grupo hacerse cargo de su propia comercialización. Mientras que durante los primeros años de operaciones, Europa fue su principal mercado, son nuevos Argentina, Brasil y Colombia.

§14. Beneficios y dividendos

El año 1961, año de la puesta marcha, se mostró una ganancia de US\$ 653.926. Los beneficios para los años siguientes se pueden ver en el Anexo # 2; el pago de dividendos (En Anexo # 3) se comenzó en 1963. Se mantuvieron hasta la actualidad con la única excepción de 1972 y 1973. Aquellos eran los años de Allende que llevaron a Mantos Blancos al borde del desastre.

Gracias al Contrato de Inversión con el Gobierno de Chile fue posible realizar remesas sustanciales a partir de dividendos. El total de remesas supera los US\$ 90.000.000 y esto representó una contribución sustancial al patrimonio neto del grupo que creció significativamente durante los años setenta.

En este contexto es interesante notar dos cifras:

1. el valor total de las exportaciones de 1961 hasta 1978 asciende a US\$ 590.000.197 que, mediante el sistema de venta forzosa de giros al Gobierno, fueron devueltos a Chile y así benefició su balanza de pagos.
2. Pagos de impuestos por aproximadamente US\$ 50.000.000.-

§15. Tiempos de problemas. El némesis del éxito

Se podría haber dicho con justificado orgullo que después de ocho años de arduo trabajo, lo que se inició en 1953 como un riesgo audaz, se había convertido en un éxito industrial y financiero. Pero los tiempos de angustia no habían terminado, adquirieron un carácter diferente. A medida que la empresa comenzó a ganar dinero, atrajo la atención de los políticos. Para muchos políticos, las ganancias son pecaminosas. Lejos de reconocer el extraordinario esfuerzo realizado por el emprendedor, lo atribuyen a lo que consideran suerte o los servicios innatos del capitalismo. Estos vicios se consideran peores cuando el emprendedor es extranjero.

Mauricio Hochschild siempre había mantenido relaciones amistosas con políticos y figuras públicas. En vista del trauma boliviano, hace todo lo posible para evitar convertirse en un objetivo nuevo.

Tenía la esperanza que una propiedad pequeña o mediana no atraería tanta atención pública como lo hacían las grandes minas bolivianas.

También se había cuidado de dar a conocer en los lugares adecuados lo que significaba poner una propiedad minera de este tamaño y características en el mapa. Se intentó explicar el carácter aleatorio del negocio minero y mostrar que por este carácter aleatorio el negocio minero no puede compararse con la producción normal de bienes y servicios, con ventas, precios e ingresos regulares. Había que entender sus extraordinarios riesgos para tenerlos en cuenta.

Pero con el paso del tiempo, la Némesis del Éxito llegó a Mantos Blancos. Una carta del Director Gerente al Presidente de Consolidated del 6 de marzo de 1970 (anexo # 4) muestra lo que el "zeitgeist".

La situación se agravó tras el triunfo de la "Unidad Popular" integrada por todos los sectores de izquierda del país, incluidos los comunistas, en las elecciones de septiembre de 1970.

Las buenas relaciones de carácter personal con varias personas de la Unidad Popular se mantuvieron por algún tiempo. Así, la empresa no se convirtió inmediatamente en el blanco del gobierno con medidas adversas. Con el paso del tiempo, la fiebre socialista y xenofobia aumentó ostensiblemente.

Y dado que el Gobierno nacionalizó muchas empresas, que eran una carga más que un activo, se consideró aún más importante incluir en su nacionalización algo sano que fuera rentable.

§16. Más problemas y el inminente colapso durante los años de Allende

La carta anterior del Director Gerente al Presidente del consolidado del 6 de marzo, 1970 expresaba la esperanza de que, si Mantos Blancos podría sobrevivir los próximos seis meses, una solución a sus problemas podría encontrarse.

Su esperanza se basaba en la expectativa que levantaron las elecciones presidenciales de ese año y que iban a tener lugar en septiembre, Jorge Alessandri, que había sido Presidente de la República de 1958 a 1964, volvería a ser elegido.

Como parecían las cosas en ese momento, la mayoría del pueblo chileno lo veía como una garantía para el progreso económico y social en el marco de un estado de derecho. Sus oponentes fueron Salvador Allende, quien se postuló en una plataforma de partidos de izquierda desde los comunistas hasta ciertos sectores del partido radical, y Radomiro Tomic, un candidato del partido demócrata cristiano que, sin embargo, para ese momento había experimentado un giro decisivo hacia el socialismo.

Las elecciones resultaron en un triunfo de Salvador Allende que, en las urnas, había recibido solo un 1,12% más que Jorge Alessandri, es decir, un 36,2%. En tal situación, según la Constitución chilena, el Congreso debía elegir a uno de los candidatos. En negociaciones con el Partido Demócrata Cristiano, cuyos votos fueron decisivos, Allende dio garantías para mantener un régimen democrático y

respetar la Constitución, por lo que posteriormente fue elegido presidente del país con el apoyo de sus votos.

Pero poco después de hacerse cargo, El gobierno del Dr. Allende demostró seguir de cerca el conocido patrón de gobiernos del Frente Popular que son elegidos por una coalición de comunistas, socialistas y izquierdistas bien intencionados. Su política económica y social persiguió un carácter claramente marxista, e incluso para sus bien intencionados partidarios pronto se hizo evidente que Chile estaba en el camino hacia una sociedad marxista.

Además de una reforma agraria marxista, los bancos, las empresas industriales y las empresas comerciales fueron absorbidos por completo o se vieron obligados a vender a precios fijados por el gobierno. En tales circunstancias, la presión que ya había comenzado bajo la administración demócrata cristiana aumentaba día a día. Por supuesto, se hicieron todos los esfuerzos posibles para resistir la presión. La dirección explicó al Gobierno, al Ministro de Minería y a la Corporación del Cobre, que pronto se convirtió en el organismo gubernamental decisivo en materia de política minera, que Mantos Blancos era una operación difícil de un carácter muy peculiar. Si se hubiera podido resolver sus problemas mineros, metalúrgicos y administrativos con un esfuerzo extraordinario, era de nuevo imprescindible que el actual equipo siguiera adelante para evitar el colapso de esta delicada estructura.

Estos argumentos fueron de alguna utilidad por algún tiempo para ciertas personas, pero no surtieron efecto en los miembros marxistas del Gobierno.

No estaban interesados en absoluto en el progreso económico, pero sí en la realización del programa político. Y puede casi decirse que para llevar a cabo su programa político, el caos económico era una condición previa: Era parte de la estrategia de transformación del concepto de "frente popular" del marxismo.

Con la ayuda de algunas personas de Mantos Blancos podría, sin embargo, sobrevivir hasta 1972. En ese tiempo surgió otro problema: el Gobierno le negó a todas las empresas extranjeras el acceso a la financiación local con bancos, instituciones financieras, etc. Según su documento de creación, Mantos Blancos era una empresa chilena y, por lo tanto, no habría entrado en la categoría de empresas extranjeras. Pero el Banco Central adoptó la posición de que cualquier empresa que tuviera una mayoría de accionistas extranjeros sería tratada como una empresa extranjera, independientemente de su sede y estatuto.

Esto condujo a una situación en la que, para el mantenimiento de las operaciones, se hizo cada vez más necesario para ingresar fondos frescos en dólares en el país que, de una forma artificial mantenía una tasa del tipo de cambio muy baja; a continuación, de acuerdo con la legislación, que cada día se hacía más estricta, no sería posible repatriarlos.

Muy pronto, la supervivencia de la empresa se centró en la cuestión de si podía disponerse de financiación local y en qué medida. Teniendo en cuenta el estado de ánimo de aquellos días, profundamente revolucionario, parece extraordinario que se pudieran realizar operaciones del día a día, que en esencia eran una

acción dilatoria. Tras la caída del Gobierno de Allende se encontraron documentos que mostraban Mantos Blancos era uno de los principales objetivos de la política gubernamental de nacionalización

Pero cuando cayó el gobierno, finalmente había sobrevivido, aunque sólo fuera por un pequeño margen. Fue la única compañía minera de la Mediana Minería que habían escapado a la nacionalización (y, por cierto, Mauricio Hochschild SAIC fue la única empresa Comercial e Industrial de tamaño más o menos comparable, que permaneció en manos privadas).

§17. La supervivencia y sus consecuencias financieras

De julio a septiembre de 1973, Chile atravesó un período extremadamente difícil. El Congreso de Chile, la Suprema Corte y la Contraloría General habían emitido declaraciones que se referían a frecuentes violaciones de la Constitución por parte del Gobierno, y le pedían que se respetaran y observaran las garantías dadas por el Dr. Allende al momento de su elección de respetar y observar la Constitución.

Cuando estas y otras medidas resultaron infructuosas, las Fuerzas Armadas exigieron la renuncia del Gobierno. Siguió un golpe revolucionario, Dr. Allende se suicidó, las Fuerzas Armadas formaron una junta militar y se hizo cargo del Gobierno.

En ese momento, Mantos Blancos pudo sentir que había sobrevivido a los planes de nacionalización inminente y que la planificación a largo plazo volvería a ser posible.

Poco después de la revolución, se produjo un ajuste en la tasa de cambio de divisas. Mantos Blancos ahora podría traer fondos frescos del exterior a un tipo de cambio realista para pagar su gran deuda en moneda local. Estas operaciones resultaron en una ganancia especial de aproximadamente US\$ 8.000.000 que, tal vez, pueda considerarse como una compensación de las penurias y los graves daños directos e indirectos sufridos durante los años de Allende.

El año 1973 arrojó una ganancia de US\$ 15.500.000. Debido al sistema de venta forzosa de las exportaciones de cobre, se produjo un saldo extraordinario en moneda local y esto hizo posible, y necesario, visualizar un programa constructivo de reinversión y de nuevas inversiones.

Durante los años de Allende, el stock de repuestos y de materiales tenía que ser mantenido en el nivel más bajo posible para evitar una presión adicional sobre la situación financiera de la Compañía. Ahora era posible comenzar tanto a reponer esas existencias como a llevarlas a niveles operativos normales.

§18. El yacimiento de sulfuros

En el curso de la búsqueda de minerales de óxido adicionales para extender la vida de las operaciones, exploraciones mostraron la existencia de minerales mixtos y sulfuro que, a finales de 1978, se acercan a una cifra de 7 millones de toneladas, con una ley media promedio de más de 1,40% de Cu en sulfuros, alrededor de 19 gramos Ag y 0,3% a 0,4% en óxido de cobre residual.

La disminución de la ley de los minerales de óxidos adecuados para tratamiento en la planta de óxidos, recomendó la instalación de una planta de flotación de minerales de sulfuro. El inicio de la producción estaba previsto para principios de 1981.

§19. Diversificación: la búsqueda de nuevas inversiones.

A principios de 1974, los precios del cobre se dispararon a un nivel sin precedentes. Esto junto con un bajo costo de producción y con los beneficios especiales que resultaron del fuerte ajuste del tipo de cambio, produjeron un enorme flujo caja en Mantos Blancos. Salvado de la nacionalización, que en realidad estaba programada para el último trimestre de 1973, se decidió mostrar la gratitud y colaboración del nuevo Gobierno dejando parte de los fondos en Chile y reinvertir en proyectos de interés para el país.

Al mismo tiempo, el Gobierno inició un enérgico esfuerzo de liberar la economía mono-productora de cobre y trató de abrir canales hacia la agroindustria, la pesca y la madera.

Entre los primeros proyectos que entraron en el mercado, fue un cúmulo incompleto de equipos para una planta de producción de concentrado de tomate, destinado a la instalación en Malloa, en medio de la mejor área de producción de fruta y de verduras a tan solo 130 kilómetros de distancia de Santiago.

Mantos Blancos compró el proyecto y creó una subsidiaria para la nueva actividad: el Consorcio Agro-Industrial de Malloa SA, entró en funcionamiento durante la temporada de tomate 1975/1976. Inicialmente fue una empresa desafortunada porque en 1975 se

habían erigido muchas otras plantas de este tipo en todo el mundo y, por lo tanto, con la ayuda de subsidios proteccionistas en la CEE y en otros lugares, los precios de los concentrados de tomate cayeron en 1976 hasta en un 60 % y 70 %, muy por debajo del nivel de 1974. Rápidamente quedó claro que Malloa sólo sobreviviría si cambiaba su enfoque en productos acabados para el mercado interno y la ampliación de sus líneas de producción.

Durante todo el sexenio, Mantos Blancos mantuvo una importante posición de flujo de caja en Chile y que, debido a las condiciones del mercado monetario chileno, fue muy rentable.

Se investigaron decenas de proyectos industriales, pero los pocos atractivos se destinaron a organizaciones que tenían la infraestructura especializada para tales industrias y, por lo tanto, podían pagar precios mucho más altos.

§20. Prospectos

Que Mantos Blancos nació a raíz del desastre boliviano no ha sido una mera coincidencia. Pero puede ser un símbolo de la capacidad del grupo para adaptarse a la realidad y superar la adversidad.

Después de casi 20 años de operación, las zonas recientemente desarrolladas le han dado a Mantos Blancos muchos años más de vida.

Lo que en 1952 parecía un prospecto de mineral precario y arriesgado se ha convertido en una mina de cobre de bajo costo bien establecida que contribuye continuamente al crecimiento del grupo.

Anexo 1

Los tonelajes tratados en la planta metalúrgica desde el comienzo de las operaciones hasta la fecha son los siguientes:

Año	Toneladas tratadas	% promedio de cobre soluble	Toneladas de cobre fino producidas
1961	860.000	1,91	13.529
1962	1.224.000	1,83	19.526
1963	1.303.000	1,85	20.966
1964	1.626.000	1,95	24.640
1965	1.447.000	1,90	23.656
1966	1.656.000	1,91	27.354
1967	1.456.000	1,89	24.956
1968	2.108.000	1,70	30.297
1969	2.066.000	1,75	31.300
1970	2.324.000	1,77	34.151
1971	2.262.000	1,75	32.109
1972	2.155.000	1,68	29.499
1973	2.314.000	1,67	31.108
1974	2.411.000	1,54	29.557
1975	2.410.000	1,62	31.184
1976	2.424.000	1,59	33.249
1977	2.398.000	1,50	31.500
1978	2.530.000	1,53	34.278

ENCLOSURE # 2

UTILIDADES SEGUN BALANCE

<u>AÑO</u>	<u>US\$</u>
1961	653.925,87
1962	1.272.120,36
1963	1.447.513,15
1964	2.988.934,26
1965	6.438.658,70
1966	19.206.189,55
1967	15.125.892,81
1968	20.959.117,62
1969	27.618.957,09
1970	27.353.551,92
1971	7.272.175,69
1972	469.789,42
1973	15.511.741,92
1974	17.326.528,21
1975	1.252.451,86
1976	7.959.143,83
1977	2.309.031,56
1978	4.198.351,46
	<u>179.364.075,28</u>

Anexo 3ENCLOSURE # 3DETAIL OF DIVIDENDS PAID BY EMPRESA MINERA DE MANTOS BLANCOS S.A.

	TOTAL Dividends Paid US\$	NET DIVIDEND US\$
1963		1.062.876.94
1964	2.604.000.00	1.871.184.00
1965	5.952.000.00	4.174.263.72
1966	19.533.923,05	13.637.120.01
1967	13.922.100.00	9.959.121.21
1968	18.042.000.00	11.810.112,28
1969	25.460.917.20	16.772.731.29
1970	27.042.668.10	18.016.466.41
1971	3.654.014,95	2.525.165,07
1972	—	—
1973	—	—
1974	—	—
1975	1.189.828.96	803.871.26
1976	7.065.823.48	5.802.868,14
1977	2.309.031.56	2.309.031,56
1978	4.198.351.46	4.198.351.46
TOTALES	130.974.658.76	91.880.286,41

Anexo N° 4

ENCLOSURE # 4		Place	Santiago
		Date	March 6, 1970
Mr. P. Hirsch New York	Ref:	cc. to:	Directors of Cons. SD FR HE
	Subject:	Negotiations Mantos Blancos	

In the course of this week a number of conversations have taken place with prominent members of the Christian Democrat party. Already during the last phases of our negotiations in December we had learned that the party is taking an extraordinary interest in Mantos Blancos. When referring to the "Party" it must be said that there are different groups in the party between whom there are many differences of opinion with regard to political and economic issues.

At the present time studies are being made by the so-called "Comisión de Programa" which is to formulate the program for the presidential elections.

293

According to our information the overwhelming majority of the "Comisión de Programa" is in favour of making the policy of nationalization, which had been applied to Anaconda and Kennecott, extensive to all the companies of the "Minería Mediana". For the rest, the "Comisión de Programa" advocates the nationalization of banks, insurance companies and all industries of national importance. What is of "national importance" has not yet been defined, but the majority of the "Comisión de Programa" wants to go very far, leaving private enterprises only in existence in activities where the owner of the industry makes a personal contribution of a scientific or technical type.

We have explained in our conversations that the legislative regarding the so-called overprice is taking away a substantial part of the profits of all companies. We have furthermore pointed out that, in the new mixed company for exploration purposes in which both the Minister of Mines and the party have stated to be particularly interested, is to have any success, an adequate tax setup is in the interest of the objectives pursued by the government. The extremely burdensome taxes which have been created and are being planned, will destroy the incentive to make large scale capital investments which are now necessary in order to bring new deposits into operation. (In this respect we referred to the speech made by the ex Vicepresident of Corporación del Cobre, señor José Claro, at the Copper Meeting in Lima where he stated that new projects require an investment of US\$ 2,000 to US\$ 3,000 per ton of production capacity and that loan financing on the basis of a ten year term at 10% interest required 0.22 ¢ per pound for the payment of the respective capital and interest.)

Mr. P. Hirsch

Place
Date March 6, 1979

Ref:

cc. to:

Subject:

Negotiations Llanos Blancos

-2-

We furthermore explained that the burdensome tax increase will increase the cut-off grade of new deposits so considerably that it will be unlikely to find deposits of that grade.

All these arguments unfortunately are of little avail. The answer is that for many years we have made extraordinarily high profits, that profits of this magnitude had not been foreseen by us and were not foreseeable at the time of making the investment and that the time has come when we should return to the country what we had received in excess of normal profit expectation. We were furthermore told that it was not possible to agree on such participation by way of negotiations we would provoke a project of nationalization to be presented by the Communist and Socialist parties and it would then be impossible for the Christian Democrat party to prevent a large sector of its own followers from voting in favour of such a project.

It must be admitted that this analysis of the political climate is correct. For many years Anaconda and Kennecott have been the target of the nationalistic, antiforeign and socialistic emotions which prevail far into the ranks of the old traditional sectors of the population. Kennecott and Anaconda have now become Chilean companies and are no longer a target. The next in line are foreign controlled companies, the "Alberia Mediana" like Llanos Blancos and Disputada. In this respect we are very much at the top of the list because our profits are so much higher than the profits of Disputada or, for that matter, of any other company operating in Chile.

Even if we reach an understanding with certain people who, at the present time, have an influential position in the Christian Democrat party we cannot be sure that their influence will be enough to stem the tide of these emotions. It must, furthermore, be considered that, beyond the emotional aspect, the nationalistic and socialistic program has the practical purpose of winning votes for the respective presidential candidates. If the Christian Democrat party is faced with a situation where this issue will win votes for the communist-socialist candidate they will, regardless of all considerations, make this issue their own.

This is an extremely worrisome situation. We have very few weapons.

-3-

U
Date: March 9, 1970
Mr. P. Hirsch
Ref:
cc. to:
Subject: Negotiations Mantos Blancos

-3-

As discussed at the last Directors' Meeting our policy must be to survive the next six months. But in view of the aforementioned factors this will not be easy. The only thing that could really help us is a drop in the copper price, but this does not seem to be likely for the near future. - The conversations will continue next week.

G. Goldberg

295

GG/E

Capítulo XIV

Perú

En 1925 el Grupo Hochschild extendió sus actividades al Perú. En el marco de sus actividades de compra de mineral en Bolivia, que, en ese momento, eran el corazón de su existencia, este era un paso lógico. En el sur de Perú había muchas minas pequeñas y medianas, que operaban de manera similar a Bolivia. Vendían su producción a empresas compradoras y exportadoras de mineral para su envío a Europa y EE.UU.

La principal ciudad del sur del Perú era Arequipa. El 2 de junio de 1925 Mauricio Hochschild & Cía. S. en C. se formó en Arequipa. En ese momento, Hans Seligman, como socio minoritario y a cargo de la empresa, que era muy similar a la actividad comercial realizada en Bolivia por las oficinas de Oruro, Potosí y Tupiza. El negocio creció lenta pero constantemente y pronto se hizo necesario abrir una oficina en Lima, la capital del Perú, que iba a ser la sede central de la organización peruana.

En 1926 se formó Mauricio Hochschild & Cía. SA. Los accionistas fueron Mauricio Hochschild y South American Mining Company, Buenos Aires. En 1936 Oscar Heineberg fue puesto a cargo de la oficina de Arequipa. Permaneció en Arequipa hasta 1952 cuando fue trasladado a Lima. Posteriormente tuvo una larga y destacada carrera en el Grupo y se convirtió en un miembro del Directorio del Consejo de América del Sur Consolidated Enterprises y un administrador de la Hochschild Trust.

En ese momento, sin embargo, esto estaba muy lejos del trabajo a pequeña escala, constante y paciente que se requería en Arequipa. La mayoría de los mineros que vendían sus minerales a la empresa eran indígenas que vivían en las tierras altas entre Arequipa y Puno, generalmente a altitudes de 4000 msnm y más. Para ellos era un camino largo y duro para llevar sus minerales al punto de recepción en Arequipa. Pronto, por lo tanto, se abrieron agencias en Juliaca, Cuzco, Puno y Sicuani, con sub-agencias en muchos pequeños pueblos indígenas.

Al igual que en Bolivia, se convirtió en un punto fuerte de la organización que se acercó lo más posible a las fuentes de producción de mineral.

Esto les dio a los productores la posibilidad de evitar el largo y lento viaje a Arequipa, durante el cual su producción estaba total o parcialmente paralizada.

Con el establecimiento de agencias y sub-agencias en los caseríos, la organización también permitió asistir a los productores con material minero, alimentos y asistencia comercial y técnica, pero sobre todo, con avances en las entregas de mineral. El pequeño minero, en ese momento, no tenía capital ahorrado, y por lo general no podía planificar y organizar su producción. Cuando se quedaba sin herramientas, explosivos, comida y dinero, su producción y su vida personal se paralizaban.

Tener cerca una organización como Hochschild le ayudó a expandir y desarrollar su producción de muy pequeña a pequeña y de pequeña a mediana capacidad.

Para el grupo se trataba de una forma arriesgada y casi aventurera de hacer negocios. No existían criterios científicos para determinar la solvencia del pequeño minero.

El tamaño de la operación hizo que no fuera económico que un ingeniero de minas o un geólogo inspeccionaran los trabajos con la frecuencia suficiente para determinar si en un momento determinado estaba justificado brindar asistencia adicional. Una crisis solía ocurrir cuando llegaba la temporada de lluvias. Hacía que los ríos crecieran y las carreteras eran intransitables.

El minero vendría a la oficina o a la agencia con la información de que su mineral estaba en la mina y sería enviado después de que amainaran las lluvias. Pero más a menudo no habían producido el mineral en la mina; las lluvias no solo hicieron imposible la entrega inmediata, sino que llevaría algún tiempo producirlo; eso y las lluvias fueron una excusa útil y bienvenida.

Si se quería desarrollar ese tipo de negocio era necesario tener cierta fe, pero por otro lado, no demasiada porque los mineros en general, y los pequeños mineros en particular, son optimistas natos, y cuando dicen que es seguro que la producción está ahí y estará disponible en breve, el comprador de mineral debe tener una buena parte de escepticismo.

El pequeño minero no suele ser muy fiable. Le encanta sacar anticipos de la producción futura de un comprador de mineral y entregar su producción a otro, quien luego pagará el valor total de su entrega en efectivo.

Pero, de nuevo: el comprador de mineral no puede permitirse demasiado escepticismo porque esto paralizaría su negocio. Para ejecutarlo con éxito, por lo tanto, se requiere mucha intuición y “sentimiento”.

Para sostener su intuición y sentimiento, los hombres a cargo de la oficina de Arequipa tuvieron que realizar frecuentes viajes de inspección a la “Sierra”. Era un espectáculo, en ese momento, ver a Oscar Heineberg u otros con gruesas prendas de invierno, con mantas abrigadas., víveres y algunas de las herramientas necesarias subiendo al tren que, dos veces por semana, salía de Arequipa a Puno, con parada en Sicuani, Juliaca y otros lugares donde la empresa recibía el mineral.

El viaje total duraba 13 horas siempre que el tren llegara a tiempo, lo cual era la excepción y no la regla. A menudo, debido al clima o las condiciones de la vía, se detenía en algún punto del Altiplano peruano a una altitud de 4000 metros, y el viajero tenía que ser paciente y esperar filosóficamente hasta que el viaje pudiera continuar.

En Lima, el negocio de compra de mineral era algo más sofisticado. Había una serie de minas en la región central de Perú, que tenían una producción mensual constante, y que podría contarse con ellas, para las entregas regulares. Estas minas solían estar situadas dentro de un radio determinado del Ferrocarril Central Peruano que, en su camino a Cerro de Pasco y Oroya, ascendía a casi 5000 metros de altitud, un orgulloso logro del arte británico de la construcción de ferrocarriles en lugares remotos y en regiones algo

atrasadas, pero nuevamente, también un gran logro de los viajeros que utilizaban el ferrocarril en busca de negocios y, a veces, aventuras turísticas.

En Lima se dieron los primeros pasos de la organización con la colaboración de William Flatow. Como la mayoría de los compradores de mineral en ese momento, procedía de Alemania. Era un hombre de impresionante talento y personalidad. Pero pronto surgieron diferencias de opinión entre él y Mauricio Hochschild.

Se considera a sí mismo un socio, mientras Mauricio Hochschild le considera simplemente como un empleado. Hubo frecuentes disputas sobre este y otros temas y pronto se unió a W.R. Grace, Lima, una gran organización que, desde sus modestos comienzos como proveedores de barcos en la década de 1860, se había convertido en una de las mayores firmas peruanas que comerciaban con muchos productos básicos y controlaban muchas industrias. Flatow se convirtió en un poderoso competidor de las actividades de Hochschild y, hasta su muerte, a una edad muy avanzada, en un enemigo de por vida de don Mauricio a quien causó mucho daño y molestia.

Siguieron una serie de breves interludios como, por ejemplo, Fritz Rosenbaum, quien más tarde estuvo relacionado durante muchos años con el negocio de la firma en Valparaíso, y Siegmund Mandel. A principios de los años 30 (nota: intenté establecer fecha exacta) Ricardo W. Kolm fue designado Gerente General de la organización

peruana con jurisdicción para Lima, Arequipa y las agencias y sub-agencias menores.

En ese momento las funciones de la organización peruana se limitaban a la ejecución de las instrucciones dadas por la casa matriz en Valparaíso y luego por la oficina de La Paz. Don Mauricio solía visitar el Perú con frecuencia en el “Gran Tour” que al menos dos veces al año lo llevaba en tren desde Antofagasta a Potosí, Oruro y La Paz y de allí (tomando un vapor) sobre el Titicaca hasta Puno. Luego de una estadía en Arequipa bajaba en tren, a Mollendo, donde tomaba un bote hacia Callao y Lima.

En estos viajes, austeros y prolijos, utilizaba un vagón salón al que tenía derecho como propietario del Ferrocarril Villazón-Atocha. Viajar en el “Reservado” era un evento importante para él por los lugares que visitaba. Viajaba con su criado personal y cocinero y de vez en cuando con uno u otro de sus ejecutivos. Esta forma de viajar señorial le proporcionó cierto consuelo en las duras condiciones de aquella época. Pero también le sirvió a su imagen y la de la organización llegando en su “Reservado” con su figura alta y poderosa y su impresionante manera de hablar con la gente, grandes y pequeños, fue una de las grandes figuras de Bolivia y Perú de ese momento.

En lo que respecta a las pérdidas y ganancias, Arequipa mostraría una ganancia estable que oscilaba entre 2000 y 4000 libras esterlinas mensuales. Pero Lima fue la mayor parte del tiempo una operación perdedora. La competencia de W.R. Grace & Co. Y

posteriormente, de otros compradores de mineral, redujo el tonelaje de las compras y el margen de ganancias.

Esta situación no era muy satisfactoria. A menudo se examinó si la situación podía mejorarse.

En 1945, después del secuestro de Mauricio Hochschild y Adolf Blum, quedó claro que Goldberg, quien había dirigido los esfuerzos para sacar a estos dos hombres del control de los secuestradores y que, por lo tanto, había aprendido una serie de secretos internos de la vida boliviana, que eran incómodos para sus gobernantes, permaneció en una situación difícil. Por ello, se consideró conveniente, en interés de la empresa, así como suyo propio, que debía desaparecer de la escena boliviana por un tiempo. Se decidió trasladarlo a Perú.

En ese momento, la compra en Lima se había reducido a unas 600 toneladas mensuales; mientras que las de Arequipa, aunque no mucho más grandes, se podían comprar con un margen satisfactorio.

En Lima, debido a la competencia bastante fuerte, las actividades de compra de mineral se habían convertido en una propuesta constantemente perdedora.

Goldberg pronto llegó a la conclusión que, sin renunciar a la concentración de la empresa en la compra de mineral, sería necesaria una cierta diversificación. Esta diversificación parecía aún más deseable si se miraba el fuerte desarrollo que habían tenido muchas empresas peruanas durante los años de la Segunda Guerra Mundial.

En sus actividades de compra de minerales, Goldberg fue asistido por Alfredo Villalonga. Se había incorporado a la firma en Arequipa como aprendiz en 1926, y cuando Goldberg llegó al Perú en 1946; era Contador Jefe y tenía un poder notarial. Uno de los compradores de mineral fue el Dr. Sigfried Lubrainschik, que pertenecía a los “jóvenes” que habían sido contratados por Mauricio Hochschild después de 1933. El Dr. Oscar Heineberg continuó a cargo de Arequipa.

En 1947, Luis Hochschild, sobrino de Don Mauricio, fue enviado a Arequipa. Don Mauricio quería que se convirtiera en un comprador de mineral, la actividad más valorada e importante mientras visualizaba su organización y su futuro.

En 1949 Luis Hochschild fue trasladado a Lima. Pronto se convirtió en un miembro valioso de la Organización Peruana. A su debido tiempo fue puesto a cargo del Departamento de Compra de Mineral y se convirtió en el segundo hombre de la Organización después del Dr. Heineberg; se convirtió en miembro del Consejo de Administración de Consolidado y en Fiduciario.

Huelga decir que don Mauricio sentía un cariño especial por este único miembro de la familia que encajaba en su organización, al igual que por la esposa de Luis y sus hijos.

El vínculo con Luis Hochschild y su familia fue una profunda satisfacción de sus últimos años. Deseoso de cumplir con los deseos de su tío, Luis Hochschild, sin embargo, tenía ambiciones de mayor alcance. Quería un título universitario y pidió que se le diera la oportunidad de asistir a la Universidad Técnica de Lima.

De 1949 a 1952, con mucho trabajo, concilió sus deberes en la oficina con sus estudios en la Universidad. Así pudo cumplir los planes de sus años de juventud de estudiar una profesión. Al final obtuvo la titulación profesional de Ingeniero Eléctrico e Ingeniero de Minas, en un momento en el que ya había avanzado notablemente en su carrera en la organización.

En los mismos tiempos se hicieron esfuerzos para mejorar el tonelaje y el margen de beneficio de mineral de compra, y se prestó atención hacia afuera para participar activamente en otros campos. Esto se hizo en un principio bajo la firma de Mauricio Hochschild & Cía. SA, y se iniciaron las primeras actividades comerciales en líneas relacionadas con la compra de minerales, explosivos, reactivos mineros, herramientas y maquinaria minera. Pero pronto se hizo evidente que estos esfuerzos no prosperarían a menos que estuvieran debidamente organizados y concentrados bajo un techo separado: se organizaron la Corporación Comercial del Sur SA en Arequipa y Cosmana SA en Lima.

En los años posteriores a 1946, la compra en Lima aumentó lenta pero constantemente. En 1948 habían subido a 2.500 a 3.000 toneladas mensuales y en 1950 estaban llegando a la marca de 4.000 toneladas. Si bien, debido a la competencia, los márgenes de ganancia por tonelada no se pudieron incrementar significativamente, el mayor volumen de compra convirtió la pérdida de Lima al principio en una ganancia pequeña y luego en una ganancia en constante crecimiento. De 1948 a 1951 se convirtieron en años de grandes ganancias. Siempre fue un problema transferir

las ganancias a la Organización Central. En esos años esto pudo resultar atractivo y así el Perú se convirtió en uno de los miembros más rentables del grupo. Al mismo tiempo, las actividades de Cosmana y Corsur se habían vuelto muy rentables (Nota: se deben obtener cifras exactas de ganancias tanto para Cosmana como para Corsur)

Al igual que en Bolivia, las actividades de compra de mineral del Grupo hicieron que la empresa se interesara por la minería. En 1929 con la asistencia del Banco Italiano (en ese momento el banco más poderoso del Perú, y que durante la guerra cambió su nombre a Banco de Crédito), se adquirió el control de la mina de cobre “Rescate” cerca de Arequipa. En los años siguientes se estudiaron muchos otros proyectos mineros, pero mientras el interés principal de Mauricio Hochschild se concentró en Bolivia, no dispuso de fondos para inversiones mayores en Perú. Por ejemplo, Cercapuquio y Río Pallanga estuvieron disponibles en varias ocasiones y parecían atractivos, pero Mauricio Hochschild decidió que era mejor concentrar sus fuerzas administrativas y financieras en Bolivia.

Después de la llegada de Goldberg de Bolivia, las incursiones al campo minero se reanudaron con nuevos impulsos. Como primer resultado se obtuvo el control de la mina Sucuitambo. Este era un depósito de plata al que se podía llegar en un viaje de 8 a 10 horas en camión desde la estación de ferrocarril de Sumbay, en la vía férrea de Arequipa a Puno. Estaba en el mismo distrito que Cayllone, una de las antiguas y famosas propiedades de plata peruanas, cuya producción era comprada por el Grupo. Aún se

encuentra en producción a la fecha, y a principios de 1981 el Grupo adquirió una participación del 20% en esta mina; el primer gerente de Sucuitambo fue Stan Dawidowicz, quien hasta 1946 había trabajado en la mina Colquiri del Grupo en Bolivia.

Después de un breve período fuera del grupo, fue contratado para Sucuitambo, donde hizo un trabajo muy notable en condiciones difíciles. La mina estaba a una altitud de 4.930 msnm, las condiciones climáticas y de vida eran duras y las condiciones de operación eran extremadamente difíciles.

Durante muchos años se habían llevado conversaciones con Arthur Williams, el propietario de la San Antonio de Esquilache, cerca de Punto sobre la producción de William de minerales de plomo, zinc y plata que se entregaba al grupo. Pero a medida que pasaba el tiempo, iba operando en condiciones cada vez más adversas. La extracción se volvió más costosa y se tuvo que diseñar un nuevo programa de minería que estaba más allá de las posibilidades financieras y administrativas de Williams.

Pronto se hizo imposible llevar a Esquilache como una operación de un solo hombre. Era una vida difícil para él, no sólo en lo que se refiere a las condiciones de vida, sino también debido a la constante falta de capital suficiente para desarrollar la mina en consonancia con nuevas tecnologías, y adecuadas planificación y organización minera.

Williams era un hombre impresionante y colorido, pero muy irascible y de carácter difícil: un hombre que siempre sintió que

otros no estaban apreciando adecuadamente, su mina y sus habilidades.

En las frecuentes negociaciones sobre su mina, levantaba el nivel de aspiraciones tan pronto como sospechaba que podría estar a su alcance, y, en consecuencia, las negociaciones no llegaban a nada.

Pero sobre la base de un trabajo constante y cuidadoso y de buenas relaciones personales, en 1950 fue posible tomar una opción sobre la mina que posteriormente se ejerció.

S. Dawidowicz fue trasladado de Sucuirambo a Esquilache donde tuvo que trabajar en condiciones aún más difíciles y exigentes que en Sucuitambo.

Los primeros años de Esquilache fueron prometedores y medianamente rentables. Pero en 1953 el Gerente General de Minas decidió que había llegado el momento de hacer una apuesta arriesgada: duplicar la capacidad de la planta, lo que hacía necesario un aumento de potencia y otras instalaciones. Desafortunadamente, pronto se hizo visible que el potencial de mineral no correspondía a las expectativas.

Las operaciones técnicas de “Rescate” y los estudios de años posteriores fueron dirigidos por. Sr. Bernard Koenig, ingeniero de minas peruano.

Primero incursionó en Arequipa y luego en Lima desde donde también cubriría los esfuerzos de la Organización en los distritos mineros del Centro y Norte del Perú.

En 1950-1951 Perú se había convertido en una de las unidades más rentables del Grupo. Mostró una diversificación impresionante de

sus actividades: la compra de minerales, la minería, las actividades comerciales e industriales fueron manejadas por un personal relativamente pequeño.

En 19??¹¹ Se obtuvo el control de la mina Arcata en el sur de Perú. Esta mina produce en la actualidad ¿?? toneladas de concentrado. Tiene una reserva de mineral de ¿??, lo que aseguraría su productividad al ritmo actual durante al menos años.

El Departamento Geológico investigó constantemente las pertenencias sobre las posibilidades mineras. En 1981 se adquirió el 20% de la mina Cayoma.

Cayoma había sido uno de los clientes de mineral más antiguos de la oficina de Arequipa. Su producción había sido manejada por esta oficina durante más de 40 años, y se consideró que su yacimiento ofrecía atractivas posibilidades para una mayor expansión.

En este punto es interesante mencionar a dos hombres que estuvieron relacionados con los esfuerzos mineros peruanos, los hermanos Ernest y Franz Langer. Ernest Langer fue posteriormente trasladado a Brasil, donde desempeñó un papel decisivo en el desarrollo de las minas de scheelita¹² en el noreste de Brasil, de Morro do Niquel y, por último, pero no menos importante, de Niquelandia.

Luis Hochschild, S. Dawidowicz y Langer son ejemplos de la capacidad de la Organización para desarrollar funcionarios que

¹¹ Así en el original (PB)

¹² La scheelita es un mineral formado por wolframio y calcio, que responde a la fórmula química CaWO_4 (PB)

posteriormente serían de valor decisivo para lograr la expansión del Grupo en diferentes campos de América Latina.

En 1951, Goldberg fue trasladado a Santiago (Chile). Fue sucedido en Lima por Oscar Heineberg.

En Santiago, Goldberg asumió la dirección de la Compañía Principal y Tenedora del Grupo, South American Consolidated Enterprises SA con jurisdicción en la Costa Este de Sudamérica y en Minería y Compra de Minerales en todo el mundo. Realizó esfuerzos especiales para promover las actividades mineras del Grupo en Chile.

La opción por Mantos Blancos, (Capítulo XIII) y por Tocopilla, (Capítulo XII) se debió a sus esfuerzos. Posteriormente dividió su tiempo entre las actividades mineras y comerciales chilenas y la promoción del negocio minero del Grupo en Perú, Brasil y otros campos.

Capítulo XV

No escrito

Capítulo XVI

Brasil

Contenido:

§1. 1932-1945

§2. 1945-1965

§3. 1965...

§4. *Estructura corporativa.*

Durante algún tiempo había sido la opinión de Mauricio Hochschild, en la que se le unieron sus ejecutivos clave, que Brasil era un campo muy prometedor para la expansión de la organización. Pero esta visión no se convirtió en acción. Esto se debe a que frecuentemente se comenta que la mayor atención de don Mauricio se concentró en Bolivia. Sin embargo, se tomaron algunas medidas en la medida en que parecía compatible con la prioridad dada a Bolivia.

§1. 1932-1945

Los inicios de la organización brasileña se remontan a 1932-1933 cuando M. Hochschild & Cía. Ltda., Valparaíso, Chile se interesó en vender azufre chileno y peruano en Brasil. Al principio esto se hizo a través de agentes. A medida que aumentaron las ventas, el Sr. Adolf Reichelt fue trasladado a Sao Paulo desde Buenos Aires como representante de South American Mining Co. (Ocmas), Bs. Aires. También representó a Watson Geach & Co., Nueva York (que en ese momento actuaba como agentes del Grupo en Nueva York), Julius

Schloss Ltd., Londres, Inglaterra (que actuó como representante del Grupo en Gran Bretaña) y Sudamin (Cie. Sud Americaine des Minerais et Metaux) Bruselas, el representante europeo del Grupo.

Los principales productos que se vendían en ese momento eran azufre chileno y peruano, sulfato de sodio chileno, estaño y plata argentinos, plomo en lingotes, barras y planchas y pequeños lotes de mercurio belga.

En 1935 Mauricio Hochschild obtuvo la representación exclusiva de Anaconda Copper Corporation para la venta en Brasil de cobre electrolítico y cobre refinado a fuego de Chile. Para organizar adecuadamente este negocio, transfirió a Hr. Manuel Hernández, gerente de la oficina de Taltal, a Sao Paulo.

Hasta ese momento, la mayor parte del cobre se importaba a Brasil como cobre estadounidense. No se sabía que en realidad procedía de Chile. Fue gracias a los esfuerzos del Grupo Hochschild que el cobre chileno de Anaconda fue enviado desde Antofagasta a través del Estrecho de Magallanes a Brasil y que, en consecuencia, fue etiquetado, facturado y facturado como cobre "chileno". Debido al intenso esfuerzo comercial de la Oficina Brasimet, el cobre chileno fue aceptado en Brasil como tal. Así se abrió una nueva dimensión para la economía chilena y para el Grupo Hochschild.

Si bien Sao Paulo era el principal mercado, también había una demanda creciente en Río de Janeiro. Debido a la estricta economía prevaleciente en el momento hizo, Río de Janeiro tuvo que ser trabajado desde Sao Paulo con viajes ferroviarios nocturnos desde y

hacia Río de Janeiro. Porto Alegre y otros centros provinciales fueron cubiertos por agentes.

No por mucho tiempo el cobre chileno siguió siendo el principal negocio de Sao Paulo. Las oficinas comercializaban azogue mexicano de Watson, Geach, Nueva York, plomo mexicano "Peñoles" y zinc "Rosita", así como estaño "Banka" y "Billinton" de Sumatra.

Al mismo tiempo, se hicieron esfuerzos para desarrollar un negocio de exportación; hierro de construcción, arrabio, hilados de nylon y desinfectantes fueron los artículos principales.

Para 1937, el negocio se había desarrollado lo suficiente como para establecer Mauricio Hochschild & Cía. Ltda., Sao Paulo, como subsidiaria de la firma chilena del mismo nombre. En ese momento, Peter Wefers, gerente de la oficina de Potosí, fue trasladado a Río de Janeiro. Como comprador de mineral experimentado, sus instrucciones eran estudiar y establecer un negocio de compra y exportación de mineral en Brasil.

Durante los años siguientes esas actividades crecieron de manera sostenida, aunque, como se dijo anteriormente, debido a la prioridad otorgada a Bolivia, se hicieron más lentas de lo deseable. A fines de 1941, Peter Wefers fue trasladado a Sao Paulo como Gerente General de las operaciones brasileñas y Manuel Hernández de Sao Paulo a Río de Janeiro como gerente de sucursal de esa oficina.

Por muchas razones pronto se hizo necesario convertir la subsidiaria de Hochschild Chile en una empresa brasileña. En 1942 se formó Brasimet (Importadora y Exportadora de Metais) con un

capital de 500.000 Cruzeiros. El primer presidente de esta firma brasileña fue el abogado de la empresa, Dr. José Mendes Borgesits, Vicepresidente fue el Dr. Vicente De Paulo Galliez, abogado de la empresa en Río de Janeiro.

El señor Hernández formó parte de la Junta Directiva y permaneció en ese cargo hasta su jubilación en enero de 1973. Se funcionaba como una compañía industrial/comercial y también como un holding de otras unidades de la Hochschild Grupo en Brasil.

Como sucedía con frecuencia, la empresa pronto sufrió la némesis de su propio éxito. Las ventas de cobre se habían vuelto tan exitosas que Anaconda decidió abrir una oficina propia. Pero este severo revés pronto se compensó con la representación de American Smelting and Refining Co., que resultó ser una actividad igualmente rentable. A través de sus contactos con las industrias consumidoras de metales, la organización brasileña pronto sintió la necesidad de comerciar con otros metales. Se formó un Departamento de Metales que siguió siendo uno de los pilares de la Organización Brasileña hasta este momento.

En línea con la política de Mauricio Hochschild de contratar a jóvenes prometedores como aprendices con el fin de convertirlos en los ejecutivos, Klaus Dahn fue contratado en Sao Paulo.

Poco después, Rolf Weinberg fue trasladado de Bolivia a Sao Paulo. Posteriormente se convirtieron en figuras destacadas de "Brasimet". Pero al principio vagaban por la ciudad como simples vendedores. Casi al mismo tiempo, Brasimet inició sus actividades en el campo químico. Esto fue manejado por el Sr. Viñedo. Al principio, los

productos químicos eran un departamento de un solo hombre. El señor Weinberg se encargaba de todo: pedidos, venta, despacho, liquidación, etc. Era un trabajo prometedor, porque era un período de rápida industrialización en el distrito de Sao Paulo. Pero también fue duro trabajo para cubrir un enorme distrito con una sola mano. De acuerdo con la tradición del grupo, se impulsaron las actividades de compra de mineral. Se abrió una oficina en Campina Grande, una pequeña ciudad situada en el corazón del distrito minero del noreste brasileño. En su mayoría era de scheelita y tantalita, que se compraba a los pequeños mineros de ese distrito con compras ocasionales de berilio.

Bajo la dirección del Sr. Wefers, el Sr. Enrique Bleiweiss, quien había adquirido experiencia en la compra de minerales en Bolivia, fue enviado a Campina Grande, después de que el Sr. Wefers dejara la Organización, el Sr. Bleiweiss fue trasladado a Sao Paulo y luego a Río de Janeiro, el Sr. Oscar Hirschfeld fue trasladado de Bolivia para ocupar su lugar en Campina Grande, y poco después el Sr. Ismar Werner también fue trasladado de Bolivia para manejar la contabilidad y la teneduría de libros.

Hoy sería difícil dar siquiera una idea aproximada de las dificultades en ese momento. Fue necesario viajar bastante para contactar con los pequeños mineros. Al igual que en Bolivia, era necesario darles anticipos sobre la producción futura y, al igual que en Bolivia, era necesario asegurarse de que las eventuales entregas se realizaran a la empresa y no a sus competidores, quienes no deducirían ningún pago a cuenta de préstamos y anticipos.

Parece un hecho curioso que la moralidad contractual de los pequeños mineros parece ser la misma en todo el mundo. De hecho, casi no existe la moralidad contractual. El pequeño minero se siente con derecho a recibir toda la ayuda que necesite, practicando al mismo tiempo su total libertad para disponer de su producción cuando la haya. Pero mientras que en Bolivia el hombre a cargo de un puesto de avanzada podría tener en una comunicación rápida con la oficina principal y su red en el país, aquí se hace funcionar mediante viajes de 12 a 14 horas por avión desde Rio de Janeiro y Sao Paulo, y con las poco fiables comunicaciones por teléfono o correo. Sin embargo, como en Bolivia, gracias al esfuerzo personal de la gente local en los puestos de avanzada, el negocio se volvió rentable desde el principio.

En consonancia con la opinión de Mauricio Hochschild, el negocio de compra de mineral debe ser un trampolín para el desarrollo de las actividades mineras; en ese momento se inició una búsqueda de propiedades mineras prometedoras.

En 1942, el Sr. Fritz Mella, un conocido ingeniero de minas estadounidense que había trabajado para el Grupo en Chile y Argentina, fue enviado a Brasil para examinar la posibilidad de una expansión minera. Trabajó en estrecha colaboración con el Departamento de Minerales de la Embajada de los Estados Unidos (Board of Economic Warfare) que, en ese momento, estaba principalmente interesado en las posibilidades brasileñas para los minerales de mica. Si no se produjeron resultados inmediatos en

ese momento, la actividad del Sr. Mella sentó las bases para la posterior expansión del grupo al campo minero.

§2. 1945-1965

a. Productos químicos, colorantes

Una de las agencias gestionadas por el Departamento de Química era el fabricante holandés de tintes Vondelingenplaat.

Las exitosas actividades de ventas del Sr. Weinberg pronto llevaron a una asociación con esa empresa para producir productos de tinte localmente sobre la base de las materias primas y los conocimientos técnicos suministrados por ellos.

Se adquirió una pequeña fábrica de anilina en Rio Claro, en el Estado de Sao Paulo. Era un lugar bastante deteriorado, que operaba en locales alquilados en condiciones bastante primitivas. Pronto, se tomó la decisión de mejorar y revisar la maquinaria existente.

Los holandeses eran técnicos eficientes, el departamento del Sr. Weinberg aportó los conocimientos técnicos comerciales. Este fue el primer paso de la Organización brasileña en el camino de una transición de un comercial de una actividad industrial, un primer paso que pronto iba a ser seguido por otros.

En 1955, se formó una empresa separada con Vondelingenplaat bajo el nombre de Anilinas Holandesas Do Brasil SA, con Brasimet como socio mayoritario. La empresa pronto desarrolló la producción de otros químicos, como el ácido fórmico y productos afines para los que Vondelingenplaat entregó la maquinaria desde Holanda como

parte de su suscripción del respectivo aumento de capital. Pronto la producción de la empresa creció tan bien que se acabó la dependencia de Brasil de la importación extranjera en algunas de sus líneas fabricadas por ella.

Un cliente importante de "Anilinas" era una empresa de nombre "Quimanil", que, controlada por el Sr. Robert Weber, representaba a varias empresas extranjeras. Una asociación con él parecía ofrecer ventajas a Brasimet y Weber. Weber transfirió el nombre de Quimanil y sus agencias a la nueva "Quimanil" de la que se convirtió en accionista y director y esta firma pronto se convirtió en la firma mejor organizada en su campo.

En los años siguientes, una expansión de la producción hizo que la antigua fábrica fuera inadecuada. Se adquirió un terreno propio en la ciudad de Rio Claro con amplio terreno, parcialmente donado por la Municipalidad, que mostró un gran interés en el desarrollo de esta industria. Se compró maquinaria moderna y se construyeron edificios adecuados.

En 1975 se recibió una oferta muy atractiva de Imperial Chemical Industries, para la venta de esta industria. La oferta fue aceptada y se pudo realizar una muy buena plusvalía.

b. Acero

En 1946 se formó un Departamento de Acero bajo la dirección técnica y comercial de E. Cindric y E. Niemeyer.

Al principio prestó especial atención a la venta de los productos de la empresa de fabricación sueca Soederfors.

Posteriormente se encargaron de la venta de hornos de templado de acero de la firma alemana "Degussa". Esto condujo al establecimiento de una planta de templado que manipulaba tanto aceros Soederfors como aceros especiales por encargo de terceros.

En 1948 se inició esta industria con 7 hornos para el endurecimiento de acero en un edificio alquilado en la ciudad de Sao Bernardo do Campo, en el Estado de Sao Paulo. Como los permisos de importación para ciertos productos terminados se volvieron cada vez más difíciles de obtener, fue necesario estudiar la idea de fabricar hornos en Brasil, bajo licencia de Degussa.

En el mercado brasileño de rápido crecimiento, esta industria se desarrolló con gran energía y previsión. En 1954 Brasimet inició la producción local de hornos bajo la licencia de "Degussa". Hoy la industria tiene más de 120 hornos.

Al mismo tiempo, Brasimet había obtenido la representación de Holden (EE.UU.) Para hornos y sales para el endurecimiento del acero. Esta representación fue reemplazada en 1951 por la representación de Degussa (Alemania).

En la actualidad la división opera con maquinaria moderna y eficiente en Santo Amaro, Estado de Sao Paulo. Es una de las divisiones más importantes de la Organización Brasileña.

También fabrica bajo licencia de muchos otros fabricantes. En este contexto, cabe mencionar a Ludwig-Ofag-Indugas, Alemania, que abrió la posibilidad para la fabricación de hornos de gran tamaño para la industria del acero. Opera bajo el nombre de Politermica

Industria e Comercio Ltda., De la cual Brasimet posee el 51% y Ludwig-Ofag-Indugas el 49%.

En 1977, Tratatermic, Tratamentos Tecnicos Minas Gerais SA, una planta de endurecimiento de acero en Belo Horizonte fue adquirida a un grupo local. Se ocupa de las demandas de endurecimiento del acero en el estado federal de Minas Gerais.

En 1975 esta línea de actividades dio lugar a la adquisición de Acotemp, Tratamentos Termicos de Metais Ltda. en Diadema, Estado de Sao Paulo, el centro de la industria automotriz. Acotemp opera una planta de endurecimiento de acero para operaciones no realizadas por la planta principal de Brasimet. También se ocupa de la demanda local de endurecimiento del acero.

Este departamento es un buen ejemplo de la política que, como se dijo anteriormente, Brasimet, como otras unidades del Grupo Hochschild, en un momento determinado pasó de las actividades comerciales a las industriales, manteniendo sin embargo, al mismo tiempo las actividades comerciales y expandiéndolos con el apoyo de sus propias industrias.

c. Vulcanus do Brasil SA

El Departamento de Acero también había manejado perforadoras de roca y herramientas auxiliares. Después de que esto se hizo con éxito durante algún tiempo, las dificultades de importación hicieron necesario ir a la fabricación respectiva. Vulcanus do Brasil, Industria e Comercio se formó en 1956. También aquí, luego de un modesto inicio en locales alquilados, pronto se erigió una moderna

planta, se importó maquinaria y se introdujo un sistema de control de calidad que estableció el sólido prestigio de los productos Vulcanus en Brasil, y también en otros países de América del Sur.

Durante algún tiempo, Kennametal Inc. (EE.UU.) fue socio de Vulcanus y le proporcionó su *know-how*. Posteriormente traspasó sus acciones al Grupo Hochschild. En 1970 esta última recibió una oferta muy favorable de Fagersta (Suecia) que fue aceptada porque le daba al grupo la posibilidad de obtener una importante plusvalía

d. Mineração Sertaneja SA

Desde su inicio, la compra de mineral había tenido un desarrollo muy satisfactorio. Después de la nacionalización de las minas bolivianas, Mauricio Hochschild tenía la esperanza de que en Brasil fuera posible desarrollar algo que pudiera reemplazar las actividades perdidas en Bolivia. Cada vez más prestó su atención personal a esa posibilidad. Realizaba frecuentes viajes a Brasil y le daba instrucciones a George Tower, como Gerente General de Minas y a G. Goldberg quien en ese momento estaba a cargo de la compra y extracción de mineral, no solo para brindar asistencia técnica a las actividades de compra de mineral, sino a buscar sistemáticamente depósitos de mineral, que tendrían un potencial lo suficientemente grande para ser operados por el Grupo Hochschild. Los ingenieros y geólogos de minas de la Organización Central se establecieron en Río de Janeiro y Campina Grande. Con el eficiente esfuerzo de la organización de Sao Paulo y Campina Grande,

durante los años siguientes se examinó una serie de posibilidades de compra y extracción de mineral en el Nordeste.

Pronto estas actividades tomaron un desarrollo tan prometedor, que en 1953 se formó una empresa separada en Río de Janeiro, con el nombre de Mineração Sertaneja, SA. En 1973 se trasladó a São Paulo y en 1977 se transformó en una "Ltda." Su principal atención se centró en dos yacimientos de scheelita que habían sido comprados a clientes de la firma: la mina Bonito y la mina Quixaba. Las operaciones de Mineração Sertaneja fueron difíciles debido a dos razones principales: la geología extremadamente errática de la scheelita en el noreste y la evolución igualmente errática de los precios del mercado de la scheelita. A pesar de las dificultades a largo plazo, las operaciones fueron exitosas y rentables. Pueden considerarse como otro logro positivo de la organización brasileña.

e. Morro do Niquel SA

En el curso de las actividades de compra de mineral de São Paulo, el Sr. Weinberg había establecido contacto con un productor de níquel que parecía poseer un yacimiento muy prometedor situado en Morro do Niquel, un lugar cercano a la ciudad de Pratápolis en el estado de Minas Gerais. La primera impresión del Sr. Weinberg fue confirmada por exámenes geológicos y técnicos que hicieron recomendable obtener el control del depósito.

Pronto se hizo evidente que este depósito no podía manejarse en el marco de las actividades normales de Mineração Sertaneja. El níquel era un mineral muy diferente al que estaba acostumbrada la

organización. La posición geográfica era diferente y la inversión y el tamaño de la operación superaron las posibilidades de Sertaneja.

«Para adquirir los conocimientos técnicos necesarios, se iniciaron negociaciones con la Banque d'le Indo-Chine (París) que controlaba la "Societe Le Niquel" con importantes depósitos de níquel en Nueva Caledonia. Después de negociaciones prolongadas y a menudo desagradables, en 1959 se formó una empresa conjunta sobre la base de una participación al 50% del Banque d'le Indo-Chine con el nombre de Morro do Niquel SA Mineração Industria e Comercio. La preparación y posteriormente la dirección técnica de la mina fue encomendada al Dr. Ernest Lange quien, en 1954, había sido trasladado de Perú a Brasil en el contexto de la intensificación de las actividades mineras brasileñas mencionadas en 1). A pesar de las vicisitudes normales (ya menudo anormales) de tal inversión, Morro do Niquel resultó ser una de las inversiones más rentables del grupo.

La intuición y la capacidad de gestión del Sr. Weinberg y la competencia del Dr. Langer como geólogo, metalúrgico y operador minero, demostró ser invaluable en Morro do Niquel y otras operaciones mineras que habrá que abordar más adelante.

§ 3. 1965 -...

A partir de mediados de los años sesenta, la organización brasileña entra en una nueva etapa que adquiere un significado especial para su desarrollo.

Contemplaba proyectos cuya importancia trascendía a la organización brasileña. Se volvieron de fundamental importancia para el Grupo Hochschild.

Esta fase, que coincidió con una fase de desarrollo político y socio-económico de Brasil, que iba a ser de decisiva importancia. La necesidad de crear las condiciones para la formación de una nación industrial moderna se convirtió en el problema central de Brasil.

Un aspecto especial de este problema fue el explosivo aumento de población. En 1900 tenía 17 millones de habitantes. En 1976 la cifra era de 110 millones y, según un estudio de Naciones Unidas, se espera que en el año 2000 ascienda a 212 millones.

Una descripción de los problemas socioeconómicos de Brasil es imposible en el contexto de este estudio del Grupo Hochschild. Pero hay que decir que el problema de Brasil de la transición a una sociedad industrial moderna se volvió especialmente difícil debido a la necesidad de proporcionar alimentos, educación y trabajo a una población en crecimiento explosivo. Durante muchos años, cualquier crecimiento económico fue absorbido, y más que absorbido, por el aumento de la población.

La situación económica de las clases más bajas, que no tenían suficiente educación y formación para una actividad en una sociedad moderna, era un terreno fértil para la propaganda demagógica de los políticos de izquierda. En varios momentos de la historia brasileña reciente, esto llevó al país al punto de un régimen de influencia comunista. Esto condujo, en 1964, a un golpe de Estado de las Fuerzas Armadas que rigen Brasil desde ese

momento. Consideran como el objetivo principal de su política la necesidad de mantener la seguridad interna del país y la necesidad de lograr un crecimiento económico acelerado, que debe dar a Brasil una posición de importancia decisiva no solo en América Latina sino en el mundo. Aquí nos referiremos a este desarrollo sólo en la medida en que sea de importancia directa para el desarrollo y crecimiento del Grupo Hochschild en Brasil.

a. Termoligas Metalúrgicas

A mediados de los años sesenta, el Gobierno brasileño promulgó una legislación especial que creó facilidades fiscales para los fondos invertidos en el noreste brasileño que estaba ansioso por desarrollar. Durante mucho tiempo el Nordeste había sido un territorio que por su gran población y sus escasas posibilidades de actividades agrícolas e industriales constituía un problema especial para el Gobierno Federal.

Después de un cuidadoso estudio económico y técnico, el Grupo Hochschild y un grupo de importantes industriales brasileños estableció, en 1967, una planta para la producción de aleaciones especiales que eran esenciales para la industria brasileña y que; hasta ese momento era importada, bajo el nombre de Termoligas Metalúrgicas SA, en el Municipio de Simoes Filho, Centro Industrial Aratu, Estado de Bahía.

El *know-how* fue proporcionado por la reconocida empresa británica Murex Ltd., Londres, que recibió el 10% del capital social en pago de la transferencia de tecnología y fondo de comercio. La planta fue

dirigida y supervisada por el ingeniero metalúrgico M. L. Pinkuss quien sigue a cargo de las operaciones. En 1974, Corona SA, una de las sociedades tenedoras del grupo Hochschild en Panamá, compró las acciones Murex que dieron la plena propiedad del Grupo Hochschild del Murex.

b. También en el contexto de las instalaciones fiscales de Sudene, Mineração Acauan Industria e Comercio SA se estableció en 1969 en Curais Novos, Estado de Rio Grande do Norte. Su principal actividad es la extracción de minerales de scheelita y su venta y exportación.

c. Fosfago

Fosfatos de Goias SA, fue constituida en 1970 como una "Ltda." Y transformada en Sociedad Anónima en 1976. El 51% de las Acciones de Fosfago están en manos del Grupo Hochschild y de Williams Corp., Tulsa, (USA), a través de su filial brasileña Agrico-Industria e Comercio Ltda.

El objeto de la empresa es la producción de concentrados de fosfato. Está previsto que la producción a una capacidad de 500.000 toneladas de concentrados de fosfato con 38-39% de P_2O_5 esté en marcha durante el primer trimestre de 1979.

El proyecto considera una inversión de US\$ 44,6 millones, de los cuales US \$15,2 millones son capital, 23 millones serán financiados por el Chase Manhattan/Chemical Bank y 6,4 millones serán financiamiento a corto plazo.

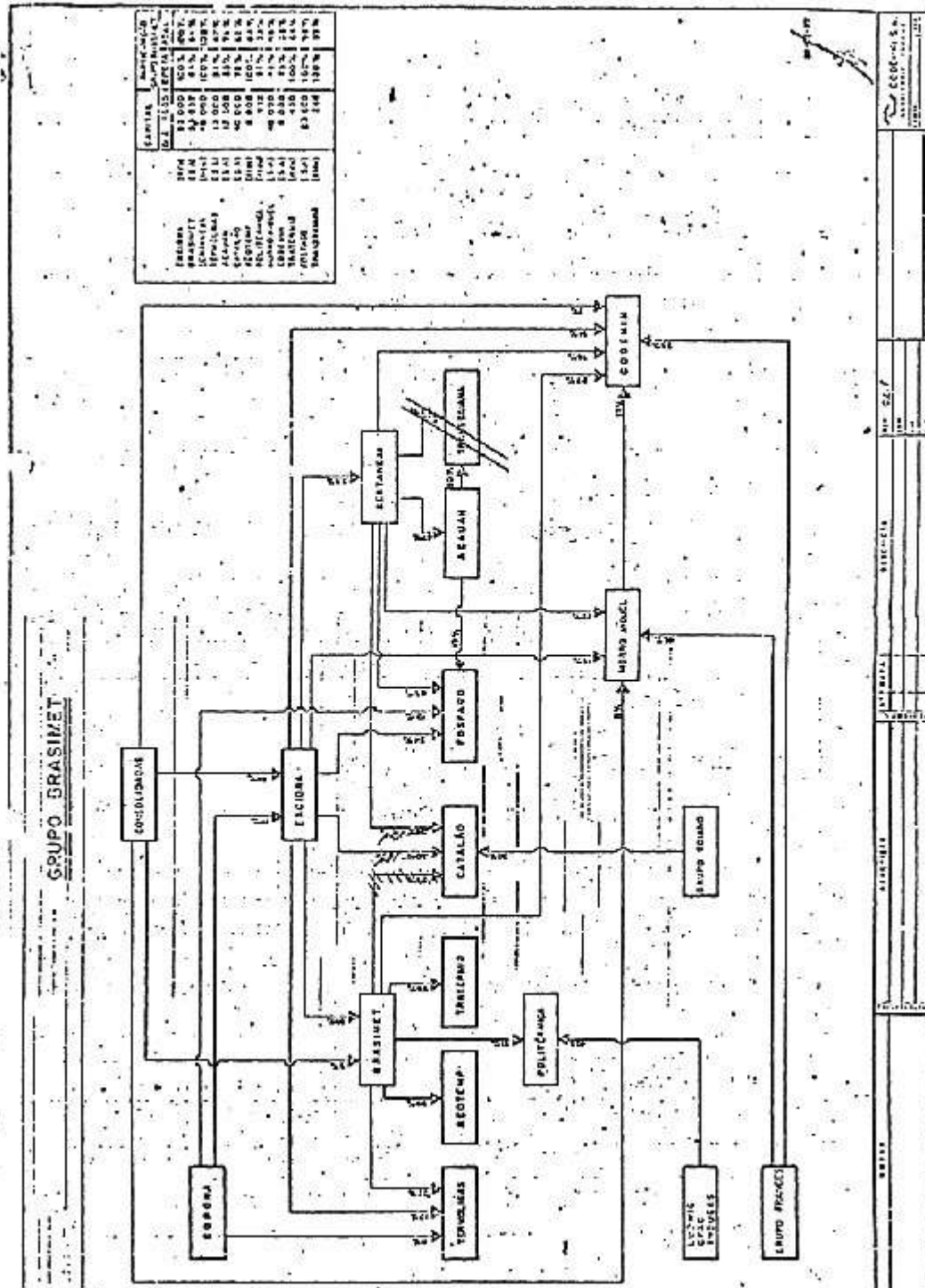
d. Mineração Catalao de Goias SA, fue constituida en 1970 como una "Ltda." con sede en Goiania, Goiás, y se transformó en 1974 en Sociedad Anónima, con sede en Sao Paulo. El 70% está en manos del Grupo y el 30% está en manos de 4 ciudadanos brasileños que eran propietarios de los derechos mineros.

e. El proyecto más importante es el Depósito de Níquel Niquelandia, que está a cargo de la Empresa de Desenvolvimento de Recursos Minerais Codemin SA. Esta empresa se constituyó en 1965 como una "Ltda." y transformada en 1970 en Sociedad Anónima.

El proyecto contempla la producción de 5.000 toneladas de contenido de níquel en concentrados de níquel Ferro. Se prevé que la inversión total ascienda a....

§ 4. Estructura corporativa.

La estructura corporativa de la Organización Brasileña se puede ver en el diagrama adjunto.



BRASIMET, DEPARTAMENTO DE ACERO, iniciado en 1946
ACTIVIDADES INDUSTRIALES

Iniciada en 1948 con 7 hornos para el acero. Esta división cuenta actualmente con más de 120 hornos.

Simultáneamente, Brasimet contó con la representación de Holden, USA para hornos y sales para el endurecimiento de aceros.

En 1951 se cambió la representación de Holden USA a Alemania.

Debido a las dificultades para importar hornos y sales, en 1954 Brasimet inició la producción de estos productos, bajo la licencia de Degussa.

Actualmente, Brasimet tiene la licencia de muchos otros productores, y se debe hacer especial referencia a Ludwig-Ofag-Indugas Alemania que permitió una entrada para la producción de hornos de gran tamaño para las industrias del acero.

EXCIBRA

Fundada el 13 de abril de 1959 como "SA". El 16 de diciembre de 1976 se transformó en "Ltda."

MORRO DO NIQUEL

Fundada el 10 de diciembre de 1959, con una participación del 50% de Banque de L'Indochine. El 1975, enero, nuestro grupo compró el 1% al grupo francés.

QUIMANIL

Fundada el 22 de marzo de 1955 con el nombre de Anilinas Holandesas do Brasil SA, y transformada en Quimanil el 2 de junio de 1958.

Fue vendido a Imperial Chemical Industries el 31 de octubre de 1975.

SERTANEJA

Fundada el 9 de julio de 1953, con sede en Río de Janeiro como "SA". El 3 de abril de 1973 se trasladó la casa matriz a Sao Paulo y el 6 de enero de 1977 la empresa se transformó en "Ltda."

TERMOLIGAS

Fundada el 22 de septiembre de 1967. Murex Ltd. que dio el "*know-how*" recibió una participación en el capital social de Termoligas, pero en 1974 Corona compró sus acciones.

VULCANO

Fundada el 22 de marzo de 1956. En 1970 fue vendida a Fagersta.

FOSFAGO

Fundada el 2 de enero de 1975 como "Ltda." y transformado en "SA" el 9 de diciembre de 1976.

51% nuestro grupo y 49% Agrico (The Williams Group-Tulsa-USA)

Se estima que la producción comenzará en el primer trimestre de 1979, y la capacidad será de 500,000 toneladas de concentrados de fosfato con 38% - 39% P₂O₅.

Proyecto considera una inversión de US\$ 44,6 millones.

US\$ 23,0 millones están siendo financiados por Chase Manhattan Bank y Chemical Bank, US\$ 15,2 millones son capital y US\$ 6,4 millones serán financiamiento a corto plazo.

TRATERMIG

Comprado el 31 de enero de 1977 a un grupo de Minas Gerais; está ubicado en Belo Horizonte capital del Estado de Minas Gerais.

Es un pequeño taller de endurecimiento de acero.

VITAE

Fundada el 5 de septiembre de 1975 para brindar cooperación financiera filantrópica, así como absorber el Plan de Pensiones.

ACOTEMP

Comprado el 11 de julio de 1975, está ubicado en Diadema, Sao Paulo, el centro de la industria automotriz.

Se trata de una planta de templado de aceros, que complementa las obras no realizadas por la planta de Brasimet y también atiende la demanda local de servicios de templado de aceros.

ACAUAN

Fundada el 10 de mayo de 1969

BRASIMET.

Fundada el 19 de octubre de 42, bajo el nombre de Importadora e Exportadora de Metais Brasimet SA.

CATALAO

Fundada el 9 de septiembre de 1970 como "Ltda." con sede en Goiania, Goiás, y transformada el 25 de marzo del 74 en "SA" con sede en Sao Paulo.

El Grupo Goiano compuesto por 4 personas que tenían los derechos mineros, tiene una participación libre del 30% del capital social.

CODEMIN

Fundada el 10 de diciembre de 1965 como "Ltda." y transformado el 20 de abril del 70 en "SA".

El proyecto considera una inversión de US\$ 105 millones para instalar una planta con una capacidad nominal de 5,000 toneladas de contenido de Niquel en Ferro Niquel.

La asociación será:

Nuestro grupo 55%

Anglo American 35%

IFC 10%

El financiamiento se encuentra en negociación en los siguientes términos:

\$59.0 millones IFC y otros bancos

\$39.4 equidad

\$6.8 financiamiento a corto plazo para capital de trabajo

CODEMIN - DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA

Para el Proyecto Niquelandia se constituyó un Departamento de Ingeniería encabezado por el Sr. Franz Bass.

Actualmente este Departamento, trabaja no solo para el Proyecto Niquelandia sino también para todos los demás proyectos del Grupo.

Este Departamento realizó el proyecto de Catalao, Fosfago, Ampliación de Termoligas y otros proyectos menores. Tiene 30 empleados.

El Sr. Herbert Weiss vino a Brasil en enero de 1954,

El Sr. Ernst Langer llegó a Brasil en abril de 1954

Capítulo XVII

La búsqueda de inversiones internacionales fuera de la oficina de Bruselas

En 1970 Salvador Allende fue elegido presidente de Chile sobre la base de una coalición de Frente Popular. El factor más fuerte de esta coalición fue el Partido Comunista.

Durante muchos años, el Partido Comunista de Chile había sido un obediente seguidor de la línea dura de Stalin. Con la elección de Allende quedó claro que presionaría por una rápida ejecución del programa comunista en todos los niveles. Durante el último año del Gobierno de Frei se había llevado a cabo la denominada "chilenización" de las minas de cobre pertenecientes al llamado Grupo "Gran Minería": esto supuso la toma de posesión del 51% de la propiedad por el Gobierno. Cuando la coalición de Allende, el Frente Popular, se hizo cargo, una de sus primeras acciones fue llevar a cabo la nacionalización completa de la Gran Minería, con el apoyo y el aplauso del partido Demócrata Cristiano, que, hasta ese momento, había proclamado su apoyo a la economía social de mercado, la propiedad privada y las fuerzas libres del mercado.

Estos y otros desarrollos dejaron en claro que una vez que la nacionalización de la "Gran Minería" hubiera terminado, la Media y Pequeña minería, también podría ser asumida por el Estado.

Con entusiasmo revolucionario, el Gobierno de Allende proclamó como el punto más importante de su programa la nacionalización total de la industria del cobre chilena.

La viabilidad económica y la conveniencia era de ninguna preocupación a las proclamas jacobinas: lo que contaba era para llevar adelante la bandera revolucionaria. Si hubiera que pagar un precio por esto, habría que pagarlo, pero preferiblemente otros.

La experiencia boliviana cuando el grupo había perdido el 90 % de sus activos e ingresos parecía repetirse. Si bien el Grupo mostró un desarrollo favorable en Perú, Brasil y Argentina, la organización chilena, gracias principalmente a Mantos Blancos, se había vuelto tan importante que una nacionalización del negocio minero y comercial chileno, a todos los efectos prácticos, devolvería a la Organización a 1951.

En estas circunstancias, se tomó la decisión de iniciar una búsqueda rápida de inversiones internacionales en otros países; se decidió trasladar el Departamento de Geología y Exploración de Santiago a Bruselas.

Una de las primeras medidas fue organizar un archivo duplicado de informes mineros y geológicos sobre las investigaciones realizadas por el Departamento de Exploraciones de Chile durante los últimos 20 años en Chile y otros países.

La intención de esta medida era que el Departamento de Exploraciones de Chile pudiera aprovechar esta valiosa información y continuar su trabajo fuera de Bruselas en caso de una absorción en Chile. Al mismo tiempo, los miembros del Departamento de Geología y Exploración fueron trasladados a Bruselas.

El rápido enturbiamiento del horizonte político en Chile también provocó que aquellos miembros de la organización que no

pertenecían al personal minero, solicitaran un traslado rápido. Ellos y sus familias querían salir del país antes de que les fuera imposible. Muchos de ellos habían venido de Europa, recordaban lo rápido que había ocurrido la toma del poder comunista en muchos países europeos. Quien no se había ido de inmediato, ya no podía hacerlo.

El Grupo decidió ayudar a sus miembros en esta situación tanto y con la mayor rapidez posible, y al hacerlo, también se guió por la consideración práctica de que sus activos más valiosos eran los hombres: ingenieros, comerciales y ejecutivos.

Tenía que preservar este activo, los hombres que después de años de formación tenían probada habilidad y lealtad y que eran indispensables, si las actividades de la organización iban a continuar en otros campos.

La empresa chilena fue administrada por Dawidowicz y Goldberg; el primero como jefe del Departamento Técnico y el último como vicepresidente senior encargado de las áreas comercial, administrativa y asuntos y financieros.

Se decidió que debían seguir pasando la mitad de su tiempo en Chile, tratando de defender la fortaleza (o lo que quedaba de ella) pero que debían dedicar la otra mitad de su tiempo a un vigoroso desarrollo de nuevos negocios e inversiones, Clifford Wendel, geólogo jefe y Werner Joseph, metalúrgico jefe, fueron trasladados a Bruselas. Robert Schnell, Andres Raczynski y otros geólogos e ingenieros de minas se añadieron al personal en Bruselas.

Se llevó a cabo un programa intensivo de búsqueda de nuevas inversiones. Esto no se limitó al campo minero, sino que también incluyó otras posibilidades de inversión. Geográficamente los principales campos fueron Sudáfrica y otros países africanos, así como el sudeste de Asia, Canadá y los países de Oriente Medio y Europa.

Los años siguientes fueron un período de trabajo difícil para todos los interesados. Los viajes intensivos eran muy necesarios y el trabajo de escritorio debía realizarse entre viajes y sin descuidar las actividades tradicionales de la organización.

En los años posteriores a 1970, las actividades relacionadas con las nuevas inversiones internacionales demostraron ser un tema difícil. Se había investigado un gran número de proyectos, pero ningún proyecto condujo a una inversión sustancial con la excepción de una fundición de antimonio, SICA, Société Industrielle et Chimique de L'Aisne.

Un memorando del 5 de noviembre de 1975, que se adjunta como anexo, ofrece un resumen del trabajo realizado en el Departamento de Investigación e Industria. También expone el trabajo realizado en nuevos proyectos.

El motivo por el que, con la excepción del SICA, no se han realizado más inversiones, puede deberse a muchas razones. En algunos casos, un proyecto resultó no ser interesante. En otros casos, el precio de venta fue demasiado alto o las negociaciones fracasaron. Un factor importante fue que la junta tuvo que encontrar criterios rectores en este campo que era nuevo y se consideró que, en lugar

de exponer al grupo a demasiados factores desconocidos, era preferible cierta cautela y circunspección, incluso si el objetivo final de invertir en actividades nuevas y diferentes solo podría obtenerse en una fecha posterior.

Se ha dicho que bastantes proyectos rechazados por el Grupo demostraron tener éxito en otras manos. Pero es imposible en este momento emitir un juicio sobre la corrección de la política de inversión del Grupo durante estos años.

Entre 1974 y 1975 quedó claro que, tras la caída de Allende, la situación en Chile daría un giro decisivo a favor de las inversiones privadas y que por tanto la política del grupo nuevamente tendría que cambiar en el sentido de que podría ser mejor retomar sus esfuerzos de inversión en Chile, donde conocía los factores económicos, sociales y políticos y donde, además, como consecuencia de los cambios financieros y monetarios posteriores a la caída de Allende, tenía una posición de caja extraordinariamente grande.

Se examinaron varios proyectos en el campo de la minería, así como en la agricultura, la pesca maderera y otros campos. Al final de 1975 se tomó la decisión de adquirir de la estatal Corporación de Fomento de la producción (CORFO) la maquinaria para el procesamiento de tomates.

Para ello se constituyó el Consorcio Agroindustrial de MALLOA S.A. que posteriormente amplió sus actividades del procesamiento de tomates a otros campos: confituras y mermeladas, así como sopas y otros alimentos. El cambio de filosofía de inversión del grupo

también condujo a un aumento de las actividades de inversión en Brasil y Perú, que se han tratado en los capítulos respectivos.

5th November 1975

Dr. G. Goldberg
Mr. L. Hochschild

WJ/bzf

Summary, Industrial Investment and Research/Development
Projects during last 2 years (November 1973/November 1975)

The following pertinent studies (not including mine exploration) were undertaken during the last 2 years :

1) Sica Expansion and Diversification :

- 1.1 New Gas Coolers/filter for reduction furnaces R2 and R3 : Installation finished mid 1974.
- 1.2 Installation new reduction furnace, with gas filter, loading machine, pouring equipment and building : on-stream since January 1975.
- 1.3 Sb metal refining/casting equipment : IN TEST campaign since October 1975.
- 1.4 Low tinting strength oxide : laboratory and pilot work finished; new oxidation furnace of adequate design under construction, to be finished December 1975.
- 1.5 Smelting tests with pre-reduced Fe pellets (Purofer) : satisfactory but uneconomic at present scrap cost.
- 1.6 Hydrometallurgical treatment process for low grade/impure Sb ores, incl. solvent extraction and hydrolysis for direct production of Sb oxide: at Warren Spring and Sica laboratories, April/July 1974, now being supplemented.
- 1.7 Treatment of smelter slags: at Liege University (volatilization), mid 1975; unsuccessful.
- 1.8 Custom blending/dispersion of resinous inks, pastes, powders, etc.: in small scale operation since May 1974.
- 1.9 Production tests for Sb sulfide in existing equipment (rotary furnace, grinding mill): unsuccessful.
- 2.0 Project for installation of 5th rotary furnace, for future production increase and for "multi-purpose" applications: presently under study.

2) General Metallurgical Studies :

- 2.1 Zinc sulfate project, South Africa: late 1973/early 1974, incl. test work at Warren Spring. Discussed with SD and rejected.
- 2.2 Ferrochrome project, Xerolivado (Greece) : early 1974; judged uneconomic at low chromite prices assumed at period.
- 2.3 Roasting of As/Sb bearing Cu concentrates: 1973 to mid-1974; dropped because of doubtful economics.
- 2.4 Colombian zinc project: September 1975; uneconomic.
- 2.5 FeNb/FeV project: July 1974; lack of interest for Europe in view of Brazilian project.
- 2.6 Recovery of Cl-bearing lead flue dust: successfully developed at Sica lab. and confirmed at Liège University, mid 1974. Recommended to be included in secondary lead smelter project (see below).
- 2.7 Secondary lead smelter project, incorporating flue dust treatment and Harris refinery plant: mid 1974/mid 1975; presented to CO and rejected.
- 2.8 Recovery of low grade/complex Cu scrap: project involving ammonia leaching/solvent extraction/electrowinning (location France); Sept./Nov. 1975, under study.
- 2.9 Leaching of tin residues: under development at Sica lab (Oct./Nov. 1975).

3) Metallurgical Studies in Support of Mining Projects:

- 3.1 Phahad antimony ore: design data and flotation research (Feb./Nov. 1975). Decision pending.
- 3.2 Lomero-Poyatos pyrite project (mid-1974 to May 1975): flotation and cyanidation research at Sica lab, Warren Spring and Louvain University. Negative economic and policy reasons.
- 3.3 San Nicolas Bi-W project (Spain): July/Nov. 1974, mineralogy, tabling and Bi-leaching tests at Warren Springs. Dropped because of economics.
- 3.4 Slitt vein fluorspar project (England): mineralogical tests at Warren Springs, March 1974.
- 3.5 MMM (Australia), lead slag volatilization: April/September 1975 (tests at Liège University). Negative results at current lead prices.
- 3.6 Complex tin ore (Argentina): mineralogy and trial flotation test at Louvain University, Oct. 1975.
- 3.7 Spanish Tin ore: photometric sorting test at SORTEX, London, October 1975. Unsatisfactory result.
- 3.8 Intervention on metallurgical problems at Mantos Blancos, Locumba, Arequipa, etc.

4) Various economic and market studies:

- 4.1 Survey of lead, tin and antimony market and price trends (regression analysis); various reports by Ph. Willems, 1975.
- 4.2 Survey of copper scrap market/prices in France; September/November 1975 (Ph. Willems).
- 4.3 Promotion on Flame Retardant Applications, 1975 (Ph. Willems).
- 4.4 Study on possible industrial sites and investment incentives in France/Belgium, September/November 1975 (Ph. Willems).

5) Evaluation of Investment Proposals:

- 5.1 Raschig G.m.b.H. (chemical factory, Ludwigshafen), submitted by Interfinanz; Feb./March 1974. Dropped due to low projected profits and high investment requirements.
- 5.2 Various minor projects submitted by Interfinanz, Incl. mines outside Europe: rejected after cursory examination.
- 5.3 Midland Processing Co., Ag and polyester scrap recovery, USA and Europe; market studies early 1974. No interest in USA firm; no market possibilities in Europe.
- 5.4 Sté Arbez (lead smelter, near Compiègne, France); negotiation negative.
- 5.5 Protexion Electrolytique de Métaux: tinning of aluminium bars/objects. Technical and market study, end 1974 to April 1975. Market too small.
- 5.6 Ercoreca Zinc smelter, Bilbao, Spain. Visit March 1974; owners unwilling to sell.
- 5.7 Ferronor, spanish ferrosilicon smelter: visited and subsequently negotiated jointly with SD, mid 1974. Negotiations broken up at height of ferro-alloy boom.
- 5.8 Scilama, mica grinder, Dunkerque, France: studied mid 1972 through Jan. 1974. Too small.
- 5.9 La Lucette, antimony oxide producer, Le Genest (Laval), France; July 1975. Judged unprofitable and not convenient view our Sica position.
- 5.10 Fonderie de Seilles, Couvin, Belgium. Radiators and boilers for central heating, etc. May 1975. Not within our guide-lines.
- 5.11 Avix, cattle feed producer; Rosselare, Belgium, May 1975. Market too regional; not within guide-lines.
- 5.12 Remi Claeys, Lichtervelde, Belgium; May 1975. Steel and aluminium tube producer; also bicycle factory. Not within guide-lines.
- 5.13 Sté de Traitement Chimique de Métaux (Orléans/Toulouse, France). Secondary lead smelter. Discussions July/Sept. 1975. Owners unwilling to sell at reasonable price.

- 5.14 Fonderie et Manufacture de Métaux (de Roos); Anderlecht, Belgium. May 1975. Owner eventually willing to install new smelter as joint venture.
- 5.15 Hetzel & Co., Nurnberg, Germany. Non-ferrous scrap smelter (Cu, Pb, Zn). Discussions since late 1974, as yet inconclusive.
- 5.16 Chemische Werke München Otto Bärlocher; metal soaps (lead stearate, etc.) and general plastics additives; Oct. 1975; under consideration.
- 5.17 Metallwerke Selve & Co., Switzerland. Producer of specially non-ferrous alloys+semis. Under consideration.

W. Joseph

Capítulo XVIII

Comercio internacional

Cuando, ante la política establecida por el Frente Popular en Chile y ante la posibilidad de que otros países latinoamericanos donde se estableció el Grupo, pudieran seguir el mismo camino, se tomó la decisión de intensificar la búsqueda de Inversiones Internacionales. (XVI).

Se tomó una decisión adicional para expandir las actividades del Grupo en Comercio Internacional de minerales y metales. Antes se ha explicado que la estrecha conexión entre el comercio de minerales y la minería había logrado en muchos casos encontrar y desarrollar interesantes actividades mineras. En vista de esta experiencia, por lo tanto, era lógico establecer el centro de Comercio Internacional en el mismo lugar desde donde se estaba llevando a cabo la búsqueda de Inversiones Internacionales, a saber, Bruselas. Michael Herzfeld, vicepresidente de Samincorp, fue trasladado de Nueva York a Bruselas. Trajo consigo a varios comerciales más jóvenes. Cuando se hizo necesario evacuar jóvenes y prometedores comerciales y ejecutivos de Chile, que fueron asignados a la oficina de Bruselas, para más tarde fueran empleados en otras oficinas en el exterior.

Como medida inmediata, las oficinas del grupo en Londres, París, Madrid y Tokio fueron reestructurados con el objetivo de hacer de ellos más fuerte y más flexible. Como segundo paso y para entrar en

el mercado asiático y australiano, se abrieron oficinas en Bangkok y Sidney.

La presión política en contra las actividades del Grupo en Chile tuvo el efecto secundario no deseado pero positivo que un número de comerciales prometedores jóvenes como Alfredo Thal, Galetzki, Chemke, Sergio Wolff y otros estuvieran disponibles para ampliar las actividades de comercio internacional del Grupo.

El comercio de minerales y metales siempre ha sido un negocio difícil y arriesgado. Para tener éxito, no solo era necesario dominar las artes del comercio, sino, sobre todo, tener un vivo sentimiento por la evolución del mercado. Está claro que los resultados rentables son más fáciles de lograr en un mercado alcista que en un mercado bajista. Pero si uno quiere ser un factor en este negocio, no debe desanimarse en un mercado en caída o renunciar a actividades que más adelante solo pueden reconstruirse con grandes dificultades, si es que lo hacen.

Debido a la fuerte influencia de las fluctuaciones del mercado, el éxito y el fracaso de esas actividades no se pueden medir sobre la base de balances de uno o dos años. Es necesario pensar en periodos más largos.

Estas pocas observaciones no pueden agotar el tema. Si desde el punto de vista del Grupo, el comercio internacional fue exitoso o no, se ha debatido acaloradamente en todo momento y todavía se debate. El grupo nunca logró emular el crecimiento que obtuvieron algunos de sus competidores durante los años 70. Si estas

actividades deben continuar y de qué manera, sigue siendo una pregunta abierta.

F I N