



LUIS ITURRALDE

## ESPERANZAS Y FRUSTRACIONES

HISTORIA DE EMPRESAS PIONERAS EN  
LA LUCHA POR EL DESARROLLO

Escrito en 1986

\*

© Rolando Diez de Medina, 2008  
La Paz - Bolivia

### INDICE

PREFACIO	CAPITULO XI
INTRODUCCION	Infructuosas tentativas de acuerdo.
PRIMERA PARTE -TELON DE FONDO	CAPITULO XII
CAPITULO I	Expansión fabril nuevamente obstaculizada para
Albores de la guerra y generación del Chaco.	1964 - Agonía de La Esperanza.
CAPITULO II	CAPITULO XIII
Los gobiernos post Chaco -Primer período.	Cañeros y trabajadores condenan la actuación
CAPITULO III	foránea.
Segundo y tercer período de gobiernos.	CAPITULO XIV
SEGUNDA PARTE -EL INGENIO LA ESPERANZA:	Últimos intentos para evitar el colapso.
ORIGEN DE LA INDUSTRIA AZUCARERA NACIONAL	CAPITULO XV
CAPITULO I	Dramático desenlace.
Primeras impresiones del Oriente Boliviano -	CAPITULO XVI
Preliminares de La Esperanza.	Síntesis y consideraciones finales.
CAPITULO II	TERCERA PARTE -SOCONAL Ltda., PRIMERA
Las dos conformaciones de la Sociedad -Primeros años	EMPRESA DE SERVICIOS PARA LA
CAPITULO III	CONSTRUCCION URBANA
Con la Corporación Nacional de Desarrollo.	CAPITULO I
CAPITULO IV	Preliminares.
De 1945 a 1949	CAPITULO II
CAPITULO V	Años anteriores a la guerra del Chaco.
De 1949 a 1952	CAPITULO III
CAPITULO VI	La fundación de Soconal -Primer período.
De 1952 a 1959	CAPITULO IV
CAPITULO VII	Segundo período.
Los Asociados.	CAPITULO V
CAPITULO VIII	Aspectos relativos al crecimiento de la ciudad.
Interrupción inesperada.	CAPITULO VI
CAPITULO IX	Tercer período -La propiedad horizontal.
Nuevos contratos -La zafra de 1963 deliberadamente	CAPITULO VII
perjudicada.	Los inmuebles construidos por Soconal-
CAPITULO X	Contribución al desarrollo.
Crédito adicional.	CONCLUSION

A Dora,  
que ha vivido junto conmigo las satisfacciones  
y amarguras que trascienden del presente  
relato.

A mis hijos Gloria y Luis,  
para quienes esta tremenda historia de  
insólitos hechos y comportamientos humanos  
puede eventualmente constituir útil  
experiencia en los muchos años de vida que  
tienen por delante.

La verdad, la áspera verdad.

Danton

Decir la verdad no es nada  
Decir toda la verdad es muy difícil  
Julliard -Nouvel Observateur -París

Decir la verdad admite la posibilidad de  
comprobarla.

LII.

No hay contra el desleal seguro puerto  
ni enemigo mayor que el encubierto.

Ercilla

## PREFACIO

(Con relación a la Segunda Parte:  
"Origen de la Industria Azucarera  
Nacional" ).

Este libro nos ofrece un análisis veraz y certero a propósito de los orígenes de la moderna industria azucarera nacional. Su autenticidad y realismo han hecho fácil y grata la tarea de ponerle unas líneas de presentación. Aunque el tema en sí escapa a nuestra vocación y el contenido del volumen pudo muy bien ceñirse a una árida exposición de cifras, descripción de maquinarias, especificaciones técnicas, análisis de suelos, inversiones y créditos, el autor nos ofrece una relación amena y sugestiva de un esfuerzo empresarial que marcó un hito sobresaliente en el proceso de arranque del desarrollo industrial cruceño.

El libro viene a constituir, en cierto modo, la biografía de una empresa. A través de sus páginas asistimos a su promisorio nacimiento, las vicisitudes de su existencia durante cuarto de siglo, la constante brega y la infortunada desaparición. Luís Iturralde, autor y actor, nos relata con sencillez y naturalidad la azarosa vida del Ingenio Azucarero La Esperanza, lo que llegó a ser, lo que pudo ser y cómo dejó de ser. Nos vuelve partícipes de una experiencia y nos hace compartir una enseñanza.

En los primeros capítulos de la obra se revela cómo surgió la idea, cómo se fue plasmando el proyecto de instalar el primer ingenio azucarero en Santa Cruz, hace ya más de cincuenta años, cuando subsistían sistemas rudimentarios —trapiche colonial y molienda— para la elaboración de azúcar sin refinar, cuando no se contaba con ninguna infraestructura adecuada para la producción industrial, no se tenían carreteras, ni energía eléctrica, ni sistemas organizados de comercialización, por tanto la idea y proyecto resultaban visionarios y pioneros. Con todo, la acción esforzada y el ánimo inquebrantable de sus promotores convirtió el sueño en realidad. El 7 de Junio de 1944 la centrífuga del ingenio La Esperanza produjo azúcar blanca cristalizada por primera vez en Bolivia. Fue un paso decisivo en la historia de la agro-industria nacional.

En las apretadas páginas de este volumen se narra, con el respaldo de un abundante acopio documental, el largo itinerario que siguió la empresa en su firme determinación por subsistir, su fe y sus esperanzas, sus luchas y frustraciones. Luís Iturralde matiza las páginas con la relación de pintorescas anécdotas y singulares episodios acaecidos en el transcurso de esos años de acción perseverante. El frío lenguaje de los números se atempera con la rememoración de algún pasaje íntimo, una escena familiar de honda calidez humana. Y se advierte siempre, subyacente, su entrañable adhesión a nuestras formas de vida, su plena identificación con el hombre y el paisaje cruceños. Todo ello contribuye a afianzar la armoniosa arquitectura de la obra.

Ahora que el moderno desarrollo agro-industrial de la región ha venido cobrando una creciente importancia, este libro constituye un testimonio aleccionador de ese proceso. El espíritu renovador y progresista de su autor nos ofrece un cuantioso acervo de experiencias y reflexiones que invitan a la meditación y examen de una problemática de gran actualidad. Esperanzas y Frustraciones no sólo enriquece una escasa bibliografía especializada sino que ofrece un recio ejemplo del quehacer pionero en el Oriente boliviano.

ENRIQUE KEMPF MERCADO

## INTRODUCCIÓN

No soy escritor. Como profesional y empresario mis manifestaciones literarias se han concretado a numerosos informes, estudios, correspondencia, memorándums, polémicas y en varias ocasiones un artículo de prensa circunstancial. No he actuado en política ni ocupado situación pública u oficial alguna por mi dedicación a otro tipo de actividades en las que creo haber hecho efectiva una obra útil para la colectividad.

Sin embargo, habiendo en largos años de ardua labor empresarial, lleno de esperanzas, confrontado tremendas e inusitadas frustraciones, sin por ello dejar de experimentar hondas satisfacciones espirituales es que, hace dos décadas, tomé el compromiso conmigo mismo de relatar algún día la historia singular de medio siglo de lucha esforzada. Lo hice con el propósito de reivindicar la actuación de las empresas que tuve a mi cargo, las que fueron afectadas por insólitos comportamientos humanos, y muy particularmente la primera de ellas. Debo añadir que muchos de los acontecimientos —a los que en su oportunidad no presté la importancia que tenían— me fueron impactando paulatinamente en los últimos veinte años y especialmente en los períodos en que me consagré a escribir este relato. Obviamente el transcurrir del tiempo me permitió analizar un pasado por demás atormentado con mayor clarividencia.

La atención de un trabajo complejo en obras de especial significación, impulsadas por un sincero afán bolivianista, originaría forzosamente un cúmulo de emociones con abundante contenido de aventura. Ello me permitiría disponer de mucho y variado material para relatar la singular historia de ásperas luchas pioneras llamadas a aportar su positiva contribución a nuestro desarrollo. De ahí que esperé la hora del retiro a mis cuarteles de invierno en 1978 para comenzar el relato. Lo escribí sin apuro y le he dado fin prácticamente en 1984.

Es obvio que la política ha tenido rol importante en lo que he relatado, pues en nuestro medio pequeño le es difícil al ciudadano apartado de todo vínculo partidario, que anhela trabajar con autonomía, el eludir contacto con ese veleidoso quehacer. Se enfrentará a dos alternativas: una de ellas consistente en mantener sus propias convicciones y conducta sin intervención en política, exponiéndose a ser víctima de insólitas contingencias; la otra que significaría su entrega total al inestable poder vigente para sacar provecho de la situación. Empero por su formación moral y dignidad, no todo ciudadano aceptará la segunda opción aunque ésta sea la más exitosa.

La presente narración es en realidad una "Memoria-Testimonio" de acontecimientos determinados que tuvieron importante repercusión en el arranque del desarrollo del país. Sin embargo, para situarlos adecuadamente, comenzaré con una breve síntesis de los hechos políticos que ocurrieron en un ciclo de más de cincuenta años. Sólo en ciertos casos expresaré mi criterio

respecto a los que por su mayor trascendencia exaltaron aspectos decisivos en la vida nacional. Luego, con ese telón de fondo conformado por diversas etapas históricas, referiré la penosa y obstinada lucha que hubieron de enfrentar las empresas privadas pioneras que me correspondió atender, las que fueron creadas después del conflicto del Chaco.

He fijado el año 1930 como punto de partida de ese medio siglo. Fue también el año de mi regreso de Europa, en momentos de sumo interés patriótico, determinantes del futuro de la nación. Habiendo mi familia vivido en Francia muchos años anteriores a 1930, realicé allí lo más importante de mis estudios: desde el kinder hasta el bachillerato, que rendí en la Universidad de la 14 Sorbona en mi calidad de alumno de un liceo parisino. Y finalmente los estudios profesionales. Mi permanencia en Europa fue interrumpida sin embargo por largos viajes marítimos que realizábamos a Bolivia con frecuencia, donde también me cupo asistir a colegio por temporadas, y así mantener siempre vivo el contacto con el terruño.

\* \* \*

Los hechos políticos han tenido trascendencia por cuanto de ellos derivaron situaciones de diferente naturaleza que han influido considerablemente en el desenvolvimiento de la empresa privada, de las que algunas serán objeto de mis reflexiones. Como es consenso general y la historia lo apunta, los cincuenta años de mi relato se caracterizaron por la permanente inestabilidad de la mayoría de los gobiernos, debida a excesivas pasiones, ambiciones personales, terribles enconos, violencia y corrupción. La preocupación de los gobernantes por solventar sus propias aspiraciones, en circunstancias de tener que mantenerse a la defensiva contra porfiadas conspiraciones, no les permitió en tan largo tiempo considerar el importante objetivo que significaba favorecer positivamente el mejoramiento de la formación educativa de nuestra heterogénea población, y con ello estimular el empeño por el desarrollo. Si éstos objetivos hubiesen sido atendidos desde tiempo atrás, las diferencias y tensiones que siguen interfiriendo la unidad espiritual de la familia boliviana podrían ser menores en apreciable grado. Lamentablemente esas tensiones fueron el producto de un elevado desconocimiento de la realidad nacional, que se manifestó en políticas extremistas: ya sea opresivas que abrumaron al pueblo, o bien demagógicas y sectarias que, agitando el ambiente, distorsionaron la verdad degenerando generalmente en caos y anarquía. Ambas alejaron la posibilidad de apresurar la conformación de una saludable integración social de la nación.

La lentitud en la ejecución de los planes de desarrollo, motivada por tanto desconcierto, limitó las obras importantes que Bolivia requiere con premura para su progreso. Es indudable que el relativo adelanto alcanzado por el país se debió a una evolución natural que no se detiene, así como ocurre con el niño cuyo crecimiento no puede atajarse. Y al anhelo de superación que se manifestó particularmente en los sectores activos de la nacionalidad, a pesar de los gobiernos. Los cincuenta años del relato corresponden precisamente al esfuerzo de una generación que, no obstante tanta frustración política y las infelices consecuencias económicas que de ella dimanaron, no dejó de ser pionera en muchas obras básicas del desarrollo. Esa fue la generación del Chaco que, como puede apreciarse, sigue manifestándose todavía en numerosas disciplinas y actuando en varias de ellas.

\* \* \*

Las vicisitudes confrontadas por empresas industriales privadas durante el largo periodo histórico que nos ocupa, acrecentadas por el desorden y la desorientación gubernamentales, son el tema más importante del presente relato. El haberlas experimentado y sufrido personalmente con las que tuve a mi cargo, me ha permitido observar que en muchos casos el progreso se ve frenado por efecto de la displicencia y rencor gratuito de la autoridad, de doctrinas aventuradas, de la pesadez burocrática, de la acción política discriminatoria favorable para unos y adversa para otros. Y en particular porque nuestro medio ambiente estrecho engendra emulaciones, intereses creados, y hondos rencores generalmente infundados contra quienes se empeñan en crear y hacer obra.

Mis actividades se concretaron en dos organismos industriales de los que fui fundador y principal personero. El que éstos hubiesen sido ubicados en zonas geográficas marcadamente alejadas la una de la otra en el país, y diferentes respecto a clima, hábitos, idiosincrasia, tenía que

originar características distintas en cuanto a forma de trabajo y problemas específicos. Este hecho me ayudó también a conocer las complejidades que obstaculizaron la marcha de la integración nacional cuyo paso lento mantiene al país en alarmante estado de atraso.

Una de las empresas, el primer ingenio azucarero nacional, el de La Esperanza, creado a fines de 1939 al Norte de Santa Cruz —no obstante su insólito y dramático desenlace— **tuvo el merecimiento de haber sido pionera de la fabricación de azúcar blanca cristalizada en el país, y al mismo tiempo la iniciadora de la industrialización organizada del agro en el oriente boliviano.** Debo aclarar que los acontecimientos y fechas que se establecen en el presente relato no se basan simplemente en los recuerdos que conservo de la gran aventura de La Esperanza, los que de no estar corroborados por hechos fehacientes hubiesen podido abrir campo excesivo a la imaginación. En este sentido mis descripciones se apoyan en abundante documentación, que guardé en mis archivos como ser: actas correspondientes a más de 20 años, copias de cartas y memorándums, contratos, informes, etc..., tomando de todo ello lo fundamental para enfatizar el desarrollo truncado de la empresa, reseñar anécdotas de la época, del ambiente, y puntualizar las múltiples dificultades que habrían de sobrellevarse. Cabe al respecto anotar que la empresa no solamente fue víctima de la adversidad gubernamental sino también de los organismos foráneos a los que tuvo que acudir, cuyos planes de cooperación resultaron lamentablemente distorsionados por sus propias deficiencias, incomprensión del medio ambiente y sobre todo por muy extrañas influencias interesadas de terceros. Razones todas que causarían inusitadas situaciones ampliamente comentadas en el relato. Me corresponde sin embargo concretar que **no pretendo acometer de manera alguna contra determinadas personas, grupos políticos o no, entidades nacionales o extranjeras que consciente o inconscientemente dañaron las actividades del ingenio.** Se trata de sucesos que ocurrieron hace demasiado tiempo para actualizar resentimientos, y en ese sentido evitaré el citar nombres, encubriéndolos, vale decir no personalizando.

La segunda empresa, la Sociedad Constructora Nacional S.R.L. "Soconal Ltda.", fundada en La Paz el año 1935, primera entidad conformada para servir a la edificación urbana, ha realizado una obra de paulatino progreso en el medio siglo transcurrido desde la guerra del Chaco, habiendo su objetividad marcado hitos históricos respecto a la construcción en nuestro país. Es de advertir que Soconal inició su labor cuando el nivel de esa actividad era incipiente, y contribuyó decisivamente a la transformación de la ciudad de La Paz en urbe moderna. Esa labor progresista le ocasionó serios conflictos a raíz de la difícil implantación de nuevos conceptos arquitectónicos en un medio ambiente que aún está evolucionando en materia habitacional. Después de casi medio siglo de intenso trabajo la empresa está sufriendo las consecuencias de la tremenda crisis general que afecta al país. No es una recesión como muchas en anteriores períodos de inestabilidad económica sino que, esta vez, se trata de una paralización total del trabajo por tiempo prácticamente indefinido. No obstante las circunstancias que señalo, la obra de Soconal ha sido considerable y de gran beneficio social en los 47 años de su vida empresarial.

La evolución de las dos entidades industriales permitirá formar concepto sobre el enorme esfuerzo que, como iniciativa privada pionera, hubieron de realizar para su participación en el desarrollo. Esta será detalladamente expuesta en la segunda y tercera parte del presente relato. Empero, estimo conveniente aclarar algunos puntos muy significativos.

\* En primer lugar debo establecer que todo cuanto comento, incluyendo las glosas anecdóticas, refleja la absoluta verdad de los hechos y comportamientos. Sin embargo no faltarán eventos negativos imprevistos, por demás dañinos, que surgen cuando menos se espera y que difícilmente pueden exponerse a la luz del día.

\* Luego recalco que los acontecimientos políticos del pasado, a los que he de referirme, han tenido resonancia pública, han sido ampliamente pregonados y difundidos por órganos de publicidad, y han dejado huella en la conciencia de quienes los han vivido. Han constituido por lo tanto sucesos que no pueden ser simple producto de mi fantasía. Lo que puede acontecer es que algunos sectores de la ciudadanía habrían preferido mantener en la sombra muchas de esas verdades, debido a razones de conveniencia e interés político, o por simple apasionamiento personalista o partidario. Y es principalmente la juventud que no acepta fácilmente las analogías que pudiesen aplacar su vehemencia política. Ver para creer dijo Santo Tomás.

\* Finalmente cabe considerar que con el pasar de tantas décadas deben ser pocos los sobrevivientes de las épocas de La Esperanza, fuera de haberse producido cambios generacionales en cuanto a conceptos de orden universal, estimación de valores y otros aspectos. De ahí que aquellos lejanos acontecimientos se han tomado hoy en tremendas experiencias ilustrativas que sólo pretenden poner de relieve las enormes dificultades que los pioneros de ayer hubieron de confrontar. Sin embargo es penoso constatar que la situación no ha mejorado como pudo corresponder en los años transcurridos hasta el presente, por cuanto la permanente confusión política continúa obstaculizando el desarrollo, y aumentando así la distancia entre nuestro lento avance y el veloz progreso que se observa actualmente en muchos países. Permaneceremos por consiguiente a la zaga de las naciones latinoamericanas, tanto por nuestro atraso material como por la singular idiosincracia de nuestra gente, que sólo cambiará paulatinamente con la superación del subdesarrollo. Y esto seguirá siendo así mientras continúen subsistiendo el odio y la corrupción, y no se instauren seriamente en nuestra política nacional el orden y la responsabilidad.

\* En lo concerniente a los acontecimientos que tuvieron carácter definitivo e invariable en la historia y economía de nuestro país, a los que me refiero en la primera parte del presente relato, he consultado la "Historia Contemporánea de Bolivia" escrita por Mariano Baptista Gumucio así como "Bolivia, Nación en desarrollo" de José Romero Loza. En ese sentido he considerado especialmente los sucesos que me parecieron positivos para un resumen que poco superaba los 50 años de historia, de 1930 a 1982, habiendo varios de ellos motivado mis reflexiones. Sin embargo, aparte de los hechos históricos y económicos que hube de consultar, **dejo establecido que soy único y exclusivo responsable de cuanto expreso y comento en todo mi relato.**

\* \* \*

La permanente lucha política del período post-bélico, habiendo sido causa primordial para que el país se mantuviese entre los más atrasados del continente, no permite presentar un cuadro del todo halagador respecto a nuestra querida patria. Pero el decir la verdad no debe de manera alguna interpretarse como forma antinacional de expresión; aquella es necesaria en muchos casos para mejor comprensión de los problemas que atingen al país. Es indiscutible que las dificultades experimentadas por Bolivia desde el inicio de su vida republicana, fueron superiores a las que una mayoría de los países de América Latina hubo de confrontar; de ahí que en muchos aspectos esenciales las deficiencias que se reprochan a numerosos gobernantes se hubiesen acrecentado a raíz de esas dificultades de origen. Profundas adversidades frenaron la marcha normal de la nación desde que adquirió su independencia, las que fueron promovidas por determinadas circunstancias: el problema geográfico, consistente en la limitación de su soberanía marítima, que no se extendió en áreas de costa más al norte facilitando sus contactos con el mundo, y el despojo de su litoral que causaría su enclaustramiento; los problemas de integración física cuya complejidad resultó de la vastedad y diversidad geográficas de su territorio; los de integración espiritual motivados principalmente por la idiosincracia de un pueblo en el que juegan papel importante las diferencias étnicas y educativas, factores de heterogeneidad; el lento crecimiento demográfico que se acentuó como consecuencia del infortunado enclaustramiento.

Empero en lo concerniente a la mejor solución de los problemas que el futuro nos reserva después de una actuación gubernamental en general poco eficiente, durante los 50 años a los que me refiero en el presente relato, las tremendas experiencias del pasado deben ser tomadas en cuenta muy seriamente por las nuevas promociones ciudadanas para que sus procedimientos logren lo que no pudo la generación del Chaco: sacar al país de su amarga postración con fines de situarlo en el nivel de progreso material y espiritual que le corresponde en Latinoamérica. No fue falta de empuje y decisión en nuestra generación sino el permanente estado de discrepancia en la política y en sus conductores que alcanzó los extremos del odio y la corrupción, el que frenó muchas buenas intenciones de progreso y mejoramiento general. Por otra parte es obvio que el mundo, en su evolución basada fundamentalmente en un acelerado avance de la tecnología, ha ingresado ya a un período de grandes transformaciones. El impresionante desarrollo de las comunicaciones, en todas sus manifestaciones, lo está llevando hacia una visible universalismo, hecho que incidirá honda y paulatinamente en los actuales sistemas políticos, económicos y sociales. Se avecinan por lo tanto cambios estructurales que superarán los presentes conceptos ya

vacilantes de izquierda y derecha y hasta de capitalismo, socialismo y comunismo. De ahí que, corresponda a las nuevas generaciones, que han de vivir los tiempos tan distintos que se avecinan, el asumir la responsabilidad del futuro de la nación garantizando nuevos enfoques de Gobierno, alejados de los extremismos, dentro de un estilo democrático sui géneris adaptable a nuestro medio ambiente también sui géneris. Se precisa consolidar una era de sensatez, ponderación y verdadero patriotismo con cabal conocimiento de la realidad nacional. Sólo un clima de duradera estabilidad, en el que prevalezca el orden, la paz interna y fundamentalmente la honestidad moral y material, engendrará el trabajo productivo que aportará bienestar general y justicia social. La frustración se originaría en la continuación de mezquinas luchas políticas, la corrupción creciente y cínica, el odio implacable que distorsiona y perturba; y asimismo si se pretendiese introducir cambios, muchos de éstos inspirados en ideologías foráneas que no sean aplicables a nuestro medio de tan singular idiosincrasia, las que además actualmente, como ocurre en todo el mundo, están asediadas por una tremenda desorientación.

Queda exclusivamente en manos de la nueva generación el que nuestro país, de considerables riquezas potenciales, logre por lo menos afirmar una estabilidad que le permita llevar adelante un vasto plan de desarrollo en las más positivas condiciones posibles para así recobrar respetabilidad nacional, imagen y consideración internacionales.

\* \* \*

## PRIMERA PARTE

### TELON DE FONDO

#### CAPITULO I

##### **Albores de la guerra y la generación del Chaco**

El año 1930, habiendo regresado de Francia con título de Arquitecto, mi retorno después de varios años de ausencia coincidió con la vuelta a su patria de los latinoamericanos que residían en Europa o viajaban allí continuamente desde la terminación de la primera guerra mundial, y en tiempos anteriores conocidos como los de "la belle Epoque". La memorable crisis económica del 29 les obligó a renunciar a la vida fácil y agradable que habían disfrutado generosamente en la vieja Europa, gracias a que disponían de una moneda fuerte en relación a la de ese continente. Tanta belleza había concluído.

Mi primera impresión al llegar a la tierra fue el clima de nerviosismo e inquietud en el que se vivía a raíz de los acontecimientos del Chaco, esa extensa zona del Sur cuya soberanía era disputada desde tiempos "remotos con el Paraguay, y que había motivado la suscripción de numerosos tratados que jamás pudieron concretarse en una frontera definitiva.

El nerviosismo se justificaba. Generalmente el pueblo no estaba informado sobre acontecimientos de mayor alcance, más aún de orden internacional, fuera de la reserva que el Gobierno guardaba en muchas circunstancias. Sin embargo parecía presentir lo que estaba ocurriendo, le inquietaba algo que flotaba en el aire, que bien podía ser una noticia que se hubiese filtrado por los intersticios de la puerta de algún recinto gubernamental y que se propagaba a través de comentarios que la amplificaban y alteraban. Lo cierto es que ya el año 1928 se había producido un primer incidente cuando los paraguayos atacaron y tomaron el fortín "Vanguardia" en acción violenta. Luego, el entonces presidente Hernando Siles había ordenado como represalia la ocupación del fortín "Boquerón". Empero, merced a la mediación de organismos internacionales, el incidente se había solucionado satisfactoriamente: bolivianos y paraguayos desocuparon respectivamente Boquerón y Vanguardia y se restablecieron las relaciones diplomáticas entre los dos países.

Sin embargo el fondo del problema no había sido resuelto y ambas naciones siguieron, aunque bajo capa, preparándose ante la posibilidad de una guerra, pues la solución diplomática parecía ser cada vez más remota. El Presidente Daniel Salamanca, que había asumido legalmente

el poder el año 1931, manifestó que la honra de Bolivia y el supremo interés para asegurar los territorios del Sudeste, continuamente usurpados, así como la conveniencia de abrir para el país una salida al Plata, lo obligaban a prestar una especial atención a la cuestión del Chaco. Pero la paupérrima situación financiera sólo permitía seguir buscando inconciliables soluciones diplomáticas.

No es mi propósito seguir describiendo sucesos que preludieron el conflicto, ni las incidencias de una guerra que superó los tres años llevando al país a una de las situaciones más desastrosas de su historia. Ello está fuera del presente tema, que se relaciona con las complejidades y consiguientes derivaciones que afectaron el normal desenvolvimiento de la actividad privada en medio siglo de acontecimientos de diversa índole, de los que la guerra del Chaco resultó ser tan sólo un episodio, pero sin duda alguna decisivo respecto al futuro de la nación.

\* \* \*

La guerra del Chaco, desastrosa en cuanto a sus resultados geo-políticos —ya que significó para Bolivia la pérdida de una enorme extensión de territorio— fue sin embargo el origen de acontecimientos positivos para la consolidación de su unidad y soberanía. Es interesante observar la aceleración del proceso integrador de la nacionalidad como consecuencia del desplazamiento de las grandes masas humanas que conformaban los ejércitos del altiplano, de los valles, y de los llanos orientales, hacia las tierras chaqueñas en los tres años de guerra. Tan gigantesca conmoción territorial permitió a los pobladores de las diversas zonas del país el conocerse y vincularse cada vez más estrechamente. Puede decirse que ese contacto fraternal, en lucha por una misma causa, marcó el paso inicial hacia la integración total de la República la que, concluida la contienda, se materializaría parcialmente en base a valiosas obras de desarrollo, tal como la carretera de Cochabamba a Santa Cruz que sería una de las de mayor importancia. Su construcción, prolongando el tramo de La Paz a Cochabamba, completaría el eje vial troncal Oeste-Este, abriendo así considerables posibilidades en el campo de la agro-industria y de múltiples actividades.

\* \* \*

Es de advertir que tan infausto conflicto había provocado en la juventud del Chaco la formación de una conciencia sobre la necesidad de un cambio absoluto en los mecanismos del Gobierno, con miras a sacar al país de su postración, del extremado atraso motivado por la desidia y la incompetencia. La guerra, analizada bajo todos sus aspectos, puso de manifiesto las sombrías verdades del pasado en cuanto a la conducción política de una mayoría de los gobernantes —con honrosas excepciones—, a la deshonestidad con la que habían sido manejados los asuntos del Estado, a la corrupción, a un vacilante concepto de patria. El formar conciencia sobre la triste realidad nacional habría de engendrar rebeldía en toda mente ilustrada preocupada por el bienestar y respetabilidad de Bolivia. El estado de ánimo que traducía la inquietud de esa juventud es el que alentó la organización de entidades como la Radepa, creada por los militares de nuevo cuño, las agrupaciones civiles que habrían de conformar los futuros partidos políticos, y los independientes que soñaban con grandes obras por realizar, al mismo tiempo provechosas y patrióticas.

En resumen la guerra del Chaco sirvió de crisol en el que fermentó el caldo de cultivo de una revolución nacional. Cuando en los últimos meses del conflicto se vislumbraba la derrota final, los combatientes del Chaco, militares de carrera y civiles, aprovechando los momentos de pausa, se agrupaban en noches tórridas del trópico bajo un cielo estrellado, en los claros de la selva que la luna alumbraba dibujando sobre el suelo las extrañas figuras de las sombras de los árboles. Aquellos sitios, dispersos en todas las zonas chaqueñas, eran propicios para las grandes charlas que resultaban verdaderos conciliábulos, en los que se trataba de las miserias de la guerra, de su mala conducción, de la situación de atraso y tremenda pobreza que el país arrastraba desde tiempos pretéritos, debido todo ello a la ineficiencia de muchos de los pasados gobiernos. En general se comentaba con desenfreno sobre la adversidad, y se planteaba junto con el cambio de las estructuras políticas, administrativas, sociales y económicas, la ejecución de un plan de desarrollo nacional que acelerase la integración del país y le permitiese ocupar el sitio que le correspondía en el concierto de las naciones latinoamericanas. Era de considerar que quienes



actuaban con esa rebeldía sólo podían integrar una juventud moralmente honesta, depurada en los años de angustia impuestos por la guerra, no contaminada aún por las argucias de la política, y en la que todos perseguían aparentemente un mismo ideal patriótico.

\* \* \*

Lamentablemente las firmes determinaciones de esa juventud comenzaron a quebrantarse al final de la guerra con la formación de grupos atraídos por el tema político en torno a conductores en ciernes. Con ello se fracturó esa unidad de voluntades tan necesaria para llevar adelante el programa de transformaciones sobre el que todos 28 coincidían en principio, y que se había concertado en aquellas noches cálidas del Chaco. De ahí que cuando advino la paz la desorientación prevalecía en las filas de los combatientes a pesar de sus buenos propósitos. Esta sería aprovechada enseguida por los jefes militares más avezados en política. Como consecuencia de tan sensible circunstancia se desataron las pasiones hasta con mayor vehemencia que en épocas pasadas, lo cual no habría de favorecer el adecuado enfoque de la realidad nacional en lo concerniente a cambios institucionales y al desarrollo general. La sempiterna disconformidad, típica en la idiosincrasia boliviana, y la emulación que había de manifestarse entre las agrupaciones políticas a pesar de la similitud de sus objetivos, llevarían al país a un desgobierno casi permanente. La nación viviría durante muchas décadas aquellas circunstancias en ambiente tenso de inquietud y temor.

La verdad es que los procedimientos empleados por los Gobiernos anteriores al conflicto bélico, rigurosamente criticados y condenados por la juventud del Chaco, volverían a aplicarse después de la guerra con mayor ímpetu y drasticidad, inspirados en ideologías europeas relativamente recientes que hacían culto de la violencia y que finalmente provocaron la segunda guerra mundial. Los nuevos políticos continuarían avistando principalmente el lucro y la vindicta en el logro del poder. Resultado de ello sería la secuela de luchas fratricidas, atropellos y abusos en los que el pueblo boliviano tendría que ser espectador, y desde luego víctimas quienes no comulgarían con las ideas del partido gobernante o mantendrían su autonomía en materia política. El estado de beligerancia interna del país, al crear un clima de inseguridad y desconfianza poco propicio para la inversión extranjera, retardaría los planes tendientes a establecer los cambios en el orden social y económico que operaban en todo el mundo, razón por la cual la preparación de las obras de arranque para afirmar el desarrollo demoraría en su ejecución. Y es en ese extenso período adverso que los pioneros de la generación del Chaco tuvieron que luchar arduamente para vencer dificultades y cimentar el arranque del desarrollo.

\* \* \*

## CAPITULO II

### Los Gobiernos post-Chaco - Primer Período

Los resultados de la guerra perdida para Bolivia habían afectado dolorosamente la moral del país, y sacudido hondamente los mecanismos de su gobierno y de su economía. El restablecimiento no sería fácil tarea.

Concluí das las hostilidades el país se encontró sin gobierno legal o ilegalmente constituido, y el momento pudo haber sido oportuno para que éste se organizara con elemento nuevo. Los excombatientes no eran solamente juventud entusiasta e inexperimentada sino también hombres maduros no exclusivamente militares y en apreciable número, aparentemente aptos para asumir las responsabilidades del Gobierno. Parecería que hubiese fallado el empuje, el brío que se esperaba después de tanto charlar, planear, convenir, para decidir y hacer, **y que hubiese faltado el caudillo, el jefe aglutinador de esas voluntades plasmadas en el Chaco**, capaz de encausar serena y firmemente el afán reestructurador, guiándolo por los senderos de un patriotismo auténtico, no el que se vocifera habitualmente, pero sí el que resulta de hechos y obras que contribuyen positivamente a la construcción de la patria. La desorientación que se produjo en la juventud del Chaco fue favorable para los jefes militares que se apresuraron en tomar el gobierno, tanto para eludir los cargos que pudieren serles imputados por sus errores en la conducción de la

guerra, como por el deseo de reivindicarse con un buen manejo de los asuntos del Estado y de la cosa pública en tiempo de paz. Es así que ex-jefes militares fueron presidentes de Bolivia durante un largo período que siguió la terminación del conflicto.

En cuanto a la situación económica y financiera, ésta no podía ser más penosa. Con tres años de hostilidades señoreaba la pobreza y las arcas del Estado, exhaustas, habían originado un desbarajuste total en la administración, dañando profundamente el desenvolvimiento general de la nación.

Era de presumir, y así ocurriría que en momentos de extremado desconcierto político el país, ansioso de cambios substanciales, constituyese campo abierto para nuevos experimentos gubernamentales en su mayor parte inspirados en ideologías foráneas. Estos abarcarían toda una gama de "ismos" desde el fascismo y el nazismo, considerados dictaduras de derecha, hasta el marxismo en sus numerosas variantes doctrinales. Esas ideologías habían impactado hondamente en la influenciada juventud política del Chaco que no analizaría la conveniencia de su aplicación en el ambiente nacional. Y como los métodos totalitarios de derecha y de izquierda son aparentemente semejantes en lo substancial de sus mecanismos, esas ideologías venidas del exterior se acomodaron a los deseos e interpretaciones de cada grupo y proliferaron insensatamente con el pasar de los años, confundiendo la política boliviana.

\* \* \*

Los años de gobierno que siguieron a la conclusión del conflicto pueden dividirse en períodos bastante definidos históricamente como ser: de 1936 hasta 1952, año en el que el Movimiento Nacionalista Revolucionario (MNR) asumió el poder; los 12 años de gobierno de ese partido hasta 1964; y finalmente de 1964 hasta Octubre de 1982, mes en que el actual Gobierno Constitucional asumió la conducción del destino de la patria.

A la conclusión del conflicto bélico prevalecía en los sectores políticos del Chaco, tanto en los civiles como en los militares, una sensibilidad de izquierda que se oponía a cualquier posibilidad de retorno al poder de los partidos tradicionales y al predominio de la rosca minera. Se tenía en cuenta que los gobiernos tradicionales habían carecido de eficiencia, y que la rosca minera, desde la guerra del Pacífico, constituía una inaceptable oligarquía egoísta que había ejercitado poderosa influencia en los Gobiernos.

Los diversos sectores políticos, sociales, universitarios, etc., se plegaban a conceptos entonces "nacionalistas" muy en boga, con fines de establecer un nuevo orden. Empero no tenían noción doctrinal muy definida, perturbados sobre todo por el tremendo ascendiente de las ideologías europeas. En primer término fue el fascismo musoliniano que aparecía como un sistema político que había luchado enérgicamente y con éxito contra el caos y la anarquía, siendo esa la situación que prevalecía en Italia; y luego el nazismo alemán del que sensiblemente habían de copiarse los métodos brutales. Bajo la influencia de esas ideologías los diversos sectores políticos no podían considerar un sistema de gobierno propio nacional que, aplicado ponderadamente, habría dado satisfactorios resultados. Además, las ambiciones personales de poder y la ansiedad de reformas —cambiarlo todo rápidamente— originaron desbarajustes e inexplicables violencias. En resumen no resultaba fácil despejar la confusión que se había apoderado de las mentes a pesar de la similitud en los objetivos. Las formas de operar no serían en muchos casos las más acertadas. Consecuencia de todo ello fue que, en tan largo período de gobierno, la inestabilidad política limitaría el afianzamiento de muchas reformas y retardaría considerablemente la ejecución de obras de desarrollo, algunas muy significativas de integración y de efectiva explotación de la riqueza nacional.

A guisa de telón de fondo he de describir el desenvolvimiento de los Gobiernos que se sucedieron después de la guerra del Chaco. Habiendo vivido y sufrido con mi familia esas épocas turbulentas, a raíz de mis continuos contactos con entidades nacionales y foráneas, me propongo sintetizar el relato de hechos históricos y económicos que el país confrontó durante ese tiempo y que tuvieron repercusiones sobre el desarrollo de la empresa privada. **Para el caso de las referencias, tal como lo he señalado en la Introducción, éstas provienen de libros específicos que son de dominio público y cuyos nombres y autores anoté en la**

**presentación de mi relato.** Empero intercalo numerosos comentarios que son producto de mis observaciones y conceptos y por lo tanto de **mi exclusiva responsabilidad.**

\* \* \*

### **El primer período de 1936 a 1952:**

Este se caracterizó por una insólita incoherencia. En un lapso de de 16 años fueron nueve los Presidentes, de los que ninguno llegó al final de su mandato por diversas causas: golpes de estado, suicidio, asesinato, retiro por enfermedad.

El primer Jefe Militar, el Coronel David Toro, inició su período declarándose "socialista" para estar a tono con las nuevas ideologías y ostentar su afán renovador. Ese socialismo se mostró contrario al capital absorbedor que no contribuyese, tal como debía corresponder, al mejoramiento general del pueblo boliviano. Socialismo moderado, sui géneris, prácticamente dirigido contra la minería grande pero no contra el resto de la empresa privada. En ese sentido consideró un progresivo aumento del impuesto a la minería para mayor participación del Estado en las utilidades; concretó la nacionalización de las comunicaciones, la sindicalización obligatoria, la creación del Ministerio del trabajo a cargo de un operario gráfico y la contratación de una misión italiana fascista para reestructurar la Policía Boliviana. Sin embargo lo más importante de su obra fue la nacionalización de las concesiones petrolíferas de la Standard Oil Corp. con la creación de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (Y.P.F.B.), primera intervención estatal en la actividad productora del país.

Aunque no se llegaría a concretar el alcance de la ambigua actuación del organismo transnacional en el conflicto del Chaco, es indudable que hubo por parte de éste una marcada inclinación hacia los adversarios de Bolivia que parecían favorecer mayormente sus intereses. De ahí que se justificaba el desagrado que ese dudoso proceder originó en las diversas capas sociales del país. En todo caso correspondía admitir que la radical determinación del Gobierno no fue solamente su afán de popularidad, sino el resultado de un análisis desapasionado y puesto en práctica haciendo prevalecer exclusivamente el interés de la patria. Por otra parte es obvio que la creación de un ente nacional con fines de exploración y explotación de los yacimientos petrolíferos mereció todo encomio. Lo que en el caso podría extrañar es la precipitación con la que se llevó a cabo ese acto de soberanía cuando la economía del país, apenas concluida la contienda chaqueña, se hallaba sumida en tremendo pauperismo. Es verdad que ese primer gobierno no pagó indemnización alguna por la anulación del convenio, pero era de temer que la poderosa empresa no se quedara tranquila y realizara gestiones hasta conseguirla, lo cual habría de ocurrir durante el cuarto gobierno militar.

No se ignora el considerable potencial de riqueza encerrada en las entrañas de nuestro subsuelo patrio. Por ello es corriente la frase: "Bolivia es un mendigo sentado sobre silla de oro". Pero es axiomático que el país vive en estado de suma pobreza y ésta sólo puede superarse paulatinamente en muchísimos años. Desde luego una explotación sistemática de sus riquezas petrolíferas la obligaría a realizar la inversión de un cuantioso capital de riesgo del que está lejos de disponer en la medida requerida. De ahí la necesidad de acudir a la ayuda financiera externa, siempre que ésta sea honorable.

\* \* \*

El general David Toro fue depuesto por su Jefe de Estado Mayor, Teniente Coronel Germán Busch, héroe del Chaco, carismático e idealista que asumió la Presidencia de la República anunciando que "tomaba el cargo en propiedad", lo que demostraba sus aspiraciones dictatoriales. No obstante, siguiendo los pasos de su antecesor se declaró "socialista" manifestando que continuaría el proceso revolucionario con miras a establecer Justicia Social, procurando de esa manera aclarar su posición ideológica. Con ese propósito no demoró en convocar a elecciones con fines de reformar la Constitución de 1880. Como resultado de ésta Busch fue elegido y la Convención de 1938 lo proclamó Presidente Constitucional.

Su primera actuación consistió en hacer aprobar por la Convención el Tratado de Paz con el Paraguay. Luego, en ambiente muy agitado por los enfrentamientos de una izquierda en organización y proceso de crecimiento, y una derecha aún poderosa que a través de su prensa arremetía contra los convencionales, Busch logró introducir varias innovaciones en la Constitución de tipo liberal como era la de 1880. Pueden citarse las más significativas: la intangibilidad de la propiedad privada; las garantías a la actividad sindical para organizarse libremente, con derecho a huelga; la participación del trabajador en las utilidades de la empresa privada (prima anual); la dictación del nuevo Código del Trabajo.

En aquellos momentos los sistemas totalitarios nazi-fascistas alcanzaban grandes éxitos en Europa. En nuestro país tuvieron considerable influencia en los políticos, sean éstos de ideologías de izquierda o liberales, quienes al interpretarlos a su manera, crearon en las esferas del Gobierno una tremenda confusión. Estos hechos determinaron el que Busch en Abril de 1939 se declarase Dictador disolviendo el Parlamento.

Entre las medidas más importantes que Busch decretó puede citarse la estatización del Banco Minero, habiendo el Gobierno, para el efecto, comprado las acciones de los grandes mineros. Luego procedió a la conversión del Banco Central en entidad estatal.

El Presidente puso especial empeño en combatir el excesivo poder económico de la minería grande. Procedió enérgicamente comenzando por decretar el aumento de la tasa de impuestos sobre utilidades mineras, y luego **la entrega obligatoria del 100% de divisas por exportación de minerales**. Estas disposiciones asestaron un serio golpe a la oligarquía que, desde la guerra del Pacífico, ejercitaba decisiva influencia en los gobiernos. Se reduciría de esa manera una potestad inadmisibles. El Gobierno habría de obtener además del impuesto mejorado un beneficio indirecto proveniente de la venta de divisas y por otra parte le sería posible ejercitar un control regulador sobre la producción y sobre los mismos mineros. La medida concretada no dejó de causar cierta perturbación originándose un clima tenso entre el gobierno y los barones del estaño el que casi remató en el fusilamiento de uno de ellos. No obstante la nueva modalidad que le fuera impuesta, la minería grande habría de seguir percibiendo utilidades de su producción pero el Estado recibiría participación indirecta. **Lamentablemente esa importante reforma no llegaría a ponerse en práctica.**

La obra de desarrollo más importante del segundo gobierno, que se destaca por su carácter internacional de vinculación con el Brasil, fue la construcción del ferrocarril Santa Cruz-Corumbá. El Proyecto databa del año 1912, negociado inicialmente por el señor José Carrasco, Ministro de Bolivia en Río de Janeiro. Había sido objeto de numerosas gestiones diplomáticas y transcurrirían treinta años hasta concretarse y fuese iniciada la construcción por el Presidente Busch.

El joven mandatario falleció inesperadamente en forma trágica el 23 de agosto de 1939, habiendo recurrido al suicidio por razones que no llegaron a establecerse. A su Vice-Presidente, el prestigioso político socialista, Enrique Baldivieso, le fueron cerradas las puertas de la Presidencia que le correspondía legalmente.

\* \* \*

El Comandante en Jefe del Ejército, General Carlos Quintanilla, apoyado por fuerzas de la reacción fue el nuevo Mandatario.

Los partidos tradicionales que conformaban la reacción no demoraron en solicitar al Ejecutivo la convocatoria a elecciones dentro del más corto plazo posible, proponiendo al país una candidatura de Unidad Nacional. Para ' ello se declaró vigente la Constitución de 1938 y se fijó para Marzo de 1940 la fecha de los comicios. El General Peñaranda, renunciando a su cargo militar para presentarse como candidato, salió triunfante sobre el que había promocionado el candidato de Izquierda Boliviana (FIB).

En su corto período la actuación primordial del tercer Presidente militar consistió en revocar las disposiciones económicas de su antecesor declarando libre la exportación del estaño y decretando la postergación de la entrega del 100% de divisas al Estado por la minería grande. Esa medida intempestiva dictada el 1º de Octubre de 1939 lo fue sin duda a inspiración de la rosca dominante.

\* \* \*

De acuerdo con la Constitución de 1938, el General Enrique Peñaranda fue elegido Presidente el 14 de Abril de 1940; el cuarto en los cinco años transcurridos desde la terminación de la guerra del Chaco.

El nuevo Gobierno, cuya tendencia política era conservadora, aunque los primeros en proclamar su candidatura habían sido los socialistas moderados y los republicanos antipersonalistas tuvo que confrontar situaciones conflictivas ocasionadas por grupos políticos en proceso de organización, los que aparentemente sustentaban ideologías internacionales aún no bien definidas. El caso era —y lo sigue siendo— que para distinguirse unas de otras las nuevas estructuras políticas interpretaban cada una a su manera esas ideologías en boga, sin analizar si se adecuaban a las condiciones e idiosincrasia nacionales. De ahí las denominaciones combinadas con socialismo, nacionalismo, falangismo, cristianismo, marxismo y otros "ismos".

Obviamente esos grupos políticos de civiles y de militares eran excombatientes al igual que los adherentes al partido gobernante. Tal como lo habían deliberado en el Chaco, todos perseguían el mismo objetivo: dar fin a un período de infortunios, transformando las estructuras políticas administrativas y principalmente económicas y sociales. Podría presumirse en todo caso que los unos se proponían lograrlo con acciones revolucionarias, mientras que los otros lo intentaban en forma más lenta y segura a través de sistemas evolutivos. Es así que se conformaron grupos opositores de los que muchos influenciados por ideas foráneas. Aparecieron los conductores, y con ello la emulación y los antagonismos, creándose confusión en los designios de los políticos. Generalmente los que se unían a un determinado líder, lo preferían a otros no tanto por su ideología aún indefinida sino por su simpatía personal, su ascendiente, su amistad, su parentesco, las ventajas que éste les reportaría u otras razones muy particulares; y ello continúa siendo lo mismo actualmente. De ahí que los grupos políticos hubiesen sido personalistas y siguen siéndolo.

La permanente oposición adquiriría caracteres de violencia en nuestro país contradictorio y duraría hasta nuestros días, salvo algunas importantes intermitencias de paz, sea cual fuese el Gobierno que se encumbrase en el poder. Habría de ocasionar también casi medio siglo de turbulencias, daño y atraso, que afectarían a mucha ciudadanía independiente que trabajaba por el mejoramiento de la patria.

Los primeros tropiezos del Gobierno del Presidente Peñaranda se produjeron al poco tiempo de instalado el Parlamento, cuando se propuso entrar en convenios económicos con los Estados Unidos. El obstáculo para ello fue la reclamación interpuesta por la Standard Oil Corp. a través del Departamento de Estado norteamericano en sentido de que Bolivia le reconociese una indemnización evaluada en US\$. 1.750.000.-. Esto era por el hecho de haber el primer gobierno militar nacionalizado sus derechos y propiedades petrolíferas el año 1937. La resistencia popular no pudo hacer nada para evitar el pago de esa importante suma que incluía tres años de intereses retroactivos.

Sin embargo el Gobierno supo rodearse de colaboradores eficientes y tuvo el mérito de concretar un estudio completo de planificación orgánica para la ejecución de obras de integración, juntamente con los programas de orientación general para el desarrollo del país en aspectos camineros y agrícolas. Una misión norteamericana fue contratada por el gobierno para realizar ese estudio que se denominaría "Plan Bohan" llevando el nombre de su principal personero. El trabajo de la misión, iniciado en 1940, muy eficiente y completo, sigue hasta ahora siendo guía para la ejecución de varias obras de carácter nacional. La de mayor trascendencia fue la carretera Cochabamba-Santa Cruz cuya construcción, iniciada en 1943-1944, constituiría una de las realizaciones primordiales en la integración del país. Empero los problemas para el financiamiento

dificultarían la ejecución de tan magna obra que fue lenta y sólo se complementarían en más de 10 años.

Otra obra fundamental de orden internacional, que ese gobierno concretó, fue la construcción del ferrocarril a la Argentina (Santa Cruz-Yacuiba). Es de advertir que, tal como ocurrió respecto al ferrocarril al Brasil, largas gestiones diplomáticas se habían llevado a cabo desde comienzos del siglo. El año de 1941 Bolivia y la Argentina lograron ponerse de acuerdo para iniciar la obra que tardaría muchísimos años hasta su conclusión.

Las deficientes condiciones de vida del trabajador minero en años prósperos para los empresarios fue el origen de un conflicto social grave que degeneró en trágica masacre, la que finalmente causó la caída del cuarto Jefe Militar en Diciembre de 1943.

Especulando sobre el caso del Presidente Peñaranda, que estuvo muy cerca de concluir su mandato por haber durado su gobierno tres años y ocho meses, podría imaginarse el cambio que se habría operado en el país si las circunstancias hubiesen determinado una política más serena y responsable: que Peñaranda hubiese cumplido su período de 4 años y llamado oportunamente a elecciones. Puede afirmarse que un continuar de los gobiernos cada cuatrienio a través de elecciones constitucionales habría permitido al país superar más fácilmente su atraso, y vencer varias etapas de desarrollo. Evidentemente la pugna personalista de los conductores ambiciosos es la que se opone siempre a toda forma de estabilidad política y progreso nacional.

Cabe añadir un ligero comentario respecto al comportamiento político. Es curioso observar que en general todo nuevo gobierno se inicia con una reforma o reestructuración de los sectores administrativos, lo cual da a entender que sus antecesores no supieron organizarse para una eficiente conducción de los negocios del Estado. Y como los gobiernos, salvo raras excepciones, son de poca duración porque han surgido particularmente de un acto de violencia, gran parte de ese corto tiempo se pierde en labores de represalia y aparente reordenamiento. La falta de continuidad administrativa debida a los cambios políticos es uno de los factores que determinó la marcha a paso lento del progreso nacional. Sin embargo, lo contradictorio del caso es que ese repudio al gobierno anterior no es óbice para que el que lo sustituye se adjudique la paternidad de las obras que aún no fueron concluidas, con el propósito de hacerlas pasar a la historia como sus propias creaciones. Sería acaso demasiado hidalguía, por parte de los nuevos gobiernos, reconocer el mérito que tienen los legítimos proyectistas y ejecutores de obras que no lograrían terminarse durante su mandato?

\* \* \*

El Gobierno del quinto Presidente, Teniente Coronel Gualberto Villarroel, líder de los grupos militares surgidos del Chaco, resultó más turbulento y dramático que los de sus predecesores, habiéndose caracterizado por una serie de acontecimientos contradictorios. En su manifiesto dirigido al pueblo expresó que el país había recobrado su condición de Estado libre y soberano, declarando al mismo tiempo su solidaridad con los intereses americanos. Debe reconocerse que era un patriota deseoso de cooperar a la clase desheredada. Fue señalado nazista, razón por la cual el Departamento de Estado norteamericano demoró 6 meses para reconocer al nuevo Gobierno. Este se produjo cuando Villarroel accedió a entregar a los Estados Unidos los ciudadanos alemanes y japoneses que residían en Bolivia.

El Gobierno convocó a elecciones en Junio de 1944, habiendo triunfado el MNR. Y es con un Parlamento, en el que la mayoría de los convencionales pertenecían a ese partido, que Villarroel fue confirmado como Presidente Constitucional de la República. Por otra parte los partidos tradicionales y el grupo de izquierda se juntaron para conformar el Frente democrático antifascista que se puso frente al Gobierno. Este reaccionó en forma inesperada produciéndose hechos de extrema violencia como fueron las torturas y matanzas de personajes civiles y militares de los que muchos considerados patricios nacionales. Tales hechos sólo podían guardar semejanza con los métodos brutales del nacional-socialismo hitleriano.

El Parlamento aprobó importantes leyes de carácter social: retiro voluntario del trabajador, aumento de salario. Por otro lado procuró intensificar la productividad con la aplicación del Plan Bohan.

El Gobierno, se mostró duro con la Minería grande. Fue planteada la caducidad de las concesiones auríferas de Tipuani y la entrega de divisas por venta de minerales se elevó hasta el 60%. La reacción no tardó en hacerse efectiva teniendo en cuenta que existía además un verdadero boicot de los Estados Unidos. Finalmente, y después de haber fracasado un primer golpe de Estado en Junio de 1946, apenas transcurrido un mes, la agitación popular alcanzó tanta violencia que se produjo una poblada que asaltó el Palacio Quemado habiendo Villarroel sido inmolado y colgado de un farol en la Plaza Murillo.

En aquellas épocas nuestras juventudes, al igual que en las de muchos países de latinoamérica, demostraban predisposición por introducir ideas provenientes del exterior sin tener en cuenta si eran o no aplicables en ambientes como el nuestro. De ahí resulta que el querer adaptarlas al medio sólo podía crear mayores trastornos con efectos generalmente nefastos. El nacional-socialismo que nació en Alemania con Hitler y fanatizó a las juventudes y hasta a los niños de ese país, asolando hogares —por ser la divergencia política una de las causas tangibles de la destrucción familiar— es el que entonces había sido importado a Bolivia originando una era de violencias que duró varios años. Empero es ese tipo de fiebre que contagió fácilmente a nuestras juventudes, tan receptivas respecto a todo cuanto era artículo de importación y rechazo del orden establecido, aunque esta vez se orientara hacia la izquierda como reacción al nazi-fascismo derrotado en la segunda guerra mundial.

A raíz de las trágicas actuaciones que causaron la muerte de Villarroel, el Dr. Tomás Monje Gutiérrez, Presidente de la Corte Superior de La Paz, asumió la presidencia con carácter provisional. Sensiblemente un incidente desgraciado que se produjo entre el Presidente y un oficial del ejército, desencadenó una asonada del pueblo que tuvo trágico desenlace con el colgamiento del señalado oficial en la Plaza Murillo, más el de otros jefes de la Policía Nacional. Esos trágicos sucesos, junto a los que ocurrieron con la muerte de Villarroel días antes, constituyen hechos de los más sangrientos en la historia nacional realizados por un pueblo sublevado. Los bolivianos de la generación del Chaco que los presenciaron jamás dejarán de recordarlos.

Como primera medida Monje Gutiérrez, después de cancelar la Constitución Política del Estado, estableció un Estatuto de Gobierno. Sobre esa base se llamó a elecciones en Enero de 1947, habiendo sido elegida la fórmula Enrique Hertzog y Mamerto Urriolagoitia, pertenecientes ambos al partido de la Unión Republicana Socialista (PURS) de tendencia centrista.

\* \* \*

El Gobierno del Presidente Hertzog confrontó situaciones difíciles por la desorientación política en la que se encontraba el pueblo boliviano. Sus medidas favorecieron particularmente a las grandes empresas mineras en momentos en que los problemas inflacionarios perjudicaban la efectividad de cualquier mejoramiento económico de orden social. De ahí que la pugna política fue ardua de controlar.

Una de las realizaciones más positivas del Gobierno de Hertzog fue la construcción de refinerías de petróleo en Cochabamba y Sucre. Y.P.F.B. contrató con ese fin los servicios de Foster & Wheeler, empresa norteamericana.

Para la renovación de los Parlamentarios, fueron convocadas elecciones que se caracterizaron muy particularmente por su violencia, el cohecho, el fraude, procedimientos que desde luego han demostrado ser práctica corriente en los comicios bolivianos y afectan la credibilidad y estabilidad de los gobiernos.

Por muchas causas y principalmente por su mal estado de salud, el Presidente Hertzog tuvo que renunciar a la Presidencia para internarse en una Clínica de los Yungas. Y así concluyó su gobierno que pasó a manos del Vice- Presidente Dr. Mamerto Urriolagoitia.

\* \* \*

El nuevo Presidente, Mamerto Urriolagoitia, asumió el poder declarando que en las condiciones conflictivas de la política nacional no tenía más alternativa que la de gobernar con mano fuerte. Y la verdad es que su corto período en el Gobierno no tuvo momento de sosiego.

Para frenar movimientos subversivos del sector minero tomó presos a dirigentes sindicalistas y exilió a dos importantes jefes políticos. La reacción violenta de los mineros se manifestó con el fusilamiento de dos rehenes norteamericanos y motivó por parte del gobierno una fuerte represión que culminó en un enfrentamiento sangriento. En ese período el MNR se fortaleció considerablemente a expensas de otros partidos políticos que fueron desintegrándose. El MNR Y la Falange Socialista Boliviana (FSB), que por su parte se vigorizaba también, procuraron ponerse de acuerdo con propósitos golpistas sin llegar a entendimiento alguno. Al poco tiempo estalló una verdadera guerra civil que obligó a los revolucionarios a retirarse a Santa Cruz y tuvieron que huir al exterior. Empero la situación siguió tensa habiéndose visto obligado el Gobierno a ejercitar una vigorosa represión en La Paz contra sectores obreros y campesinos.

La misión norteamericana Keenleyside que visitó Bolivia en 1950 procuró un informe sobre la situación y las potencialidades del país, haciendo una crítica objetiva de las causas del subdesarrollo. Ese documento que llevaba el nombre de su principal personero, debió hacer reflexionar profundamente a los gobernantes ya que exponía claramente la verdad de los hechos nacionales.

A fines del año 1950 Urriolagoitia llamó a elecciones para el mes de Marzo de 1951. La sorpresa fue grande cuando se supo que éstos dieron el triunfo al MNR por apreciable margen de votos. Ante ese resultado Urriolagoitia reunió a jefes militares y de ello resultó la simulación de un golpe, habiendo sido designado Presidente de la República el General Rugo Ballivián en Mayo de 1951.

\* \* \*

El nuevo Gobierno se inició sin autoridad moral y sus medidas de represión, confinamientos y otros, así como la anulación de las elecciones sólo podían estar llamadas a poner leña al fuego. La Presidencia del General Ballivián difícilmente habría de sostenerse ante un pueblo soliviantado. La oposición preparó con tiempo la revolución que estalló el 9 de Abril de 1952 y llevó al poder a Víctor Paz Estenssoro, Jefe del MNR.

\* \* \*

### **CAPITULO III**

#### **Segundo y Tercer período de Gobiernos**

El segundo período, de 1952 a 1964, se refiere exclusivamente al Gobierno del MNR que duró doce años en tres mandatos: Víctor Paz Estenssoro en el primero; Hernán Siles Zuazo en el segundo. El tercero, nuevamente Víctor Paz Estenssoro que quiso prolongarse un cuarto mandato, pero fue derrocado por su Vice-Presidente el General René Barrientos Ortuño al comenzar esa gestión.

Después de 16 años de gobiernos inestables, de acontecimientos poco efectivos, el pueblo anhelaba un equilibrio institucional bajo una conducción serena y coherente de los asuntos del Estado. Ese equilibrio crearía un ambiente propicio a la introducción de los cambios lucubrados en el Chaco y el país urgía para salir de su postración, los que abarcarían aspectos políticos, económicos y sociales. De ahí las expectativas puestas en el Gobierno civil que asumía las riendas del mando, el que se presentaba como un grupo compuesto por gente nueva, aparentemente decidida a dar fin a tantos años de confusión y odio nacional ante un pueblo fácil de convencer. Pero también muy capaz de desengañarse.

La realidad política que surgió de la revolución, era el cogobierno del MNR Y de la Central Obrera Boliviana, es decir de un partido centrista y opuesto a la gran minería, aliado a la fuerza



sindical del obrerismo. Esta unión no dejaría de crear conflictos internos en el partido con el correr del tiempo.

Empero al comienzo la COB tuvo voz más alta particularmente en lo que se refería a la nacionalización de la minería grande. Nuevamente fue propuesta la entrega del 100% de divisas, o sea el planteamiento de Busch, cuando era Presidente de la República, medida que no había tardado en ser derogada por su sucesor el General Quintanilla. La COB tuvo que llamar a una manifestación obrera en Octubre de 1952 para exigir una solución radical, la que determinó la dictación del Decreto de Nacionalización de las minas. Al mismo tiempo se creó la Corporación Minera de Bolivia.

En lo que concierne a la Reforma Agraria también la COB promovía dos tendencias: por una parte la nacionalización de la tierra junto con el cultivo colectivo de las haciendas, y por otra el reparto de los latifundios en pequeñas propiedades campesinas. Este último criterio es el que prevaleció.

Sin embargo a pesar de los sanos designios que pudiesen haber impulsado esas dos importantes reformas, los resultados no fueron satisfactorios. La nacionalización de la minería grande pareció ser el único procedimiento a emplear para dar fin a un poder siempre creciente, que por cierto desequilibraba las mismas funciones del Gobierno. Lamentablemente faltó el enfoque adecuado de los mecanismos requeridos para su aplicación ya que los resultados serían totalmente negativos y puede decirse nefastos desde el punto de vista de la economía y del desarrollo nacional. La totalidad de las empresas estatizadas en poder de la Corporación Minera de Bolivia habrían de dejar apreciables déficits desde un principio hasta el presente, trabajando a pérdida en las tres décadas transcurridas. El Gobierno debió prever que asumiría las grandes responsabilidades del manejo de las minas para lo cual no estaba preparado; además esa reforma originaría otra corrupción quien sabe más ruinosa que la anterior, que afectaría tremendamente los intereses nacionales.

La Reforma Agraria era una medida que debía implantarse con carácter de urgencia, tanto para concluir con el latifundio improductivo como para liberar al campesino de un régimen social servil que era inadmisibles. Pero la demora en tomar una decisión fue causa de atropellos por parte de los campesinos, los que se manifestaron con la destrucción de propiedades medianas y la matanza de ganado fino importado para el mejoramiento de la raza bovina. Se produjo de esa manera la parcelación de los latifundios creándose los minifundios que, transcurrida una generación, quedarían reducidos a la más irrisoria superficie de tierras; y si la Reforma Agraria transformó en propietarios a los campesinos, la producción agrícola desmejoró notablemente. Por otra parte esa medida de Gobierno no favoreció a los pequeños y medianos propietarios progresistas —que habían organizado mecanismos de trabajo y un primer régimen de salarios— y provocó el abandono de las poblaciones rurales y el consiguiente éxodo hacia las ciudades. En resumidas cuentas la Reforma Agraria, digna de todo aplauso como concepto, no fue debidamente preparada, y sus resultados no favorecieron las aspiraciones de esa clase trabajadora mayoritaria y menos aún los intereses nacionales.

El voto universal demostró no ser todavía una medida aplicable en Bolivia, y con mayor razón por la forma simplista en que ésta fue llevada a la práctica. Siendo el voto eleccionario un acto de conciencia individual no puede imitarlo quien no haya alcanzado el nivel de formación educativa que le permita opinar con libertad y probidad en sufragios políticos. De ahí que tal limitación hubiese determinado generalmente la comisión de hechos tremendamente corruptivos y perjudiciales en toda elección. Esa debe ser la causa por la cual el voto universal, si no me equivoco, no hubiese sido totalmente instaurado en países donde existe todavía heterogeneidad educacional como son el Perú, el Brasil, y el mismo México. Quizás, sin embargo, la extensión del voto al mayor número de ciudadanos podría mantenerse dentro de mecanismos más adecuados de participación responsable, los que no han sido aún estudiados en debida forma.

La situación económica general se agravó no solamente porque el partido gobernante se empeñó en acrecentar la preeminencia del Estado sobre la empresa privada, sino también por constituir uno de sus principios básicos el liberar al país de la dependencia norteamericana que se manifiesta en diversas formas, y desde luego en su cooperación financiera. Si bien esa liberación

es en muchos casos un justo anhelo del pueblo boliviano, pasarán numerosas décadas hasta que sea una realidad en el aspecto económico, pues sólo será alcanzada con un mayor desarrollo físico del país y con la elevación del nivel medio de su educación.

En resumen los errores de concepto sobre la realidad del país precipitaron una inflación sin paralelo en la historia nacional. La devaluación monetaria que de ello derivó, superó los 6.000% ya que el dólar americano llegó a venderse hasta al precio de 13.000 bolivianos en el mercado negro, siendo su valor oficial de 190 bolivianos. Dicha inflación movió al Gobierno a promulgar una serie de medidas llamadas infelizmente a empeorar la situación: intervención en las operaciones comerciales e industriales, cambios diferenciales que siendo discriminatorios fomentaron la corrupción fuera de beneficiar a una supuesta nueva burguesía de privilegiados a expensas de una burguesía tradicional trabajadora que fue particularmente dañada.

Los "técnicos" de la revolución estimaban que la emisión de billetes resolvería fácilmente sus problemas. Empero, transcurridos tres años, en 1956, abrumados por una inflación galopante, se dieron cuenta que tal emisión solo se habría justificado si se aplicaba en inversiones productivas respaldadas por obras de desarrollo, no habiendo sido ese el caso en parte substancial. Las consecuencias fueron ruinosas, y el Gobierno perdió prácticamente el control sobre el manejo de la economía. Se formaban interminables colas para la adquisición de bienes de consumo, y las huelgas se sucedían a ritmo de casi una diaria, cuyo costo debía ser absorbido por el empresario. Por otra parte las obligaciones del Gobierno al Banco Central y el costo de la vida se incrementaron considerablemente, las reservas desaparecieron y las libras esterlinas depositadas en las bóvedas del Banco fueron vendidas. El economista norteamericano J. Eder, que haría efectiva la estabilización monetaria, se refiere en relación escrita al caso de Bolivia expresando entre otros comentarios: "Alrededor de 30 millones de dólares de capital fugaron y las deudas a proveedores subieron de 4.5 millones hasta 65 millones de dólares" elevando el nivel de la deuda externa a 500 millones de dólares cifra ésta que debe multiplicarse por lo menos cinco veces en la actualidad considerando las sucesivas desvalorizaciones que confrontó el dólar americano, y otros poderosos factores incidentes.

Ante situación tan difícil el Gobierno se vio obligado a abdicar en muchos de sus principios y entre éstos de su anti-imperialismo en el aspecto económico de los problemas; tuvo que recurrir a la ayuda externa para evitar un tremendo derrumbe. El mismo Sr. J. Eder dice: "El Presidente Siles en 1958 expresó francamente al Vice-Presidente Nixon que sí los Estados Unidos no proporcionaban a Bolivia una ayuda de US\$. 50 millones anuales durante cuatro años, los comunistas se adueñarían del poder. Por su parte el líder obrero Juan Lechín, en viaje especial a los Estados Unidos dejó establecido que perdería completamente el control de los mineros y su respaldo al MNR si el país no recibía una cooperación de 100 millones". Y la verdad es que los Estados Unidos ayudaron a Bolivia con donaciones diversas por 277 millones de dólares, independientemente de las que otorgaba al país para numerosas obras de infraestructura.

Finalmente el Gobierno se resolvió por la única salida que le quedaba: acometer un serio programa de estabilización monetaria con la cooperación del Fondo Monetario Internacional y el Gobierno de los Estados Unidos, no obstante ser esta determinación una negación absoluta de las teorías y planes del MNR. En Diciembre de 1956 el Gobierno dictó el Decreto de Estabilización Monetaria (Plan Eder) que tomaba en consideración los siguientes puntos: la supresión de los cambios monetarios diferenciales: la devaluación del boliviano que se estableció en la nueva paridad de Bs. 7.700.- por dólar; el cambio libre; la abolición de los precios subvencionados de los artículos de primera necesidad, la eliminación de controles sobre exportaciones; la libertad de comercio exterior; la congelación de alquileres previa compensación; el control del crédito bancario y la reducción del déficit fiscal. La COB no estuvo conforme con esas medidas sindicando al gobierno de haberse vendido a influencias capitalistas foráneas.

No obstante haber despertado crecida expectativa en numerosos sectores de la población, el MNR no tuvo vida fácil desde que agarró el poder. En primer término lo perjudicó la falta de homogeneidad en la composición de su gobierno debido al pluralismo que no dejó de influir negativamente en la atención de su línea política. Luego incidieron poderosamente las ideas extranjerizantes, llamadas a sembrar la anarquía. Y finalmente la lucha sin cuartel que durante

numerosos años tuvo que sostener contra la violenta oposición de F.S.B. Los dos partidos políticos, compuestos por excombatientes del Chaco, que perseguían similares objetivos, se habían juntado aparentemente para llevar adelante la revolución del 52. Empero una ruptura de acuerdos debida a traición, delación o incomprensión de último momento los dividió; el MNR resultó ganador y FSB se vió ubicado en la oposición, enfrentándose los dos partidos en sañuda pugna que hizo correr mucha sangre.

Obviamente las elecciones y el Parlamento eran mecanismos de gobierno que correspondían a un régimen democrático. De ahí que fue muy lamentable que el MNR recurriese a métodos totalitarios a raíz de las frustraciones que había experimentado. No se explica que, contando con una gran mayoría de representantes en el Parlamento que le permitían proceder positivamente, se descontrolara al extremo de emplear la violencia y la represión. Bien pudo haber evitado esos despropósitos innecesarios con actitudes firmes pero ponderadas y la aplicación de la ley. Sensiblemente los odios se agudizaron a raíz de la creación de campos de concentración, comités políticos, cuerpos de milicianos y sistemas coercitivos manipulados no solamente por bolivianos sino por ciudadanos extranjeros de baja ralea. Todo lo cual conculcó los Derechos Humanos afectando a tantas familias pertenecientes a diversas esferas de la población boliviana.

Si bien deben reconocerse los aciertos que tuvo el I- MNR en procura de un mejoramiento general de orden político, económico y particularmente social, que justificaron su acción revolucionaria, la aplicación de éstos no dio los resultados satisfactorios que pudieron esperarse. Si, De ahí que las obras de desarrollo en medio de tanta confusión y falencia económica no pudieron progresar como a debió corresponder. Fueron pocas las realizaciones positivas aparte de la prosecución de aquellas que ya tenían bastante adelanto cuando el MNR había asumido el mando de la nación. Sin embargo debe aclararse que para el cuarto periodo de gobierno, de corta duración por haber sido derrocado el Presidente, la situación económica ofrecía perspectivas de tangible mejoramiento, no solamente por estar afirmándose los efectos de la estabilidad monetaria sino también porque la situación mundial auguraba años de vacas gordas. **Posiblemente después de un largo período tormentoso el MNR, —pletórico de experiencias sobre todo adversas— hubiese podido reivindicarse en el caso de completar la cuarta etapa de su gobierno.** Su caída precipitada fue más amarga todavía ante las posibilidades que se perfilaban.

La Institución armada intervino ante el desmoronamiento del MNR, tal como fue anteriormente en parecidas circunstancias y como lo habría de ser nuevamente en **futuras ocasiones, pues la historia se repite, y especialmente en nuestro país.**

Finalizaba así la gran aventura de un grupo político que, si se hubiese propuesto gobernar con ponderación, sin egoísmos, sin odios, sin pasiones, sin fanatismos, habría satisfecho en los 12 años de mandato, las expectativas de un pueblo abrumado por el desorden y el atraso, **y continuado gobernando posiblemente para el bien del país.**

\* \* \*

### **El tercer periodo de 1964 a 1982**

Este periodo de 18 años puede subdividirse en tres partes históricas bien definidas:

a) de 1964 a 1971 fueron prácticamente cuatro los gobernantes de los que uno civil, no habiendo ninguno terminado su mandato: el primero por muerte a raíz de un accidente, y los demás por golpe de estado; b) de 1971 a 1978 un solo Presidente se mantuvo en el poder durante los siete años, resultando su mandato el de mayor estabilidad en toda la historia de Bolivia; c) de 1978 a 1982 seis gobiernos, por no decir siete, de los que dos fueron civiles.

\* \* \*

En Noviembre de 1964 se constituyó la Junta Militar compuesta por los Generales René Barrientos Ortuño y Alfredo Ovando Candía que duraría el tiempo necesario para llamar a elecciones y entregar el poder al ganador.

En aquella época a raíz de la caída del MNR, y en los años que siguieron hasta los momentos actuales, proliferaron los grupos políticos con variantes ideológicas y siglas correspondientes, restando seriedad al régimen parlamentario. Corresponde transcribir de la Historia Contemporánea de Bolivia lo que entonces Paulovich definía al respecto en su columna humorística haciendo hablar a un supuesto personaje político: "El asunto es bien claro: soy nacional izquierdista, anarco-militarista, pro-derechista, que no se debe confundir con nacional-socialismo o popular anti-civilismo. Soy una especie de neo-socialista anti-ruso, casi titoista, pero anti-imperialista y pro-americanista sin tener nada que ver con los poristas gonzalistas y viendo más bien con simpatía los movimientos que combaten el trotsquismo sin desechar el liberalismo, pero marchando siempre juntos con los pueblos subdesarrollados que sufren su atraso por causa de las dictaduras militaristas".

Desde un comienzo la Junta tuvo que bregar con la COB en atmósfera de confusión política, y luego estudiar formas de mejoramiento de la economía nacional tan maltrecha. Su interés se manifestó especialmente en la empresa privada y extranjera. Así también en el campesinado que habría de constituir la base de masas de su régimen.

Las elecciones fueron fijadas para Julio de 1966 habiéndose considerado una nueva ley electoral, aunque bastante similar a la del MNR. Barrientos renunció para intervenir en las elecciones permaneciendo Ovando como Presidente interino.

Una de las obras más importantes que el Gobierno provisional de Ovando emprendió fue la construcción de la fundición de estaño de Vinto encargada a una firma alemana. Por otra parte se interesó en el arrendamiento de la Mina Matilde, mina de zinc, a un Consorcio norteamericano, operación que fue calificada de "entreguista" por ciertos sectores de la población.

Barrientos, hombre carismático, que supo ganarse las simpatías populares, preparó su elección con la ayuda de las Fuerzas Armadas y la conformación del Frente de la Revolución Boliviana. Lo designó a Luís Adolfo Siles, para acompañarlo en su fórmula como candidato a Vice-Presidente. No obstante haberse presentado numerosos otros candidatos presidenciales de variados partidos políticos, Barrientos y Siles ganaron las elecciones con una mayoría considerable y asumieron el poder el 6 de Agosto de 1966.

Constituido el Congreso Extraordinario, fue aprobada una nueva Constitución Política del Estado que afirmó la institucionalidad de muchas medidas y entre éstas principalmente las que fueron dictadas por el MNR: la Nacionalización de las Minas, el Voto Universal, la Reforma Agraria, la Reforma Educativa. El Parlamento, constituido por una mayoría que representaba 4/5 partes del número total de convencionales contra 1/5 parte en la oposición, daban a Barrientos vara alta para gobernar de acuerdo con su criterio y voluntad.

A mediados del año 1967 se produjo la guerrilla del Che Guevara, quien se proponía hacer de Bolivia, por su situación geográfica en pleno corazón del continente, un foco de irradiación continental del Castro-comunismo. Los cálculos de esos guerrilleros fueron totalmente equivocados al estimar que los campesinos se plegarían a su acción, pues no tomaron en cuenta la idiosincrasia ni tampoco la circunstancia de que se hubiesen transformado en propietarios con la Reforma Agraria. El Che fue tomado preso en Ñancahuazú y muerto por un sub-oficial del Ejército. Al mismo tiempo cayó preso el intelectual francés Régis Debray, teórico de la guerrilla de Guevara. La historia de la aventura del Che en Bolivia, donde su experimento fue trágicamente liquidado con su muerte, ofrece un gran interés que no me corresponde profundizar para los fines del presente relato.

Barrientos tuvo que afrontar situaciones muy difíciles con los mineros, las que degeneraron en una lamentable batalla que fue denominada la masacre de San Juan.

Entre las obras realizadas por el Gobierno puede contarse la concesión de los yacimientos de gas natural a la Gulf Oil que ya manejaba las del petróleo. Esta concesión fue motivo de agrias protestas al igual que todas las que se levantaban cada vez que el Gobierno usaba de la cooperación económica norteamericana pública o privada para obras de desarrollo.

El Presidente Barrientos fue promotor del Pacto Militar-Campesino, organización llamada a luchar contra el comunismo y que tendría gran trascendencia en los años siguientes.

Otra obra de importancia en el orden publicitario y gubernamental fue la instalación de la primera televisión boliviana. Lamentablemente fue considerada insuficiente. Era sin embargo un empeño que al presente está adquiriendo una influencia considerable ya que se ha extendido a varias ciudades del país y constituye una fuerza en el aspecto propagandista político.

El Gobierno se vió obligado a tomar medidas estrictas ante las reivindicaciones regionales populares de los universitarios y obreros. En esas circunstancias el 29 de Abril de 1969 el General Barrientos murió en un trágico accidente de helicóptero. Esa muerte, no obstante el clima sedicioso, fue sumamente sentida por el pueblo boliviano.

\* \* \*

El Vice-Presidente Luís Adolfo Siles, abogado y catedrático universitario de 45 años asumió el poder y formó el gobierno con su grupo político del Partido Social Demócrata (PSD) que era considerado oligarca por los sectores populares. Su primera intención fue abolir el Pacto Militar-Campesino, pero ante una amenaza de huelga general mantuvo su convenio. Siles Salinas continuó con la política de Barrientos pero no pudo conquistarse a los campesinos que no lo designaron su líder por no ser militar. Como tampoco pudo acercarse al movimiento obrero, su acción de gobierno no fue dinámica con lo cual no mejoró su popularidad.

Hago referencia a las obras principales que realizó el Presidente Siles Salinas, sobre las que él mismo presentaría una síntesis completa años más tarde publicada en el Diario del 4 de Agosto de 1974: la Fundición de Bismuto de Telamayo; la incorporación de Bolivia al Grupo Andino; una serie de medidas a favor de las Universidades del país con la iniciación de la construcción de la Ciudad Universitaria de La Paz; la creación de la Corporación de Desarrollo Rural; el financiamiento del plan Social Minero. Logró por otra parte mantener equilibrado el nivel de la economía doméstica.

Su gobierno no fue fácil por cuanto sólo contaba con un mínimo de diputados y senadores en el Parlamento. Debe reconocerse que pudo evitar una tremenda lucha entre gobierno y oposición que debía estallar el 1º de Mayo de 1969. Señala el Presidente que no tuvo un solo preso político, que observó el mantenimiento de los Derechos Humanos y que mejoró apreciablemente el salario del trabajador minero. En síntesis fue un gobierno que armonizó el desarrollo económico con el progreso social.

Como la situación era inestable en Septiembre de 1969, encontrándose Siles Salinas, en Santa Cruz las Fuerzas Armadas se hicieron cargo del Gobierno alegando el riesgo que corría el país al acrecentarse demasiado su dependencia del extranjero.

\* \* \*

En Septiembre de 1969 se constituyó una Junta Civil Militar encabezada por el General Alfredo Ovando Candía que, de acuerdo con el "Mandato Revolucionario" de las Fuerzas Armadas se puso al servicio de la Revolución, dió a conocer su programa político e hizo un llamado dirigido a obreros, campesinos, mujeres y jóvenes de todo el país. Los puntos principales de esa política fueron: la formación de una democracia popular con la finalidad de sacar al país del caos. La COB, ante la nueva situación propuso un plan democrático anti-imperialista y antioligárquico. El gobierno Civil-Militar inició su actuación con la derogación del Código del Petróleo, la Reglamentación Sindical, la Ley de Seguridad del Estado y la vigencia de la Constitución de 1967. Estas medidas fortalecieron a los partidos de izquierda.

La determinación más significativa del General Ovando fue la nacionalización de la Gulf Oil en forma sorpresiva el mes de Octubre de 1969, apenas transcurrido un mes de haber asumido la Presidencia de la República. Principal promotor fue el Ministro Quiroga Santa Cruz. Los dirigentes obreros consideraron favorable la coyuntura que se presentaba para acelerar la implantación del socialismo en Bolivia.

Otras medidas de importancia fueron: la preparación de un documento que se estimaba capital denominado "Estrategia nacional de desarrollo económico y social" como plan a realizarse en 20 años; la declaración de una Política Exterior independiente y el establecimiento de relaciones con la Unión Soviética y Rumania para así vincularse al otro centro de poder mundial; el máximo respaldo respecto a la adquisición, el transporte y la instalación de las maquinarias compradas a la firma alemana Klockner para la fundición de minerales y la correspondiente creación de la Empresa Nacional de Fundiciones (ENAF): el monopolio nacional de la comercialización de minerales a través del Banco Minero.

La guerrilla de Teoponte, fue un movimiento de juventud pro-liberación que tuvo un desenlace trágico. Repercutió en el ejército y los grupos políticos izquierdistas y socialistas, habiendo sido retirado de su cargo el General Juan José Torres, El Gobierno de Ovando tuvo que lidiar contra la reacción de derecha y las huelgas de la izquierda, Los asesinatos de personalidades allegadas al MNR y a la prensa, cuya violencia impresionó al pueblo boliviano, impactaron tremendamente la estabilidad del Gobierno de Ovando, produciéndose luego una rebelión con huelga general y barricadas pidiendo la renuncia de los ministros de derecha, Este movimiento insurgente dió fin al Gobierno con el triunfo del General Torres.

\* \* \*

La ascensión al poder del General Torres, de 50 años, a principios de Octubre de 1970, fue un hecho sorpresivo, y hasta para él mismo, pues no contaba con el apoyo del Ejército el día antes, habiendo sido retirado de la Jefatura del Comando Conjunto. El General Ovando, al renunciar, le dió paso libre a la Presidencia. Su gabinete contó con militares y muchos 'izquierdistas que marcaron la orientación ideológica del nuevo régimen.

Habiendo las Fuerzas Armadas agudizado su lucha contra el foco guerrillero de Teoponte, el Gobierno de Torres la frenó y logró más bien rescatar de la selva al saldo de juventud que había actuado en esa trágica operación rebelde. Por otra parte dió libertad a los presos de la aventura de Ñanchahuazú amnistiando a los bolivianos y sacando del país a los extranjeros entre los cuales se encontraba Regis Debray.

Como demostración de su anti-imperialismo el Gobierno anuló un contrato suscrito con firma norteamericana para la explotación de colas y desmontes de Catavi. Luego rescindió el contrato de arriendo de la Mina Matilde también con firma de los Estados Unidos, pero lo más extraño fue que, una vez formalizada la reversión convino la comercialización del zinc con otra entidad norteamericana.

Sin embargo la agitación creció en el obrerismo. El 1º de Mayo de 1971 fue la oportunidad para que los obreros y otros sectores combativos como los universitarios realizaran una manifestación gigante con objeto de plantear el socialismo boliviano. Allí se determinó la fecha de la inauguración de la Asamblea Popular para el mes de Junio como forma de reemplazar al Parlamento.

Otros hechos importantes fueron los que correspondieron a la conformación de partidos de izquierda, como ser: el Partido Socialista (PS), el Movimiento de Izquierda Revolucionario (MIR) y el Partido Demócrata Cristiano Revolucionario (PDCR).

Los problemas que Torres confrontó no cesaron en los 10 meses de su gobierno. Los ultra izquierdistas comenzaron sus atropellos a la propiedad privada interviniendo también los comunistas, los campesinos pobres y universitarios marxistas. Consecuencia de esa política fue el crecimiento de una oposición activa. El Congreso de Empresarios Privados manifestó que se defendería contra el atropello.

Es en aquellos momentos que fracasó el General Banzer en un primer intento de golpe y tuvo que refugiarse en una Embajada extranjera. Por otra parte el MNR y la FSB juntamente con militares antiterroristas conformaron un frente de oposición y futura coparticipación. Al mismo tiempo tendencias políticas de izquierda: la Unión de Campesinos pobres (UCAPO) y el Partido

Comunista Marxista Leninista, asumiendo una posición de extremo radicalismo, se estrellaron contra la Asamblea Popular. La situación era de veras caótica y confusa. Se ensalzó al proletariado como única clase social capaz de garantizar todo cambio político.

Aquí deseo reproducir palabras de Jean Francis Revel, escritor y periodista francés, por el significado crítico que encierran y que la Historia Contemporánea de Bolivia ha transcrito: "La desgracia de la clase obrera no está tan sólo en el hecho de que debe asumir la parte más penosa de la producción, sino que alimenta una antropofagia intelectual de los no obreros. Estos se baten por la clase obrera, a causa de ella, a espaldas de ella, a sus costas, armados de teorías que regulan su destino, su naturaleza, sus límites, sus necesidades, sus derechos, sus deberes, sus ideas, su porvenir. Nos preguntamos, si a la clase obrera no le convendría resguardarse de sus amigos tanto como de sus enemigos?".

Torres dependía de la Asamblea Popular y de algunos Jefes Militares. Para no ser tachado como derechista cerraba los ojos a acciones desmesuradas: asaltos a propiedades, empresas privadas, ataque al imperialismo por parte de los Universitarios, secuestros para recaudar fondos; liberación de toda dependencia exterior, expulsión del Imperialismo y de sus representantes locales. La clase obrera resultaba exaltada como la conductora del proceso revolucionario. En medio de toda esa agitación no dejaba de percibirse un infantilismo patente. Se dificultaba el afán de Torres por abrir paso al socialismo pues antes de ello le correspondía edificar un Estado Nacional homogéneo que tardaría en conformarse. De ahí su condescendencia respecto a expropiaciones, incautaciones y hasta asalto de edificios de la empresa privada.

El sistema educativo atravesaba por un período de marcada deficiencia. El reformar la Educación no podía consistir exclusivamente en determinar un número mayor o menor de horas de trabajo, ni de transformaciones en los ciclos. Lo que se requería era concebir una orientación educativa positiva, considerando la realidad de las características muy particulares de la población estudiantil boliviana.

Dada la situación turbulenta que vivía el país, hacía un buen rato que la confianza había desaparecido en lo que se refiere a inversiones. El ahorro interno a su vez había disminuido considerablemente. En cuanto al número de desocupados éste alcanzaba la cifra respetable de 300.000. Con ello se demostraba que no solamente el desarrollo nacional se había frenado sino que estaba en retroceso.

En resumidas cuentas las condiciones del país con el Gobierno de Torres clamaban un cambio. El General Banzer fue apresado en Santa Cruz y traído a La Paz, pero la insurrección que él encabezaba estalló violentamente y duró 3 días del 19 al 21 de Agosto de 1971. Con el triunfo de la revolución el General Torres fue derrocado.

\* \* \*

Cabe aquí abrir un paréntesis. Mi rápida descripción, comenzando con el primer Presidente militar después de la guerra del Chaco, no ha demostrado hechos alentadores bajo regímenes gubernamentales tan desconcertantes, en los que primaba la inestabilidad, la desorientación y la violencia. Es indudable que el desarrollo nacional tenía que marchar a paso de tortuga, sin eficiencia y generalmente a mucho costo. Y qué puede pensarse respecto al desenvolvimiento de la empresa privada? Esta tuvo que enfrentarse al desorden gubernamental siéndole imposible organizar su actividad en clima cargado de imprevistos, de lucha contra una burocracia insensible. Acaso desde 1936 hasta 1971, hubo algún momento de tregua? El esfuerzo a desarrollar tenía que ser mucho mayor en las circunstancias de permanente inquietud en las que se vivía, fuera de que toda programación para el trabajo resultaba prácticamente imposible en clima de continua incertidumbre.

\* \* \*

Durante muchas décadas el pueblo boliviano se había visto constreñido a presenciar ensayos de sistemas de gobierno inspirados en ideologías foráneas, los que habían sumido al país en el caos y el desasosiego. Consecuente- mente la revolución que acababa de derrocar al

General Torres se presentaba para una gran mayoría de ese sufrido pueblo como una esperanza de franco mejoramiento.

El Coronel Hugo Banzer Suárez, jefe incuestionable del movimiento subversivo asumió la Presidencia de la República cooperado por el Movimiento Nacionalista Revolucionario y la Falange Socialista Boliviana, conformándose así el "Frente Popular Nacionalista".

Los primeros pasos del nuevo Gobierno consistieron en el restablecimiento del orden institucional, para lo cual la COB dejó de actuar, las actividades universitarias entraron en receso y los partidos de izquierda fueron cancelados. La nueva modalidad de la ley de hidrocarburos permitió el retorno de empresas petroleras extranjeras que habrían de realizar intensivas prospecciones. La moneda fue devaluada a 20 pesos bolivianos por dólar lo que produjo una inflación que a un momento dado alarmó al pueblo y pudo ocasionar conflictos.

La alianza del MNR y de FSB no tardaría en presentar intereses conflictivos. La reconciliación de dos partidos que se habían enfrentado durante varios años en lucha sin cuartel no se concretaría fácilmente por cuanto cada uno trataba de colocar a sus miembros en los puestos más privilegiados de la administración pública, lo que originaba una emulación inevitable. La ruptura en tal circunstancia había de producirse el año 1974. Empero, solo un sector del MNR, incluyendo la plana mayor, se retiró del gobierno no habiendo todos seguido sus pasos. Y en cuanto a FSB, una parte importante del grupo político se quedó hasta el final con el Gobierno habiendo su jefe ocupado situaciones importantes en el exterior.

\* \* \*

La inmoralidad funcionaria que había tomado cuerpo al comenzar la década del 50, no pudo corregirse en los 30 años que siguieron, lo cual lamentablemente opacó la conducta de muchos gobiernos en perjuicio del país. "El Diario" del 19/7/76 refiriéndose a ese punto editorializaba de la siguiente manera:

"Que la moral ha sufrido un descenso brusco en todos los niveles de la vida nacional es una verdad que no puede ser contradicha. Vivimos épocas en las que, desaparecida la escala de valores, el concepto de responsabilidad es ahora una verdadera quimera... la trayectoria de una vida ejemplar, la conducta intachable en el ejercicio de la función pública, la conducta tranquila y las manos limpias de peculados no se consideran méritos... la inmoralidad está socavando cada vez más hondo las reservas de la honradez y el respeto de la sanción histórica. Parejo al evidente progreso del país, inunda una ola de concupiscencia, un inmoderado afán de amasar fortunas generalmente mal habidas. Es la impunidad que origina el delito. Lo peligroso de este proceso de descomposición moral está en que no se vislumbra la energía que lo contenga. Es obvio que las conciencias rectas y patriotas en minoría, esterilizada su acción reparadora, se confundan en la corriente de las relajaciones".

\* \* \*

El Gobierno de Banzer mostró mano dura para evitar conflictos políticos que de esa manera fueron totalmente anulados. Sólo tuvo que enfrentarse con algún descabellado intento de golpe militar que igualmente habría de fracasar.

El Gobierno mantuvo su estabilidad durante 7 años habiéndose beneficiado de un período de vacas gordas. Esa estabilidad favoreció el desarrollo económico y las inversiones como nunca había ocurrido anteriormente pues los créditos tanto nacionales como del exterior permitirían a la empresa privada su desenvolvimiento en condiciones satisfactorias y al público el realizar inversiones inmobiliarias y de ahorro. El no hablar de política, materia de acres discusiones en los círculos sociales, comprobaba la tranquilidad en la que vivía el país en ese sentido. En consecuencia muchas obras de infraestructura progresaron tangiblemente. Pueden citarse algunas de las que fueron realizadas o comenzadas durante ese gobierno: la conclusión de las carreteras 1 y 4 hacia Chapare; la carretera de La Paz al Beni; la carretera La Paz-Apolo-Puerto, Heath-Cobija; las carreteras Quillacollo-Confital, Patacamaya-Tambo Quemado y Bermejo-Tarija. Se iniciaron los aeropuertos de Santa Cruz, Sucre, Trinidad y Tarija así como la continuación de la construcción del



Ferrocarril de Santa Cruz a Trinidad. De gran aliento para la integración nacional en el aspecto de las comunicaciones fue la implantación del servicio de micro-ondas. La minería también, en cuanto a obras básicas, construyó la planta de volatilización de Potosí, hizo efectiva la ampliación de la fundición de estaño de Vinto, y realizó prospecciones que son las que el país requiere con más urgencia para activar su desarrollo. En lo que concierne al petróleo y el gas, se construyeron los oleoductos de Santa Cruz-Puerto Suárez y Monteagudo a Sucre y Potosí. Además se concretaron numerosas obras básicas fuera de planes educativos, el Código Civil, etc.

El Gobierno de Banzer pudo haber durado más de 7 años de no estar presionado interna y externamente para dar paso al civilismo permitiendo la organización de un gobierno democrático. En todo caso debe reconocerse, por lo ocurrido durante ese período gubernamental, que el hecho mismo de la estabilidad y la continuidad que de ésta deriva, reportan enormes beneficios al país: su ingreso a un clima de orden, paz y trabajo, el mejoramiento de su imagen internacional y la apertura de la inversión extranjera. Sea ello con gobiernos civiles o militares. El país está destinado al desastre y más aún a sucumbir como Estado soberano si acaso, en ronda infernal, continúan sucediéndose las oposiciones insensatas, y los golpes de estado que derriban los gobiernos no dejándolos concluir sus mandatos, y si a su vez éstos no se comportan con seriedad y cordura. **Lamentablemente, mientras subsistan la deshonestidad y el odio no se habrá dado solución a los problemas políticos, sociales y económicos de nuestra querida patria.**

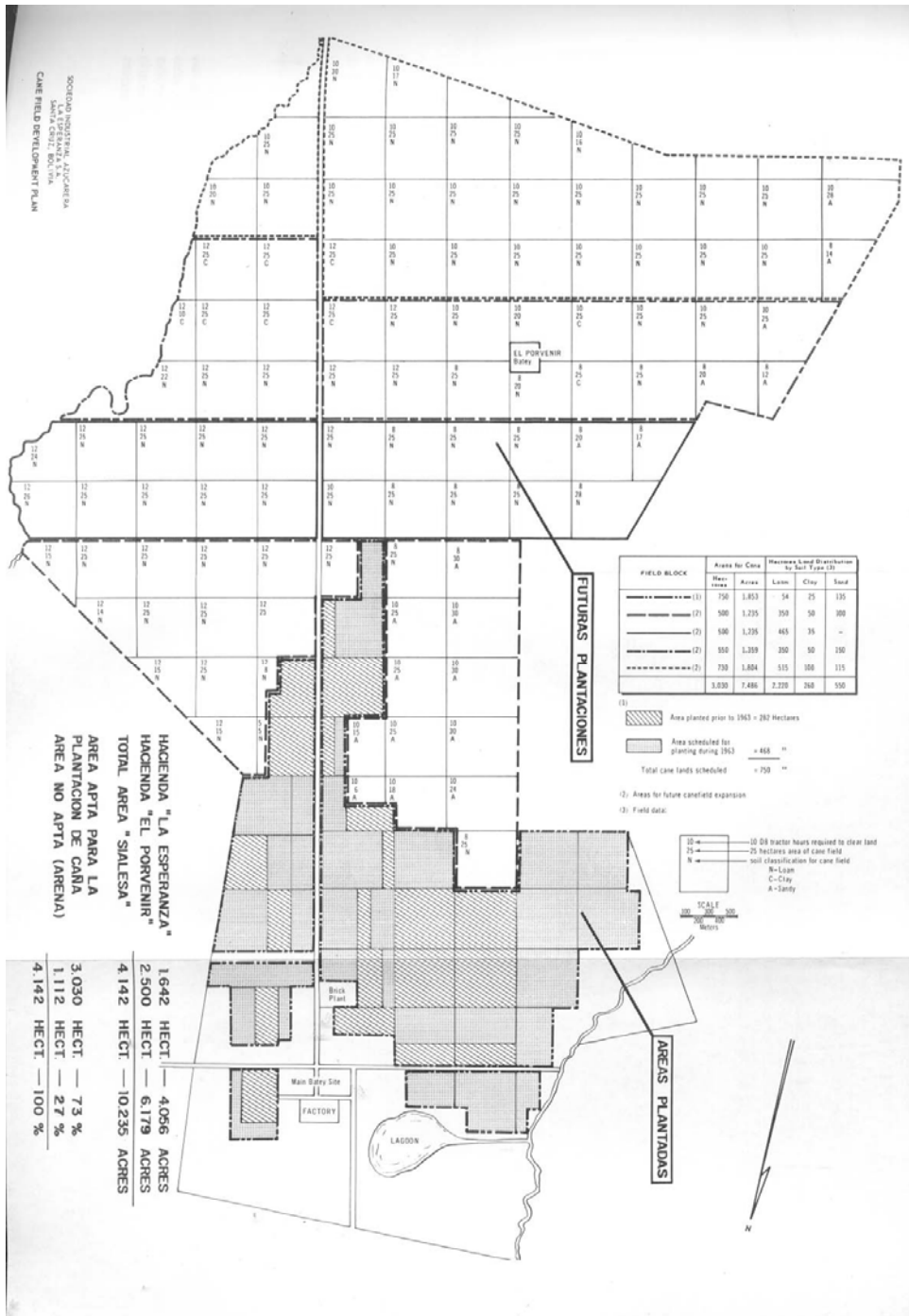
Como Banzer había declarado que el año 1980 daría paso al régimen constitucional, hubo razón de extrañarse que a fines de 1977 él mismo anunciara su determinación de llamar a elecciones generales para el mes de Julio de 1978, dando amnistía a un cierto número de ciudadanos calificados. Una huelga de hambre iniciada por mujeres de mineros en favor de la amnistía general —la que se propagó en varios departamentos— consiguió su objetivo. Se presentaron varios candidatos para la elección de 1978 siendo el General Juan Pereda Asbún el que habría de obtener el 45% de los votos ciudadanos. Como no había obtenido el 50% más uno que indica la Constitución las elecciones fueron anuladas. El Presidente Banzer quiso entregar el poder a una junta militar, la que habría de convocar a elecciones, pero el General Pereda se insubordinó con apoyo de parte del ejército. Banzer tuvo que entregar el cargo a una Junta de comandantes que luego reconocieron el triunfo electoral del General Pereda Asbún. Este asumió la Presidencia de la República señalando que se hacía cargo del gobierno "por la voluntad popular y el apoyo de las Fuerzas Armadas".

\* \* \*

Con relación a los Gobiernos civiles y militares que sucedieron al del General Pereda, hasta que el civilismo se afirmara el 10 de Octubre de 1982 con el gobierno constitucional democrático del Presidente Hernán Siles Zuazo, no deseo extenderme ya que ha sido satisfecho mi propósito de presentar como telón de fondo para mi relato una síntesis histórica de sucesos que vivió el país durante el último medio siglo. Sólo apuntaré el hecho de que la actuación de esos gobiernos fue ruinosa política y económicamente. Tal situación crítica motivó serios problemas que fueron agravándose a raíz de una inflación que alcanzaría porcentajes considerables, tomando como punto de partida el tipo de cambio original oficial de \$b. 25.- por dólar a la conclusión del período Banzer. Ha sido una tremenda herencia para el gobierno de Siles cuya política habría de empeorar sus desastrosos efectos.

## SEGUNDA PARTE

### EL INGENIO LA ESPERANZA: ORIGEN DE LA INDUSTRIA AZUCARERA NACIONAL



## CAPITULO I

### Primeras impresiones del Oriente Boliviano -Preliminares de La Esperanza

La guerra del Chaco había de cambiar el destino de la juventud boliviana, y en particular de aquella que iniciaba su actividad orientándola hacia determinados objetivos. Los míos eran, desde luego, los que mis estudios profesionales señalaban: la obra arquitectónica. Sin embargo circunstancias inesperadas me llevarían durante muchos años por caminos no considerados en mis planes, sin que por ello desistiera de la carrera elegida. Ya haré referencia a mi labor profesional más adelante. Lo cierto es que el conflicto bélico con el Paraguay se vaticinaba como un hecho inevitable, y el clima de nerviosismo prevalecía. El pueblo en sus diversas asieras sociales, aunque sin información cabal sobre los sucesos del momento, presentía lo que habría de acontecer y que finalmente se produciría en 1932.

\* \* \*

Uno de los episodios que ese año dejó mayor huella en mis recuerdos, por cuanto tuvo concluyente repercusión en mi destino, ocurrió cuando viajé al Chaco por primera vez. La carretera de Tarija a Villamontes difícilmente podía considerarse una vía normal, particularmente en su segundo tramo después de Entre Ríos. Su estrecha plataforma, no bien consolidada y sin pavimento, serpenteaba en curvas cerradas y marcadas pendientes las laderas de las serranías bordeando profundos precipicios. José R., amigo de La Paz, con quien me encontré en Tarija, viajaba a Villamontes en una camioneta del Banco Central, habiéndole sido encomendada la misión de instalar la Agencia de esa entidad en dicha localidad, centro de etapas del Comando del Ejército. Me invitó a acompañarlo. La camioneta no ofrecía seguridad alguna, y en cierto momento sufrimos un percance que pudo haber derivado en un hecho desgraciado. Habiéndose roto un mecanismo de la dirección, la Providencia dispuso que las ruedas delanteras volcasen contra el cerro y no hacia el barranco, pues de ocurrir esta última posibilidad el vehículo se precipitaba al abismo. En el caso de un accidente fatal la noticia pudo haber figurado en la columna de "Hechos diversos" de un diario de La Paz, en momentos de conmoción, en los que la preocupación pública general se concentraba en los acontecimientos de la guerra del Chaco recién iniciada. Aquel suceso, sin mayor trascendencia, modificaría substancialmente un orden pre-establecido ya que ocho años más tarde José R. y yo habríamos de ser concuñados. En cuanto a la Sociedad Industrial Azucarera La Esperanza, ésta no se habría fundado. Por cierto un primer ingenio se organizaría algún día, pero dónde y cuándo?

En la última etapa del viaje la quebrada se estrecha, el Pilcomayo se encajona, y con caudal acrecentado por afluentes y turbiones se torna impetuoso para sólo tranquilizarse cuando alcanza el llano. Es en un recodo de ese sector del camino que recibí "mi primera impresión del Oriente boliviano". Detuvimos la camioneta para contemplar la grandiosidad del espectáculo: a nuestros pies, a 200 metros abajo comenzaba la llanura infinita de selvas y campos abiertos con extensión de más de 2.000 kilómetros hasta el Atlántico. Se divisaba así, nítidamente, la línea del horizonte y la curvatura de la tierra al igual que ésta se observa en el océano.

\* \* \*

La contemplación de esa inmensidad lleva a la meditación. Me puse a pensar en el ingente capital que habría de invertirse, en el considerable esfuerzo e iniciativa creadora y en la voluntad de hacer obra que esa colosal naturaleza demandaría al hombre, para que tan vasto territorio —del que sólo avistaba una mínima parcela— se transformara de su estado de selvas vírgenes y suelos primitivos en tierras cultivadas, campos de pastoreo y labranza, bosques organizados, zonas industrializadas, y toda esa gama de actividades que resulta de la explotación racional de las riquezas naturales. Mi imaginación me transportó hacia la percepción del paisaje tachonado de blancas urbanizaciones y redes camineras como las había visto en Europa, allí donde me había

causado particular impresión el panorama de los suelos en el que la mínima porción de tierra apta se halla cultivada. Pero, transcurrirían décadas y más décadas para que el cuadro que forjaba mi mente se tornase realidad, más aún teniendo en cuenta que la labor resultaría mayormente difícil en un país como Bolivia, de exigua población para tan dilatado territorio. Los censos, necesarios en la conformación de estadísticas, aunque no muy precisos en nuestro país, pero de todos modos orientadores, habían sido siempre desconcertantes. Evidentemente la situación geográfica mediterránea de Bolivia constituía una seria desventaja para su crecimiento demográfico y consecuentemente una de las causas fundamentales de la retardación del proceso de desarrollo nacional.

Mis reflexiones, inspiradas por el grandioso panorama, me llevaron a especular sobre nuestro singular continente configurado a dimensión de gigantes. El paisaje europeo parece delineado a escala humana: valles, montañas, ríos, playas en variada sucesión, sin inmensidades, sin infinitos. Cuán distinta es la geografía de nuestra América: tres mil kilómetros de desierto en la costa del Pacífico, que se extiende desde el norte del Perú hasta el norte de Santiago de Chile; la cordillera de los Andes, espina dorsal del continente que de Norte a Sur conforma una muralla de ocho mil kilómetros de longitud, áspera e inaccesible en muchos trechos, con alturas que sobrepasan los seis mil metros; el Altiplano, árida llanura a cuatro mil metros de altitud donde la vista se pierde al infinito; ríos como brazos de mar; la pampa argentina hasta el polo Sur como continuación de la selva tropical que se inicia en el Caribe y bordea el Atlántico. Ese es nuestro continente, colmado de riquezas en el que cualquier propósito de obra resulta prodigioso. Cuánto trabajo por emprender, cuántas dificultades por vencer en tanta tierra nueva. Continuamos nuestro viaje hasta Villamontes sin mayores novedades.

\* \* \*

La atracción que ejercitaba en mi el Oriente boliviano no había sido satisfecha con sólo mi permanencia en la zona del Chaco. Deseaba conocer la ciudad de Santa Cruz y su ambiente tan distinto al de La Paz por muchas razones: la naturaleza feraz del trópico en una casi a nivel del mar, el clima cálido a veces algo excesivo, las costumbres tradicionales arraigadas como consecuencia de hallarse el Oriente boliviano prácticamente desvinculado del resto del país. Yo había leído con especial interés las descripciones de d'Orbigny en sus viajes por esas tierras. Además guardaba agradable recuerdo de amigos cruceños en los que me fue posible apreciar un carácter jovial, un temperamento abierto para la amistad. Conservaba también grata impresión de las pocas mujeres orientales que había conocido, cuya gracia y singular encanto nunca pueden olvidarse. Santa Cruz con sus tierras nuevas, en las que todo estaba por hacer, ofrecía vastas posibilidades al trabajo creador, lo cual tenía que seducir al hombre de la montaña ansioso de cambio. Estos hechos fueron el origen de lo que se llamó entonces "la marcha hacia el Este" habiéndome las circunstancias llevado allí como a uno de los primeros entusiastas.

\* \* \*

En 1936, apenas concluída la guerra, buscaba razones para ir a Santa Cruz. Es así que, aprovechando los días feriados del Carnaval, no faltó el amigo que me acompañara. Después de un viaje en avión pequeño, bastante inseguro, aterrizamos en el Trompillo. Al final de la pista natural de tierra apisonada y césped, numerosa gente esperaba bajo un techo de motacú sobre ocho horcones, que hacía las veces de aeropuerto. Allí estaban varios amigos de La Paz y entre ellos José R. quien me informó haber asistido a un congreso universitario. Como demostraba gran entusiasmo por una joven cruceña que había conocido esos días, le animé a quedarse para las jornadas de Carnaval. Ese encuentro en el Trompillo tendría su trascendencia para él y consecuentemente para mí, desde el momento que su inesperada permanencia de algunos días más en Santa Cruz afirmaría nuestra futura relación familiar a través de una cadena de circunstancias: habríamos de casarnos con dos hermanas.

En esa época los viejos automóviles de La Paz terminaban su vida en Cochabamba, Oruro y Santa Cruz; y es uno de esos cacharros el que nos llevó bien sacudidos de la pista a la ciudad por calles llenas de pozos y barro. Llegamos a la pensión de la señora Enriqueta Severiche que se había hecho famosa durante la guerra por la simpática atención que allí se dispensaba a los alojados. La casa conservaba su arquitectura tropical de la época colonial: su techo de teja cubierto

de musgo, sus galerías de horcones en el patio interior y en las veredas exteriores de desigual nivel, las puertas divididas en dos piezas para dar luz y ventilación. Un atillo construido en la misma esquina, correspondía a un amplio dormitorio en el que siempre procuré alojarme las veces que estuve en Santa Cruz hasta el año 40. Debo añadir que tenía parientes cercanos radicados en la ciudad oriental: los Otero Reiche y los Gabriel Suárez Arana cuya vinculación provenía de abuelos de ellos y míos a nivel de hermanos.

Mi primera estadía en la capital oriental fue sólo de cuatro días muy cautivantes. Estuve con amigos cruceños con los que fuimos a uno que otro de los bailes carnavalescos y paseamos mucho a pie por la ciudad, que en esa época no debía tener más de 30.000 habitantes. Una pequeña población con pocos automóviles en la que todavía circulaban carretones, no habiendo calle alguna que fuese pavimentada, y muchas de césped. Un encanto particular emanaba del ambiente de la capital cruceña, el que la ciudad de hoy sigue conservando no obstante su excepcional transformación urbana e impresionante crecimiento en los últimos 20 años.

\* \* \*

En 1939 conocí al Ingeniero Ernesto Aponte J., beniano, de singular personalidad, casado con una hermana mayor de mi futura esposa, originándose enseguida una relación muy cordial y familiar. Titulado Ingeniero Agrónomo en la Universidad de Chile, Ernesto se interesó después de la guerra del Chaco en las posibilidades que ofrecía Santa Cruz para la industrialización del azúcar. En ese sentido había publicado en 1936 un folleto, auspiciado por el Ministerio de Agricultura, en el que planteaba el problema azucarero nacional.

En nuestras primeras charlas se refirió a la eventualidad de que yo me animara a intervenir en la obra de un ingenio azucarero. Dijo que con algunos amigos había tratado de conseguir un crédito bancario sin lograr éxito en sus gestiones. La negativa del Banco había puesto fin a su intento. Luego me informó estar en contacto con otro grupo que parecía mostrar interés en ese proyecto, y me habló particularmente del señor Waldo Bravo, propietario de "La Esperanza", hacienda de 1.642 hectáreas de extensión, a 65 kilómetros al norte de Santa Cruz. Allí se llegaba siguiendo un antiguo camino de carretones por el que se podía viajar en camión y excepcionalmente en automóvil cuando no era época de lluvias. Sin embargo la falta de recursos financieros era el problema serio para ese grupo de amigos, y una de las razones por la cual el proyecto no había prosperado.

Debo decir que en aquella época mi situación económica era bastante acomodada y la insinuación a que yo participara en el proyecto no caía en el vacío. Teniendo en cuenta mi sincera adhesión a Santa Cruz, no solamente debida al vínculo sentimental que allí se había creado para mí, sino también a la especial atracción que sentía por esa tierra tropical cuyo futuro percibía como algo extraordinario, Ernesto no podía haber hallado a persona mayormente inclinada a escucharlo, y con entusiasmo. Empero, el tomar una determinación sobre tan importante plan industrial me significaría por lo menos algunos días de reflexión. Profundizando el análisis del proyecto, comencé a valorizar los puntos que me parecían ser esenciales. En primer término el financiamiento de una industria que, además del aspecto fabril, abarca el de la producción de materia prima, el transporte, la comercialización del producto y toda una organización social con gran contingente de trabajadores, no era asunto sencillo. Y más aún si la industria había de desarrollarse en zona forzosamente alejada de los centros urbanos. Ello requería un apreciable capital básico, circunstancia que no parecía ser el caso con los pocos amigos cuyo interés en ese momento se concentraba exclusivamente en el proyecto, no habiéndose hallado todavía forma adecuada para llevarlo adelante. Luego estimé importante considerar un hecho muy personal: mis estudios de arquitectura, realizados con especial empeño, habían señalado mi carrera profesional que nada tenía que ver con la agro-industria, esa actividad totalmente distinta que podría desviarme de la meta que me había trazado originalmente. Se me presentaba un dilema en momento culminante respecto al futuro. De ahí que mi segunda preocupación era posiblemente la de mayor peso y la que podía motivar mi indecisión.

Sin embargo, a pesar de existir suficiente motivo para vacilar no demoré en tomar una determinación. Nada podía desanimarme, pues me seducía demasiado la posibilidad de consagrar mis esfuerzos a alguna obra que saliera del marco de las actividades corrientes, que tuviese

especial significación y más aún un alcance nacional. Lo que se presentaba a mi consideración encajaba perfectamente en lo que habían sido simples sueños, como aquella vez cuando recibí mi primera impresión del Oriente boliviano viajando a Villamontes. Debo añadir el mucho atractivo que representaba para mí el tener que iniciar una nueva forma de vida; un cautivante contraste en relación a mis 20 años de residencia, cómoda y holgada, en el continente europeo.

Evidentemente el propósito de encarar la instalación de un ingenio azucarero sin disponer de un capital básico suficiente parecía una insensatez, fuera de que el momento no se presentaba propicio: el país aún restañaba sus heridas del Chaco, la política de nuestros gobiernos seguía siendo desorientada, y finalmente se vislumbraba el estallido de la segunda guerra mundial, de inquietantes consecuencias, que podían acarrear imprevisibles dificultades para la realización de un proyecto de magnitud como era el caso.

Después de muchas reflexiones Ernesto y yo llegamos a establecer lo siguiente: nuestro plan agro-industrial era factible siempre que encuadrásemos nuestra aspiración dentro de la realidad, **comenzando con la instalación de un pequeño ingenio capaz de producir azúcar blanca cristalizada para abastecer el consumo de la ciudad de Santa Cruz y sus próximos alrededores.** Nuestro concepto industrial limitado debía tener en cuenta la total inexistencia de vías de comunicación, refiriéndonos a las que son definitivas y estables. No se había planificado aún una carretera moderna de vinculación con las ciudades de Cochabamba y La Paz, siendo ese eje vial el más importante de la República. Y en cuanto a los caminos más o menos aptos en la zona norte de la ciudad, los que existían eran prácticamente senderos que utilizaban los carretones. Recién aparecían los primeros camiones que, con el transitar, ensanchaban poco a poco esas vías primitivas.

No obstante tratarse de simples proyectos, que desde luego nos parecían fabulosos, ya habíamos determinado que la anhelada fábrica podría iniciar su producción a más tardar en 1943. Y en cuanto al futuro del ingenio, no teníamos porque preocuparnos pues abrigábamos la convicción que el Gobierno sería el primero en querer ayudarnos en el momento de considerar una ampliación fabril. No dejaría esa autoridad de apreciar nuestro plausible esfuerzo, la trascendencia nacional que representaría la industria del azúcar y el ahorro progresivo de divisas que beneficiaría al país. Como la "marcha al Este" era tema de actualidad, teníamos la seguridad que en lo concerniente a las vías de comunicación no pasaría mucho tiempo para que el Gobierno encarase la construcción de las carreteras básicas de integración nacional. Principalmente la de Cochabamba a Santa Cruz, y luego como apéndice indispensable, la del norte cruceño por ser esa zona, no demasiado alejada de la ciudad, una de las más valiosas debido a la bondad de sus tierras para la producción de artículos esenciales.

El ver color de rosa los acontecimientos que podrían producirse en un futuro relativamente cercano, demostraba en nosotros un desconocimiento de la realidad respecto a ese comportamiento humano que se refleja frecuentemente en actitudes solapadas de crítica, emulación y afán obstaculizador, así como la indiferencia y falta de espíritu cooperativo propios a la manera de proceder de las entidades burocráticas, de las que lamentablemente no podríamos libramos en nuestro duro recorrido para llegar a la meta propuesta. Por otra parte no teníamos idea de la lentitud con la que marchaban los mecanismos estatales para decidir y ejecutar obras fundamentales de desarrollo. Ese habría de ser el caso para la construcción de una de las vías más importantes que el país requeriría para consolidar su integración, la que demandaría considerable número de años.

En resumen para Ernesto y para mí los argumentos no eran los que faltaban en apoyo a nuestro deseo de realizar la obra. Simplificábamos todo con nuestra exaltación, no imaginando en ese momento la magnitud de los problemas que confrontaríamos en largos años de lucha. Jóvenes e ilusos además de ignorantes respecto al ambiente estrecho que caracteriza al país en el que habríamos de actuar, bullíamos de desesperación por enfrentar la gran aventura. Nos dábamos perfecta cuenta que nos sería necesario superar muchas dificultades, pero confiábamos en nuestra voluntad para vencer cualquier obstáculo.

Le manifesté a Ernesto **que mi intervención en esa actividad agro-industrial no sería pasiva y que le dedicaría mi mayor empeño así como la relativa fortuna que poseía.** Por

añadida percibía una forma de resolver mi problema particularmente moral respecto a la profesión que había estudiado. Independientemente de la labor agro-industrial que habría de realizar, podía usar mis conocimientos arquitectónicos en la planificación de un núcleo urbano que se desarrollaría próximo al ingenio y comprendería viviendas, escuela, iglesia, centro comercial y además todo lo que requiere una población industrial en cuanto a infraestructura, la que comprende: los servicios eléctricos, la provisión de agua, las calles, etc. El hecho de incorporar a la civilización una región selvática del Oriente boliviano, casi inhabitada y carente de recursos de toda naturaleza, tornaría aún más fascinante la aventura.

\* \* \*

Mi desconocimiento de la industria azucarera era casi total. A raíz de mis conversaciones con Ernesto y un concienzudo estudio de la materia en texto y documentación apropiados, logré formar un concepto general sobre tan compleja actividad. La experiencia que adquiriría luego con el mismo trabajo completaría mis conocimientos. En todo caso los puntos esenciales a tomar en cuenta serían los siguientes:

\* Que el objetivo a perseguir para todo ingenio consistía en **producir azúcar blanca cristalizada de la mejor calidad al más bajo costo de fabricación**, pues se trataba de un artículo de primera necesidad que debía beneficiar al pueblo consumidor, y al país con la oportuna exportación de los excedentes.

\* Que para alcanzar ese propósito era fundamental una adecuada selección de las tierras más aptas para el cultivo de la caña, las que permitiesen su óptimo desarrollo en tonelaje y mayor grado de sacarosa.

\* Que las tierras del Norte inmediatas a la capital cruceña, con partes arenosas, reúnen condiciones favorables para varios cultivos y especialmente el algodón **pero de ninguna manera para el cultivo de la caña de azúcar** por su deficiente desarrollo y bajos rendimientos.

Son campos también apropiados para el pastoreo del ganado de engorde.

\* Que las tierras más allá de Warnes, comienzan a ser aptas para el cultivo de la caña de azúcar, y es francamente hacia el Norte y el Río Grande que van mejorando de calidad. Considerando solamente las zonas norteñas relativamente cercanas a la ciudad, esas son por lo tanto las tierras más adecuadas para la industria azucarera.

\* Que la ubicación ideal para un ingenio es allí donde éste pueda constituirse en núcleo de la mayor área de materia prima posible, y mejor aún si es de la totalidad de lo que pueda molerse durante la zafra. Esto es porque la caña tiene que ir al trapiche lo más pronto posible después de cortada, pues **a medida que el tiempo pasa se desarrolla progresivamente un proceso químico de inversión en la planta que motiva una paulatina disminución del grado de la sacarosa y consecuentemente del rendimiento que se obtendrá en fábrica**. La desventaja económica del ingenio que no tiene próxima su materia prima se manifiesta **en una apreciable elevación de los costos de producción, tanto por la disminución del rendimiento en campos como por el acrecentamiento de los gastos de transporte**.

\* \* \*

A raíz de mi determinación para llevar adelante nuestro proyecto agro-industrial conocí al pequeño grupo de interesados, amigos de Ernesto, y acordamos con algunos de ellos visitar la propiedad "La Esperanza" del Sr. Waldo Bravo quien, al parecer, ingresaría como socio de la nueva empresa aportando esa hacienda en cambio del valor correspondiente en acciones de la sociedad.

Nos hallábamos en época seca lo cual eliminaba muchas dificultades para el viaje. Podíamos ir en automóvil. La primera parte del camino a Montero, en zona llana y arenosa, había sido recientemente habilitada aprovechando algunos sectores de la antigua senda para carretones. El trabajo había consistido en la construcción de una plataforma de tierra simplemente apisonada

con sus respectivas cunetas. Pero gran parte del suelo por ser arenoso no garantizaba duración. Ya se habían formado muchos pozos y aunque los vehículos no se enfangaban su recorrido tenía que ser lento y sacudido. Así demoramos dos horas para los primeros 25 kilómetros hasta el pueblo de Warnes. A unos 5 kilómetros más allá de esa pequeña población se pasaba por el establecimiento de la firma Zeller & Mozer denominado "Las Barreras", que era entonces la principal fábrica de alcohol de Santa Cruz, la mejor organizada. Luego un poco más al Norte de Las Barreras, en un lugar denominado "Chomono" cambiamos de dirección, pero a partir de ese punto ya no se veía trazo de camino y había que seguir las huellas que dejaban los carretones en medio de innumerables pozos. Felizmente no había llovido, pero el polvo que el vehículo levantaba nos blanqueaba totalmente ya que nuestro auto era abierto. Seguimos así aproximadamente 20 kilómetros de monte. El bosque que comienza en esa zona es alto y tupido, con hermosos árboles, y las tierras arcillosas ya son aptas para la plantación de caña de azúcar. En todo ese trayecto pasamos por varias haciendas agrícolas que me parecían muy primitivas en su forma de trabajar.

Llegamos prácticamente sin problemas a La Esperanza. Waldo Bravo nos esperaba y recibió muy cordialmente en la pequeña casa de hacienda de paredes construidas con tapias y techo de teja. Hacía mucho calor y los ajetreos del viaje nos habían dejado bastante maltrechos. Al poco rato se presentó la empleada trayendo un refresco que a primera vista me pareció "chicha", bebida turbia de color café con leche. Pero en realidad era agua del "paúro" que se acostumbraba tomar en las propiedades del campo. Mi conformidad por todo cuanto se relacionaba con nuestro proyecto industrial más la sed que tenía hicieron que aceptara esa bebida con agrado. Además el agua del paúro no era novedad para mí pues en el Chaco nunca me había llamado la atención que el agua no fuese cristalina. Lo que sí pensé es que, una vez propietaria de La Esperanza, la empresa procedería sin pérdida de tiempo a la compra de un filtro y de un refrigerador, y trataría de proporcionar desde un comienzo algunas de las comodidades necesarias.

No solamente miraba lo que se ofrecía a mi vista en la hacienda de Bravo, sino que analizaba todo con el interés que presenta una propiedad que habría de constituir la base de nuestros planes industriales. Lo cierto es que, como las otras propiedades observadas en el viaje, con excepción de Las Barreras, La Esperanza era muy primitiva. A parte de la casa de hacienda con cubierta de teja, las demás viviendas aisladas tenían techo de motacú. En el establecimiento se hallaba un trapiche de madera del tipo de los que son a tracción animal y empleaban los agricultores campesinos con el fin de fabricar azúcar morena en hormas, cuando no molían la caña para elaborar alcohol directamente. Los cañaverales ocupaban alrededor de 30 hectáreas cultivadas a la criolla, es decir sin previa preparación adecuada de tierras. El azúcar morena llegaba hasta La Paz y a varios puntos de la República en petacas transportadas a lomo de mula. Esto era antes de que firmas importadoras comenzaran a traer azúcar blanca cristalizada de los ingenios peruanos.

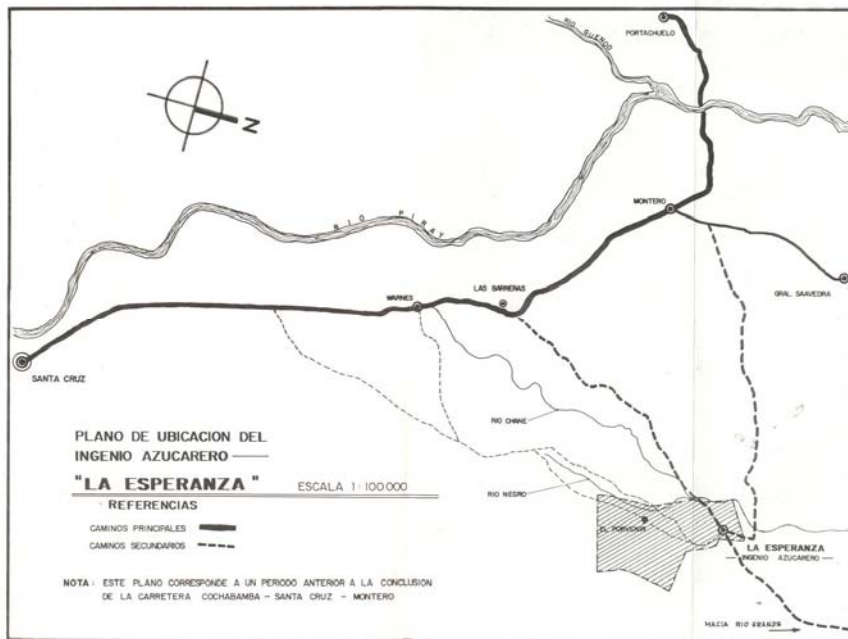
La Esperanza me pareció el lugar adecuado para nuestro propósito agro-industrial pues aparentemente llenaba las condiciones que Ernesto señalaba: considerable extensión de tierra apta para el cultivo de la caña con un porcentaje mínimo de manchones arenosos inapropiados, como era lo corriente en los campos de esa zona, lo cual permitiría un cultivo intensivo alrededor del proyectado ingenio, considerando que parte de las tierras sería propiedad de la empresa y la otra —la mayor en el futuro— de haciendas vecinas que proveerían la materia prima al ingenio. Como en los campos de esa zona no existe continuidad absoluta en cuanto a calidad de tierras, se calculaba en más del 70% las que podrían utilizarse para la producción de caña de buen rendimiento, o sea la cantidad de materia prima más que suficiente para un ingenio de cualquier capacidad de molienda.

El único punto que me preocupó, y la verdad es que no dejó de inquietarme fue la distancia de La Esperanza a la ciudad de Santa Cruz. Habíamos tardado 6 horas para los 65 kilómetros en plena época seca. ¿Cómo sería el camino en época de lluvias? Considerable habría de ser el número de toneladas por acarrear en viajes de ida y vuelta, pues además de la producción de azúcar había que tomar en cuenta los enseres, el combustible, los artículos alimenticios y el acarreo de empleados, trabajadores y familiares. Sería un enorme movimiento diario por caminos en muchos trechos infernales en tiempo de lluvias, debiendo considerarse también el transporte de la maquinaria azucarera, de los equipos y materiales. Me tranquilicé al pensar en la "Marcha hacia el Este", propósito que no demoraría la construcción de verdaderas carreteras y con mayor razón en el Norte cruceño cuando funcionase el ingenio azucarero. Tanto Ernesto como yo confiábamos



en que la solución al tremendo problema caminero que vislumbrábamos no sería a muy largo plazo.

\* \* \*



## CAPITULO II

### Las dos conformaciones de la Sociedad -Primeros años

Para proceder a la organización de la Sociedad en base a la hacienda "La Esperanza" se sostuvieron algunas reuniones con los interesados en las que se discutió tanto la parte legal para la constitución social de la nueva empresa como el monto del capital mínimo a suscribir, el que sólo podría considerarse capital de arranque. Finalmente se optó por una sociedad colectiva de responsabilidad limitada con un capital suscrito de 2.000.000 de bolivianos que al cambio de 42 bolivianos por dólar representaba en cifras redondas US\$ 50.000 en 1939. Se fijó asimismo el monto del capital pagado en 1.000.000 de bolivianos, sea éste el dinero efectivo que los accionistas debían aportar de inmediato para iniciar los trabajos. La flamante Sociedad se denominaría "Gil, Bravo y Cía" en atención a que el Sr. Nicanor Gil era la persona mayor y más representativa del grupo y que el Sr. Waldo Bravo realizaba su aporte de capital suscrito entregando la hacienda "La Esperanza". Los demás accionistas eran, aparte de los dos personajes mencionados más Ernesto Aponte y el que suscribe el presente relato, los señores Medardo Solares, Wálter Ávila, Antonio Cabruja, José y Orlando Parada S. **La Sociedad se fundaría el 10 de noviembre de 1939.** Otros accionistas, los señores Justiniano Ruiz Hermanos y Alfredo Parada S. ingresaron en 4 de julio de 1940.

Me corresponde aclarar que con el capital originalmente suscrito no habría sido posible emprender la primera parte de la obra que nos habíamos propuesto. De ahí la necesidad del capital suplementario que me había comprometido a aportar en propiedades inmobiliarias que tenía en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, las que vendería paulatinamente. Ello permitió fundar el ingenio La Esperanza y llegar hasta la primera producción de azúcar en 1944.

Es importante de todos modos determinar el valor del capital suscrito en 1939 considerando el cambio de 25 pesos bolivianos por dólar en 1980, para tener idea del problema económico inicial de la empresa. Por lo tanto debe considerarse la devaluación del "boliviano" (denominación de nuestra moneda de entonces), que alcanzó cifras cuantiosas, y por otra parte la que sufrió el dólar americano. Esto fue en los 42 años que transcurrieron de 1940 a 1982. Cabe

señalar sin embargo que ese ajuste de valor, establecido después de una seria investigación económica y consultas realizadas a especialistas bien informados, sólo reflejaba una cifra aproximada. En una inflación considerable, como ha sido el caso, intervienen además de los valores numéricos, los factores psicológicos, políticos, y otros determinados por las variaciones del standard económico mundial, que en casi medio siglo han contribuido a elevar los costos de vida en mayor grado que la misma devaluación monetaria.

La inflación, que en la década del 40 ya comenzaría a manifestarse lentamente, se tornaría "galopante" con las medidas económicas del Gobierno que asumiría el poder en 1952. Esta llevaría en pocos años el tipo de cambio en bolsa negra a valores que representarían un 6.000%, considerando el cambio básico de Bs. 190 por dólar. La misma estabilización monetaria, que a fines de 1956 sería fijada en Bs. 7:700, no frenaría la inflación sino que reduciría su ritmo. Y es en 1961 cuando ya alcanzó Bs. 12.000 por dólar que, para eliminar las cifras astronómicas, el Gobierno crearía el peso boliviano, restando tres ceros al signo monetario anterior, cabe decir que el dólar valdría \$b. 12. Empero la trayectoria inflacionaria seguiría en alza, aunque ya más lentamente en el transcurso de 19 años aproximadamente, hasta llegar en 1979 a \$b. 25 por dólar. Refiriéndome a la época actual es preciso puntualizar que la situación económica del país en los últimos tres años ha sufrido un impacto mayor a raíz de los numerosos problemas políticos y económicos que fueron acumulándose sin ser resueltos. Tenemos por lo tanto que esperar un tiempo indeterminado para establecer una realidad monetaria que se halla afectada por causas de orden nacional e internacional, a fin de lograr la normalización apropiada. El gobierno actual tendrá que emprender esa ingrata labor.

Si, por otra parte, se añade la devaluación del dólar que conforme lo establece News & World Report, valía 100 centavos en 1945 y sólo 24 centavos en 1980, y se suma el considerable aumento de costo de vida y de los artículos manufacturados, puede finalmente estimarse que los US\$. 50.000.-, que conformaban el capital suscrito para Gil, Bravo & Cía representarían US\$. 350.00 a US\$. 400.000 en 1982, no pudiéndose aún fijar un valor estable en pesos bolivianos.

\* \* \*

Conscientes de la realidad económica de la nueva Sociedad, Ernesto y yo, **que habríamos de ser sus únicos miembros activos**, procedimos a analizar nuestros planes inmediatamente después de haber tomado posesión de la hacienda "La Esperanza", para obrar en consecuencia. Comenzamos por fijar el emplazamiento del futuro ingenio en el sitio más adecuado, que nos pareció ser el potrero junto a la casa de hacienda, campo amplio con pasto natural de grama negra despejado de troncos y raíces, habiéndose mantenido valiosos árboles para dar sombra: jororis, cupesís, motacuses (palmeras). El jorori es un árbol especialmente bello por su forma regular, su frondosidad que protege del sol una amplia superficie a todo su alrededor. Constituiría el potrero un verdadero parque apto para conformar el centro del complejo industrial que habría de desarrollarse. Por otra parte una cañada que lo cruza y ameniza el paisaje podría también cumplir una función útil para las instalaciones fabriles. Era necesario concebir el conjunto urbano-industrial considerando la adecuada zonificación, lo cual no impediría fijar ya sitio de la casa de fábrica, elemento determinante en la planificación integral.

Sin pérdida de tiempo Ernesto inició el desmonte para las primeras plantaciones de caña, las que se añadirían a las existentes que eran pocas y requerían renovación. La caña que se obtendría se utilizaría como semilla para las futuras plantaciones. No disponiéndose de maquinaria agrícola el trabajo de preparación de campo se realizaba a la criolla, o sea una forma de alistar la tierra consistente en cortar los árboles dejando troncos y raíces para luego quemarlos juntamente con toda la hojarasca. La plantación se efectuaba después a "punzón", a un metro de distancia de cada planta en los cuatro lados. Este sistema primitivo era el que siempre había prevalecido en todo el oriente boliviano para sembrar la caña antes del empleo de maquinaria agrícola, con resultados que, desde luego, no permitían esperar todavía los rendimientos óptimos posibles.

Siendo la preparación de los cultivos una de las tareas fundamentales a ejecutar, nuestro plan original consistía en habilitar unas 200 hectáreas de caña para la zafra de 1943, la que normalmente comienza en Santa Cruz en Mayo y concluye en Octubre. Esa superficie de plantaciones nos tomaría fácilmente 3 años en la forma rudimentaria que la habríamos de realizar,

considerando que para una buena parte del cultivo no se utilizaría maquinaria agrícola. De ahí que nuestro cálculo no excedería las 40 toneladas por hectárea. Es de advertir que los cañeros vecinos hablaban de 70 toneladas en esa zona para caña plantada rudimentariamente.

Finalmente el estudio básico de la maquinaria de fábrica no podía demorar. En ese sentido Ernesto me comunicó que mientras éste se realizaba convenía comprar el trapiche de Zeller Mozer, firma que no hacía mucho había decidido dejar de elaborar alcohol. Como ese molino me parecía muy pequeño, me aclaró que se trataba de una máquina de fabricación alemana que no representaba gran inversión. Desde luego, teniendo carácter provisional, podría ser empleado en el laboratorio para las pruebas de molienda de caña cuando se instalaría el ingenio mayor. Por otra parte me informó que uno de los socios se había adelantado en la compra de alguna maquinaria de segunda mano en los Estados Unidos y Cuba, la que incluiría particularmente un motor que no era precisamente adecuado para accionar el trapiche. Tal adquisición la había efectuado por intermedio de una firma norteamericana de la que era representante. No quise objetar una determinación que me pareció precipitada y señalé que para el futuro toda compra tendría que realizarse luego de un previo y ponderado estudio para establecer un plan de desarrollo apropiado a nuestro caso singular. Entretanto se compraría en la Argentina el saldo de la maquinaria requerida con urgencia para nuestro pequeño ingenio mayormente experimental.

\* \* \*

En el corto período del inicio, en el que aún no habíamos definido totalmente la planificación de nuestra labor agro-industrial, y que ingresábamos de lleno a enfrentar una infinidad de problemas de tremenda magnitud, Ernesto y yo comprendimos la necesidad de ajustar nuestra economía, ya que mis aportes a la empresa se efectuaban paulatinamente por depender de la venta de mis propiedades inmobiliarias, y que los demás socios demoraban en el pago de cuotas comprometidas. De ahí que vimos conveniente interesar a nuevos accionistas.

Por otra parte debíamos considerar los siguientes aspectos:

- \* El azúcar blanca cristalizada que se distribuía en el país era importada casi en su totalidad del Perú. Por falta de vías de comunicación su transporte sólo llegaba a algunos departamentos del país y muy difícilmente a las zonas orientales donde el pueblo consumía azúcar morena de elaboración rudimentaria. Nuestro firme propósito de fabricar azúcar blanca cristalizada no dejaba de motivar cierta preocupación en los importadores, aunque éstos dudaban que lográsemos tener éxito, pues no carecían de información sobre la insuficiente capacidad económica con la cual se iniciaba el primer ingenio azucarero nacional. **El peligro comercial que podía inquietarles estaba en el hecho de haberse sembrado juntamente con la semilla de la caña la del progreso** en lo concerniente a una industrialización capaz de adquirir gran trascendencia para el país con el correr de los años. No faltaban en Bolivia zonas tropicales que ofrecían magníficas posibilidades para desarrollar esa actividad. Los intereses creados han obstaculizado siempre los grandes intentos progresistas, aunque nunca hubiesen logrado anular sus propósitos.
- \* El atraso general del desarrollo nacional se debía en gran parte al problema geográfico de Bolivia y en particular a la falta de vías de comunicación estables ya que las pocas existentes no podían considerarse como tales. La deficiencia y lentitud de los medios de transporte, en las largas distancias que representan los recorridos desde los centros de producción bolivianos hasta los puertos del Pacífico, y aún hasta las ciudades o poblaciones de la República, tenían que elevar considerablemente el precio del producto.

Estos hechos incidían en la forma de pensar de mucha gente boliviana que, con justa razón, no consideraba posible la exportación del azúcar que pudiese elaborarse en el país a precios competitivos. El escepticismo era muy marcado en general respecto al proyecto del ingenio, no faltando los que nos trataban de locos, y hasta personas amigas que nos aconsejaban renunciar a propósito tan descabellado. Por otra parte considerábamos absurdo pensar que podía ponerse atajo a una obra que, como tan- tas otras en nuestro país subdesarrollado, merecía ser acogida con especial interés.

\* \* \*

El año 1940 y parte de 1941 habrían de ser consagrados a trabajos de preparación general en los aspectos fabril, agrícola y administrativo de la empresa. Debía esperarse la llegada del pequeño lote de las maquinarias que se habían adquirido en los Estados Unidos y Cuba y construir el galpón provisional donde éstas se instalarían. Las labores de campo, en sus diversas etapas, comenzando por el desmonte hasta la plantación de caña y las carpidas necesarias (deshierbe de la maleza), se desarrollaban al ritmo que correspondía. Se realizaba una primera ampliación de la casa de hacienda y la construcción de un local adecuado para la oficina de administración. Se aprovechaba de toda casa existente de techo de motacú para mejorarla y poderle dar una función. Efectuamos a caballo varios recorridos de la propiedad por todos los sitios accesibles, teniendo en cuenta que el monte cubría un gran sector de las 1642 Hectáreas. Así también visitamos las propiedades circundantes. Toda esa zona era apta para el cultivo de la caña, y el ingenio dispondría de la materia prima que pudiesen proveerle los vecinos, además de la suya.

En aquella época las haciendas de esa región eran todavía primitivas y los trabajos de campo muy limitados con pocas áreas de tierras desboscadas. De ahí que a una legua de nuestra casa de hacienda, en plena selva, había bastante que cazar: uasos (venados), jochi pintado, anta, taitetú (chanchito de monte), y hasta descubrimos huellas de tigre (jaguar). Sin tener que ir muy lejos podríamos dedicarnos a ese deporte tan apreciado por los cruceños. El primer ingenio azucarero nacional se desarrollaría en zona de selva virgen y comprendíamos que el trabajo a realizar no sería labor sencilla.

\* \* \*

Durante el período inicial de preparación de campos de caña y la espera de maquinaria estuve frecuentemente en La paz donde, con mi hermano Alberto, realizábamos algunas obras de arquitectura. Así también, habiéndose fijado la fecha de mi matrimonio en Santa Cruz para el mes de Septiembre del año 1940, tenía que atender asuntos muy personales. Obviamente no me faltaban razones para viajar de continuo entre La Paz y la capital oriental, habiendo además conseguido allí un importante trabajo de diseño y construcción, que era el Edificio de Correos esquina de las calles Independencia y Ayacucho, prácticamente sobre la Plaza 24 de Septiembre. Siendo gran amigo mío, el arquitecto cruceño Orlando Parada S., me colaboró muchísimo en la ejecución del proyecto. El edificio fue demolido hace poco por necesitarse locales mucho más amplios para el Correo, debido al crecimiento de la ciudad.

En lo concerniente a Ernesto, él se preparaba para ir a La Esperanza e instalarse allí con Mary. mi futura cuñada, una vez concluida la primera ampliación de la casa de hacienda.

\* \* \*

Ya en los primeros meses del año 1941 nuestro problema económico no dejaba de preocuparnos. Los trabajos que realizábamos así como las adquisiciones que obligatoriamente debíamos efectuar, iban mermando nuestro capital. Pude felizmente realizar uno de mis aportes, fuera de conseguir gente nueva para interesarla en la compra de acciones.

A pesar de haber demostrado originalmente su desacuerdo respecto al proyecto azucarero, mi hermano Alberto accedió a invertir algún capital en la empresa. La verdad es que a él lo atraía la política y se interesaba particularmente en negocios mineros teniendo algo avanzado al respecto. Al ingresar como accionista me advirtió desde luego que su actuación sería la de un socio pasivo. Sin embargo prestaría una colaboración económica eficiente.

Lo más positivo en nuestras gestiones de financiamiento fue la proposición del señor R. T. Gerente General de una importante organización comercial norteamericana instalada en Bolivia, que para efectos del presente relato denominaré "La Compañía". Su propósito era suscribir mil acciones de La Esperanza o sea el valor de un millón de bolivianos. Adquiriría esas acciones personalmente y no como representante de la firma. No dejó de extrañarnos ese gran interés personal por cuanto la Compañía era dueña de los ingenios peruanos que vendían a nuestro país la mayor parte del azúcar que el pueblo consumía; y era lógico admitir que no pudiese ver con buen ojo el surgimiento de la industria azucarera en Bolivia. De ahí que, si bien en aquellos

momentos de limitada economía el aporte de capital de R. T. nos caía de perilla, no dejaba de inquietarnos la actitud que podría asumir la Compañía respecto a las labores que emprenderíamos para afirmar paulatinamente nuestro desarrollo. Como proveedora de azúcar a Bolivia cabía pensar que mantuviese ciertas reservas sobre el futuro de La Esperanza. Ya apreciaríamos oportunamente su manera de actuar en el desarrollo de nuestros planes de incremento industrial.

\* \* \*

R. T., nuestro nuevo socio, consideró que con el aumento de capital la sociedad no debía seguir siendo colectiva y convenía transformarla en Anónima, lo cual no motivó objeción alguna pues así constituida abriría puertas para el ingreso oportuno de más accionistas en el momento en que el ingenio ampliaría su capacidad de producción. El 18 de Mayo de 1941 fue conformada la "Sociedad Industrial Azucarera La Esperanza" S. A. (SIALESA), con todos los requisitos legales, incluyendo los Estatutos formulados por un prestigioso abogado. El 12 de Noviembre de 1941 el gobierno reconoció la personería jurídica de la nueva Sociedad.

\* \* \*

He de sintetizar a continuación algunos hechos sobre la labor realizada por la Sociedad Anónima en sus primeros años de existencia. Fueron esfuerzos lentos y laboriosos tanto en los aspectos del trabajo como desde el punto de vista económico hasta lograr el primer objetivo: la fabricación de azúcar blanca cristalizada, aunque fuese en pequeña cantidad para comenzar. Es preciso tener en cuenta que en esos años, particularmente difíciles, la circunstancia de haber estallado la Segunda guerra mundial entorpecía cualquier gestión comercial con el exterior y aún con los países vecinos al nuestro. Esto ocurría estando nuestra empresa pionera atravesando por un arduo período, haciendo patria en selva alejada de los centros poblados donde muchas zonas no habían sido aún holladas por el pie del hombre.

\* El primer directorio se constituyó en La Paz habiendo sido yo designado Presidente. R. T. asumiría el cargo de Tesorero. Ernesto fue nombrado Administrador ratificándose su residencia en La Esperanza.

\* A fines del año 1941, en vista de las crecientes necesidades exigidas por el desarrollo de los trabajos, se acordó elevar el capital suscrito por la Sociedad, ofreciéndose los títulos a los socios en proporción a su inversión. Como ninguno estaba en condiciones de suscribir mayor número de acciones, y que varios por razones particulares deseaban vender las suyas, éstas fueron ofrecidas a nuevos capitalistas. R. T. manifestó que el Directorio de la Compañía en New York había determinado que, en su calidad de gerente de la mencionada firma comercial no podría personalmente seguir siendo socio de La Esperanza, y que se veía obligado a poner sus acciones a nombre de la misma Compañía. **Por su parte el Señor Waldo Bravo, indicó que motivos personales lo inducían a retirarse de la Sociedad, razón por la cual transfirió sus acciones.** Otro capitalista, el señor Héctor Lorini, suscribió una suma correspondiente a Bs. 500.000.- adquiriendo las que eran propiedad del Sr. Medardo Solares. Con Ernesto se hizo un arreglo especial reconociéndole acciones paulatinamente. Todos estos cambios elevaron el número de títulos distribuidos entre los socios. La creación del primer ingenio parecía comenzar a interesar a nueva gente, aunque varios accionistas de la primera conformación social se habían retirado del todo o en parte, siendo pocos los que permanecían en definitiva con el pequeño capital que habían invertido originalmente.

\* A iniciativa de R. T. Ernesto fue autorizado a viajar a un ingenio peruano perteneciente a "la Compañía" para estudiar algunos aspectos relacionados con la industria. Se llevó una muy especial recomendación para el Ingeniero Administrador técnico quien había visitado La Esperanza antes que "la Compañía" se interesara en comprar acciones, y emitido un valioso informe sobre las posibilidades industriales de esa región oriental de Bolivia. Aprovechando su viaje al Perú se encargó también a Ernesto un estudio de la industria alcoholera pensando en la conveniencia de instalarla en La Esperanza.

\* Al ingresar como socia, "la Compañía", había ofrecido tomar a su cargo el despacho del pequeño lote de maquinaria adquirida en los Estados Unidos y Cuba. Esa proposición nos satisfizo porque la entidad comercial tenía gran experiencia y recursos para esa clase de trámites. Sin embargo nos llamó la atención su falta de empeño pues la referida maquinaria permanecería en Arica y en Oruro mucho más tiempo del que sería necesario. El tan esperado equipo fabril sólo llegaría en Septiembre de 1942.

\* R. T" después de un nuevo viaje a La Esperanza, planteó en Directorio la conveniencia de centralizar la contabilidad de la Sociedad en la ciudad de Santa Cruz, para lo cual un funcionario de "la Compañía" en esa ciudad sería designado Agente. Este se encargaría del manejo de la firma social ocupándose de las adquisiciones en plaza, de los pagos, de la supervisión contable, etc. Prácticamente quedarían separadas la Dirección Técnica en manos de Ernesto y la Dirección Administrativa a cargo de "la Compañía". Si bien la petición de R. T. constituía una ingerencia algo excesiva en los negocios de La Esperanza ésta fue aceptada con carácter provisional estimándose que podría ser positiva durante el período de organización contable.

\* En siguiente reunión propuse a los socios realizar la adquisición de una destilería de alcohol como industria complementaria a la del azúcar. R. T. estuvo conforme con mi sugerencia, pero declaró que para llevar a cabo el proyecto era necesario disponer de aproximadamente un millón de bolivianos y que la empresa no estaba en condiciones de reunir esa suma. Sin embargo, en general los socios estimaban ser económicamente conveniente fabricar alcohol como actividad anexa al ingenio. De todos modos era importante tener un informe de nuestro técnico a fin de solicitar un crédito, que el Banco Agrícola se hallaba dispuesto a conceder.

Lamentablemente no contamos con la voluntad de Ernesto que era francamente contrario a esa adquisición, por tratarse de un producto nocivo a la salud, y por temor —decía él— que la fabricación de alcohol, pudiese desviarnos de nuestro objetivo principal: el azúcar. Yo insistí sobre el hecho, manifestando que el mencionado sub-producto cumpliría una función de efectiva ayuda financiera para la consecución de nuestra finalidad agro-industrial. Si bien producir azúcar significaba para nosotros el realizarnos como ciudadanos y profesionales en una obra patriótica, que el país requería por ser industria esencial, **la elaboración de alcohol era indispensable para lograr el fin propuesto ya que se utilizarían las mieles sobrantes como materia prima para obtener un producto adicional cuya venta fácil al público reduciría el costo del azúcar.** Evidentemente, y no obstante el aporte de "La Compañía", no disponíamos de muchos recursos inmediatos, pues faltaba bastante por recaudar todavía de los accionistas. Nos propondríamos presionarles a fin de que procedieran a la rápida entrega de los saldos comprometidos, y además conseguir un primer crédito bancario en una operación ya planteada al Directorio. Debíamos esforzarnos en instalar la destillería pues ésta constituiría una apreciable y permanente fuente de recursos.

Me costó bastante conseguir de Ernesto su adhesión a mi punto de vista, que era también el de los demás directores. Ante nuestra insistencia tuvo que aceptar. Como le encargamos la adquisición de la destillería, no tardó en hallarla de segunda mano en la misma ciudad de Santa Cruz. Presentó asimismo su informe técnico indicando que no demoraría en instalarla y que el costo total no sería el precio elevado que se había estimado, pudiendo la empresa pagarla con fondos propios. Al poco tiempo lamenté de veras la no utilización del crédito para comprar una buena fábrica de alcohol, pues la que se adquirió habría de resultarnos deficiente y no dejaría de crearnos problemas. El precio de una buena destilería se hubiese recuperado rápidamente.

\* A fin de actuar con mayor independencia, en Septiembre de 1942 el Directorio, que provisionalmente funcionaba en La paz en las oficinas de "La Compañía", consideró la conveniencia de centralizar sus labores en el local que yo había ofrecido, manteniendo su sede en esa ciudad. Evidentemente en aquella época los contactos con el Gobierno, la Administración Pública, los Bancos y todo cuanto podía referirse a pedido de maquinaria y gestiones correspondientes, se realizaban en la capital paceña. Se acordó por unanimidad aprobar la medida debiendo "La Compañía" entregar toda la documentación de La Esperanza a la persona que designara el Presidente del Directorio.

\* En Octubre del mismo año, en vista del estado avanzado de los trabajos y la urgencia de completar la maquinaria de acuerdo con el informe de Ernesto, manifesté en reunión de Directorio

la necesidad de solicitar un crédito de Bs. 2.300.000 al Banco Agrícola. Los directores estuvieron conformes respecto a mi explicación, con excepción de R. T. que expresó su desacuerdo, aduciendo ser mala política la de prestarse dinero. Consideraba el representante de "la Compañía" que los accionistas debían realizar todo empeño para aumentar sus aportes. R. T. tenía razón, en principio, pero la verdad era que no podían esperarse mayores esfuerzos financieros de socios que ya tenían dificultades para cubrir los saldos correspondientes a las acciones suscritas originalmente. Por otro lado no faltaban aquellos que habían transferido las suyas en total o en parte. R. T. sugería siempre medidas imposibles que finalmente sólo podían entorpecer la viabilidad del proyecto azucarero.

Nos hallábamos otra vez al borde del estancamiento. Hacía apenas un mes que nos había llegado la maquinaria pedida a los Estados Unidos y Cuba, pero teníamos urgencia de completarla faltándonos los equipos más importantes del ingenio. La adquisición de esa maquinaria era una necesidad absoluta y luego habría que transportarla e instalarla juntamente con la recién llegada. Debíamos también armar la destilería. Nuestro anhelo habría sido iniciar la producción en 1943 pero ello no resultaría posible y solamente comenzaríamos a fabricar azúcar en 1944. En esa fecha dispondríamos de una suficiente extensión de caña apta.

En la situación financiera bastante complicada por la que atravesaba la empresa, la posición negativa de R.T. originaba divergencias en el seno del Directorio. Nos había extrañado mucho la dejadez del representante de "la Compañía" en lo concerniente al despacho del pequeño lote de maquinaria demorado en Arica y luego en Oruro, su afán de dificultar la adquisición de una destilería, y su oposición a la posibilidad que se ofrecía para La Esperanza de realizar una primera operación de crédito en el Banco Agrícola. No se justificaba finalmente esa actitud siempre obstaculizadora de toda planificación. Lo evidente en cuanto a la empresa eran sus dificultades económicas, que sólo podrían componerse con una buena inyección de dinero en vísperas de iniciar su primera producción de azúcar, o sea obteniendo un adecuado crédito bancario.

Debo aclarar que en aquellos momentos yo disponía de la herencia recibida a raíz del fallecimiento de mi padre el año 1941, circunstancia que me permitiría evitar ulteriores inconvenientes con "la Compañía" y dar fin a nuestras dudas respecto a sus posibles intenciones. Estimé, por lo tanto, que la única solución sería la compra de las acciones de esta firma, siempre que ésta aceptase venderlas. Se presentaba otro momento culminante que necesitaba de una rápida decisión. No vacilé en buscar a R. T. en su despacho para plantearle mi determinación en vista de nuestras discrepancias respecto al manejo de la empresa. El me escuchó muy sorprendido porque se trataba de mil acciones y no creía que yo podría disponer de fondos suficientes para realizar esa operación. Me respondió con cierta presunción que sólo las vendería todas y pagadas al contado. Le manifesté enseguida estar conforme y que no podía ser de otra manera. La operación fue concluida sin mayores discusiones con toda cordialidad. Entiendo que sorprendió a R. T. Y difícilmente pudo echar pie atrás. En la reunión de Directorio, pocos días después, informé a los socios sobre la adquisición de acciones que había realizado.

Con el retiro de "la Compañía", y una vez provisto el cargo de Tesorero del Directorio en reemplazo de R. T., ya no hubo inconveniente para volver a plantear el crédito de Bs. 2.300.000 aprobado en anterior reunión, el que habría de solicitarse al Banco Agrícola destinándolo principalmente a la adquisición de maquinaria azucarera de segunda mano en la Argentina. En esas circunstancias un Director pidió que las mil acciones que yo había estimado conveniente adquirir por valor de un millón de bolivianos, fuesen distribuidas a prorrata entre los socios, pues consideraba ese temperamento más equitativo y beneficioso para todos. Pero el mismo Director anotó que, no estando ninguno de ellos en condiciones de cancelarme de inmediato los fondos pagados a "la Compañía", podía aplicarse a favor de los mismos parte del crédito por solicitar al Banco, y cada uno reembolsaría directamente a esa Institución la cuota correspondiente en la fecha de su vencimiento. Yo estuve conforme en plantear la operación aunque dudaba que el Banco pudiese autorizarla. Empero acepté el pedido de los Directores. Pensé que más tarde podría conseguirse del mismo Banco el saldo necesario a fin de completar los fondos que faltarían para integrar el pago de la maquinaria. Obviamente el Banco Agrícola no dió curso al crédito que solicitaron los accionistas, alegando que no podía efectuar prestaciones que no estuviesen destinadas a una inversión concreta de La Esperanza y sensiblemente redujo el monto de la operación a Bs. 1.300,000. Ante la negativa del Banco propuse a los accionistas darles

personalmente un año de plazo para el pago del valor de las acciones que habrían de distribuirse y así se acordó. Empero como ellos no pudieron atender la obligación al cabo de ese tiempo, las acciones se consolidarían a mi favor.

\* \* \*

Después de mucha demora había llegado a La Esperanza la maquinaria proveniente de los Estados Unidos y Cuba. Siendo urgente complementaria, Ernesto ya había puesto en contacto por correspondencia con el Ingeniero Nimphius de Tucumán que tenía instalada su oficina de consultoría especializada en industria azucarera. Lo cierto es que Tucumán constituye el centro azucarero más importante de la Argentina, siendo numerosos los ingenios en esa provincia norteña. Por otra parte, en aquella época, la segunda guerra mundial ya en plena acción se hacía sentir hondamente, **y limitaba las posibilidades de conseguir cualquier tipo de equipo industrial en Europa y el Japón**. Tampoco era posible obtenerlo en los Estados Unidos, país que, sin estar todavía en guerra se preparaba para el momento inevitable de intervenir en el conflicto; en ese sentido su industria pesada se organizaba para fabricar material bélico. No nos quedaba por lo tanto mucho que escoger para establecer el lugar donde realizar nuestra compra de maquinaria. Además nuestro problema era financiero y, tal como estaba planificado originalmente, **el ingenio debía considerar exclusivamente maquinaria de segunda mano por algunos años hasta que se afirmara su situación económica**.

\* \* \*

En general, en un país tan inestable política y económicamente como el nuestro, las operaciones de préstamo que se planteaban en los Bancos eran motivo de gestiones morosas que en muchas circunstancias, **al no ser otorgadas oportunamente, desvirtuaban el plan de inversión de los solicitantes**. Así sucedió con nuestro crédito que tardaría cuatro meses en hacerse efectivo, tomando en cuenta el viaje del delegado del Banco a La Esperanza, la presentación de su informe y tantos otros trámites. Con créditos posteriores más importantes ocurriría lo mismo y la empresa se vería muy afectada en muchos casos.

En Febrero de 1943 viajamos Ernesto y yo a la Argentina. En Tucumán conocí al ingeniero Nimphius de nacionalidad alemana que me causó muy buena impresión. Por la información recibida sobre nuestros propósitos el mencionado Ingeniero conocía el problema de La Esperanza y había adelantado ya la búsqueda de maquinaria que pudiera convenirnos en las fábricas que atendía como consultor. Con este motivo conocí varios ingenios de diversa capacidad y pude formar un concepto objetivo sobre la fabricación del azúcar. En todo caso me di cuenta que en un futuro relativamente próximo, y con cierta facilidad, nos sería posible adquirir maquinaria de segunda mano para la conformación de un ingenio completo en buenas condiciones y a precios ventajosos. Por el momento nos limitaríamos a comprar piezas sueltas destinadas a nuestra pequeña instalación fabril, la que correspondería prácticamente a un ingenio de prueba, en el que se elaboraría azúcar blanca granulada en condiciones todavía restringidas. En Tucumán algunas piezas tuvieron que ser fabricadas y su ejecución demandó tiempo; así también tardaron los trámites para la obtención de los permisos de exportación. Sólo el mes de Octubre la maquinaria pudo ingresar a Bolivia por la vía de Yacuiba. Esta demora permitió nuestro regreso al país para esperar un segundo viaje a Tucumán al primer llamado del Ingeniero Nimphius. En Oruro adquirimos además un caldero de fabricación norteamericana prácticamente nuevo, pequeño, que sería suficiente para mover nuestra exigua fábrica. Las maquinarias fueron trasladadas de la frontera hasta La Esperanza en los meses de Noviembre y Diciembre de 1943 procediéndose de inmediato a su instalación en el Ingenio. Para que el trabajo fuese llevado adelante en perfectas condiciones **habíamos contratado en Tucumán los servicios de un profesional especializado en instalación de fábricas de azúcar, el Sr. Rómulo Quipildor, con 23 años de práctica, recomendado por el Ing. Nimphius. Conservo el recuerdo más grato de ese mecánico tanto por su capacidad con por sus magníficas condiciones morales**. Así también nos aseguramos los servicios de dos técnicos azucareros y de un laboratorista.

La compra de maquinaria y su instalación habían significado una inversión mayor al monto de Bs. 1.300.000 del crédito otorgado por el Banco Agrícola, razón por la cual ingresábamos nuevamente a un período crítico de falta de recursos para atender nuestras necesidades más



premiosas. Además el no haber podido aprovechar la zafra de 1943, nos obligó a cortar caña para quemar la. Los cultivos tuvieron que prepararse nuevamente para la zafra de 1944 que comenzaba en Mayo pues, aparte de la cosecha anual, la caña debe renovarse cada cuatro o cinco años. Finalmente para salvar esa situación económica difícil, no pudiendo confiar en que la obtención de créditos se hiciese efectiva en breve plazo, pude vender algunos bienes particulares en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. Ello me permitió realizar un aporte de Bs. 700.000 a la empresa. Mi hermano Alberto contribuyó también con algún dinero de su parte.

En el mes de Octubre habíamos solicitado al Banco Agrícola que nos concediera una ampliación de Bs. 1.500.000 sobre su crédito inicial de Bs. 1.300.000. El Banco, considerando que toda la instalación del ingenio no estaba aún concluida, había otorgado solamente Bs. 600.000 debiendo la empresa aumentar la garantía con un bien real. Para ello tuve que ofrecer una propiedad urbana que tenía en La Paz.

Como me cupo puntualizar anteriormente, las transacciones financieras en aquellas épocas sólo se realizaban en la capital paceña, sede del Gobierno y de las oficinas principales de las entidades bancarias. Este hecho no dejaba de ser problema ya que los sistemas de comunicación no trabajaban regularmente en el país. Es así que cualquier trámite de dinero, tardaba en hacerse efectivo en las capitales departamentales y mayormente aún en lugares alejados como La Esperanza. De ahí que debíamos afrontar momentos incómodos cuando se agotaban nuestras posibilidades financieras y esperar pacientemente la llegada del dinero de los créditos. No había otra posibilidad para nosotros que la de valernos de algunos procedimientos muy peculiares a fin de no retrasar los pagos al personal que atendía los diversos tipos de trabajo. Y también disponer al mismo tiempo de los fondos necesarios para la compra de víveres, farmacia, combustibles, repuestos, etc. Un recurso que nos permitía superar la situación del momento consistía en ir a la ciudad y comprar un lote de harina o arroz o cualquier otro producto o artículo, pagadero a un plazo no muy largo pero suficiente; luego lo vendíamos al contado a precio rebajado a otro interesado. Esta forma de operar que no era ventajosamente comercial, solucionaba dificultades de emergencia.

Con fines de agilizar nuestras comunicaciones **habíamos adquirido un equipo nuevo de radiotransmisión, de buena potencia.** Ello nos permitía tomar contacto con las ciudades de Santa Cruz y La Paz, y utilizar la avioneta de un amigo para el envío de dinero; sobre todo en época de lluvias en la que, con frecuencia La Esperanza se encontraba rodeada de agua. Como no teníamos pista todavía, cuando la avioneta sobrevolaba el potrero nos lanzaba en bulto adecuado los fondos solicitados por radio.

Como era de prever los Bs. 600.000 otorgados por el Banco resultarían escasos y en Febrero del año 1944 tuvimos que solicitar una nueva ampliación del crédito.

Pero esta vez la instalación del ingenio estaba casi concluida e iniciaríamos la molienda en Mayo o Junio. Pedimos la complementación del crédito hasta los Bs. 1.500.000 solicitados en Octubre, o sea Bs. 900.000. Pero esa institución sólo accedió a formalizar la operación por Bs. 500.000 condicionándola a que me apresúrese en vender mi propiedad anteriormente otorgada en garantía, tal como desde luego me correspondía hacerlo.

\* \* \*

Puede establecerse que el 7 de Junio de 1944 marcó cha en la historia de la agro-industria, **por cuanto el azúcar blanca cristalizada fue fabricada ese día por primera vez en Bolivia en el modestísimo ingenio La Esperanza.** El hecho ocurrió aproximadamente a las 2 a. m. Esa noche ha quedado grabada en mis pensamientos por su especial significación. Noche tremenda que habíamos de pasar por cuanto el viento helado del Sur soplabo violentamente con intervalos de lluvia torrencial. El pequeño tacho al vacío había sido instalado sobre una plataforma de madera a 4 metros de altura con relación al piso de ladrillo de la planta baja, no habiéndose construído los muros exteriores de la fábrica que era provisional. Estábamos Ernesto, yo y los tres técnicos argentinos sobre esa plataforma, abrigados al extremo para protegernos tanto del viento Sur como de las ráfagas de agua que nos alcanzaban. Observábamos con gran interés al experto azucarero que atendía cuidadosamente el tacho al vacío miraba a través de ventanillas pequeñas de vidrio

grueso el hervir de las mieles que habían adquirido ya un alto grado de concentración en el proceso anterior de evaporación. En el tacho las mieles continúan concentrándose hasta que llega un momento en que se produce la cristalización de la sacarosa y se forma una "masa cocida" compuesta por el azúcar ya cristalizada y las mieles conteniendo la glucosa que no cristaliza. La labor del "tachero" consiste precisamente en controlar el crecimiento de los cristales infinitesimales hasta que éstos adquieran el grosor que se estime conveniente para los fines comerciales. La masa cocida es vaciada del tacho a la centrífuga la que, girando a alta velocidad, deja prendidos los cristales de sacarosa contra una malla de cobre perforada por cuyos diminutos agujeros sólo puede escapar la miel que no ha cristalizado y es despachada a la destilería de alcoholes. Al separarse de la glucosa durante el proceso de centrifugación los cristales de azúcar se desprenden de toda impureza y se intensifica el blanqueo con adecuado producto químico. Enseguida pasa el azúcar a la secadora y finalmente a la balanza para luego ser embolsada. En el caso de nuestro ingenio, no disponiendo aún de esos dos artefactos, tuvimos que dar solución al problema aplicando para el secado el sistema que se emplea en los Yungas con la coca, o sea el patio asoleado. En cuanto al embolsado habíamos comprado envases usados en apreciable cantidad, principalmente harineros, y mandamos fabricar otros de tocuyo con capacidad para un quintal. La pesada del azúcar fue en balanza simple del tipo de las que se usan en los almacenes de comestibles, y contratamos algunas mujeres de trabajadores para coser el cierre. Estos sistemas improvisados que se debían a carencia de recursos nos obligaban a usar nuestra imaginación para hallar forma de conseguir el objetivo.

En todo caso, la satisfacción que experimentábamos Ernesto y yo por el resultado logrado no podía ser mayor ya que con esa primera producción, aunque mínima, habíamos dado un paso positivo hacia el cumplimiento de nuestro anhelo agro-industrial. La verdad es que a las dos de la mañana, con la tensión nerviosa y el frío —que en Santa Cruz, debido a la mucha humedad, es más penetrante que el de La paz en los días crudos de invierno— sentíamos un hondo agotamiento sólo amenguado por nuestra emoción de felicidad.

Lamentablemente, no obstante hallamos en plena noche soportando el temporal, yo tenía que viajar a la ciudad y luego seguir a La Paz para gestionar otra nueva posibilidad de financiamiento. Quería al mismo tiempo aprovechar el camión, que desde la tarde anterior estaba esperando al maestro Rómulo Quipildor, a quien urgía ir a la ciudad para recibir a su familia que llegaba de la Argentina. No habíamos pensado que ase primer intento de fabricar azúcar cristalizada podría demorar hasta horas tan avanzadas de la noche. El viaje fue infernal debido a la lluvia que había deshecho partes del camino: el camión marchaba lentamente, como barco sobre mar agitado, sorteando obstáculos para plantarse a cada rato en pozos más profundos. En aquellos momentos todos bajábamos del camión para empujarlo y ayudar al chofer a salir del mal paso, desaguando el pozo, rellenándolo con ramas, y a plan de pala, cadenas, sogas, mojándonos bajo la lluvia fría.

### CAPÍTULO III

#### Con la Corporación Nacional de Desarrollo

La Corporación Nacional de Desarrollo había sido creada en 1943 **con objetivos específicos**, estableciéndose que su función no sería de lucro **ni de inversión competitiva, sino de fomento**. En ese vasto campo de la industria manufacturera —tan incipiente en su desarrollo al finalizar la Guerra del Chaco— el propósito fundamental de esa nueva entidad era: cooperar la actividad privada mediante consultoría y financiamientos adecuados; instalar fábricas de productos no existentes en el país para oportunamente transferirlas al capital privado una vez en funcionamiento; constituir sociedades mixtas con igual finalidad.

Al comenzar 1944 nos informaron que CND se proponía plantear su política de aprovisionamiento de azúcar mediante la instalación de un ingenio de gran capacidad. A pesar de ser algo inquietante para nosotros esa noticia, pensamos que los objetivos básicos de esa entidad no se alterarían, y que nos convenía buscar a sus principales funcionarios lo antes posible y pedir que la Sociedad Industrial Azucarera La Esperanza S. A. fuese tomada en cuenta como organización pionera dentro de sus planes de industrialización del azúcar. En ese sentido presenté un planteamiento solicitando a CND la concesión de un crédito a la Sociedad para complementar

nuestro ingenio y permitirnos lograr una normal producción de azúcar en una primera etapa industrial. Como resultado de esa gestión, viajó a La Esperanza un personero de la entidad de fomento, de nacionalidad norteamericana, a fin de formar concepto sobre nuestra obra. Le hicimos conocer las instalaciones y cultivos y observamos su favorable impresión respecto a nuestro trabajo, tanto en lo concerniente a la fábrica como a los campos, así como la valoración del esfuerzo que habíamos realizado sin disponer de los medios adecuados.

Por otra parte, como CND era un organismo financiado por los Estados Unidos me pareció conveniente hacer conocer la existencia de nuestro pequeño ingenio a la Embajada de ese país. Para el efecto presenté un amplio informe sobre las actividades de La Esperanza.

\* \* \*

Debo reconocer que nuestra primera experiencia agro-industrial durante la zafra de: 1944 no fue satisfactoria. Por una parte los problemas confrontados con la maquinaria pequeña e incompleta de la fábrica resultaron más serios de lo que podía esperarse, y por otra la tremenda sequía de ese año nos había desconcertado. En tales circunstancias no nos fue posible realizar una elaboración normal de azúcar, la que perdió eficacia. Confieso que pasamos momentos sumamente desalentadores.

En el mes de Septiembre, como nuestras finanzas sufrían las consecuencias de tantas dificultades técnicas y agrícolas, el Directorio estuvo conforme en que yo prosiguiera las gestiones que informalmente había iniciado el pasado mes de Mayo con CND. Además el momento parecía ser bastante propicio ya que, según noticia más reciente captada indirectamente, no solamente no era evidente su propósito de instalar un gran ingenio todavía, sino que esa entidad estaría dispuesta a cooperarnos. Esa actitud positiva de CND levantó nuestro ánimo y hasta cierto punto nos sentimos bastante seguros de obtener la ayuda financiera que nos permitiría esta vez —así lo creíamos— consolidar las bases de nuestro organismo agro-industrial. El horizonte parecía despejarse.

Nos pusimos Ernesto y yo a formular un plan coherente y real para nuestro desarrollo el que tomó en consideración las razones que expongo a continuación.

- \* Nuestras pretensiones respecto a la capacidad de producción de azúcar se **limitaban al abastecimiento de Santa Cruz por bastante largo período de tiempo**. Estábamos seguros que la construcción de la carretera troncal de Cochabamba a la capital oriental, iniciada por CND hacía un año, tropezaría con muchos inconvenientes de orden técnico y principalmente financiero y tardaría en concluirse. Y no nos equivocáramos al pensar de esa manera pues la obra total, incluyendo el tramo Santa Cruz Montero, se terminaría 10 años después en 1953/54. Además la vía troncal no bastaba para La Esperanza pues era también importante habilitar caminos secundarios, lo suficientemente aptos para el transporte de maquinaria y elementos accesorios de permanente necesidad para el normal funcionamiento del ingenio. Ya vertamos oportunamente cómo se solucionaría ese problema adicional.
- \* Con su primera producción, aunque hubiese sido todavía en pequeña escala **el ingenio La Esperanza se consagraba como la primera entidad nacional organizada industrialmente para la fabricación de azúcar blanca cristalizada. Iniciadora de la era agro-industrial del oriente boliviano**.
- \* Debíamos enfrentar sin pérdida de tiempo la ampliación de nuestras pequeñas instalaciones y queríamos hacerlo con limitado endeudamiento. De ahí que para la etapa inicial, que podía llamarse de complementación fabril, sólo nos correspondía adquirir maquinaria de segunda mano en la Argentina **Nos reservaríamos la compra de equipos nuevos de mayor capacidad para una primera ampliación en el momento apropiado, después de transcurridos algunos años** y esté por concluirse el camino troncal.
- \* Con referencia a la maquinaria de segunda mano, repito lo que ya sabíamos por nuestras primeras compras: su costo sería infinitamente menor al de la maquinaria nueva y

podríamos conseguirla en muy buen estado para numerosos años de producción normal y eficiente. Los ingenios que realizan ampliaciones importantes cambian varios de sus equipos, los que frecuentemente han tenido poco uso y les interesa vender; esto es lo que ocurre independientemente de los adecuados reacondicionamientos de maquinaria que pueden efectuarse. En todo caso, en nuestro país solamente podría pensarse en ingenios de gran capacidad para atender el abastecimiento nacional de azúcar una vez solucionados los problemas de integración caminera estable, lo que demandaría varios años.

- \* Calculábamos un crédito del que un monto de US\$. 150.000 se emplearía exclusivamente para completar el ingenio existente con equipos de segunda mano, a una capacidad de 150 toneladas de molienda diaria; los gastos de transporte e instalación se cubrirían con otros fondos. Evidentemente, como el referido ingenio no tendría todavía gran eficiencia y que nuestros cultivos sólo alcanzarían tonelajes relativamente bajos, la producción resultaría de 15 a 20.000 quintales de azúcar, considerando un período de molienda que se estimaba en 100 días hábiles debido a las dificultades del transporte de la caña por caminos casi intransitables. Además teníamos que tomar en cuenta la limitada extensión de los campos de cultivo de caña, la que no superaría las 400 Hectáreas para la zafra de 1946, sumando las plantaciones de la empresa y de los cañeros vecinos. La escasez de recursos no permitía pensar todavía en cultivos con empleo de maquinaria agrícola, sino al modo rudimentario.
- \* La producción de 900.000 kilos de azúcar, considerando un promedio de 12 kilos anuales por persona en países subdesarrollados como el nuestro, era lo que entonces establecían las estadísticas mundiales. Resultaba desde luego superior a la que se requería para el consumo de la ciudad de Santa Cruz cuya población se calculaba ampliamente en 40.000 a 50.000 habitantes incluyendo alrededores.

Nuestros planes de desarrollo habían sido estudiados con especial cuidado y reflejaban la realidad respecto a la única forma posible de enfocar la iniciación de la industria azucarera nacional en aquella época, o sea a comienzos de la década de los años 40. Teníamos que dar pasos cautelosos para sincronizar el acrecentamiento paulatino de nuestra producción azucarera con el incremento de su comercialización, dependiente de la extensión progresiva de las redes camineras. No queríamos una cooperación crediticia de muy elevado monto que podría significar una intervención ajena en nuestra actividad.

Antes de presentar nuestra solicitud conversé con miembros del Directorio de CND quienes consideraron que era preferible una previa visita de sus principales funcionarios técnicos a La Esperanza. Ellos estudiarían el caso en el terreno mismo y presentarían un informe de factibilidad. Es así que a mediados de Diciembre de 1943 el Gerente General y el Ingeniero Industrial de CND, Mr. John —ciudadanos norteamericanos ambos— conformaron la Comisión que se trasladó de La Paz al ingenio donde la recibimos Ernesto y yo. Allí planteamos nuestros múltiples problemas, los que no se referían solamente a la maquinaria del ingenio sino a los campos, a la continuación de los trabajos de construcción de la fábrica y a algunas obras de vialidad, riego, etc.

Lo cierto es que no sabíamos exactamente cual era el monto del crédito adecuado ya que éste dependía del valor, no todavía bien conocido de la maquinaria de segunda mano que pudiésemos encontrar en la Argentina. Empero para no perder tiempo aceptamos la concesión de un crédito básico tal como lo propuso la Corporación, por la suma de 5.500.000 bolivianos, equivalente a US\$. 130.000 al cambio de bolivianos 42. Esta suma provisional se invertiría esencialmente en la adquisición de maquinaria agrícola incluyendo un Caterpillar Bull-Dozer D-8 que destinaríamos a la preparación de los campos; y finalmente a trabajos de construcción y otros. A nuestro retomo de la Argentina estudiaríamos la manera de establecer el monto adicional de dinero a solicitar a CND para la maquinaria azucarera.

El Directorio de La Esperanza aprobó el crédito, dependiendo ya de nosotros el apurar el viaje al país vecino. Pero lamentablemente nuestro programa de acción habría de frustrarse cuando me informaron que el Gerente General de CND no estaba conforme con nuestro propósito, razón por la cual tuve que buscarle en su despacho para preguntarle el por qué de su oposición.

Me recibió con desconcertante altivez y sin entrar en comentarios se manifestó con algo parecido a un dictamen terminante sobre el caso.

—La Corporación —dijo el importante personaje— no puede autorizar la adquisición de maquinaria alguna de la Argentina, porque ese país no ha roto relaciones con las naciones del Eje (Alemania, Italia y Japón).

Su argumento no dejó de causarme extrañeza y sus palabras me hicieron pensar en algo así como un cierto desconocimiento de nuestra soberanía nacional. Empero no demoré en contestar.

—A mi entender la razón que Ud. alega no se justifica puesto que Bolivia mantiene actualmente vínculos muy cordiales con la Argentina así como un apreciable intercambio comercial. Mi respuesta debió parecerle insólita al Gerente, acostumbrado seguramente a que sus decisiones no fuesen discutidas, pero no tardó en encontrar la réplica cortante.

—Los fondos que se emplean para el financiamiento de los proyectos de CND —dijo él— provienen de los Estados Unidos y ello es razón suficiente para justificar mi negativa con relación a la compra de equipo azucarero en la Argentina.

Tan imprevisto razonamiento me dejó en suspenso; pero decidido a mantener abierta la conversación hallé mi último recurso.

—Si no es posible comprar maquinaria de la Argentina —dije— no creo que habría inconveniente en tratar de conseguirla en el Perú y quien sabe en Chile. El Perú es país azucarero y tiene ingenios importantes cuya capacidad de producción ha ido acrecentándose continuamente. Es casi seguro que, a raíz de esas ampliaciones, que obligan generalmente a un cambio de equipos, quede maquinaria de poco uso y vendible. En cuanto a Chile, si bien no es país azucarero, estamos informados que es posible obtener allí cierta maquinaria proveniente de refinerías. Como le he manifestado, La Esperanza no está todavía en condiciones de instalar equipos nuevos sino de segunda mano con capacidad de producción aún limitada en una primera etapa. Debo advertirle que esos dos países han roto relaciones con el Eje. Consecuentemente, el impedimento que Ud. ha señalado no tiene asidero para el caso de Perú y Chile.

El Gerente de CND ya no tuvo pretexto para un rechazo y se tornó más asequible. Sin embargo, algo turbado con mi argumento, buscaría manera de dilatar una inmediata determinación y salir del paso sin compromisos ni responsabilidades diciendo:

—Como no se puede establecer el valor de la maquinaria de segunda mano es necesario que, al retorno de su viaje al Perú o a Chile, los personeros de La Esperanza presenten las propuestas e informes correspondientes, los que serán estudiados por la Corporación.

Aunque sin grandes esperanzas resolvimos el viaje de Ernesto al Ingenio peruano donde él había permanecido poco antes. Pero lamentablemente no consiguió nada de lo que pudiera interesar, y luego de ver varias fábricas pasó a Chile donde visitaría refinerías. Ese país compra melaza para procesarla y obtener azúcar blanca granulada utilizando tachos al vacío, evaporado ras, centrífugas y secadoras, pero no trapiches desde luego. En nuestra obsesión por complementar el ingenio aceptamos considerar la propuesta de una importante maestranza de Antofagasta que ofrecía fabricar molinos en base a planes técnicos que le proporcionaríamos. Finalmente renunciamos a ese propósito temiendo que ese taller mecánico no pudiera disponer de aceros de la aleación especial que requiere la fabricación de trapiches.

En consecuencia el viaje de Ernesto resultó ser una pérdida apreciable de tiempo, pero como el fin de la segunda guerra no parecía estar lejano, pensé que podría ir a Tucumán, y estar adelantando la búsqueda de maquinaria de segunda mano. En esa ciudad contaríamos con la ayuda del Ingeniero Nimphius que nos había provisto de los pequeños equipos con los cuales habíamos elaborado la primera partida de azúcar blanca cristalizada. Es así que Ernesto se trasladó a Tucumán permaneciendo yo en La Paz, esperando que el Gerente de la Corporación modificara su porfiado criterio. Sólo después de dos meses, se produjo la tan esperada ruptura de

relaciones de la Argentina con el Eje. Con este hecho, si bien desaparecía la causa que impedía el viaje al país del Sur, la adquisición de maquinaria había de condicionarse a que el ingeniero industrial de CND diese oportunamente su visto bueno para concretar la compra de los equipos que habrían de interesarnos. Es en ese momento que entró en escena el inefable Mr. John que ya conocíamos y nos había causado extraña impresión. Era hombre de cerca de 50 años, de aspecto rudo, poco cordial, que no hablaba castellano ni hacía esfuerzo por aprenderlo, y cuya ingerencia en nuestros asuntos habría de traducirse en una serie de episodios festivos y grotescos que resultarían finalmente nefastos para nosotros.

Después de una corta permanencia en La Esperanza, donde dejó los más ingratos recuerdos por su mala educación, Mr. John viajó a Tucumán a reunirse con Ernesto. Por mi parte, deseoso de acelerar las gestiones, que sin motivo razonable se habían demorado con el viaje forzoso de Ernesto al Perú y Chile, resolví ir a Buenos Aires con objeto de iniciar conversaciones con refinerías de azúcar e informarme sobre la tramitación de los permisos de exportación que, entonces, debido al conflicto mundial, la Argentina exigía para toda salida de maquinaria del territorio nacional. Empero decidí previamente permanecer en Oruro acompañado por Ignacio Aponte hermano de Ernesto, que era el jefe mecánico de La Esperanza, el tiempo suficiente para ver un caldero grande que nos había sido ofertado por la firma Hostchild. De Oruro fuimos en auto hasta la mina Morococala donde estaba el caldero todavía instalado. Nos lo vendieron, incluyendo un juego completo de tubos de repuesto nuevos por el precio de Bs. 100.000 que nos pareció muy conveniente pues estaba en perfecto estado.

Luego seguí viaje a Buenos Aires, y a los pocos días llegaron Ernesto y Mr. John a la estación de Retiro donde les fui a esperar.

Es difícil describir las penurias que el técnico de la Corporación nos hizo padecer en los días que estuvimos en Buenos Aires. A su llegada a la estación a las 12 de la noche sus primeras palabras en inglés fueron:

—Mr. Iturralde, quiero música, bebida y mujeres.

Parecía eufórico al encontrarse por primera vez en la capital argentina, ansioso de no perder un minuto de disfrute.

—Vamos al hotel —le contesté— y allí resolveremos el sitio donde ir a pasar un rato, pues ya es tarde y mañana domingo aprovecharemos para programar nuestro trabajo.

Desde luego el hotel, no obstante ser de primera clase, no le agradó pues habría querido alojarse en el Plaza o en el Alvear. Nos costó convencerle que nuestras posibilidades de dinero eran limitadas. Pero lo cierto es que debíamos realizar todo esfuerzo para complacerle teniendo presente que él era quien había de aprobar la negociación de la maquinaria. Dependía de su asentimiento el futuro de La Esperanza. De ahí que tuvimos que aceptar sus caprichos y exigencias procurando congraciarnos con él, lo que no parecía fácil tratándose de un hombre tan extraño. Además no demostraba interés alguno por el objetivo mismo del viaje que había realizado con nosotros. No tardamos en darnos cuenta de la razón que podría motivar esa su reserva pues en los días que siguieron confirmé lo que Ernesto me había dicho a su llegada a Retiro: que en los trámites realizados en Tucumán, comprobó que Mr. John no sabía de industria azucarera. Lo que más le preocupaba eran las mujeres, pero las más feas y vulgares.

Del hotel nos fuimos a un famoso cabaret de Buenos Aires que hizo la felicidad de Mr. John. Bailó sin descanso y no escatimó sus pedidos de bebidas, que aparte del whisky incluían champagne, las que desde luego corrían por cuenta nuestra. Amanecimos en un boliche de fin de farra escuchando medio dormidos una música húngara que dos violinistas en traje típico tocaban con exclusividad para nuestra mesa, cumpliendo órdenes de nuestro inefable compañero.

Evidentemente sólo pudimos estar con Mr. John el domingo al atardecer y como no parecía importarle la programación proyectada tuvimos que ir a una famosa whisquería donde siguió exhibiendo sus travesuras.

Habiendo ese mismo domingo llegado el ingeniero Nimphius, acompañado de su colega especializado en maquinaria azucarera, tal como Ernesto lo había acordado con ellos en Tucumán, el lunes temprano fuimos todos, inclusive Mr. John desde luego, a visitar la refinería donde se encontraban los equipos que interesaban. La verdad es que el conjunto de maquinaria que podríamos comprar en Tucumán y Buenos Aires **superaba nuestras mejores expectativas**. El ingenio instalado resultaría con bastante mayor capacidad de molienda en relación al que teníamos pensado, y desde luego su costo no excedería el presupuesto planeado. No era maquinaria antigua, en lo que podía considerarse respecto a ese tipo de equipos industriales sino, tal como lo indiqué anteriormente, canjeada por otra de mayor capacidad a raíz de un propósito de ampliación de la refinería. Los ingenieros de Tucumán estimaron que su estado era muy satisfactorio, necesitándose algunos ajustes que se realizarían en el momento del montaje en La Esperanza. Se convino volver a estudiar con más detalle cada una de las máquinas. En cuanto a Mr. John, apenas las miraba, enmudeciendo totalmente; y cuando le pedimos su opinión para demostrarle que le dábamos importancia, tratando de integrarlo al grupo de consultores que se había constituido, simulaba no entender y no le sacábamos parecer alguno.

Después de visitar la refinería Nimphius nos invitó a almorzar, con lo cual Mr. John se mostró complacido pues ese convite había de constituir para él una nueva oportunidad de propasarse en la bebida, hasta el extremo de no poder caminar. Felizmente el buen amigo Nimphius se apiadó de nosotros y nos dijo que podíamos irnos. Más tarde él se encargaría de llevarle al hotel.

Variados fueron los sucesos protagonizados por Mr. John entre los cuales señalaré el atropello a una pasajera del hotel en el ascensor y casi un escándalo mayor en un "Colmado" cuando asistíamos a un espectáculo de bailarinas y guitarristas españoles. En esas circunstancias ingratas Ernesto y yo estábamos allí para sacarlo de apuro. **Sin embargo nunca ese hombre extraño llegó a establecer un atisbo de camaradería con nosotros.**

Y así pasando los días, en los que la inspección de la maquinaria nos proporcionaba cada vez mayor contento, llegamos al punto de una definición. Tan sólo faltaba el visto bueno de Mr. John. A pesar de la actitud de ese Señor, teníamos bastante optimismo pues nos atrevíamos a pensar que esa máscara imperturbable podía ser causada por ciertos complejos, y que el ingeniero industrial (?) no dejaría de reconocer la bondad de los equipos que se sometían a su consideración. Pero lastimosamente el factor suerte había de intervenir en el momento final de la gestión **mostrándose adverso y cruel respecto a nosotros cuando librábamos una batalla decisiva y terminante para el éxito de nuestros planes industriales en La Esperanza**. El hecho fue el anuncio del armisticio con el que finalizaba la segunda guerra mundial. Es evidente que esa noticia era ansiosamente esperada por la humanidad entera después de tantos años de violencia y muerte, pero en lo que se refiere a nuestros diminutos problemas, los que estábamos en vísperas de solucionar, podemos decir que esa gran noticia nos resultó fatal. La inoportunidad del techo de trascendencia mundial que se anunciaba tuvo para nosotros consecuencias desastrosas que explico a continuación.

—La noticia de la conclusión de la guerra debe festejarse —nos manifestó Mr. John, que en esa circunstancia despertó. Decidimos por lo tanto ir los tres a comer al hotel City, habiendo Nimphius retornado a Tucumán. La repercusión de la buena nueva había transformado el ambiente de Buenos Aires con el regocijo que se manifestaba eufóricamente en calles y plazas. A un comienzo no habíamos valorizado las consecuencias del suceso respecto a nuestro problema tan insignificante; de ahí que sólo se nos ocurrió atribuir el cambio de expresión en la fisonomía de Mr. John a un lógico entusiasmo ante el hecho formidable del armisticio.

Fue durante la comida que Mr. John, el mudo, comenzó a hablar.

—Señor Iturralde —me dijo en inglés y tono firme que no le había conocido antes en sus mínimas conversaciones— con el fin de la guerra todo ha de cambiar y he de comenzar oponiéndome a la compra de la maquinaria argentina. Volvemos a La Paz y he de pedir al Directorio que otorgue un crédito de US\$. 500.000 a La Esperanza. Yo viajaré inmediatamente a los Estados Unidos y me encargaré de la compra de maquinaria nueva allí.

Se expresó con cierta fruición pues la noticia bomba parecía resolver su problema. Lo liberaba posiblemente de toda decisión respecto a la maquinaria argentina y satisfacía ese interés personal manifestado en su deseo de constituirse en comprador de equipos azucareros en el país del Norte.

Con poquísima creencia de convencerle le respondí:

—Mr. John, agradezco su proposición, pero tenga Ud. en cuenta que La Esperanza, para su etapa inicial, sólo aspira instalar un ingenio de 150 toneladas de molienda de caña diaria con la menor inversión posible, y con ese fin la compra de maquinaria de segunda mano le basta, Como Ud. mismo ha podido apreciar los equipos que le ofrecen se hallan en magníficas condiciones para trabajar con toda eficiencia. Además esa maquinaria llegará a Santa Cruz en 3 meses y, admitiendo unos 6 meses para instalarla, **el ingenio con ampliada capacidad podrá entrar en funcionamiento para la zafra de 1946 lo cual es fundamental para nosotros.** Tenga Ud. en cuenta por otra parte que transcurrirán años todavía, y en todo caso hasta que se halle concluida la carretera a Cochabamba y estén habilitados los caminos internos indispensables para un transporte económico de la caña de azúcar, antes de tener que pensar en nuevas ampliaciones. Al presente con US\$. 150.000 destinados a la adquisición de maquinaria, más su transporte e instalación, estimamos haber resuelto satisfactoriamente nuestro problema en su primera fase. Y la producción de los años que vienen nos permitirá consolidar la empresa técnica y económicamente. Merced a ese hecho positivo nos será más fácil obtener oportunamente los créditos necesarios para un aumento substancial de la capacidad fabril. **Ahora bien, Ud. nos propone un ingenio nuevo cuyo costo será de US\$. 500.000 y representará un préstamo que no nos interesa contraer.** Si bien la capacidad de la maquiñaría nueva será de mayor tonelaje, han de pasar muchos años para que pueda entrar en funcionamiento. En cuanto a su costo, Ud. indica a pura conjetura una cifra a la que entiendo deberán sumarse los valores adicionales para el pago de un carísimo transporte y los gastos de instalación en La Esperanza. La verdad Mr. John es que **no queremos endeudarnos.** Por otra parte, está Ud. seguro que CND aceptará otorgarnos los US\$. 500.000? No disminuirá el monto? Cuándo lo resolverá? Y cuánto tiempo demandarán los trámites de adquisición, transporte e instalación? Dadas las dificultades que forzosamente afectarán todavía los intercambios comerciales, como consecuencia de la guerra que apenas aún está concluyendo, hay que pensar que el ingenio importado de los Estados Unidos no trabajara antes de 4 años. Y mientras tanto seguiremos nosotros produciendo azúcar en pequeña escala con la actual maquinaria incompleta y deficiente. Será muy duro sostener la economía de la empresa en legas condiciones. Decididamente, repito, no acepto proposición.

Mi respuesta no gustó a Mr. John pues mis argumentos eran contundentes. La expresión de su fisonomía volvió a su estado primitivo. Posiblemente su falta de conocimiento del tema no le permitía captar enseguida los aspectos técnicos y económicos que le señalaba, y ciertamente no dejaba de extrañar su empeño en tomar a su cargo la adquisición de la maquinaria. Por esa razón no quizo que el diálogo se prolongara y prefirió darle fin categóricamente.

—Lamento decirle, Señor Iturralde, que no he de aprobar la compra de la maquinaria de la Argentina. Es inútil insistir.

La determinación injustificada de Mr. John nos cayó como baño de agua fría a Ernesto y a mí, pues significaba el derrumbe de un plan bien meditado de realizaciones definitivas para el éxito de La Esperanza, que nos había significado 4 meses de espera. Con su última frase se acabó la fiesta y Mr. John perdió nuevamente el habla. Las relaciones se habían tornado tensas y pensamos que nuestro viaje de retorno a La Paz (entonces tres días y tres noches de tren) en atmósfera de silencio e incomprensión, habría de ser sumamente incómodo. En todo caso tuvimos que dejar pendiente de resolución nuestra res- puesta a los vendedores de maquinaria de la Argentina alegando que CND., una vez informada, daría a conocer su determinación en próxima fecha.

Muy grande era nuestra desilusión. Sin embargo nos agarramos de una posibilidad, aunque remota: Mr. John debía informar a su Gerente y a su Directorio. Su palabra podría no ser definitiva. Quien sabe con nuestras explicaciones convincentes las autoridades de CND estarían de acuerdo con nuestro criterio. Empero temíamos que la opinión del Ingeniero norteamericano pudiese prevalecer, a pesar de su ignorancia del tema. También desconfiábamos de algunos



Directores, **no faltando entre ellos el experto que sin cabal conocimiento de la industria azucarera quisiera demostrar su sapiencia.**

No me había equivocado: Mr. John se impuso en la CND., habiendo el Gerente recibido mis explicaciones con mucha indiferencia. He de referirme a las dos reuniones del Directorio de la CND., en el mes de Mayo de 1945, a las que Ernesto y yo asistimos luego de nuestro regreso de la Argentina. Estas reuniones fueron comentadas por el Directorio de La Esperanza tal como consta en las actas correspondientes.

- \* Mr. John, ratificando la conversación que sostuve con él en Buenos Aires, manifestó que, habiendo concluido la guerra, aconsejaba no adquirir maquinaria azucarera de segunda mano pero sí comprarla nueva en los Estados Unidos. Luego el Directorio estimó necesaria una revisión del contrato de préstamo ya concedido por US\$. 130.000 el que debería ser ampliado hasta la suma de US\$. 500.000 para la realización del programa de inversiones. Este programa consideraba concretamente el valor de la maquinaria azucarera norteamericana, su transporte e instalación y fuera de ello la compra de tractores agrícolas para el incremento de las plantaciones de caña, la continuación de los trabajos de construcción del edificio de fábrica y el mejoramiento del camino de La Esperanza a las Barreras. Mr. John cuya mayor aspiración era que lo designaran comprador de la maquinaria en los Estados Unidos, tal como nos lo había comunicado en Buenos Aires, reforzó su punto vista expresando estar convencido que el gran país del Norte podría entregar la maquinaria en el plazo de un año. **Yo aclaré enseguida que la oferta hecha por Mr. John en la Argentina, según lo tenía anotado, establecía un crédito de US\$. 500.000 sin tomar en cuenta el que ya nos había sido otorgado por US\$. 130.000 con su propio plan de inversión. Consiguientemente sólo se nos ofrecía para la maquinaria la suma de US\$. 370.000.**

En la Argentina las conversaciones que sostuvimos con empresas especializadas en maquinaria azucarera, nos habían convencido que era posible conformar una planta eficiente de segunda mano, complementándola con la mayor parte de los equipos ya instalados en nuestro pequeño ingenio. Ello nos representaría solamente un crédito de US\$. 150.000 destinado con exclusividad a la compra de maquinaria azucarera. Consecuentemente la ampliación del monto del préstamo ya autorizado de US\$. 130.000 **se elevaría tan sólo a US\$. 280.000.** Desde luego agradecía el deseo de cooperación de la CND al insinuar la adquisición de maquinaria nueva en los Estados Unidos y la consiguiente ampliación de crédito hasta US\$. 500.000, pero consideraba totalmente insuficiente esa suma para el fin propuesto. Además me atemorizaban las demoras en los trámites de escrituras y en la fabricación de los equipos. Por otra parte el despacho a gran distancia, en las circunstancias difíciles de post-guerra, representaría elevados fletes y no facilitaría una rápida instalación de la nueva planta en La Esperanza. No creía posible que ésta entrase en funcionamiento antes de 4 años, **para la zafra de 1949 y quien sabe la de 1950.**

En cuanto a la maquinaria que habíamos seleccionado y reservado en la Argentina, ésta se hallaba en país limítrofe y **lista para ser despachada a bajo precio**, pudiendo incuestionablemente estar instalada en La Esperanza y comenzar a producir azúcar en la zafra de 1946. Se disponía de un año para el transporte rápido de los equipos y su instalación o sea el tiempo más que suficiente para la ampliación del ingenio.

- \* Como en las discusiones que surgieron a raíz de los puntos de vista encontrados, los funcionarios de CND nada conocían del problema azucarero y se apoyaban forzosamente en Mr. John, no logramos imponernos y no nos quedó más remedio que aceptar en nombre de La Esperanza la Resolución del Directorio de la CND. En consecuencia se me insinuó telegrafiar a Buenos Aires anunciando a las firmas vendedoras que no se hacía efectiva la adquisición de la maquinaria que habíamos reservado.
- \* Finalmente dejé constancia ante el Directorio de CND, que los planes de crecimiento de La Esperanza permanecerían prácticamente interrumpidos por un periodo de varios años hasta que llegase la maquinaria. Confiaba por lo tanto que ese Directorio haría de su parte todo lo posible para acelerar los nuevos trámites, de manera que los inevitables perjuicios que habríamos de confrontar no se acentuaran aún más.

En varias etapas del trámite el azar no había favorecido nuestra operación con CND. La mala suerte **había dado fin a las esperanzas sustentadas respecto a una primera fase de desarrollo rápida y positiva del ingenio con la maquinaria de segunda mano.** Nuestro problema había comenzado a manifestarse con la absurda oposición de la Gerencia a nuestro propósito de viajar inmediatamente a la Argentina la primera vez que lo solicitamos. Luego se sucederían casi dos meses en discusiones vanas, en el inútil recorrido de Ernesto por el Perú y Chile y en esperar que la Argentina rompa relaciones con el Eje. De autorizarse oportunamente el viaje, la selección de la maquinaria de segunda mano en Tucumán y Buenos Aires se habría realizado dos meses antes del Armisticio, y Mr. John no hubiese podido negar su visto bueno a esa adquisición ya que no se le habría presentado la alternativa que le permitiese tomar a su cargo la compra de la maquinaria en los Estados Unidos. **Las determinaciones tomadas por CND y el factor suerte cambiaban totalmente el destino de la Esperanza.**

\* \* \*

En su toma de decisiones, CND habría de perder mucho tiempo y finalmente no cumpliría con su compromiso. Recién en el mes de Agosto de 1945 ratificó los términos de su Resolución de Mayo pero sin fijar cifra alguna definitiva para el préstamo tal como la habíamos acordado. La carta oficial decía literalmente:

"Confirmando lo que ya les había comunicado oportunamente, el préstamo que la Corporación les había concedido para la adquisición de maquinaria usada en la Argentina quedó pendiente de un nueva solución en vista de que el Departamento Industrial de la Corporación aconsejó no adquirir maquinaria usada de la Argentina **sino una planta nueva de los Estados Unidos con capacidad para producir aproximadamente unas tres mil toneladas de azúcar al año.** En vista de la anterior determinación el ingeniero Mr. John, Jefe del Departamento Industrial de la Corporación, ha informado desde los Estados Unidos que se puede adquirir una planta azucarera con capacidad de tres mil toneladas en la suma aproximada de US\$. 300.000. En esa virtud el Directorio de la Corporación, dados los antecedentes existentes con su estimable firma, ha resuelto que en vez de adquirir maquinaria usada en la Argentina se proceda a la compra de una planta nueva en los Estados Unidos por ser más conveniente para los intereses del país. En consecuencia **ha autorizado otorgar a Uds. un crédito suficiente para la adquisición de la planta nueva en los Estados Unidos,** en las condiciones que serán estipuladas en la escritura de préstamo respectiva. Con este motivo saludamos a Uds. muy atentamente".

Hubieron de transcurrir otros dos meses para que la CND en Octubre, hiciera conocer a La Esperanza que su crédito original se ampliaría hasta la suma de US\$. 400.000 y no hasta US\$. 500.000 o sea solamente US\$. 270.000 para la nueva maquinaria del Ingenio. **Cuan lejos estábamos de los US\$. 500.000 ofrecidos en Buenos Aires por Mr. John para dedicarlos exclusivamente a una planta azucarera completa.**

Como no podíamos seguir discutiendo sobre el porqué de la disminución en el monto del crédito, pues ello nos habría llevado a 6 meses o un año de mayor demora, no nos quedó sino acatar la determinación de CND y conformamos con los US\$. 400.000. Ya veríamos como saldríamos del mal paso oportunamente. En realidad no debíamos haber aceptado esa reducción perjudicial. Pero muchas veces la necesidad tiene cara de hereje. Cabe aquí una aclaración: lo que podía tener valor para nosotros en la determinación de CND no era especialmente la suma indicada como valor de una planta azucarera en base a la información proporcionada por Mr. John, sin mencionar el nombre de la fábrica que la proponía. Tal información resultaría totalmente errada como no podía ser de otra manera conociendo la ineficiencia de ese técnico. **Lo fundamental era el compromiso que asumía la misma entidad al manifestar que otorgaría un crédito suficiente para la adquisición de una planta nueva en los Estados Unidos capaz de producir tres mil toneladas de azúcar en 150 días hábiles; o sea un ingenio completo de 300 toneladas de molienda de caña diaria.** Pero no fue así en la práctica. La suma que habría de sernos concedida no bastaría para la compra de un ingenio completo, y la determinación de proveemos un crédito suficiente no sería cumplida por CND, tal como era nuestro temor. La cooperación a medias de esa entidad tendría consecuencias desastrosas para La Esperanza.

CND en conformidad conmigo y Ernesto se había dirigido a la firma The Geo L. Squier de Búffalo de los Estados Unidos, la que se conceptuaba una de las más importantes y serias para la fabricación de maquinaria azucarera. Una vez suscrito el contrato de crédito con la CND estimé necesario el viaje a Búffalo sin pérdida de tiempo. Habiendo manifestado Ernesto que no podía acompañarme por razones muy personales, yo tuve que viajar solo. Mi ausencia no sería por más de 10 días considerando dos de ida y dos de regreso, como era el caso en esa época. Estuvieron a recibirme en Búffalo altos personeros de la firma Squier, tal como acostumbran hacerlo esas grandes fábricas cuando llega un posible cliente. Me presentaron al ingeniero Joe Santiago, hombre joven de unos 35 años, americano puertorriqueño, muy simpático, con el que me entendí perfectamente. Si bien yo hablaba bastante el inglés siempre fue mejor explicarnos en castellano. Se trataba de un ingeniero de primera clase, especializado en industria azucarera cuyos consejos serían inmejorables. Estaría en La Esperanza en varias oportunidades y resultaría un buen amigo de toda la familia.

Con respecto a la fábrica Squier pude observar que ésta se hallaba en plena transformación, ya que durante el conflicto se había dedicado a producir cierto tipo de material bélico. Para volver a ser fábrica de maquinaria azucarera, tal como lo era antes de la guerra, estaba modificando totalmente sus equipos. Esto confirmaba mis temores respecto al tiempo de fabricación que se requeriría para el ingenio incompleto que habíamos de adquirir.

Evidentemente la radical disminución del monto del crédito nos hacía mucha falta. Por esa causa tuvimos que analizar con Joe Santiago los ítems en los que podría suprimirse la compra de alguna máquina para que la planta industrial sufriese el menor deterioro en eficiencia. Como habíamos comprado un caldero de gran capacidad en la mina Morococala —aunque para uso de leña como combustible— se dejaría de comprar un caldero Squier a bagazo en el entendido que nos arreglaríamos con el que ya teníamos por una o dos zafras. Sensiblemente el caldero de leña habría de traernos continuos inconvenientes: la leña no nos faltaría por cuanto estábamos realizando muchos desmontes en La Esperanza para las plantaciones de caña, pero esa leña habría de transportarse hasta el ingenio a costo adicional. Por otra parte el bagazo se acumularía al final del transportador formando grandes pirámides que debíamos alejar de la fábrica para ser quemadas. Otro ítem a descontar fue el tacho al vacío pues utilizaríamos en los primeros años el que teníamos instalado en el pequeño ingenio. Y así tuvimos que reducir varias piezas de maquinaria que podían ser reemplazadas, desventajosamente desde luego, con las que ya teníamos en La Esperanza. Tendríamos que ver también oportunamente como arbitramos fondos para los gastos de transporte e instalación de la nueva planta.

\* \* \*

Cabe comparar los resultados que habrían de obtenerse en la primera etapa de desarrollo del ingenio: a) con el plan establecido por nuestra empresa, considerando maquinaria de segunda mano, y b) con el plan formulado por el ingeniero industrial (?) de CND que nuestra empresa se vio constreñida a aceptar.

- a) Habíamos perdido una magnífica oportunidad al no adquirir un ingenio prácticamente completo en la Argentina, cuya capacidad en los trapiches era de 300 toneladas de molienda de caña diaria, aunque la maquinaria para las siguientes fases de la fabricación no permitiría elaborar más de 1.000 toneladas de azúcar en 100 días hábiles considerando los pésimos caminos internos. El que los trapiches fuesen algo grandes para nuestros propósitos iniciales no era un inconveniente ya que habíamos de moler solamente lo que el resto de la fábrica podría procesar. El mayor tamaño de los trapiches constituiría por cierto una ventaja que sería tomada en cuenta en los momentos de ampliación de capacidad del ingenio. En todo caso repito que esa maquinaria de segunda mano, en perfectas condiciones, **nos habría permitido iniciar nuestra producción en la zafra de 1946**, la que cubriría ampliamente las necesidades de consumo de Santa Cruz en azúcar blanca granulada. Cumpliríamos así nuestro propósito prestigiándonos apreciablemente ante la opinión pública. Por otra parte **la empresa se beneficiaría con esa producción casi inmediatamente y no se embarcaría en obligaciones considerables**. El ampliar más tarde el ingenio con maquinaria nueva de mucho mayor capacidad (1.000 a 1.200 toneladas de molienda de caña diaria) dependería del progreso de la construcción de la

carretera troncal Cochabamba-Santa Cruz-Montero, y para ello habrían de transcurrir numerosos años.

- b) La adquisición de maquinaria nueva para instalar un ingenio en La Esperanza habría sido interesante con la concesión de un crédito de US\$. 500.000.- **destinado exclusivamente a esa maquinaria**, tal como nos lo había ofrecido Mr. John en Buenos Aires. Para las otras inversiones en equipos agrícolas, construcción del edificio del ingenio y otros tendríamos del primer crédito de US\$. 130.000.-. Por lo tanto el crédito de US\$. 400.000.- que se nos otorgaba como suma total, incluyendo el primer préstamo, sólo representaría la disponibilidad de US\$. 270.000.- para la adquisición del ingenio que, si bien nuevo, habría de resultarnos incompleto. Además su primera producción **se realizaría solamente 3 años más tarde, para la zafra de 1949**, y no garantizaría eficiencia. Nos habíamos creado una obligación bastante mayor a la que teníamos pensada sin que ésta nos compensara con un resultado tangible. No contando con una producción casi inmediata habríamos de confrontar 4 años extremadamente difíciles de angustia económica.

Si bien admitimos que el Directorio de CND pudo haber tenido sincera intención de cooperar la obra de La Esperanza, ésta se frustraría al no aceptarse nuestro modesto planteamiento. El sistema burocrático, de la organización semi-estatal de esa entidad, no permitía a su Directorio el discutir las decisiones de su Ingeniero Industrial, más aún siendo éste norteamericano. La misma CND era gerentada por un ciudadano de ese país, y los capitales en uso provenían de los Estados Unidos.

Aunque tuvimos la oportunidad de apreciar la carencia absoluta de preparación del Ingeniero Industrial en materia azucarera, el Directorio de la CND parecía estar obligado a admitir su capacidad y rechazar nuestro plan industrial, no obstante haber sido éste formulado con la experiencia obtenida en 5 años de ardua labor en el mismo ingenio y con pleno conocimiento de las realidades bolivianas. Sabíamos por lo tanto lo que nos convenía para dar solución a nuestros problemas. **La posición adoptada por la entidad de fomento, apoyando el criterio de Mr. John, habría de ocasionar graves perjuicios a La Esperanza y no favorecería en absoluto los intereses nacionales.**

\* \* \*

## CAPITULO IV

### De 1945 a 1949

En Noviembre de 1945, antes de la suscripción del contrato de crédito por la suma de US\$. 400.000 con CND, se reunió la Junta Ordinaria de accionistas para aprobar los términos del correspondiente proyecto de minuta, y para considerar un aumento de capital por cuanto, tomando en cuenta los aportes personales extraordinarios, el monto autorizado de Bs. 5.000.000 había sido superado. Asimismo pedí que la Junta aprobara mi propósito de dejar el cargo de Presidente de la Sociedad con objeto de asumir el de Gerente General de La Esperanza, permaneciendo Ernesto en calidad de Administrador Técnico. Consideraba yo que mi presencia con carácter permanente en el ingenio sería más útil, ya que la empresa habría de intensificar su trabajo en base a la aplicación del programa de inversiones del crédito.

En la nueva elección mi hermano Alberto fue designado Presidente de la Sociedad con sede en La Paz donde estaba siempre. Además de los cuatro directores, socios de la empresa, tuvo que incluirse a un Director adicional nombrado por la Corporación en conformidad con el contrato de crédito. Se ingresaba a una nueva fase en el arduo esfuerzo que la empresa realizaba; y a pesar de las fallas del convenio, ocasionadas por la insuficiencia del préstamo para la maquinaria ampliatoria, no perdíamos el entusiasmo por iniciar las labores programadas.

\* \* \*

Como habría de residir en La Esperanza por muchos años con Dora y mi hija pequeña, decidí vender los muebles y enseres que tenía en La Paz en departamento alquilado, a fin de disponer de fondos para mi instalación. Durante el tiempo en el que se realizaría la construcción de un sector habitacional junto a la casa de hacienda, mi vivienda provisional fue una casita próxima que sólo disponía de un solo ambiente. Los muros eran de barro, el techo de motacú (hojas de palmera) y piso de ladrillo. Allí habríamos de permanecer aproximadamente 3 meses mientras se realizaba la ampliación requerida. La vida que pasé en la habitación rústica fue por demás pintoresca. Los techos de motacú y los pisos de ladrillo sobre tierra favorecían la invasión de una infinidad de bichos que son difíciles de exterminar aún con el uso de productos químicos, desinfectantes, y la continua limpieza. Desde luego hay que protegerse de los mosquitos que aparecen sobre todo por la noche. No habiendo ventanas, tan sólo una puerta dividida en dos piezas que debía mantenerse abierta en su parte superior para dejar pasar la luz del día y dar ventilación, el mosquitero, al que uno llega a habituarse, era la mejor defensa.

La sensación de seguridad que se tiene dentro del mosquitero, tanto a la hora de la siesta como por la noche, es extraordinaria. En la oscuridad se perciben y escuchan los minúsculos enemigos que entran al cuarto: chulupis, (cucarachas), murciélagos y una inmensa variedad de bichos voladores. Esto aparte de los que se presentan por los rincones y sobre el suelo: las grandes arañas llamadas apasancas peludas hasta de quince centímetros, cienpiés, ratones, y de vez en cuando una pequeña víbora. Desde luego en el Chaco ya había conocido esa clase de inconvenientes, y la había aceptado de buen humor.

Y así fue creciendo la casa de hacienda que, con el pasar de los años, se ampliaría con habitaciones de huéspedes y más cuartos de baño, todo protegido con tela milimétrica y galerías. De esa manera viviríamos con bastante confort. En la antigua casa de hacienda habilitamos el salón, el comedor, la cocina y las reparticiones de la servidumbre.

\* \* \*

El obtener el crédito de CND, a partir del momento en que lo solicitamos la primera vez, había significado casi dos años de gestiones, viajes, reuniones, discusiones, trámites, etc., hasta tornarse efectivo, aunque no a nuestro gusto y sabor. Ya nos hallábamos en Marzo de 1946, a dos meses del inicio de la zafra y nuestra economía era escasa para seguir atendiendo los gastos requeridos para su preparación. El crédito original de US\$. 130.000 había comenzado a operar en Enero, pero tenía su propio plan de inversiones el que debía ser observado lo más ajustadamente posible. De ahí que para la zafra que comenzaba en Mayo nuestra falta de recursos seguía siendo la de antes, la de siempre. Felizmente pude colaborar nuevamente con fondos propios.

Como los tractores agrícolas y entre ellos el Caterpillar D-8 —que habían constituido el primer pedido efectuado por la Corporación para nosotros— tardaban demasiado en llegar, tuvimos que seguir por algún tiempo más realizando los desmontes a la criolla.

Debo añadir que yo tenía que viajar frecuentemente a La Paz, no solamente para asistir a las reuniones de Directorio sino para mantener mis contactos con CND, con los bancos y luego buscar nuevos accionistas o formas de financiamiento.

\* \* \*

En enero de 1947 presenté un informe al Directorio sobre las actividades del pequeño ingenio durante el año 1946. La producción de azúcar había alcanzado 5.000 quintales. Ese año fue el primero de producción más a menos normal, no obstante las variadas dificultades que tuvimos que confrontar y que señalo a continuación: a) Como no se habla podido moler toda la caña en los años anteriores ésta nos sobraba y, siendo vieja, su rendimiento era bajo con excepción de 30 hectáreas nuevas. Para el año 1947 las plantas habrían de ser renovadas y se contaría con un total de 140 hectáreas de magnífica caña de la que podría obtenerse 10.000 quintales de azúcar granulada de buena calidad. b) El transporte de caña hasta la fábrica había sido muy deficiente, no contándose todavía con los acoplados necesarios. Tuvieron que emplearse

carretones tirados por tractores. Para la zafra de 1947 ya utilizaríamos 4 acoplados de 3 toneladas cada uno, resolviéndose así ese aspecto del problema. c) No había podido disponer de mucha agua para la fabricación porque las norias no proporcionaban caudal suficiente. Ya daríamos solución más aceptable a ese problema para 1947. d) La mano de obra nos creó también dificultades por cuanto no contábamos con la suficiente cantidad de viviendas para el número de jornaleros que el ingenio y los campos requerían. Más viviendas colectivas habrían de construirse para solventar el problema del alojamiento destinado a esos trabajadores.

Concluida mi información relativa a las labores del año 1946, presenté el presupuesto para el año 1947 pronosticando una producción bastante mejorada, aunque considerando siempre la exigua capacidad de nuestra primera maquinaria. Teníamos que admitir el grave problema que significaba la falta de recursos para que el programa de ese año no sufriese entorpecimientos y se ejecutasen satisfactoriamente los trabajos de instalación del nuevo ingenio. Por una parte el déficit de 1946 debía nivelarse, y por otra no teníamos ingresos por no ser todavía periodo de molienda; consecuentemente nos encontrábamos en la impostergable necesidad de conseguir dinero. Finalmente manifesté haber recibido una información de Squier sobre el aumento de precio de los equipos debido a impuestos relacionados con la situación de post-guerra que seguía afectando a los Estados Unidos, y sobre la necesidad que teníamos de completar nuestra principal adquisición de maquinarias con algunas piezas accesorias.

Como el saldo todavía disponible del crédito de — 5.500.000.- bolivianos que nos había otorgado CND era de 2.300.000.- bolivianos, el Directorio estuvo de acuerdo en plantear a esa entidad el cambio de algún ítem en el plan de inversión, de manera que pudiésemos disponer de 800.000 bolivianos sin pérdida de tiempo para la preparación de la zafra que se avecinaba, pues estábamos ya en Marzo. Esa posibilidad de cambio de ítem se hallaba prevista en el contrato y su aprobación fue inmediata. Empero la entrega de fondos se entorpeció por razones que no dejaron de llamarme la atención, pues la Corporación nos hizo saber que había considerado más conveniente otorgarnos los ochocientos mil bolivianos como un nuevo préstamo, condicionándolo a una entrega de acciones nuestras en garantía más la aceptación de un interventor en La Esperanza. Para el efecto designaría a un Contador. Esta determinación de la Corporación nos sorprendería ya que solamente habíamos solicitado fondos que correspondían al saldo del crédito concedido anteriormente y no entregado todavía. **No se justificaba por lo tanto ese intempestivo propósito de control impuesto por una nueva gerencia** para un segundo crédito que no pedíamos, pues el primero, ampliamente garantizado, nos bastaba. Empero, como el pedir mayores explicaciones sólo habría de demorar la recepción de los fondos que necesitábamos con bastante urgencia, aceptamos ese procedimiento insólito. Ernesto, Alberto y yo entregamos un cierto número de acciones en garantía. Y en cuanto al Interventor, no pudiendo la empresa despedir a su Contador por ser éste un antiguo y leal empleado, conocedor versado en Contabilidad Agrícola; el Directorio resolvió mantenerlo para colaborar al fiscalizador. Lamentablemente éste tardó en presentarse perjudicándonos en los trabajos de preparación de zafra porque con ese atraso la CND demoraría en entregarnos el dinero.

\* \* \*

El caso del Interventor de la Corporación fue uno de los episodios más pintorescos, aunque penosos para La Esperanza. Esa intervención no habría de durar 30 días y su historia sería la siguiente:

A las 7 de la tarde el camión de la empresa se encontraba frente a nuestras oficinas en la ciudad, ya totalmente cargado con turriles de comestibles y aceite, repuestos, fardos de bolsas vacías, víveres y otros implementos, para el viaje cotidiano. Me encontraba en la casa con la familia esperando el momento de la partida cuando me anunciaron que alguien me buscaba. Era el Señor Brosic, el experto Contador asignado por la Corporación.

La personalidad de Brosic, hombre joven de 30 años, de complexión atlética, simpático y educado, nos tranquilizó por cuanto habría de convivir con nosotros en La Esperanza. Me dijo con cierta timidez:

He llegado de La Paz esta tarde para cumplir la obligación que he asumido con CND, pero vengo en plan de cooperación a Uds., y no deseo ser considerado propiamente como un fiscalizador.

Brosic, desde un comienzo parecía excusarse por la misión en realidad poco grata que le había sido confiada y aprecié ese gesto que demostraba la calidad de su persona. Le contesté:

—No nos informaron sobre el día que vendría Ud. a Santa Cruz, pero le esperábamos en cualquier momento. Le agradezco en todo caso su propósito de colaborarnos y cuente con el nuestro para facilitar su labor. Llega Ud. con mucha oportunidad, pues el camión de La Esperanza está por partir. Le prevengo desde luego que el recorrido es largo y no estaremos en el ingenio antes de las 2 de la mañana haciéndolo bien; en esta época seca se acorta bastante el tiempo porque no hay barriales, pero el camino es de mucho ajeteo.

Le presenté a Dora, a mi cuñada Mary y a Ignacio Aponte. Las dos señoras se acomodaron en la cabina y los hombres sobre la plataforma con algún personal de La Esperanza, encima de turriles y fardos de bolsas vacías.

En el primer intercambio de palabras con Brosic, yo había observado cierto brillo en sus ojos, lo que me hizo pensar que antes de buscarme debió haber visitado amigos en Santa Cruz y tomado algunos copetines. De ahí que en el viaje se mostrase charlador y agradable. Luego me habló de su persona con cierta fatuidad.

—He sido meteorólogo en la RAF, el cuerpo de aviación inglés, durante la Guerra Mundial a la que participé como voluntario.

Me pareció que ese hecho era encomiable, y sólo podía afirmar el buen Juicio que me había formado de él a primera impresión. Sin embargo, en su charla conmigo, algunos de sus conceptos aunque graciosos me parecieron extraños. Atravesábamos la pampa antes de Warnes en noche calurosa bajo un cielo límpido, de estrellas resplandecientes, cuando se me ocurrió preguntarle sobre la forma de establecer la orientación Sur en base a la misma Cruz del Sur.

—Tengo entendido —le dije— que ésta queda señalada al prolongar dos veces hacia la tierra la dimensión del imaginario palo mayor de la Cruz.

—No Señor —me respondió— Está Ud. equivocado; el cálculo en sentido de prolongar dos veces el imaginario palo mayor de la Cruz es evidente, pero es hacia el lado opuesto.

Me miraba sonriendo, chispeándole aún mayormente los ojos, contento de demostrar su conocimiento del cielo. Sin embargo yo le observé con curiosidad pues, de acuerdo a su criterio, el Sur se perdía en el cielo casi verticalmente sobre nuestras cabezas.

Llegamos a Warnes, habiendo recorrido 25 kilómetros después de 3 horas de viaje, y paramos frente a un boliche de la plaza cuando bajando del camión, nuestro amigo Brosic perdió el equilibrio y desapareció bajo las ruedas; sin hacerse daño desde luego y tan sólo causándonos gracia lo ocurrido. En el boliche tomó dos tragos fuertes y seguimos viaje. Ya en pleno monte un árbol caldo cruzaba el camino y el camión tuvo que parar. Brosic fue el primero en saltar, aparentemente con el deseo de ayudar, pero perdió nuevamente el equilibrio y desapareció otra vez bajo el camión. Tampoco se hizo daño alguno.

Finalmente llegamos a la casa de La Esperanza. Ernesto estaba ausente, habiendo viajado a los alrededores por asunto de víveres. Lo primero que hicimos fue entrar a la cocina con las señoras en busca de un refrigerio y le ofrecimos un vaso de leche a Brosic que lo rechazó muy cortésmente, manifestando que no deseaba nada. Pero cuando le conducimos a la habitación que le había sido preparada dijo:

—Como no estoy acostumbrado a este clima cálido y temo las picaduras de los mosquitos, desearía que me obsequiaran una botella de alcohol para fricciónarme el cuerpo—. Apesar de haber un mosquitero para proteger la cama, su pedido fue cordialmente atendido.

Al día siguiente por la mañana fui a la oficina y anuncié la llegada del fiscalizador. Pero éste debió sentirse muy cansado pues su cuarto permanecía cerrado. La puerta se abrió recién a las doce. Evidentemente nos llamó la atención este hecho, pero no le dimos importancia pensando que estaría realmente fatigado por el cambio de clima al llegar de La Paz. Lo extraño es que para su segunda noche pediría nuevamente una botella de alcohol. Al día siguiente nos dimos cuenta que sus demandas de alcohol no se debían a los mosquitos, sino que lo necesitaba para beber lo. Ese segundo día apareció nuevamente a la hora del almuerzo. Comprendimos en ese momento que el experto Contador, que había de fiscalizar la inversión de los 800.000 bolivianos, era un insigne bebedor; y más adelante apreciaríamos que era un alcohólico consuetudinario con ataques esporádicos de locura.

Brosic no llegó a permanecer 30 días en La Esperanza, pues constituyó finalmente para nosotros un problema de gran responsabilidad. No solamente los de la casa de hacienda demostraban paciencia y preocupación por su persona, sino también los empleados de la oficina. Es así que resultábamos ser nosotros los fiscalizadores del hombre simpático, joven, pero terriblemente enfermo de alcoholismo. Hicimos todo cuanto pudimos para evitar que se procurase alcohol, pero sensiblemente ello no era tan fácil ya que La Esperanza lo fabricaba y él tenía dinero para conseguirlo; además no se podía controlar permanentemente sus pasos. Sin embargo en ciertos momentos el hombre era normal. Algunas noches, en familia, jugábamos cartas con él, conversábamos y pasábamos ratos agradables, pero sus crisis, que se manifestaban en alucinaciones y concluían en delirio iban en aumento hasta tornarse peligrosas. El hombre se sentía perseguido, luego creía estar con el espíritu de su madre fallecida hacia tiempo. Una vez se levantó a media noche para ir a la habitación de nuestro Contador y decirle que debía guardar silencio porque habían ladrones en las afueras de la casa. Hasta que finalmente le correteó en pijama por el potrero, donde dormía el ganado bajo una luna fulgurante. Una noche se metió al agua de la cañada y otra se perdió por los campos y demoramos en encontrarle. Así nos tenía constantemente inquietos. En cuanto a su trabajo, inútil decir que asistía a la oficina con toda irregularidad, los empleados le recibían con mucha condescendencia. Brosic resultaba ser un elemento particularmente perturbador.

Encontrándome en Santa Cruz nuevamente por asuntos del trabajo. Ernesto me llamó de La Esperanza por nuestra radio. Desesperado me dijo que Brosic había sufrido una crisis violenta en pleno día, razón por la cual había resuelto despacharlo a la ciudad a fin de que la oficina de CND viese lo conveniente porque el fiscalizador se tornaba peligroso por momentos y éstos eran más frecuentes. Fui de inmediato a hablar con el representante de la Corporación a quien conté toda la historia y le comuniqué nuestra determinación. Comprendió perfectamente el caso y quedamos en que CND se haría cargo de él, pero sería para el día siguiente, pues calculábamos que Brosic sólo llegaría a Santa Cruz después de las 9 de la noche.

El problema, analizado con mi cuñado Oscar Moreno, era bastante complejo. Qué habríamos de hacer con Brosic hasta que CND cuidara de él, pues estaba en plena crisis? Acordamos que lo llevaríamos al hospital donde reservaríamos una habitación privada por una noche. Nos guardamos de hacer saber el caso a la monja que nos atendió. Además, pensábamos que en el largo trayecto de La Esperanza a Santa Cruz podría haberse tranquilizado.

Cerca de las 10 de la noche llegó el tractor con un acoplado donde se había instalado a Brosic atado, porque fuerte como era podía saltar del vehículo y escapar; dos mozos cuidaban para evitar cualquier acto descabellado del pobre hombre. Cuando lo bajaron del acoplado, lo noté más afectado que en cualquiera otra de sus crisis pues en realidad no reconocía a las personas. Me miró con amabilidad y expresó:

—Que gusto tengo de volverlo a ver, amigo mío, desde que estuvimos juntos en la guerra. (Habla del conflicto bélico mundial).

Comprendí que correspondía seguirle la corriente y le dije:

—Amigo Brosic, ha llegado Ud. muy cansado. Le hemos reservado una habitación en un hotel de la ciudad donde necesita ir a reposar.



Le llevamos al hospital y como deseábamos que se acostara reaccionó manifestando que no tenía motivo de estar cansado; luego mirando su reloj dijo que a las 11 tenía un compromiso con una señorita razón por la cual abrió su maleta, se puso una corbata, se acicaló y sin decirnos nada salió del hospital.

Nuevo problema para nosotros, pues no podíamos dejarle solo vagando tarde en la noche por las calles de la ciudad. Nuestra responsabilidad era demasiado grande respecto a su persona y teníamos que buscar una solución para hacerle dormir y pasar la noche. Es así que le alcanzamos Oscar y yo con fines de llevarle a una pensión cercana que al mismo tiempo era casa de lenocinio, y podríamos alquilar un cuarto sólo para él pagando buen precio. Me volvió a dar la mano muy calurosamente, pues seguía considerándome su compañero de guerra y alabó mi uniforme.

—Que le parece a Ud. —le dije— que vayamos a un restaurant que está próximo de aquí a festejar nuestro encuentro y tomar unos traguitos?

El invitarle a beber sólo podía caerle magníficamente y así, sin dificultad alguna fuimos al señalado sitio. Nos instalamos en una mesa alrededor del amplio patio donde bailaban algunas parejas al compás de una miserable orquesta. Dos mujeres vinieron a nuestra mesa con lo cual Brosic se sintió feliz. Pedimos cerveza. Al momento me levanté para buscar a nuestro médico de familia y consultar sobre lo que debíamos hacer. Dejé a Oscar con Brosic para que se encargara de hacerle tomar cerveza hasta mi retorno. No demoré mucho y volví con el mismo médico, quien había recetado unas tabletas para echarlas en la cerveza de Brosic y precipitar su sueño.

—Señor Embajador —dijo Brosic al Doctor cuando le presenté— es un honor para mí saludarle. Hace tiempo que no le veo.

Quizás las palabras del alcohólico fueron un presagio para nuestro médico que muchísimos años después habría de ser designado Embajador de Bolivia en un país europeo.

El Doctor se fue y nos dedicamos Oscar y yo a seguir llenando de cerveza el vaso de Brosic, echándole las tabletas de la receta sin que se diera cuenta. Y así logramos que se durmiera sobre la misma mesa. Le transportamos a un cuarto con el dueño de la pensión y le metimos en cama. Condenamos la puerta a fin de que en el caso de despertarse no se le ocurriera escapar. Al día siguiente, temprano, le encontramos bien del todo, superada la crisis. Charlé seriamente con Brosic haciéndole ver que debía consultar a un especialista y él reconoció que sus actuaciones alcohólicas no podían continuar y se proponía seguir un tratamiento para lo cual estaba conforme con regresar a La Paz. Le llevamos a CND que ya le había reservado el pasaje y nos despedimos de él con toda cordialidad a raíz de lo cual sentimos un gran alivio. Con el pasar del tiempo nos preguntamos lo que pudo haber ocurrido con ese pobre hombre digno de mejor suerte. En cuanto a CND de La paz nunca funcionario alguno habló del asunto ni hubo nueva intención de imponemos un fiscalizador.

\* \* \*

En Junio de 1947 la maquinaria Squier comenzó a llegar a Cochabamba por vía férrea y partidas bastante espaciadas. La última de éstas, según fuimos informados, sería despachada de Búffalo en el mes de Noviembre. En Cochabamba había que transbordarla a camiones que, de allí en adelante hasta Santa Cruz la llevarían en corto recorrido por la carretera en construcción y luego por el camino de entonces que no ofrecía seguridad alguna para vehículos de carga muy pesada como era el caso. El tramo final hasta La Esperanza era especialmente accidentado y en particular a partir de las Barreras. Como desgraciadamente nos hallábamos en plena época de lluvias, los camiones se enterraban en el fango hasta la pisadera, muchas veces por varios días, y teníamos que enviar tractores para desempantarlos. Lograríamos sin embargo a fines de año acumular 120 toneladas de maquinaria en La Esperanza. Teníamos 80 toneladas más en Cochabamba, otras partidas en Arica y las que habían de embarcarse en Noviembre y Diciembre en puerto de los Estados Unidos. Se ratificaba mi pronóstico respecto a que el nuevo ingenio sólo podría iniciar sus labores de producción para la zafra de 1949.

Confrontamos las más serias vicisitudes en los años 1947 y 1948. Además de los problemas que nos fueron ocasionados por el traslado de la maquinaria Squier, conocimos las angustias del agricultor que, en general, vive pendiente del cielo. Ya sea por demasiada e inoportuna lluvia, ya sea porque se presentan prolongados períodos de sequía, su inquietud se torna permanente no sólo en la época de cosecha. Además, para el cultivo de la caña el abastecimiento de agua es fundamental pero difícil de regular aún con el empleo de métodos científicos y costosos. El cultivo de la caña en el Perú es de los más privilegiados por el tiempo, porque no llueve nunca y la atención de las plantaciones se desarrolla exclusivamente con agua de riego que se obtiene de pozos profundos y por lo tanto regulables. Los ingenios azucareros peruanos en la zona de Trujillo han realizado considerables inversiones para solucionar con gran eficiencia su problema del agua, logrando obtener rendimientos en campo hasta de 200 toneladas de caña por hectárea. En ese sentido eliminaron sus preocupaciones; la planta recibe el agua que necesita en el momento propicio, ni demasiado ni menos de lo conveniente.

Luego tuvimos que seguir batiéndonos heroicamente a fin de resolver nuestros problemas financieros para poder atender los gastos que el trabajo demandaba y los compromisos bancarios que representaban sumas bastante elevadas. Con la maquinaria incipiente que teníamos en funcionamiento nunca habíamos pensado obtener utilidades. Y no dejábamos de añorar la posibilidad perdida que hubiese significado la instalación del ingenio argentino, pues éste nos habría proporcionado satisfactorios beneficios en los arduos momentos que estábamos obligados a confrontar. Cada año teníamos que buscar manera de salir de nuestras dificultades financieras.

La razón por la cual los bancos seguían atendiendo nuestras demandas de crédito, no obstante nuestra situación de crisis financiera se debía a que, mal que mal, por causas indirectas la empresa prosperaba económicamente. Este hecho se explica de la siguiente manera: se valorizaba paulatinamente el pedazo de selva virgen tan lejano de la civilización —donde los animales salvajes y el tigre mismo dejaban sus huellas alrededor de las aguadas— al transformarse la imagen de la naturaleza con el surgimiento de una industria organizada. Llegaba en cantidad voluminosa la maquinaria y agrícola; se realizaban nuevas construcciones de importancia, se modernizaban los sistemas de trabajo para el desmonte y preparación de los campos de cultivo, y hacía un centro social de mucha actividad. Se valorizaba también la zona circundante conformado el todo un núcleo de desarrollo en ciernes; una isla en medio del océano como aparentaba ser la inmensidad del monte tropical.

Efectivamente el valor de los activos de la Sociedad alcanzaba a la suma de 32 millones de bolivianos a fines de 1947 tomando en cuenta: a) el fundo la Esperanza; b) los campos de cultivos que incluían cañaverales, potreros, alambrados y más tierra en preparación; c) los tractores, acoplados e implementos agrícolas; d) las construcciones con la casa de fábrica en ejecución, las oficinas de administración, la casa de hacienda y demás viviendas; caminos internos, aserradero, maquinaria de tejería, instalación de luz, y finalmente; f) el valor de la maquinaria adquirida de la firma Squier aunque todavía pagado en parte, y que estaba llegando a La Esperanza.

En aquella época los 32 millones de bolivianos representaban US\$. 530.000 de los que debía descontarse el monto de nuestras deudas. El mayor valor de los activos de la Sociedad permitía pensar en un primer aumento del capital autorizado hasta la suma de 30 millones de bolivianos.

\* \* \*

Cabe insertar en el relato un episodio que tuvo resultados de interés para La Esperanza, constituyendo al mismo tiempo una aventura pintoresca.

Estando en La Paz me buscó el Sr. G., encargado de la venta de un aserradero completo que se encontraba en la ficha denominada Llojeta más allá de Chulumani en Yungas, y que pertenecía a un personaje adinerado que había fallecido. Lo que ofrecía el mencionado Sr. G., era una maquinaria que no había llegado a instalarse totalmente después de la guerra del Chaco por razones que no es el caso considerar. En ese sentido me enseñó una larga lista en la que, además de las maquinarias del aserradero mismo, habían motores eléctricos, bombas, calderos, estructuras metálicas de galpones, rieles, un taller de mecánica y un sinnúmero de implementos comunes a toda industria. Los precios eran bajos pues se trataba de liquidar una maquinaria que

prácticamente no había trabajado y que estaba abandonada desde hacia diez años. Me dijo el Sr. G., que convendría un viaje a Llojeta en plan de paseo para una mejor apreciación de todo el material que estaba en venta. El aserradero se encontraba a 400 metros sobre un río de abundante agua cristalina, que bordeaba la carretera de Chulumani a Coripata y era el límite de la propiedad. De esa carretera derivaba un camino para camiones que había sido expresamente construido para el aserradero, pero totalmente desatendido. Con el pasar de los años la vegetación lo había cubierto, fuera de haberse producido derrumbes que habían afectado al pequeño puente de madera dañándolo totalmente. Para llegar al aserradero era mejor ir a mula por un sendero que acortaba considerablemente el trayecto. Mi curiosidad hizo que aceptara la proposición del Sr. G., como un paseo. El Administrador de la finca me esperó junto al río con los animales y subimos hacia el aserradero atravesando un bosque tupido de grandes árboles cuya madera era comerciable en su mayor parte. Llegamos al sitio que interesaba habiéndome impresionado ve tanta maquinaria, de la que una parte instalada, en medio monte en pleno crecimiento hasta dos metros de altura fuera de algunos lugares despejados. Evidentemente mucho de ese material sufría los deterioros de su prolongada estadía a la intemperie en zona lluviosa como la de Yungas. Empero, protegidos en un galpón, estaban los motores eléctricos y entre ellos uno grande que se había adquirido para proveer luz y fuerza al conjunto industrial; luego bombas y muchas herramientas, rieles, planchas de calamina plana y ondulada y máquinas de aserradero. Después de un examen cuidadoso del conjunto regresamos a La Paz.

Me pareció que muchos elementos de esa maquinaria serían de utilidad en La Esperanza, pero consideré necesario que Ernesto realizara un esfuerzo para venir a La Paz, y las viera también antes de tomar una decisión. Le costó animarse a subir a Llojeta pero llegó acompañado de nuestro primer mecánico, un mulato llamado Eduardo Wells, muy entendido. Tenía apellido inglés porque su padre, era negro de barbados, antigua colonia británica, y su madre era camba. Conservo gran recuerdo del “negro Wells”, como lo llamábamos, por sus magníficas condiciones humanas, sus iniciativas y espíritu de trabajo. Se casó con una muchacha blanca rubia y tuvo muchos hijos. Tengo entendido que actualmente sigue viviendo por la Esperanza. El viaje a Llojeta, igual al que yo había realizado, fue parte en auto y parte a mula, y llegamos al aserradero. Mucho del material podía sernos conveniente pues los precios eran sumamente bajos porque, dada la ubicación de esa maquinaria, no se hallaría fácilmente gente interesada. Aunque demorando bastante tiempo regresamos por el antiguo camino que, al igual del aserradero, estaba invadido por el monte, y calculamos lo que costaría realizar un arreglo provisional sólo para que los camiones pasaran una cuantas veces cargados de máquinas, material e implementos.

Así se hizo; contraté gente para el trabajo y fui varias veces a Yungas trepando a mula la ladera de Llojeta para verificar el avance de las labores. Wells se quedó en el aserradero todo el tiempo necesario, encargado de seleccionar lo que nos interesaba y desarmar algunas maquinarias para su transporte. El todo llegó perfectamente a La Esperanza.

\* \* \*

Como CND se encontraba en la imposibilidad material de entregarnos el saldo de 800.000.- bolivianos que correspondía al crédito de Bs. 5.500.000.-, los que necesitábamos para pagar el transporte de la maquinaria Squier y la atención de otros gastos, tuve que iniciar conversaciones con los funcionarios del Banco Central con fines de obtener un crédito industrial de Bs. 6.500.000.- pues supe que esa institución estaba realizando ese tipo de operaciones. Mi gestión mereció el apoyo del Gobierno, hondamente interesas porque el ingenio. La Esperanza sea en 1949 una realidad que reportara beneficios económicos para el país. Ese crédito más amplio nos permitiría atender los gastos ya indicados más la construcción del edificio de fábrica, el aumento de 120 hectáreas de cañaverales, y desde luego la instalación de la maquinaria que estaba llegando.

Debo advertir que nuestros problemas económicos se complicaban por cuanto los precios de venta del azúcar sufrían continuas fluctuaciones debidas a la llegada del producto similar importado y la contrabando, hechos que influían desfavorablemente sobre las posibilidades de expendio del azúcar nacional. En este sentido, y a pesar de tener que realizar gestiones muy complejas, conseguí del Banco Central que regulara la entrega de divisas en Santa Cruz para la importación de azúcar. El préstamo de Bs. 6.500.000.- solicitado en Noviembre de 1947 fue finalmente concretado en Abril de 1948 después de 5 meses. Ese préstamo nos sería facilitado en

un monto de Bs. 3.000.000.- por el mismo Banco y por la suma de Bs.- 3.500.000.- en el Banco Agrícola, según acuerdo directo entre las dos instituciones.

Era importante apurar los trabajos de instalación. Como para el pedido de maquinaria Squier la exigüidad del crédito de la Corporación solo había permitido considerar una parte de estructuras metálicas destinadas a la construcción de la sala de evaporación y cocimiento, tuvimos que dejar para fecha posterior la construcción de la sala correspondiente a la sección trapiches y calderos; entretanto utilizaríamos el galpón existente con horcones de cuchi y techo de tejas que felizmente se había construido considerando la ampliación prevista. La sala de evaporación y cocimiento se edificó sobre bases de hormigón armado, con paredes de ladrillo. Su techo, también de hormigón armado, soportaba un depósito de 50.000 litros para almacenar agua destinada al lavado de la maquinaria y otros servicios de la fábrica. Teníamos que terminar la construcción de las fachadas. Debo aclarar que en aquellos tiempos no se fabricaba en el país ese tipo de estructuras metálicas que hoy facilitan tanto la edificación de galpones industriales.

La zafra de 1948 se desarrolló con dificultad tal como la anterior. Esta vez el problema principal fue la escasez de personal pues, además de la atención de la molienda, se requería mucha gente para la instalación de la nueva fábrica.

Como se concluía el año 1948 y sólo faltaban 6 meses para la zafra de 1949 con el ingenio Squier, estimamos urgente ponernos en contacto con algunas empresas que pudiesen tomar a su cargo la distribución de azúcar. Finalmente se llegó a un acuerdo con la firma Palacios y Cía., que ofrecía ventajas recíprocas. El contrato fue firmado en Marzo de 1949.

La primera molienda con el nuevo ingenio sólo pudo comenzar a fines de Julio de 1949 por cuanto las labores de instalación demoraron algún tiempo más del que se había previsto, y faltaron brazos muy difíciles de conseguir en el medio cruceño. También influyó apreciablemente el atraso de la llegada de las últimas maquinarias Squier. Las primeras semanas de molienda fueron para nosotros motivo de sinsabores y angustias pues temíamos que los trabajadores de fábrica, aún inexpertos, pudiesen causar desperfectos en los equipos. Luego vino la rebelión contra el Gobierno del Presidente Urriolagoitia. Este hecho produjo la huída de mucho personal, especialmente el de los campos. La fábrica tuvo que paralizar sus labores. Este para bastante prolongado motivó la pérdida de mucha caña: la que se había cortado y no pudo molerse. Además la empresa se vio en la necesidad de cortarla en apreciables extensiones con objeto de quemarla y preparar los campos de cultivo a fin de que los tuviésemos aptos para la zafra del año siguiente. Los gastos fueron considerables sin el ingreso correspondiente.

\* \* \*

Me animo a incluir en esta parte del relato una anécdota relacionada con el nacimiento de mi hijo, la que permitirá apreciar cierta clase de conflictos propios al hecho de vivir en zona alejada de la ciudad, en tierras ubérrimas de Santa Cruz, en épocas en las que los caminos eran francamente primitivos por no decir inexistentes. Eso fue a mediados del año 1949.

Yo había estado en La Paz para asistir a una reunión de Directorio con el propósito de regresar enseguida a La Esperanza por cuanto, de acuerdo con los cálculos efectuados por Dora, que esperaba familia, la criatura debía nacer aproximadamente en diez días. En ese entonces no habíamos construido allí el puesto hospitalario permanente y la atención sanitaria se realizaba mediante visitas periodísticas semanales de un médico. Empero residían en la misma hacienda un sanitario llamado Damirón Dorado y una partera.

Mi apuro por volver a La Esperanza era porque habíamos resuelto con Dora ir a Santa Cruz con una semana de anticipación, y esperar la llegada del o de la heredera bajo el cuidado del prestigioso médico, nuestro apreciado amigo Dr. Percy Boland. Nos hallábamos por lo tanto en preparativos de viajes a la ciudad cuando la víspera, a horas 23 aproximadamente, Dora comenzó a sentir dolores que tenían las características del que antecede al parto. Ante situación tan sorpresiva había que tomar inmediata determinación pues el mismo Damirón manifestó ser necesario el viaje a la ciudad porque podían escasear en La Esperanza algunos medicamentos necesarios para el caso.

Siendo dos los camiones que atendían cotidianamente los servicios de comunicación entre La Esperanza y la ciudad sólo estaba disponible el que recién había llegado. Evidentemente Pablo Denker, el chofer, estaba cansado, pero en el caso de emergencia que se presentaba no le restaba más que volver a realizar enseguida el viaje a Santa Cruz. Alistar el camión vacío significa cargarlo con arena para que adquiriese peso y los baches se sintieran menos, colocar encima un colchón con sábanas, frazadas y almohadas, y además, cubrirlo con el toldo pues el tiempo se presentaba muy feo con un cielo cargado de nubes, habiendo comenzado a llover. Una vez instalada Dora, mi cuñada Mary, el sanitario y la partera subieron al camión para acompañarnos. En la cabina estaba el ayudante junto a Denker. Y así partimos a media noche bajo una lluvia que no demoró en volverse torrencial con truenos y relámpagos. El recorrido habría de ser tremendamente accidentado, y ya a los cinco kilómetros fue la primera enfangada del camión, debiendo los cuatro hombres bajar para sacarlo del barro armados de herramientas, sogas y cadenas. Y ese ejercicio inevitable se repetiría varias veces en esa tierra pantanosa que con la lluvia se tornaba infernal. Esto fue hasta el amanecer en que llegamos al camino del Norte y pasamos frente a la fábrica de alcoholes de Zelles Mozer. No obstante ingresar en una vía mejor atendida por ser de mayor tránsito, los problemas seguirían aunque menos conflictivos, obligándonos a marchar a ritmo lento. Lamentablemente, a dos kilómetros más allá de Zeller Mozer, el chofer se durmió y el camión se metió en la cuneta, resultando materialmente imposible el sacarlo. Sólo un tractor podía salvar la situación. De ahí que no me cupo otra cosa que ir en busca de auxilio hasta la destilería de la firma alemana, mojándome bajo una lluvia incesante, descalzo por estar el camino muy resbaloso. Sin embargo yo me sentía más tranquilo respecto a Dora, pues los dolores habían disminuido casi totalmente y me pareció que sólo causaron una falsa alarma. De todos modos era necesario estar en Santa Cruz lo más pronto posible y llamar enseguida al médico.

Llegué empapado a la casa de Administración de Zeller Mozer y me recibió el Gerente que era mi amigo. Me acogió muy gentilmente y le expliqué lo ocurrido. Empero el tractor estaba lejos en los campos y tardaría en recibir las órdenes correspondientes. Mientras tanto me invitó a tomar desayuno e hizo preparar café los viajeros. Una camioneta me llevó de retorno al camión y el tractor no tardó en llegar. Una vez superado el incidente seguimos viaje, a Santa Cruz, sin que dejáramos todavía de enfangarnos, y llegamos aproximadamente a las dos de la tarde después de 14 horas de recorrido. El Dr. Boland no tardó en visitarnos y ratificó que todavía pasarían algunos días para el nacimiento del niño. Y así fue: antes de cumplirse dos semanas mi hijo vino al mundo, hecho que bien pudo haber ocurrido en plena selva.

\* \* \*

Para la consolidación de su desarrollo, la empresa tuvo siempre el propósito de adquirir alguna propiedad vecina con objeto de ampliar la extensión de sus tierras. Las 1.642 hectáreas de La Esperanza no eran suficientes para el conjunto agro-industrial que con el tiempo sería representado por el ingenio azucarero, sus plantaciones de caña los cultivos destinados a su autoabastecimiento y las industrias derivadas que podrían instalarse más adelante. Evidentemente esa transacción no era urgente, y hasta cierto punto resultaba inconveniente en momentos en los que la empresa requería de fondos para atender los gastos de instalación del nuevo ingenio. Pero es el caso que circunstancias imprevistas la obligaron a apresurar la compra del establecimiento colindante denominado "El Porvenir" con 2.500 hectáreas. Ocurría que una Sociedad extranjera tenía la intención de adueñarse de las propiedades vecinas de La Esperanza con propósitos no muy claros, que con el pasar del tiempo podrían afectar nuestra libertad de negociar la adquisición de materia prima, y vernos obligados a traerla desde lejos en detrimento de su rendimiento. Felizmente descubrimos la maniobra que comenzaría con "El Porvenir". En Directorio se discutió el caso y finalmente se llegó a un acuerdo unánime respecto a ese establecimiento. La negociación no tardó en concertarse. Empero se consideró que esa hacienda permanecería a nombre de Ernesto y mío pues oportunamente sería motivo de una organización exclusivamente agrícola, distinta e independiente de La Esperanza.

\* \* \*

## CAPITULO V

### De 1949 a 1952

No habiendo sido satisfactorio el resultado de la zafra de 1949, nuestra economía se hallaba bastante desequilibrada. Nuevamente debíamos recurrir al crédito bancario. Es de advertir que La Esperanza, con la instalación de la maquinaria Squier, ofrecía garantías suficientes para realizar adecuadas operaciones de crédito. Nos dirigimos al Banco Agrícola que nos había atendido siempre con especial interés. Esa institución acordó prestarnos un millón de bolivianos de inmediato, mientras se efectuaba el viaje de un Ingeniero Agrónomo al ingenio. Con el informe favorable del técnico el Banco amplió su crédito a Bs. 4.000.000.- El préstamo se efectuó debiendo nuestro consignatario Palacios y Cía., comprometerse a depositar en los almacenes del Banco el 40% del producto de sus ventas de azúcar, a partir del inicio de la producción en la zafra de 1950.

Para nosotros era muy grato el hecho de poder realizar operaciones bancarias con la garantía de nuestro producto. A pesar de sus múltiples problemas, La Esperanza progresaba. En Marzo de 1950 fue convocada la Junta Ordinaria de Accionistas. Presentamos el Balance al 31 de Diciembre de 1949 que arrojaba un Activo revalorizado de Bs. 44.500.000.- y un Pasivo de Bs. 38.000.000.- que incluía la obligación contraída por Squier para la adquisición de la maquinaria. De todos modos nuestros bienes habían alcanzado un valor de US\$. 740.000.- al tipo de cambio de Bs. 60.- por dólar.

En Mayo de 1950 se consolidación nuestras obligaciones en el Banco Central de Bolivia en un solo crédito de 2 millones de bolivianos a 3 años plazo con la garantía de 2.800 acciones mías y de mi hermano Alberto, fuera de 20.000 bolsas azucareros que habíamos importado para envasar nuestro producto y tuvimos que depositar en calidad de warrant en los almacenes de la agencia del Banco Central en Santa Cruz, las que nos serían entregadas conforme al avance de nuestra producción. El mes de Octubre de 1950 nos reunimos en Asamblea extraordinaria para dejar establecido el número efectivo de acciones de la Sociedad, considerando que en la Contabilidad existía una partida de fondos que la empresa me adeudaba por haber efectuado desembolsos en diferentes oportunidades a fin de subvenir a necesidades premiosas y crecientes de la fábrica; esto era sin contar los nuevos interesados que habían adquirido acciones de la Sociedad.

\* \* \*

Cabe insertar una anécdota interesante que ocurrió cuando el Presidente de la República, don Mamerto Urriolagoitia visitó el ingenio en ocasión de la efemérides cruceñas en septiembre de 1950. Esa visita fue anunciada el día 25, y con ese motivo preparamos la recepción con un almuerzo a la comitiva. Se trataba de presentar el ingenio en pleno trabajo y luego hacer conocer los campos de cultivo. Los preparativos consistían simplemente en revisar el funcionamiento de la fábrica a fin de que el conjunto marchase con toda normalidad.

Lamentablemente, no obstante nuestro mayor cuidado, se produjo un percance inesperado. A las 6 de la mañana el día de la visita, nuestro mecánico, el negro Wells, vino a la casa de hacienda a informarnos que uno de los tubos del caldero había reventado inundando el hogar. El caso no era grave pero el arreglo no sería rápido y la fábrica sólo podría funcionar a horas avanzadas de la tarde. El percance significaba: el paro de la fábrica en toda sus secciones, el vaciado del agua de un sector principal del caldero, la espera hasta que el hogar se enfriase y pudiese realizarse todo el trabajo requerido para cambiar el tubo con uno nuevo; volver a llenar de agua el caldero y encenderlo nuevamente. La situación se tornaba catastrófica por el hecho de la visita presidencial, pues era fundamental que Su Excelencia apreciara el trabajo del ingenio. Lo que exigirá más tiempo sería el enfriamiento del caldero sin lo cual el mecánico no podría introducirse en el hogar para efectuar el arreglo. Entonces es que alguien tuvo una idea brillante para reducir el tiempo que se perdía esperando que el agua se enfriara. Le propusimos a Wells entrar al hogar todavía caliente sin pérdida de tiempo, envuelto en toallas mojadas desde la cabeza a los pies. En esa forma soportaría el calor por un rato para salir del hogar cuando se evaporase el agua. Lo esperaríamos con otro juego de toallas mojadas y así entraría de nuevo y sucesivamente

al hogar. Wells era un hombre muy fuerte y aceptó nuestra proposición que, desde luego, sería ampliamente remunerada. Y así poco a poco se fue produciendo el cambio del tubo. Acordamos que cuando estuviese lisa la fábrica se tocara la sirena anunciadora.

La combativa presidencial llegó a horas 11 a.m. a la casa de hacienda. Era numerosa y las mesas tuvieron que distribuirse por el jardín de la casa, debajo del jorojí y del cupesí. Con Ernesto atendimos personalmente al Presidente y charlamos detenidamente sobre nuestros problemas. Le dije que iríamos a la fábrica después de tomar los cocteles y refrescos.

El caso es que la una de la tarde no tocaba la sirena. Nos alterábamos con Ernesto para ir a ver lo que pasaba. Prácticamente a las 11:30 se había concluido el arreglo pero teníamos que esperar que el caldero se llenara de agua se calentara nuevamente hasta producir vapor. Entretanto el Presidente algo extrañado manifestaba su deseo de visitar la fábrica y teníamos que improvisar razones para darle una explicación satisfactoria. Felizmente el toque de sirena ya no demoró en producirse y comenzó la visita. Todo funcionaba maravillosamente: el azúcar salía de las centrífugas en abundancia, el depósito estaba repleto de bolsas llenas del producto que esperaban ser despachadas a Santa Cruz. La impresión de la fábrica fue muy favorable. Empero cuando estábamos concluyendo el paseo por las últimas secciones del ingenio me avisaron discretamente que el tubo recién cambiado estaba aflojándose comenzaba a perder agua, y que no se podría trabajar más de 15 minutos en esas condiciones, siendo necesario parar el funcionamiento de la fábrica. Nos vimos obligados a anunciar a la comitiva que el almuerzo nos esperaba y que suspenderíamos labores en la fábrica para dar tarde libre a los trabajadores en homenaje al distinguido Mandatario. Después del almuerzo se realizó el paseo por los campos de cultivo, el Presidente y sus acompañantes pudieron observar el corte de caña y la cargada de ésta a los acoplados. Puede decirse que la comitiva tuvo grata impresión sobre el conjunto del trabajo. Se cumplió satisfactoriamente lo que nos habíamos propuesto.

\* \* \*

Las deficiencias del ingenio se debían a la falta de recursos para completar debidamente la maquinaria. El crédito otorgado por CND no nos había permitido adquirir una planta azucarera completa tal como la habíamos planeado originalmente, y la maquinaria que tuvimos que comprar en plaza como aditamento nunca se adaptó del todo para realizar una labor bien equilibrada. De ahí las imperfecciones de nuestras instalaciones fabriles, las que fuimos corrigiendo hasta donde nos era posible hacerlo. Y si bien logramos mejorar paulatinamente las condiciones del trabajo en las siguientes cosechas, nuestro progreso fue lento. Sólo alcanzaríamos una producción de 50.000 quintales (2.300.000 kilos de azúcar blanca cristalizada de óptima calidad). Lamentablemente las interferencias esencialmente políticas que habríamos de confrontar, a las que nos referiremos más adelante, entorpecerían mucho nuestra producción.

Los problemas que también afectaron seriamente el trabajo fueron aquellos que nos eran impuestos por el estado del tiempo. Con el exceso de lluvia se deterioraban los caminos de vinculación con los cañeros los que, no obstante su continuo arreglo con nuestro Caterpillar Bull Dozer, no soportaban el intenso transporte de caña, los pozos reaparecían y teníamos que enviar tractores para sacar camiones metidos en el fango. Lamentablemente el problema fundamental de nuestro transporte de caña no tendría arreglo positivo mientras no pudiésemos contar con caminos más estables. En cuanto a la sequía inoportuna, ésta afectaba el crecimiento de la planta y determinaba rendimientos en campo más bajos en tonelaje por hectárea.

La falta de brazos tuvo solución, aunque difícil. Para completar el número necesario de zafreros, iniciamos la contratación de mano de obra en las zonas vallunas y del altiplano: Cochabamba, Tupiza y Villazón principalmente. Esos trabajadores llegaban con sus familias. **Así comenzó el asentamiento de ese tipo de población occidental en zonas del oriente.** Mas tarde el Gobierno habría de crear grupos de "colonos" facilitándoles tierras.

\* \* \*

Para la fabricación del azúcar se requiere gran cantidad de agua. Los trabajos de perforación de pozos a poca profundidad, hasta 30 metros, no habían dado resultados, y en esa época no existían en Santa Cruz empresas especializadas para buscar agua a 200 metros donde

se la encuentra buena y abundante en toda esa zona. Solucionamos el problema en la mejor forma posible realizando una obra de gran magnitud. A 2 kilómetros del ingenio aproximadamente está el río Chané, afluente del río Grande, que era el límite de nuestra propiedad. Esa cañada profunda recoge las aguas de las lluvias que en época seca son contingentes. En tiempo lluvioso la cantidad de agua que acarrea el Chané es a veces impresionante. Levantamos un dique de tierra apisonada formando un amplio talud en la parte más ancha del lecho del río a fin de utilizar únicamente los excedentes de agua sin restar ese elemento a las propiedades vecinas. El trabajo se realizaba con el Bull Dozer y asimismo la laguna artificial que construimos a medio recorrido o sea aun kilómetro del río Chané excavando el suelo en un promedio de 2 metros de profundidad en 38 hectáreas de superficie (380.00 metros cuadrados). De esa manera la laguna se extendía hasta cien metros de la misma fábrica y el desagüe se realizaba por un canal que remataba en la cañada del potrero a alguna distancia del mismo ingenio. Pudimos acumular más de 500 millones de litros de agua. El nivel de la laguna se mantenía con las lluvias, y disponíamos de una cantidad de agua capaz de abastecer las necesidades de un ingenio muchas veces mayor al que teníamos entonces. A un principio el agua se filtraba en la tierra, pero poco a poco se fue formando una capa impermeable en el fondo de la laguna con el barro arcilloso y la hojarasca. Podíamos controlar el ingreso y salida del agua por medio de compuertas. Contiguo a la fábrica construimos un depósito de hormigón con capacidad de 900 metros cúbicos. De ese depósito se abastecía el ingenio, y el agua que se recuperaba dentro de un sistema de circulación continua se utilizaba nuevamente hasta que veíamos la conveniencia de renovarla con aguas de la laguna. Considerando el régimen de lluvias de Santa Cruz el nivel de ésta nunca habría de bajar demasiado en época seca. Cada año, concluida la zafra, al iniciarse el tiempo lluvioso vaciaríamos la laguna para llenarla nuevamente con agua fresca. La obra hidráulica que así ejecutamos era la más importante de las que entonces se habían realizado en el Oriente Boliviano.

Debo añadir que con esa realización transformamos el paisaje de La Esperanza. En medio de la selva, de los campos de caña y de los potreros surgía esa inmensa mancha de agua que se asemejaba a una ínfima fracción de los grandes ríos del Beni con aguas tranquilas. Los pájaros no tardaron en llegar. Resultó un lugar de expansión para el personal de La Esperanza con sus barrancas y pequeñas playas. En hermosos atardeceres la laguna reflejaba las palmeras y la chimenea de la fábrica junto con un fondo de celajes de variados coloridos. Compramos un bote a remo de aluminio con capacidad para 6 personas que lo utilizábamos en agradables horas de recreo y reposo bien ganado.

\* \* \*



REUNION FAMILIAR EN LA ESPERANZA (año 1949)





CACERIA DE CHANCHO DE MONTE (Década del 40 al 50)

Algo deseo comentar respecto a la vida social que llevábamos en La Esperanza. Recuerdo especialmente esa temporada en la que el ingenio trabajaba con cierta regularidad y en condiciones satisfactorias.

No nos faltaban relaciones sociales con las que compartíamos y organizábamos una forma grata de pasar el tiempo en horas de descanso, generalmente después de la comida. Nos visitaban con frecuencia los altos empleados de La Esperanza con sus familias y entre ellos parientes nuestros que tenían algo que ver con los trabajos de la fábrica como el caso de mi cuñado encargado de la destilería; luego no faltaban amigos o familiares que nos llegaban algún fin de semana. Jugábamos cartas, conversábamos, escuchábamos música y bailábamos sobre el piso de ladrillo. De vez en cuando se organizaban parrilladas en las que hacíamos participar a los trabajadores; y asimismo carreras de caballos a la modalidad criolla, juegos de sapo y otros. Las mejores fiestas eran las del Año Nuevo en las que en vez de champagne y whisky se tomaba el alcohol bien destilado de La Esperanza mezclado con jugo de fruta. No faltaba tampoco la cerveza. Se esperaba las doce de la noche con descargas de fusil. También teníamos el cine que nuestro contador y otros empleados habían instalado. Para el efecto se construyó una sala grande al aire libre sin techo todavía. En días feriados, y época seca, nos íbamos de casería en camión hasta el río Grande o bien cruzábamos el río Yapacaní en busca de aguadas. Las cacerías nocturnas eran las más emocionantes. De día llevábamos perros y muchas veces encontramos tropas de "taitetú" (chancho del monte). En fin hallábamos siempre formas amenas para pasar el tiempo. Recuerdo con grato placer y cierta nostalgia aquellas épocas de aventura, las que ocurrían en los mejores años de la vida.

Los viajes de ida y vuelta hasta Santa Cruz, nos parecían tremendamente largos, muy sacudidos, y bastante sacrificados. En los caminos se formaban pozos que en épocas de lluvia se llenaban de agua, el vehículo se enfangaban a cada momento y todos los hombres ayudábamos a sacarlo. Como yo viajaba continuamente a La Paz me había acostumbrado a regresar a La Esperanza en camión desde Santa Cruz hasta Chamono, al norte de las Barreras y de ahí a caballo los 25 kilómetros restantes. Llegaba a la casa de hacienda generalmente pasada la media noche y muchas veces trayendo dinero para el pago del personal. Entonces no había porque temer algún asalto, lo cual sería muy posible en los días actuales. Recuerdo especialmente esos viajes nocturnos, cuando cruzaba zonas de pampa bajo el cielo profundo del trópico, brillando luna y estrellas con especial resplandor. Solitario con mi caballo, miraba mi propia sombra y la de mi montura sobre el suelo arenoso. Y a pesar de los problemas que afluían en mis pensamientos, finalmente lo vía todo color de rosa.

\* \* \*

En este punto de mi relato estimo oportuno abrir un paréntesis, para referirme a un acontecimiento de normal importancia que lo acogimos con mucha complacencia. El caso es que, nuestros buenos amigos, los dueños de una destilería de alcohol, nos habían visitado algunas veces en La Esperanza, demostrando particular interés por la obra que estábamos realizando. Y finalmente nos comunicaron que ellos también tenían el propósito de instalar un ingenio azucarero. Desde luego nosotros les manifestamos nuestra complacencia por su intención de seguir nuestros pasos por cuanto estábamos ser ya hora de que alguna planta azucarera se creara, considerando que se necesitarían varios ingenios para abastecer el consumo nacional una vez que la integración caminera con el Occidente del país se hubiese concretado. Y prácticamente no faltaba mucho para dar fin a la primera obra vial de trascendencia, pues la carretera Cochabamba-Santa Cruz y Montero se hallaba muy avanzada. **Y nada mejor podría ocurrir que fuesen amigos como ellos los que se animaran a enfrentar la instalación de un segundo ingenio.** Recuerdo que les aconsejamos que procurasen adquirir una propiedad que reuniese las condiciones más adecuadas en cuanto a calidad de tierras, pero ellos tenían sus razones para que la instalación del ingenio se efectuara allí donde estaba funcionando su pequeña destilería. Por otra parte recién habíamos concluido el montaje de la maquinaria Squier, adquirida con el crédito de la Corporación Nacional de Desarrollo, les recomendamos dirigirse a esa misma fábrica, de reconocido prestigio en los Estados Unidos; y así lo hicieron para su primer ingenio.

En nuestra condición de colegas, la cordialidad pareció acrecentarse, pues no faltaron oportunidades en las que pudimos colaborar nos recíprocamente en los primeros años. Por desgracia la creación de ese ingenio —que a un comienzo mirábamos con simpatía— **habría de ser fatal para La Esperanza con el transcurrir de algunos años. Los síntomas y hechos positivos nos darían razones suficientes para presumir que el propietario más importante de ese establecimiento industrial sería el principal autor de nuestra ruina, en beneficio suyo exclusivamente. Tal como se apreciará al final del relato.** Obviamente, siendo él quien manejaba la política y las operaciones financieras del ingenio, su insaciabilidad por encima de todo sentimiento de amistad lo impulsarían a dar fin a La Esperanza sin que, finalmente, sus procedimientos insólitos y encubiertos lograsen atajar la expansión de la actividad azucarera. Debo añadir que tanto Ernesto como yo —no obstante tener conocimiento de su habilidad y astucia en los negocios— demoraríamos quizás demasiado en darnos cuenta que pudiese utilizarlas insidiosamente para desprestigiarnos, y con ello lograr sus propósitos. Diré también que en nuestro medio ambiente limitado no faltaría gente bien informada respecto a las intenciones adversas del “amigo”, pero confieso que difícilmente les daríamos credibilidad. En todo caso las penosas circunstancias que he señalado determinarían que en mi relato hubiese de referirme a esa planta azucarera con la denominación de “Ingenio infidente”.

En el año 1951 nos preocupaba especialmente la ampliación de nuestra fábrica. Por otra parte el Ingenio infidente se iniciaba y era probable que la Corporación Nacional de Desarrollo no demoraría en instalar el suyo para luego negociarlo a la empresa privada tal como lo establecían los objetivos de su creación.

Con relación al Ingenio infidente debo señalar algunos aspectos que no dejaban de ser válidos. La ubicación próxima a la carretera del Norte le resultaría ventajosa ya que acortaría la distancia a la ciudad de Santa Cruz, permitiéndole disponer de recursos indispensables con bastante facilidad; el camino arenoso en la mayor parte del recorrido agilizaría su transporte general preservándolo en grandes sectores de las dificultades ocasionadas por el barro y los pantanos, los que muchos años habrían de atormentar La Esperanza metida en plena selva. Y lo más importante era el no tener que desplazar a otro sitio su destilería de alcohol que funcionaba desde hacía varios años y habría de constituir una fuente apreciable de ingresos para la instalación de la planta azucarera. Empero, el conflicto fundamental para ese ingenio sería la ubicación inadecuada en zona no apta para el cultivo de la caña, ya que esta circunstancia lo obligaría a adquirir prácticamente toda su materia prima en tierra alejadas, y el hecho mismo de la distancia incidiría en un aumento de los costos de producción por disminución en los rendimientos y por fletes más elevados.

Evidentemente los propietarios del Ingenio infidentes simplificarían su labor al no tener que atender el complejo problema que significa el cuidado de las plantaciones de caña; y si tuviesen

que hacerlo en suelos deficientes ello sería en limitada escala. La actividad no podría considerarse agro-industrial ya que se concretaría exclusivamente, puede decirse, a la fabricación de azúcar, pero no a las complejas labores que demanda la atención de los campos de cultivo. **Consecuentemente con el pasar del tiempo sus costos de producción no podrían rivalizar con los del ingenio La Esperanza que, ubicado en las mejores tierras para el cultivo de su caña propia y la de los agricultores vecinos que la rodeaban, conformaría un conjunto verazmente agro-industrial.** Y dispondría de una materia prima con los mayores rendimientos posibles. Hasta más de 100 toneladas por hectárea en ciertos sectores.

\* \* \*

En Enero presenté un informe al Gobierno por el que podía apreciarse el nivel técnico y económico que había alcanzado La Esperanza desde el inicio de sus actividades a comienzos del año 1940, en doce años de existencia. Al mismo tiempo en el informe se consideraban estudios para ampliar la capacidad del ingenio. Desde luego ese informe no fue atendido por el Gobierno de entonces, pues en aquella época el país vivía en tremenda intranquilidad y todos esperaban que se produjera un cambio político importante. El desasosiego había alcanzado un punto culminante que afectaba seriamente cualquier programa de desarrollo. Habría que esperar un momento más oportuno para plantear nuevamente el estudio.

He de exponer a continuación algunos aspectos esenciales del referido informe como demostración de los logros alcanzados por La Esperanza en algo más de una década de trabajo en condiciones extremadamente difíciles. El informe incluía además un plan de desarrollo de la planta azucarera.

#### **I. Actualidad del Ingenio (A) comenzar el año 1952) La Fábrica e Instalaciones Anexas.**

Las maquinarias adquiridas de The Geo L. Squier, de Búffalo (U.S.A.), aunque incompletas, terminaron de instalarse a fines de 1949. Su capacidad teórica de molienda es de 300 toneladas de caña en 24 horas. Como los planos provistos por los fabricantes se refieren a un ingenio para 600 toneladas de molienda, constituyendo la capacidad de 300 toneladas una primera etapa de la organización industrial de La Esperanza, se ha previsto en la disposición general de las actuales maquinarias el sitio apropiado para instalar las que deben complementar el ingenio cuando se verifique la ampliación.

Con respecto al edificio de fábrica, éste considera la amplitud necesaria para el ingenio de 600 toneladas incluyendo toda la estructura de acero que soporta las maquinarias.

Respecto a la construcción de los muros externos, éstos se hallan en plena ejecución, estando ya concluida la sala de evaporación y cocimiento que consta de 3 pisos y una altura de 18 metros. Los materiales que se emplean son de primera calidad. El techo es de hormigón armado el que soporta un tanque de 50.000 litros para almacenar el agua que se destina al lavado de la fábrica. La construcción de la sala de trapiches y calderos, con 72 metros de largo y 16 metros de ancho, se iniciará en 1952. Actualmente todas las maquinarias de esa sección están bajo techo provisional. Se acompaña planos de planta y elevación de edificio de fábrica.

Como reparticiones anexas el ingenio cuenta actualmente son:

- a) Un taller de mecánica para atender las reparaciones de la maquinaria de fábrica. Este taller deber ser ampliado para trabajar con mayor eficiencia.
- b) Un taller de carpintería.
- c) Un aserradero en el que se prepara el maderamen necesario para la fábrica y todas las edificaciones que debe realizar la empresa.

### **Locales para propósitos varios**

La administración técnica del ingenio ha diseñado un plano de reparticiones industriales que sirve de base para llevar adelante la ejecución de todas las edificaciones y servicios que se requieren dentro de una organización eficiente de las labores industriales. Se contempla la construcción de un nuevo edificio de oficinas con sus almacenes ya que actualmente estos servicios se encuentran ubicados en edificios antiguos y provisionales. Han sido previstas amplias construcciones: espaciosos garajes organizados como estación de servicio; una escuela técnica para la formación de obreros fabriles; la futura destilería anexa al ingenio; playa amplias para la recepción de la caña y de los excedentes de bagazo. Este plan de obras debe realizarse progresivamente en el transcurso de los próximos años.

### **Transporte y Maquinaria Agrícola**

El transporte de la caña desde el campo de cultivo hasta el ingenio se verifica mediante el empleo de acoplados de 6 toneladas de capacidad tirados por tractores. Cuenta el ingenio con 12 acoplados. Además se utilizan camiones para los cañaverales que dentro de la misma zona se encuentran a distancias mayores. El transporte del azúcar desde la Esperanza hasta Santa Cruz se realiza con empleo de camiones. En materia agrícola, la empresa dispone actualmente de un número de tractores y equipos suficientes para atender sus actuales labores en el campo. Sin embargo esa maquinaria no basta para desarrollar el programa de incremento que se ha previsto y que significa mayor extensión de plantaciones de caña.

Todo el material de transporte y maquinaria agrícola es atendido por un taller destinado exclusivamente a ese objetivo.

### **Campos**

Las tierras de La Esperanza son de bosque, lo que obliga a realizar trabajos mayores en la preparación de campos de cultivo. Pero así también los rendimientos son superiores a los que resultan en terreno de pampa. Los terrenos desboscados que tiene actualmente La Esperanza comprenden una superficie de 800 hectáreas de las que 400 hectáreas son cañaverales y las demás potreros para el ganado, plantaciones de arroz, maíz, yuca, plátano y café. La caña que se cultiva en La Esperanza es de la variedad POJ 2878 que es la más generalizada y se caracteriza por un estado sanitario favorable. Su proceso vegetativo es de 10 meses, de ahí que la caña que se corta alcanza todo su desarrollo para el año siguiente. Se ha experimentado también con éxito la caña de la variedad Cartavio que puede rendir elevados tonelajes.

El ingenio no solamente beneficia su propia caña sino también la que le proveen los agricultores, vecinos dentro de un radio que actualmente alcanza a 12 kilómetros del ingenio. Pero los caminos vecinales son intransitables en épocas de lluvia y constituyen la pesadilla de la empresa.

### **Organización Administrativa de la Sociedad**

La empresa como Sociedad Anónima es manejada por un Directorio compuesto de 5 miembros. Dentro de la organización se establecen 5 departamentos: Administrativo, Fabril, Agrícola, Transporte y Maquinaria, Construcciones.

- a) **Departamento Administrativo:** Incluye la Gerencia General y Técnica con un cuerpo de empleados suficiente para atender la contabilidad, los almacenes, la pulpería y el control general de los demás departamentos. Dependen directamente de esa repartición: la escuela con dos aulas grandes, la sanidad habiéndose construido un pequeño hospital y la huerta. Asimismo las Agencias de La Paz y Santa Cruz.

La Agencia de La Paz tiene a su cargo los contactos con el Supremo Gobierno y los Bancos, así como las adquisiciones en el exterior. La Agencia de Santa Cruz atiende las comparas locales de víveres, repuestos, accesorios y otros.

- b) **Departamento Fabril:** Está a cargo de un Jefe de Fabricación y comprende a todo el personal de la fábrica y de los talleres de mecánica. Cuenta con 170 trabajadores considerando los turnos establecidos para atender el proceso de elaboración del azúcar.
- c) **Departamento Agrícola:** Comprende a todo el personal que tiende las labores de campo y está a cargo del Capataz General. Son 150 trabajadores en época de paro que alcanzan a 350 durante la zafra con personal transitorio para atender el corte y el carguío.
- d) **Departamento de Transporte y Maquinaria Agrícola:** Está a cargo de un Jefe y comprende el taller de reparaciones así como garajes para los vehículos. El personal se compone de chóferes, tractoristas, ayudantes y mecánicos en número aproximado de 40. Este departamento distribuye el trabajo de los vehículos de transporte y la maquinaria agrícola de acuerdo con las instrucciones impartidas por el departamento Administrativo.
- e) **Departamento de Construcciones:** Está a cargo de un Jefe que atiende todas las construcciones que va realizando la empresa. Cuenta para ello con un personal de albañiles y peones. Las dependencias de ese departamento: la tejería que produce ladrillos, la carpintería, el aserradero y los depósitos de materiales. El personal en trabajo alcanza al número aproximado de 40.

### **Viviendas**

La población de "La Esperanza", de 800 habitantes en época de paro, sobrepasa los 1.000 habitantes durante el período de zafra (7 meses).

La Esperanza no ha podido llevar adelante su amplio programa de construcción de viviendas, abocada como está a la conclusión de las edificaciones industriales. El plan urbano contempla precisamente la creación de un barrio obrero incluyendo casas colectivas para el personal transitorio, viviendas de administración y de empleados. Al presente las viviendas existentes son de tipo rústico corriente, tal como se construyen en toda la zona del Oriente. Las nuevas edificaciones serán modernas y tendrán las comodidades necesarias.

### **Situación Económica de La Esperanza**

El Balance al 31 de Diciembre de 1951 dará una idea exacta de la situación económica de la empresa. Este se hallará concluido hasta fines de febrero de 1952 con la revalorización de los Activos de acuerdo a Ley.

Sin embargo, podemos informar que en términos generales se tendrán las siguientes cifras aproximadas:

a) Activos Físicos de la Sociedad	Bs. 90.000.000
b) Pasivo que comprende las obligaciones a CND, al Banco Agrícola y al Banco Central de Bolivia	Bs. 35.930.000
c) Capital pagado de los Accionistas, aproximadamente	Bs. 54.000.000

### **Producción de los Ingenios de La Esperanza hasta fines de 1951**

La producción del ingenio primitivo, de 1944 a 1948 inclusive, fue de 900.000 kilos de azúcar. En 1949, sólo un mes de zafra, y en los años de 1950 y 1951, alcanzó a 3.200.000 kilos. Su valor total entonces representaba US\$ 750.000.

## II. Planes de Desarrollo

Es propósito de la empresa llevar adelante la realización de su programa de desarrollo e incremento en base a sus planes originales, o sea completar sus instalaciones fabriles y agrícolas para una producción de 10.000 toneladas de azúcar anualmente.

Ahora bien, para poder incrementar la producción del ingenio “La Esperanza” dentro del ritmo racional que corresponde, la empresa debe prever con anticipación suficiente la ampliación de sus instalaciones. Su programa de incremento de producción está basado en la experiencia adquirida en 11 años de labor y por lo tanto establece cifras de rendimiento acordes con las posibilidades de trabajo y de realización en el Oriente de Bolivia. Para el efecto calculamos un rendimiento en campo promedio de 50 toneladas por hectárea y un rendimiento fabril de 8% a 1%.

En estas condiciones el ingenio, con sus actuales maquinarias (mejoradas en cuanto a eficiencia), podrá alcanzar su máxima producción de 100.000 quintales en 1954 y **deberá contar con las instalaciones fabriles complementarias en 1955 para que el proceso de incremento no se detenga**. Es verdad que se han tomado rendimientos en campo muy prudentiales pero la empresa estima conveniente calcular su producción con promedios bajos para estar al margen de toda contingencia (en campos y en fábrica). Se apreciará que a partir de 1955 entrará en funcionamiento la nueva destilería de alcohol. Es posible que ésta se encuentre instalada mucho antes.

La empresa dispone por lo tanto de 3 años, 1952/1954 para preparar la ampliación de un ingenio y sus campos de cultivo de caña. Este período no es excesivo si se tiene en cuenta la financiación que debe efectuarse y el pedido de las maquinarias a los Estados Unidos que demanda aproximadamente 15 meses, el despacho de ésta y su prolongado estacionamiento en puerto de arribo, el transporte de gran tonelaje hasta Santa Cruz y La Esperanza, y finalmente la instalación de los equipos para ampliar el actual ingenio.

En resumen la empresa **debe financiar sus maquinarias y demás pedidos en 1952** y al mismo tiempos seguir desarrollando sus labores de ampliación progresiva de campos de cultivo, juntamente con sus vecinos, para poder contar con 1.300 hectáreas de cañaverales en 1955. Al mismo tiempo debe llevar adelante su programa de construcciones industriales y de viviendas.

La administración de La Esperanza ha confeccionado todos los planos para realizar una obra racionalmente concebida y evitar las improvisaciones perjudiciales.

- a) Plano de ubicación del ingenio y vías de comunicación.
- b) Planta y elevación del edificio de fábrica para el ingenio ampliado a 600 toneladas de molienda en 24 horas.
- c) Plano de reparticiones industriales que comprende todas las instalaciones y servicios relacionadas con la industria misma.
- d) Plano de urbanización para la población de “La Esperanza” que incluye: reparticiones industriales, edificios de administración, centro cívico con iglesia, cine-teatro y mercado-pulpería, vivienda de administración de empleados y obreros, escuela, hospital, club comunal y campos de deporte.
- e) Plano de las dos propiedades “La Esperanza” y “El Porvenir” con sus 4.142 hectáreas, que incluye la población anexa al ingenio, las obras hidráulicas para el abastecimiento de agua de la fábrica y las que se proyectan para el riego de los campos de cultivo; los cañaverales en su extensión máxima (1.300 hectáreas) para la producción de 10.000 toneladas de azúcar anuales. Aparte de esta superficie de cañaverales son 700 hectáreas las que corresponden a los agricultores vecinos.

### Plan de Adquisiciones y Obras

Concretamente La Esperanza se propone hacer efectivo el siguiente plan:

a)	Maquinaria de ampliación de 300 a 600 toneladas de molienda diaria, de acuerdo a últimas cotizaciones de los fabricantes.	US\$. 800.000
b)	Una destilería completa para 2.000 galones diarios de fabricación de alcohol.	US\$ 100.000
c)	Construcciones necesarias: conclusión de edificios industriales	US\$ 150.000
d)	Transporte e instalación de maquinarias desde puerto La Esperanza	US\$ 50.000
e)	Maquinaria agrícola y equipos	US\$ <u>100.000</u>
	Total	US\$ <u>1.200.000</u>

## Financiamiento

La Sociedad Industrial Azucarera "La Esperanza", desea financiar la inversión señalada en el ítem anterior mediante la obtención de un crédito ya sea en la entidad de fomento nacional o en una institución bancaria de los Estados Unidos. En ese sentido se adelantaron conversaciones preliminares a principios de 1951 con el Import & Export Bank, sin que ello signifique que sea precisamente a ese Banco que deberá dirigirse la presente solicitud.

En conclusión como podrá apreciarse, con la financiación de la suma indicada Bolivia ha de contar con un ingenio azucarero con capacidad de 10.000 toneladas de azúcar anuales, instalado en condiciones técnicas y modernas, ampliamente satisfactorias. Es de advertir que la instalación de cualquier otro ingenio de esa capacidad representaría una inversión mínima de US\$. 3.000.000 en un plazo mucho mayor para entrar en funcionamiento. El aportar solamente US\$. 1.200.000 para alcanzar el mismo resultado, se debería a que, como empresa pionera de la nueva industria, La Esperanza se ha beneficiado con 11 años de labor esforzada y de infraestructura básica que corresponde ya a una parte del ingenio. Recalco haber considerado en el presupuesto la adquisición de una buena destilería de alcohol, la que, si hubiese sido debidamente instalada desde un comienzo —lo cual sensiblemente no se hizo por criterio y obstinación injustificados— nos habríamos librado de muchas dificultades financieras. Se presentaba por lo tanto la oportunidad de enmendar ese error.

\* \* \*

## CAPÍTULO VI

### De 1952 a 1959

Confiábamos en el Gobierno del MNR que había asumido el Poder en Abril de 1952. Estimábamos que, con gran espíritu renovador, favorecería todo cuanto pudiese significar esfuerzo para impulsar ítems importantes del desarrollo; mirábamos con fe al grupo de nuestra generación con el que no dejaríamos de comprendernos ya que realizábamos empeñosamente una obra patriótica. Empero era necesario esperar que pasaran algunos meses antes de poner en tapete nuestros planes de crecimiento, hasta que el periodo de euforia política se calmara para poder entrar en campaña. Sin embargo abundaron las dificultades, a las que he de referirme a continuación, las que lamentablemente habrían de frustrar nuestros proyectos de ampliación industrial y llevamos a situaciones de suma gravedad.

Nuestro primer contacto con el Gobierno fue inesperado. A los pocos días de concluida la revolución de Abril una comisión encabezada por un amigo cruceño del partido llegó a La Esperanza y con altivez se apoderó de nuestros aparatos de radiotransmisión para llevarlos a Santa Cruz. Y si bien éstos nos fueron devueltos pocos días después, con toda clase de excusas,

lo cierto es que se hallaban definitivamente inutilizables, por cuanto –nos dijo el irresponsable amigo— el gastado automóvil oficial no tenía llantas de repuesto y había sufrido tremendas sacudidas. Hago notar que tanto Ernesto como yo no habíamos actuado nunca en política, pero a pesar de nuestra posición neutral ya no veíamos implicados en una manifestación de encono gratuito. A la que desde luego no dimos importancia no obstante el perjuicio que nos había causado.

Para el 24 de Septiembre nos anunciaron la visita del Presidente de la República que era amigo mío de muchos años, y abogado de mi empresa constructora en tiempos pasados. Ese evento fue para nosotros motivo de complacencia. Era importante que el nuevo Mandatario formara un concepto real de nuestra industria y su significación en los planes de desarrollo del país. La enorme comitiva llegó a La Esperanza sin muchas dificultades por no ser época de lluvias. Vino a pasar el día y durante el almuerzo hubo intercambio de discursos conceptuosos. Al grupo de escolta le fue preparada una parrillada. El Presidente observó todo el trabajo del ingenio, que marchaba a perfección; y pareció muy satisfecho tomando numerosas fotografías. Charlé ampliamente con él y se mostró muy decidido a colaborar. Esa actitud fue de gran aliento para Ernesto y para mí, pues nos hizo confiar en que llevaríamos sin tropiezo el programa de desarrollo que teníamos preparado.

Sin embargo fueron ilusiones que no habrían de durar. Al poco tiempo, habiéndose designado al nuevo Director General de la Corporación Nacional de Desarrollo, consideré necesario viajar a La Paz a fin de visitarlo. Estimé ser una demostración de amistad hacia el Ingenio recién fundado el pedir a uno de sus dueños que me acompañara, aunque la instalación de esa planta azucarera se hallaba todavía en sus comienzos. En todo caso nuestra primera charla con el alto funcionario de la entidad de fomento podría ser el inicio de una cooperación que resultaría positiva para ambos ingenios.

Sensiblemente esa entrevista tuvo resultados inesperados, **por haber el Director General de la Corporación demostrado espontáneamente un franco antagonismo respecto a nuestra labor industrial y particularmente hacia la obra de La Esperanza que era la más avanzada.** Nos manifestó que, si bien reconocía nuestro esfuerzo, no debíamos contar con ayuda alguna de CNC que se había propuesto instalar una planta azucarera de gran capacidad en la zona norte de Santa Cruz. Desde luego su reacción me sorprendió pues en lo que expresaba, había total prescindencia de los objetivos específicos de ayuda a las industrias privadas de producción existentes en el país, las que justificaban la cooperación a nuestra entidad fabril. No hubo manera de distribuir el caso y muy desalentados tuvimos que retirarnos. Considerando el esfuerzo de 13 años realizado en La Esperanza, la actitud de la principal autoridad de CND fue desconcertante. No me atemorizaba la instalación de un nuevo ingenio, **pues la entidad de fomento ya lo había previsto desde que se organizó en 1943, y yo sabía que algún día ésta se tornaría realidad.**

Pero no era asunto que me preocupa, estando convencido que con el pasar del tiempo, con el desarrollo de las vías de comunicación internas del país, con el aumento de población, y con el mayor consumo de azúcar que podía esperarse del poblador autóctono no acostumbrado todavía al uso de ese producto en su alimentación, la demanda interna sería lo suficientemente amplia para instalar varios ingenios. Sin contar con las futuras posibilidades de exportación. Obviamente le correspondía al Director General el ofrecernos su colaboración sin que ello impidiese instalar un tercer ingenio que desde luego no constituiría competencia, ya que transcurrían dos o tres años hasta que hubiese de operar; y en ese lapso de tiempo la carretera troncal al interior de la República estaría concluida. En todo caso su decisión no nos haría levantar las manos, **pero el financiamiento que buscábamos nos resultaría mucho más difícil de obtener sin la buena voluntad del Gobierno.** Ciertamente la situación se presentaba conflictiva para La Esperanza por cuanto le era vital el no detenerse en su programa de desarrollo, ya demasiado retardado en su programa de desarrollo, ya demasiado retardado por tantos factores adversos. Debe detenerse en cuenta que nuestro último estudio de ampliación planteaba la necesidad de realizar la adquisición de nueva maquinaria en 1952, lo cual ya no parecía factible para es año. Tendríamos por lo tanto que seguir trabajando con nuestro equipo incompleto por bastante tiempo más, incidiendo este hecho en una positiva disminución en rendimientos, producción y por ende en los resultados económicos.



Cabe añadir que a raíz de esa primera entrevista con CND presenté un propósito de cambio de política en el nuevo Gobierno respecto a la industria nacional: **su estatización**. Y ello podría comenzar anulando al primer esfuerzo privado en la industria azucarera. Tal concepto, de inclinación socializante, sería contraproducente y no beneficiaría al pueblo consumidor, y así lo demostraremos más adelante: **el costo de producción del ingenio estatizado resultaría mas elevado que el de la producción proveniente de empresas privadas.**

\* \* \*

Como lo informé anteriormente el amigo Joe Santiago, al que visité en Mayo de 1952 en un viaje realizando a los Estados Unidos con objeto de acelerar el despacho de accesorios importantes para la zafra, había dejado el cargo de ingeniero principal de la firma Geo L. Squier de Búffalo. Se había independizado abriendo una oficina de consultoría, especializada en instalación de ingenios azucareros. Arreglé con él su viaje a La Esperanza para que estudiara los problemas de la fábrica. Podría proveernos maquinaria mejorando los precios de la misma casa Squier. Joe Santiago estuvo en La Esperanza el mes de Agosto y ofreció enviarnos su estudio dentro del más breve plazo. Así pasó el año 1952 en el que la producción del ingenio se mantuvo aproximadamente a igual nivel que la del año anterior.

En Febrero de 1953 recibimos la visita de los representantes de la firma francesa Babcock & Wilcox, que fabricaba maquinaria azucarera y ofrecía ciertas facilidades de pago. Esa maquinaria nos permitía elevar la capacidad del ingenio a 600 toneladas de molienda, para una producción anual de 8.000 toneladas de azúcar. Después de haber permanecido unos días en La Esperanza, en los que estudiaron cuidadosamente los problemas del ingenio, los delegados de la mencionada firma nos prepararon una propuesta de ampliación fabril de 300 a 600 toneladas por la suma de US\$. 1.231.500. **La propuesta era completa e incluía, aparte del material para el ingenio, una destilería de alcoholes con capacidad de producción de 5.000 litros en 24 horas y maquinarias-herramientas para la maestranza.** El planteamiento era interesante y afianzaría la situación de La Esperanza, pero para ello debíamos obtener un crédito de US\$. 1.231.500 de acuerdo con la forma de pago que habría de definirse. La proposición a pesar de ser conveniente **se complicaría por la manifiesta mala disposición del Director General de la Corporación de la Corporación hacia La Esperanza.**

Para mayor posibilidad de conseguir una ayuda gubernamental, consideré necesario solicitar audiencia a S. E. el Presidente de la República. Esta me fue concebida. Y es, munido de mi informe, mis planos y además de una "maquette" de la parte correspondiente al mismo ingenio que fui a Palacio para la entrevista. La reunión tuvo lugar en presencia del representante de la CND, es decir de su Director General quien, como era de esperar, puso toda clase de reparos al proyecto de ampliación fabril que presenté. Empero debo reconocer la buena voluntad de S.E. que procuró colaborar a La Esperanza, y es gracias a esa favorable intervención que finalizó la reunión otorgándonos parte del crédito solicitado, sea una suma que aproximadamente correspondería al 30% de US\$. 1.231.500. Obviamente S. E. demostraba aprecio por el esfuerzo que los promotores de La Esperanza habían realizado para instalar el primer ingenio azucarero nacional en época heroica del desarrollo cruceño, pero **le resultaba muy difícil oponerse al obstinado punto de vista del Director General de la Corporación.** De todos modos agradecemos su buena intención.

A pesar del ánimo propicio del Presidente, el resultado de mi entrevista constituyó una frustración. Obviamente con esa ayuda financiera limitada el progreso de la fábrica sería muy relativo. Añadiríamos algunas máquinas pero no lograríamos la ampliación fabril deseada con una planta completa y técnicamente compensada. La concesión del crédito de US\$. 1.231.500 habría permitido a La Esperanza una producción básica por encima del punto de equilibrio, sin que ésta afectara la del nuevo ingenio fiscal, desde luego de mayor capacidad, el que según puede informarme después, habría de representar una inversión importante de US\$. 10.000.000, realizada además con toda clase de facilidades y prebendas.

La situación de La Esperanza se tornaba cada día más complicadas, pues no solamente nos afectaban los problemas provenientes del ingenio mismo, sino que éramos víctimas de mecanismos gubernamentales que perjudicaban la venta de nuestro producto. En primer término el

azúcar importada era subvencionada al tipo de cambio de Bs. 60.- por dólar, y en cuanto a nuestro producto estábamos obligados a venderlo a los “cuperos” —o sea a los adherentes del partido gobernante— a un precio por debajo de nuestros costos. Con estas medidas el pueblo no se beneficiaba, pero sí un determinado sector de privilegiados. El hecho es que los mencionados cuperos negociaban el azúcar importada a doble precio y la que nosotros les entregábamos **era revendida al público o contrabandeada a precios hasta cuatro veces mayores**. Así un apreciar porcentaje de azúcar, tanto importada como producida en el país, salía al exterior. Y eso ocurría igualmente con otros productos de primera necesidad que el país importaba. En esas transacciones La Esperanza fue prácticamente despojada de enormes sumas de dinero con considerable perjuicio. En el mes de Mayo, por Decreto Supremo, el Gobierno había determinado que el **azúcar de producción nacional debía ser entregada al Comité de Abastecimiento del Departamento para su distribución, a los cuperos desde luego**. En todo caso la interferencia impuesta por el Gobierno nos obligó a descartar la firma Palacios y Cía., consignataria para la venta de nuestra producción de azúcar, lo cual tuvimos que lamentar.

La Resolución Suprema otorgando un crédito de US\$. 375.290.- con destino a la ampliación del ingenio fue promulgada en Enero de 1954 **después de 8 meses de haber sido aprobada**. Entre las propuestas presentadas, o sea la que nos hizo llegar el Ingeniero Joe Santiago y la que nos envió Babcock & Wilcock, la segunda nos pareció la más conveniente por cuanto concedía facilidades de pago.

La propuesta original para la ampliación del ingenio a 600 toneladas de molienda diaria tendría que ser totalmente revisada ya que el crédito otorgado por el Gobierno se había reducido en un 70%. Lejos estaríamos de instalar la planta industrial básica que tanto anhelábamos para afirmar nuestro desarrollo, y no dispondríamos tampoco de una eficiente destilería de alcohol que hubiese constituido un sólido respaldo financiero. Se vislumbraban momentos amargos para La Esperanza.

\* \* \*

He de referirme a aspectos sobresalientes en los años que se sucedieron hasta 1957.

\* De acuerdo con nuestro programa de obras en 1952 y 1953, realizamos varias construcciones importantes con estructura de hormigón armado: la nueva sala de trapiches y calderos de 72 metros de largo, 16 metros de ancho y 12 metros de altura, y el nuevo edificio de la destilería de alcoholes. Debo advertir que, **habiendo adquirido una avioneta “Cessna”** casi nueva de un amigo de Santa Cruz, resolvimos realizar la construcción de **un hangar también en hormigón armado** y al mismo tiempo **la pista de césped de 3.000 metros de largo**, en la que podían aterrizar aviones bastante grandes. La compra de la avioneta fue magnífica ya que nos permitía ir a Santa Cruz en 20 minutos, evitándonos el tormento que significaban los fangos y las sacudidas durante horas y horas de viaje sacrificado. Teníamos como piloto a Julio R., nuestro buen amigo, perseguido por el gobierno. Un día fue tomado preso y pasó cuatro meses en el campo de concentración denominado Curahuara de Carangas. Permaneció varios años en La Esperanza y nos enseñó a pilotear a mi cuñado Oscar Moreno, a Ernesto y a mí. Fue un agradable pasatiempo para nosotros.

\* El no disponer de una destilería apropiada era una de mis mayores preocupaciones, por ser muy deficiente la que teníamos funcionando en La Esperanza. Entiendo que no se había dado a esta instalación la importancia que merecía. Obviamente una buena producción de alcohol nos habría evitado muchos sinsabores financieros. Por ello es que en el informe programado a principios de 1952 (Capítulo V) que presenté a S.E. en la audiencia que me concedió, tuve buen cuidado de incluir una destilería en el detalle de la maquinaria que deseábamos adquirir para la expansión del ingenio. Empero conocemos los resultados desfavorables de la cooperación que habíamos solicitado al gobierno en esa oportunidad. De todos modos conseguí comprar una destilería en Bolivia si bien no nueva, de poco uso y de bastante satisfactoria capacidad de producción.

Voy a relatar el caso que al mismo tiempo no dejó de ser anecdótico y bien pudo tener un dramático desenlace. El hecho es que fui informado respecto a la existencia en Tarabuco, cerca de

Sucre, de una destilería que reunía condiciones que nos serían provechosas. Decidí por lo tanto ir a ese pueblo para verla y comprarla, si acaso valiese la pena. Realizaría el viaje en la avioneta Cessna.

Empero como nuestro piloto era acosado por el partido de Gobierno, consideramos preferible evitar hacer escala en el aeropuerto del Trompillo de Santa Cruz donde habríamos conseguido la información necesaria para el vuelo. Acordamos ir directamente de La Esperanza hasta Sucre, habiendo sido estudiada la ruta que debía seguirse en mapa adecuado. De acuerdo con nuestro plan Julio aterrizaría a un extremo de la pista para que yo bajara de la avioneta, y él retornaría a la Esperanza después de haber llenado el tanque con la gasolina que llevaríamos en un medio turril.

Debiendo partir el día siguiente a las 6 de la mañana, Ernesto, que no pudo acompañarnos, nos aconsejó postergar el viaje por estar muy nublada la serranía. Pero habiendo manifestado el piloto que encima de las nubes el cielo estaría completamente limpio decidimos realizar el vuelo. Y así resultó una vez que ganamos altura y cruzamos perfectamente la cordillera; pero las vueltas que tuvo que dar la avioneta para ascender motivaron la desorientación de Julio. De ahí que continuamos el viaje a bastante altura sobre un territorio inmenso del altiplano y serranía con pocas manchas de vegetación. Después de un cierto tiempo, de acuerdo con el cálculo debíamos estar ya cerca de Sucre, razón por la cual tratábamos de ubicar los dos cerritos tan característicos de esa ciudad, pero no podíamos descubrirlos. Volamos así de un lado a otro sin resultado alguno. Desde luego observábamos la flechita del marcador que indicaba la progresiva disminución de la gasolina hasta que el mismo piloto me dijo que era necesario regresar a La Esperanza, porque no había en esa accidentada bastedad, un lugar adecuado para un aterrizaje de emergencia. La verdad es que no sabíamos exactamente dónde estábamos. Para regresar a La Esperanza, la dirección lógica era hacia el sol naciente, la que forzosamente nos llevaría al Oriente, pero muy al Norte o muy al Sur, lo cual era difícil de apreciar. La Cordillera, a la que nos íbamos acercando, nos parecía una muralla inmensa que el avión debía encima tomando bastante altura. Las nubes adosadas al otro lado de los cerros coronaban la cúspide de las montañas y a esa altura penetramos en la niebla para comenzar el descenso. En esa semi-oscuridad la visibilidad era mínima y Julio bajaba en zigzagueos con gran tensión ante el temor de estrellarnos. Ninguno de los dos hablábamos para no poner nervioso al otro en momentos de angustia contenida, hasta que el piloto —demostrando su extraordinaria pericia y experiencia al presentir los obstáculos— vió el curso de un río en la llanura por un vacío de la tupida niebla. Observé en su rostro una leve sonrisa y me tendió la mano diciéndome: "Estamos a salvo". La avioneta salió del embrollo de las nubes por una especie de portón que se había abierto milagrosamente en la niebla y no tardamos en volar sobre el señalado río. Julio, con su conocimiento del Oriente, tomó rumbo sur, hallándonos bastante lejos de la ciudad de Santa Cruz. Lo cierto es que el peligro no había pasado por cuanto la flechita del marcador de gasolina estaba ya en el rojo. Como el lecho de esos ríos es totalmente arenoso, lo indicado era sobrevolar las playas porque en el peor de los casos podríamos bajar a tierra. Sin embargo ese aterrizaje forzoso era también peligroso, ya que se corría el albur de tropezar con vallas imprevistas como ser desniveles, flojedad del suelo, árboles caídos y otros obstáculos, que pudieran causar serios daños a la avioneta imposibilitando su despegue después de haber llenado el tanque. Además como no teníamos radio cualquier forma de comunicación para indicar nuestro paradero resultaba imposible. Y siendo Sucre el destino de nuestro viaje, es por allí que nos habrían buscado inútilmente. Por otra parte nos habíamos llevado alimento alguno y como armas, sólo disponíamos de un revólver con poca munición. De ahí que no podríamos pedir auxilio. Por esas razones Julio se negó a que aterrizáramos en alguna de esas playas rodeadas de selva virgen en sitio tan alejado de cualquier punto habitado, lo que también tornaba irrealizable el tratar de regresar caminando. Volamos por lo tanto con la inquietud que la gasolina se agotara, lo que sería fatal en los momentos en que debíamos cruzar varios kilómetros de tupido monte cada vez que cambiábamos de lecho de río en nuestro recorrido hacia el Sur-Este. Y así, con la ansiedad en el pecho, pasábamos por encima de selvas y varias playas hasta que el piloto reconoció algunas estancias en la zona norte de la capital oriental y luego la pista de la importante hacienda denominada Nueva Moca. Allí aterrizamos prácticamente con las últimas gotas de gasolina. Como la gente de esa propiedad era amiga, mientras se llenaba el tanque fuimos invitados a tomar un buen desayuno y luego no tardamos en emprender vuelo a La Esperanza.

A los pocos días viajé a Sucre por el LAB. Estuve en Tarabuco y acompañado de un técnico alemán, que luego contraté, observamos con todo cuidado los varios equipos de la destilería y realicé la compra a precio conveniente. Es evidente que habríamos de ampliar positivamente nuestra producción y la calidad de alcohol, pero de todos modos en una primera oportunidad tendríamos que adquirir una destilería nueva de mayor capacidad, acorde con la expansión prevista del ingenio.

\* \* \*

En reunión de Directorio del 31 de Mayo de 1954 informé que Ernesto, considerando conveniente para La Esperanza el disponer de una propiedad ganadera para abastecer sus necesidades de carne, deseaba hacer efectiva la adquisición de la estancia denominada "El Trompillo" situada en la provincia Moxos, departamento del Beni, a 150 kilómetros del ingenio y a una hora de vuelo. Contaba esa estancia con 700 cabezas de ganado y el precio de su compra representaba Bs. 7.200.000. Añadí que, de acuerdo con los cálculos de Ernesto, las necesidades de carne para la Esperanza se estimaban en 1.000 cabezas anuales.

La proposición parecía ventajosa para la empresa, pero fue bastante discutida, hasta que finalmente uno de los Directores manifestó que si se aprobaba la adquisición del fundo debía previamente estudiarse la manera de separar el negocio ganadero de la actividad que desarrollaba La Esperanza. Se constituiría así una nueva empresa en la que podrían participar los accionistas, que demostrasen interés en el mencionado proyecto ganadero. Estos efectuarían los aportes correspondientes en adecuado prorrateo. En el sentido propuesto por el socio Director se resolvió aprobar la adquisición de El Trompillo, debiendo procederse luego a la formación de la nueva Sociedad.

Como pasaron meses sin que se llegara a constituir la Sociedad Ganadera, Ernesto me manifestó que le agradaría adquirirla él personalmente. Aunque no puedo negar que me interesaba la estancia ya que, habiendo invertido en La Esperanza todo cuanto poseía, algunas veces dudaba respecto a su futuro al considerar que nuestra lucha desigual contra adversarios visibles y no visibles parecía amenguar. Acordé traspasarle mis acciones y luego le fue fácil conseguir la demás. De ahí que Ernesto pudo satisfacer su deseo respecto a la propiedad "El Trompillo".

\* \* \*

En lo que concierne el Directorio de la empresa debo señalar que mi hermano Alberto había resuelto viajar al Brasil por tiempo indefinido, y se veía obligado a dejar la Presidencia de la Sociedad. Con este motivo se reunió la Junta Ordinaria de Accionistas en Marzo de 1955 y yo fui designado Presidente del Directorio. Sin embargo, como deseaba por otra parte seguir en mis funciones de Gerente General, pregunté si ello era posible. Me fue respondido que no había incompatibilidad legal y que en muchas empresas se había presentado el caso. Los de más Directores, habiendo dado su conformidad, asumí los dos cargos.

En una de las primeras reuniones, en la que ya me cupo actuar como Presidente-Gerente, mi informe versó sobre gestiones que había iniciado, las que se referían a posibilidades de aportes de capital extranjero en vista de ser difícil el obtenerlos en el país. Lo cierto es que el crédito que la empresa había conseguido del Gobierno para la adquisición de maquinaria no resolvía en absoluto su problema esencial: la rápida, completa y oportuna ampliación del ingenio. Comencé expresando que, no obstante la producción satisfactoria en 1953 y 1954, que había representado 2.000.000 de kilos de azúcar anualmente, la situación económica de la empresa, debilitada ya por años de frustración, se complicaría mayormente aún con la inflación incontenible que afectaba la actividad nacional frenando las operaciones económicas de diversa índole en el país. El desconocimiento del valor de la moneda boliviana, que a diario se desvalorizaba con relación al dólar, creaba un desorden numérico pavoroso **que dañaba particularmente a quienes no merecían los favores del Gobierno**. Esta situación alcanzó niveles aún más graves con la implantación de cambios diferenciales llamados a amparar toda clase de negocios que beneficiarían exclusivamente a los privilegiados del régimen. Y si bien la estabilización monetaria había de concretarse a fines de

1956, fijándose la paridad del dólar en Bs. 7.700, ésta sólo tendría carácter transitorio por cuanto la inflación proseguiría a ritmo aunque más pausado y no demoraría en alcanzar los Bs. 12.000 por dólar. Por otra parte, las inadecuadas medidas económicas implantadas por el Gobierno abrieron las puertas a un odioso favoritismo político, iniciándose con ello una era de abusos e inmoralidad muy lamentable que habría de perdurar por numerosas décadas, sin poderse presagiar cuanto finalizaría. La Esperanza resultaría una de las más lesionadas víctimas de esa locura inflacionaria.

\* \* \*

Para proveer los gastos de preparación de la zafra, en esos años esencialmente dificultosos pude conseguir otros créditos bancarios. **Además fueron cancelados en su totalidad los saldos de las obligaciones contraídas con la Corporación Nacional de Desarrollo para la adquisición de la maquinaria Squier del ingenio.**

Con tan elevada inflación, las sumas que recibíamos de los bancos en calidad de crédito resultaban astronómicas. Eran cienes y hasta miles de millones los que se manejaban sin poder fijar su valor en dólares mientras subsistían los diferentes tipos de cambio discriminatorios. Asimismo era igualmente complicado establecer el valor auténtico de los activos de la Sociedad. Para dar un ejemplo sobre este particular me refiero al Balance de 1953: la contabilidad de ese año apareció con valores muy inferiores a la realidad por cuanto la revalorización sólo se había efectuado a la paridad de Bs. 100.- por dólar. Para tener un conocimiento del valor de los activos, que se aproximara mayormente a la realidad, tendría que procederse a una nueva revalorización prácticamente cada año y quién sabe cada semestre o trimestre debiendo pagarse las regalías correspondientes que no dejaban de significar sumas apreciables.

\* \* \*

Mi gran preocupación era hallar una solución de fondo que permitiese la consolidación de toda obligación de la empresa y especialmente la ampliación del ingenio. Los créditos no debían seguir obteniéndose con el simple objetivo de emplearlos para atender gastos y cubrir obligaciones. De ahí que La Esperanza estaba decidida a facilitar el ingreso de capitalistas extranjeros, como accionistas de la empresa, **si acaso no pudiese conseguir un buen crédito a plazo adecuado.** Por otro lado me había llegado la información que el Gobierno consideraba conveniente el conceder toda clase de facilidades a inversionistas provenientes del exterior. Me dirigí por lo tanto a Babcock & Wilcox, nuestros proveedores franceses de la última maquinaria azucarera, preguntándoles si alguna firma de ese país podría interesarse en realizar una inversión en La Esperanza.

Lo cierto es que tuve una agradable sorpresa cuando Babcock & Wilcox me comunicó que la firma Fiteux Export, no solamente demostraba interés sino que a través de sus representantes en Bolivia estaba gestionando una oferta de crédito al mismo Gobierno. Inmediatamente reuní al Directorio de La Esperanza y le hice conocer la posibilidad de financiamiento que se presentaba, señalando asimismo que debía tenerse en cuenta la entrada en producción del ingenio fiscal para la zafra de 1956 con costos que podrían ser más bajos de los que tendría La Esperanza en atención a que su maquinaria era de mayor capacidad. Añadí haber tenido conocimiento que el principal del Ingenio infidente —desde luego bien acogido por el Gobierno— tramitaba un crédito que le permitiría ampliar sus instalaciones fabriles. Manifesté por lo tanto que buscaba una solución triple consistente en: a) superar la actual crisis económica de la empresa; b) ampliara la producción de la fábrica para que éste no quedase a la zaga de los otros dos ingenios; c) introducir alguna entidad extranjera en la Sociedad para vigorizarla y hacerla merecedora a una mayor consideración en sus contactos con la administración pública. Como los demás Directores estaban conformes con mis puntos de vista, la Resolución que se dictó fue la siguiente: “Aprobar las gestiones emprendidas por el Presidente del Directorio con fines de concretar un aporte de capital extranjero en la Sociedad y autorizarlo a proseguirlas”.

Habiéndose puesto en contacto con los representantes de Fiteux Export y sido consultada su oficina central en Paris, el 5 de Mayo de 1955, presentamos al Ministerio de Hacienda un planteamiento conjunto solicitando Resolución Suprema para incorporar hasta US\$. 1.500.000 como valor total de la maquinaria francesa que proporcionaría la indicada firma, con objeto de

elevar la capacidad del ingenio a 1.000 toneladas diarias de molienda de caña y obtener una producción anual de azúcar de 15.000 toneladas. Indudablemente sospechamos que el crecimiento de nuestro ingenio sería visto con malos ojos por el Gobierno, pero esta vez, como se trataba de una importante inversión de capital foráneo, sin desembolso alguno por parte del Tesoro boliviano, y que el ingreso de dinero extranjero era lo que el Gobierno anhelaba en las circunstancias financieras que el país confrontaba, creíamos poder tener éxito en nuestro nuevo intento para financiar La Esperanza.

El trámite no dejaría de ser moroso ya que la aceptación de la propuesta de los capitalistas franceses, para realizar una inversión con maquinaria azucarera en La Esperanza, estaba subordinada a que el Gobierno de Bolivia dictará la Resolución Suprema solicitada, o sea que no se evitarían los trámites burocráticos. Empero el entusiasmo de Ernesto y mío no podía ser mayor porque no percibíamos entorpecimiento alguno que afectase la operación. Nos costaba creer que la suerte se mostrase repentinamente propicia, pues esta vez sus ocultos mecanismos parecían conducirnos hacia un resultado positivo, que aparentemente no dejaba lugar a dudas. Nuestra exaltación, aquietada por cinco meses de espera, desde que habíamos presentado nuestra solicitud al Gobierno, se acrecentó nuevamente cuando nos informaron que el Ministerio de Economía así como la Comisión de Coordinación y Planeamiento (entidad norteamericana) habían emitido un informe favorable respecto al financiamiento. **Además el funcionario de esa última entidad me había manifestado personalmente la conveniencia para el Estado que esta primera operación de inversión extranjera se realizara, por satisfacer los intereses nacionales y hallarse de acuerdo con el deseo del Gobierno de atraer capitales foráneos.**

Y finalmente concluyéndose el mes de Noviembre, nos llegó la noticia que el Ministro de Hacienda había suscrito la Resolución Suprema en trámite. Sólo faltaba la firma del Presidente de la República. Seguros que ya nada podía complicar la operación, reuní al Directorio para que estudiara la reorganización legal de la Sociedad. En ese sentido debían modificarse los Estatutos, no solamente en consideración al aumento de capital sino al establecimiento de modalidades especiales para el posible ingreso de los referidos capitalistas en calidad de accionistas. Añadí que para no perder tiempo se había elaborado un proyecto de reformas el que sería conveniente concretar; y con ese motivo entregué copias de las señaladas reformas estatutarias a los Directores.

Sensiblemente la desilusión fue mayor al entusiasmo que nos había tenido en suspenso tantos meses. Nunca conocí las causas por las que la Resolución Suprema no fue firmada por la Presidencia de la República siendo así, lo repito, que el Gobierno se interesaba particularmente en atraer capital extranjero. Esta operación no le representaba tener que realizar desembolso alguno, y habría sentado un precedente positivo en las circunstancias apremiantes de sus finanzas así como en el desprestigio de su deteriorada imagen internacional.

Tal como lo he manifestado reiteradamente, me asistían razones muy positivas para pensar que nuestro plan expansión, consistente en la elevación de la capacidad de molienda del ingenio a 1.000 toneladas de caña diaria, no había sido bien recibido por ciertas autoridades del Gobierno, temerosos que pudiese perjudicar al ingenio fiscal cuando éste se instalaba. Eso era un verdadero absurdo: la ampliación del ingenio La Esperanza a 1.000 toneladas era mínima y el ingenio creador de la industria merecía especial consideración, asistiéndole todo el derecho de llevarla a buen fin. **Lamentablemente esa marcada oposición al normal desarrollo de La Esperanza no parecía tener otro propósito que el de conducirla paulatinamente a su aniquilación.**

Con la actitud inesperada de la Primera Magistratura de la Nación la capitalización tan deseada quedó en nada. La buena fortuna que nos había significado el encuentro con Fiteux Export fue totalmente malograda y sufrimos un tremendo desengaño. Otro golpe que nos asestaba la suerte, ensañándose cruelmente contra nosotros.

\* \* \*

Las medidas del gobierno para frenar la inflación habían dado resultado y la situación financiera del país se complicaba considerablemente. En tales circunstancias llegamos a situarnos

en la pendiente peligrosa de tener que acudir al préstamo particular a intereses antieconómicos, así como habría de ser el caso de varias empresas privadas, en aquellos momentos laberínticos. Por suerte en tales circunstancias, considerando que no podía seguirse por camino tan peligroso, y deseando tomar una radical determinación sobre el caso, mi insistencia por concretar un importante crédito bancario tuvo buen resultado. Pronto llegó a Santa Cruz una delegación de altos funcionarios del Banco Central de Bolivia con fines de estudiar la situación de las industrias orientales. El Presidente del Banco visitó La Esperanza en compañía de un Director y del Agente del Banco en Santa Cruz, y después de haber formado juicio sobre la realidad de la aguda crisis de la imprenta, ofreció su cooperación para arreglar la situación. Es así que me animé a plantear la concesión de un crédito por la suma de Bs. 500.000.000, ya sea con la garantía de acciones de futura emisión, una vez efectuada la revalorización en trámite de los activos, o bien con la garantía de un porcentaje de la producción de azúcar de la zafra del año siguiente. Empero se necesitaba previamente que el Ministerio de Hacienda dictara la Resolución Suprema correspondiente. En las gestiones que en ese sentido yo realizaba en La Paz, el Ministro manifestó que él iría personalmente a Santa Cruz con el Sr. Gastón Jáuregui delegado del Banco, a quien nombro en este relato porque no solamente nos ayudará a cancelar adecuadamente el pago a acreedores particulares sino que asumiría, pasado algún tiempo, el cargo de Administración en La Esperanza. En Enero de 1956 se concretó el crédito de Bs. 500.000.000 habiendo el Banco designado a un interventor en La Esperanza que iniciaría su labor al comenzar la zafra de 1956. Con esos fondos se atendieron varias obligaciones importantes como ser: las cuotas por la maquinaria adquirida a Babcock & Wilcox —de la que una parte estaba llegando a Bolivia—, el transporte de ésta hasta La Esperanza, la nivelación de obligaciones internas y otras.

\* \* \*

En Julio de 1956 publiqué un folleto con fines de evidenciar los múltiples problemas **que en los últimos tres años obstaculizaron considerablemente el desarrollo del ingenio La Esperanza**. Lo escribí en plan de protesta por las actitudes discriminatorias del Gobierno, aclarando hechos inauditos de arbitrariedad. Nuestro honesto afán pionero y patriótico nada podía hacer contra actos que la ley del más fuerte nos imponía.

Comienzo el folleto relacionando los problemas financieros que La Esperanza confrontó en su trayectoria agro-industrial de 16 años los que han sido ya explicados en el presente relato. Pero lo fundamental de ese documento consiste en hacer hincapié sobre la desleal competencia del ingenio fiscal, “que se ha beneficiado de trato excepcional desde que fue instalada”, no solamente en el aspecto económico, sino también en múltiples facetas llamadas a perjudicar la labor productiva normal que podíamos desarrollar, no teniendo derecho a objetar. Para mayor claridad presenté un estudio comparativo en el que transcribo algunos acápites más significativos. Como éstos consideran un estudio comparativo, (IP) al Ingenio Privado, o sea particularmente a La Esperanza, **cuyos problemas eran mayores porque incluían el de sus propios cultivos de caña:**

1. (IF): Por Resolución Suprema goza de liberación de pago del recargo adicional CIF para la importación de maquinaria azucarera y materiales destinados a la instalación y producción del ingenio.
- (IP): No se le concede liberación de pago del recargo adicional CIF para la importación de maquinaria azucarera y materiales destinados a la instalación y producción del ingenio.
- (IF): Por lo tanto el valor del dólar le representa 190 bolivianos.
- (IP): Por lo tanto el valor del dólar le representa 2.090 bolivianos con el recargo adicional del 1.000%.
- (IF): Con un desembolso de 800.000.000 de bolivianos puede adquirir un valor de 4.200.000 dólares en maquinaria.

- (IP): Con un desembolso de 800.000.000 de bolivianos solamente puede adquirir un valor de 380.000 dólares en maquinaria.
2. (IF) Dispone de una red de carreteras rápidas de primera clase que benefician especialmente al ingenio vinculándolo no solamente con sus propios cañeros sino también con los que se encuentran dentro de la zona de influencia del ingenio privado.
- (IP): Los caminos primitivos que vinculan el ingenio con sus cañeros son intransitables cuando llueve, aún en época de zafra, especialmente en la zona de "La Esperanza" donde el terreno es arcilloso y los camiones se enfangan fácilmente, lo que entorpece el transporte normal de la materia prima. Es de advertir que los caminos troncales no han sido habilitados en el último tramo que lleva hasta el mismo ingenio, con lo cual éste no puede recibir caña de agricultores que se encuentran dentro de su propia zona de influencia, derivándose esa materia prima hacia el ingenio fiscal.
- (IF): Con esa ventaja puede iniciar la zafra a principios de Mayo y trabajar fácilmente durante 150 días hábiles.
- (IP): Con esa deficiencia la zafra se inicia tarde, porque generalmente el período de lluvias se prolonga hasta fines de Junio y aún en Julio se paralizan muchas veces las labores de fabricación cuando vuelve a llover. Se pierden numerosos días de trabajo por falta de una red de caminos suficientemente afirmados para el transporte de la caña.
- (IF). Consecuentemente la producción aumenta y los costos bajan.
- (IP). Consecuentemente la producción disminuye y los costos se elevan.
- 3.- Puede contratar técnicos extranjeros en el número que le conviene para sus labores de fabricación ya que se le otorga divisas para ese fin al cambio oficial.
- (IP): Sólo puede contratar algún técnico extranjero ya que para pagar sus honorarios debe conseguir divisas en bolsa libre.
- (IF): Un técnico contratado por 200 dólares mensuales le representa 40.000 bolivianos.
- (IP). Un técnico contratado por 200 dólares mensuales le representa un sueldo de 1.400.000 bolivianos (al cambio de 7.000 bolivianos por dólar).
- (IF). Importa cal, bolsas azucareras, productos químicos y otros que son necesarios para la fabricación y venta del azúcar a bajo precio desde el momento en que no paga el recargo CIF.
- (IP): Importa los mismos productos a elevado precio por cuanto a éste se suma el recargo CIF.
- 4.- (IF). Sus cañeros se benefician con toda clase de ventajas. Reciben chatas para el transporte de la caña, materiales de trabajo como ser herramientas, alambres, etc.... a precios convenientes; adelantos de importantes sumas sobre futuras entregas de caña. De esta manera atrae a muchos cañeros ubicados en la zona de influencia del ingenio privado.
- (IP). Los cañeros no se benefician con ventaja alguna en la obtención de equipos de transporte y material de trabajo. Deben recurrir a fleteros que les cobran altos precios para el acarreo de su caña al ingenio, sufriendo los problemas de transporte señalados anteriormente.



El folleto continúa con las siguientes aclaraciones:

“Como la industria azucarera es una sola actividad, no se comprende un trato de excepción para la empresa fiscal pues la desigualdad resultantes colocan forzosamente a la empresa privada en situación de ruinoso inferioridad dentro de un plan de competencia industrial y comercial. Se trata de una inaceptable discriminación totalmente reñida con los principios de justicia y ecuanimidad”.

“Efectivamente no es justo que la empresa fiscal pueda con un mismo desembolso adquirir maquinaria en cantidad considerablemente mayor. Ambos tipos de empresa, la fiscal y la privada, deberían en iguales condiciones pagar a estar liberadas del recargo CIF. Tampoco es equitativo que la empresa privada tenga que pagar 35 veces más que el ingenio fiscal la contratación de técnicos extranjeros y finalmente no es lógico que sólo el ingenio fiscal se beneficie de todas las demás ventajas señaladas en el estudio comparativo anterior”.

“Es indiscutible que el ingenio fiscal reúne espléndidas condiciones, lo cual desde luego no podría ser de otro modo teniendo en cuenta la magnitud de la inversión, y la ayuda excepcional de privilegio que se le prestó, pero lo evidente es que si hay propósito de favorecer la rápida expansión de la nueva industria nacional, no es admisible que el florecimiento de la empresa fiscal tenga necesariamente que significar la eliminación de la empresa privada que ha creado la industria y se ha levantado con gran esfuerzo patriótico”.

“En su loable empeño de diversificar la producción nacional y siendo su intención, ampliamente reiterada, el estimular la inversión de capitales privados, nacionales y extranjeros, para lograr esa finalidad el Estado es seguramente el primero en reconocer que no puede constituirse en aventajado competidor de las empresas privadas y que le corresponde armonizar el desenvolvimiento general de la industria, sea ésta fiscal o privada, aplicando un trato igualitario que permita la expansión de ambos tipos de empresa en beneficio de la economía nacional”.

La industria del azúcar en Bolivia, que aún necesita de un considerable impulso para lograr, no solamente el auto-abastecimiento nacional sino la producción de un artículo de exportación, ofrece un campo vasto para el hombre de empresa y los capitales nacionales y extranjeros. **No faltan interesados en atender esa actividad industrial, y desde luego en condiciones más ventajosas para el Estado que se liberaría de tenerla a su cargo, concretando su esfuerzo económico en otras obras de interés público.** Pero ello implica una política de verdadero estímulo y sobre todo equitativa, sin tratos de excepción llamados a sembrar el desaliento en aquellos que consagran su vida a la realización de una obra nacionalista. Lo contrario significaría además la consolidación de inadmisibles monopolios”.

A poco tiempo de la publicación del folleto que acabo de comentar, el Directorio del organismo denominado “United States of America Operations Misión to Bolivia” respondió en términos muy elogiosos a la cata que adjunté al referido documento, planteando además algunas preguntas de interés técnico agro-industrial. La reproduzco a continuación:

**17 de Agosto de 1956**

Muy Señor mío:

Por la presente, acuso recibo de su atenta carta del 23 de Julio ppdo. en la usted tan claramente expone el problema que confronta la industria azucarera en Bolivia. Me permito asegurar a usted que este estudio ha sido uno de los más valiosos que hemos conocido sobre el particular.

Con respecto a sus varias preguntas, mencionadas en el tercer párrafo de su carta, le ruego ponerse en contacto directamente con el Director del Servicio Cooperativo Boliviano-Americano de Caminos, el Director del Crédito Agrícola Supervisado y el Director del Servicio Agrícola Interamericano, quienes se hallan en conocimiento de esta situación y han manifestado ya su interés por estas necesidades.

Quedo de usted atentamente. El Director.

\* \* \*

Por suerte la estabilización monetaria se concretó gracias a la ayuda del Gobierno de los Estados Unidos, a fines de 1956, estableciéndose el cambio oficial a Bs. 7.700 por dólar. Con esa medida tan necesaria “el dirigismo económico, la planificación centralizada y la política de controles y estatizaciones, fueron totalmente eliminados por los nuevos decretos que instauraron una etapa de irrestrictas libertadas monetarias, de libre juego de la oferta y la demanda de presupuestos e impuestos no discriminatorios, y de cambio único”. Empero La Esperanza había sufrido durante tres años las consecuencias de los mecanismos económicos del Gobierno a las que me he referido en el anterior folleto.

Con el pasar del tiempo se organizaría la Comisión Nacional de Estudio de la Caña y del Azúcar (CNECA) que constituiría un organismo llamado a cooperar a la industria azucarera principalmente en los aspectos de precio a fijarse, tanto para la materia prima, la caña, como para el producto elaborado, el azúcar. Asimismo intervendría en la solución de problemas que pudieran suscitarse en diversos aspectos de la industria azucarera.

\* \* \*

Faltando poco tiempo para la conclusión de la zafra de 1956, presenté un informe al Directorio a fines de Octubre. El resultado no era satisfactorio. Transcribo partes importantes de ese documento, las que permitirán valorizar los problemas que perjudicaron la mencionada cosecha:

“En primer término el año agrícola ha sido excepcionalmente lluvioso imposibilitándonos mantener continuidad en la molienda de capa al extremo de no poder trabajar 15 días consecutivos en algunas ocasiones. Los caminos no ripiados se transforman en barriales y el agricultor vecino no puede acarrear su caña a la fábrica. Una lluvia paraliza la molienda por una semana. No ocurre lo mismo cuando las tierras son arenosas. Las que no faltan alrededor de otros ingenios— ya que después de una lluvia el trabajo puede reanudarse al cabo de 2 días. Por otra parte no hemos podido disponer de 150 hectáreas de caña situadas al Norte de la fábrica, dentro de nuestra zona de influencia porque la carretera Montero-La Esperanza no fue concluida en sus últimos kilómetros por causas que ignoramos. En esas circunstancias el ingenio fiscal se ha beneficiado con materia prima nuestra. Finalmente ha sido un factor adverso, que afectó el rendimiento cultural de la caña, el que los cañeros dejarán de interesarse en sus cultivos debido ello a los bajos precios que se fijaron para la venta de la caña como consecuencia del igualmente bajo precio del azúcar”.

“La fábrica tuvo que moler caña no cortada el año anterior. En esas circunstancias es de temer que nuestra producción de azúcar del presente año sea muy baja. Felizmente nos estamos defendiendo, hasta donde ello es posible, con la producción de alcohol que espero, nos dé buenos resultados ya que estamos utilizando, parte de las mieles de la producción de azúcar, las que se obtienen de toda esa caña inservible para elaborar el producto principal”.

“Otra dificultad que afectó la buena marcha de la zafra fue la imposibilidad de concretar con el Gobierno operaciones de crédito suficientes para la zafra con destino a la adquisición de los materiales y accesorios requeridos por el ingenio a fin de normalizar el trabajo. Me refiero a repuestos de maquinaria, bolsas azucareras, cal, productos químicos, hojalata y tantos otros”.

“Los problemas que perjudicaron la zafra de 1956 se repetirían en los años sucesivos. Empero los resultados de las cosechas mejorarían paulatinamente hasta la producción de 1960, año en el que está recuperaría cierta normalidad con la conclusión de la instalación de la maquinaria Babcock & Wilcox, el repunte de los precios del azúcar y de la caña, y la aplicación de mecanismos más eficientes para el financiamiento de las zafras”.

\* \* \*

La obligación por Bs. 500.000.000 que habíamos contraído en el Banco Central —y que nos salvó de serios apuros financieros— no dejaba de ser para nosotros una carga pesada. La

presencia de un interventor del Banco en La Esperanza a raíz de esa operación, no nos era grata, porque se trataba de un extraño personaje con el que difícilmente podíamos tener afinidad.

Es así que consideramos la manera adecuada de cancelar esa deuda y felizmente pudimos hallarla. Previamente reuní al Directorio en Agosto d 1957 para plantear la conveniencia de vender alguna maquinaria que no podría ser utilizada por el tiempo antes de dos o tres años. Esa mi sugerencia se debía el hecho de que factores adversos no nos permitirían trabajar con la indispensable normalidad antes de ese espacio de tiempo. Por otra parte la instalación de la maquinaria Babcock & Wilcox sólo se concluiría en 1959, y en cuanto a materia prima el Servicio Agrícola Interamericano, que había suscrito un contrario en 1955 con La Esperanza para la plantación de 400 hectáreas de caña a razón de 200 hectáreas anuales, había fallado su compromiso por no haberle llegado oportunamente la maquinaria agrícola necesaria para realizar el trabajo.

\* \* \*

De esa manera nos liberamos de una obligación importante que frenaba nuestras posibilidades de acudir a nuevos financiamientos destinados a la preparación de las zafas venideras.

\* \* \*

Desde hacia algún tiempo notaba cierta depresión en Ernesto. Indudablemente habíamos sostenido ardua lucha en nuestro empeño por establecer un primer ingenio azucarero nacional bien conformado el que, transcurridos 18 años, ya pudo habernos permitido a una etapa de normalidad y equilibrio. Pero demasiados fueron los obstáculos que se interpusieron en nuestro camino, aparte de nuestra lucha por dominar una naturaleza virgen. Lo más grave resultó ser nuestro enfrentamiento a fuerzas superiores insensibles como son las que el hombre origina; de orden administrativo-burocrático, inaceptables privilegios, afán de entorpecer nuestro crecimiento, intereses creados, tremenda emulación, etc. Además no resultó fácil trabajar normalmente en clima de política inestable que distorsionaba toda programación.

Ernesto deseaba dejar el cargo de Administrador por algún tiempo hasta sentirse más animado y recuperar su entusiasmo original. Seguiría residiendo en La Esperanza pero se dedicaría especialmente a la atención de su propiedad ganadera del Trompillo, viajando en la avioneta Cessna. Ello no sería óbice para colaborar ocasionalmente al nuevo administrador el que tendría que contratarse para reemplazarlo. Transcurridos 2 años, cuando la empresa haría efectivo un convenio con el grupo norteamericano de los Asociados, Ernesto se reincorporaría para encargarse concretamente del sector campos.

\* \* \*

No era fácil conseguir un Administrador que, aparte de reunir condiciones de capacidad para el trabajo agro-industrial, se acostumbrase a la vida que habría de llevar en sitio tan singular como La Esperanza: vida de campo, sin abundancia de comodidades y lugares de expansión, y además con muchos problemas que atender aunque fuesen de simple administración. De ahí que en los dos años que siguieron, tres profesionales fueron los administradores contratados que no permanecieron mucho tiempo en La Esperanza hasta que se presentara Gastón Jáuregui en 1959 y se quedaría con nosotros durante 3 años. Luego lo tendríamos a Roberto Sainz que nos acompañaría hasta el final. Ambos eficientes funcionarios cuya colaboración recuerdo con especial gratitud.

\* \* \*

Entre los hechos que merecen particular consideración debe destacarse la medida que aprobó el Gobierno consistente en iniciar la concesión de créditos en "Warrant" con garantía del azúcar la que fue provechosa para los ingenios.

Mi información al Directorio en Mayo de 1958 respecto al arreglo que en ese sentido se concertó con el Banco Central fue la siguiente: A pocos días de estar en La Paz, el Presidente del

Banco Central me llamó y así también al representante del Ingenio infidente para comunicarnos que el Supremo Gobierno estaba conforme en prestar ayuda a las plantas azucareras privadas con objeto de financiarles la venta de su producto para lo cual el Banco Central les otorgaría un crédito "Warrant" por un total de Bs. 6.000.000. De ese monto de dinero cada empresa dispondría de la suma que habría de corresponderle a medida que se vendiese el azúcar entregada al Banco en sus depósitos de Santa Cruz.

\* \* \*

## CAPÍTULO VII

### Los Asociados

Como el limitado crédito otorgado por el Gobierno sólo nos había permitido instalar una reducida parte del ingenio de 600 toneladas presupuestado por Babcock & Wilcox, La Esperanza adquiriría únicamente de esos fabricantes la maquinaria que ampliaría el sector de los trapiches. De ahí que para zafra de 1959, y a más tardar para la de 1960, el ingenio acrecentaría su molienda pero no su eficiencia productiva, por cuanto no se habría podido incrementar la maquinaria en el sector de la fabricación de azúcar. Debe añadirse, por otra parte, que la misma restricción del préstamo nos había impedido comprar la destilería de alcoholes de 5.000 litros de producción diaria, también incluida en la propuesta de Babcock & Wilcox. Y si a lo anterior se agrega el dificultoso acarreo de la caña por caminos internos que rápidamente se tornaban infernales, a pesar de nuestro empeño por su mantenimiento, así como la disminución de la molienda por no conclusión del último tramo de carretera a La Esperanza, nuestra situación tenía forzosamente que ser precaria y un motivo de honda preocupación. Esa inquietud se debía principalmente a la circunstancia de haber trabajado en condiciones conflictivas durante 4 años y que seguiríamos con las mismas angustias de no dar fin a tan difícil período financiero. Nuestra única solución consistía en disponer del capital suficiente para realizar una positiva ampliación de la planta industria. Los créditos bancarios nos habían facilitado la preparación de la zafra en la mejor forma posible así como la atención de muchas obligaciones, pero no progresábamos. Entretanto el ingenio fiscal, excesivamente privilegiado en su economía y en todo sentido, regularizaba su producción y el Ingenio infidente había obtenido un crédito en los Estados Unidos que le permitía ampliar su capacidad productiva. Por otra parte había que tomar también en cuenta al ingenio San Aurelio cuya instalación se realizaba en la misma ciudad de Santa Cruz, prácticamente dentro del radio urbano.

En esas circunstancias nuestro oscuro horizonte pareció despejarse inesperadamente. Se presentó una oportunidad que nos hizo vislumbrar una nueva posibilidad de superar definitivamente nuestras penurias. Encontrándome en Mayo de 1959 en La Paz, me buscó un Ingeniero que desarrollaba cierta actividad en el Servicio Agrícola Interamericano, entidad con la que habíamos tenido contactos de trabajo. El sabía que La Esperanza estaba buscando formas adecuadas de financiamiento para acelerar su desarrollo. En ese sentido me manifestó que una firma privada de los Estados Unidos, denominada Development Services Inc., con sede en Washington, podría tramitar en ese país un crédito de fomento y además interesar a capitalistas para invertir en Bolivia. A un principio dudé, y no dí importancia a esa proposición, pero me interesé en ella cuando el mencionado ingeniero me manifestó que La Esperanza podría costear la venida a Bolivia de un técnico azucarero de alta categoría para estudiar las posibilidades que ofrecía La Esperanza y su transformación en empresa de gran eficiencia. Acepté por lo tanto la venida del referido técnico.

\* \* \*

Habiendo comprobado que **ninguna ayuda positiva nos sería facilitada por gobiernos nacionales, que se mostraban adversos respecto a nuestro progreso**, yo veía con simpatía la posibilidad de una cooperación norteamericana a La Esperanza y ese mismo interés se manifestaba en Ernesto. Estados Unidos siempre había causado en mí un sentimiento de admiración, tanto por sus importantes realizaciones materiales como espirituales en todo orden de ideas, manifestaciones del arte, de la inteligencia, y muchos otros conceptos. Al conocer su corta historia quede seducido por la sagacidad con la que sus grandes hombres habían contribuido a la

configuración del gigantesco país del Norte, así **como por el espíritu de aventura, de lucha y de sacrificio que había guiado e impulsado a sus pioneros** para una relativamente rápida integración de tan vastos territorios. Habiendo yo viajado algunas veces a los Estados Unidos pude valorizar la magnitud de sus obras, la estabilidad de sus instituciones y la disciplinada actividad que estimuló su desarrollo; hechos tangibles que coadyuvaron al proceso de unificación de la nación más poderosa del orbe. En mi juventud, tanto en Europa como en Bolivia, tuve amigos norteamericanos con los cuales me ligaba una amistad muy cordial, la que conservo todavía con algunos y otros más recientes. Indudablemente siempre fue grande, y lo seguirá siendo, la atracción que ese país ejerce en mi persona.

\* \* \*

La visita que recibí del ingeniero norteamericano en La Paz se tradujo en un ofrecimiento francamente imprevisto. Es evidente que La Esperanza buscaba ayuda financiera positiva en los Estados Unidos, **o sea la consecución de un crédito a largo plazo en base a un serio estudio de factibilidad, que le permitiría realizarse concretando su proyecto agro-industrial tal como lo tenía planeado.** Pero carecía de auténticas influencias que la respaldaran para plantear directamente, sin intermediarios, una solicitud de crédito importante a una entidad de fomento foránea. Tal como pudo ser el caso del Ingenio indigente. Development Service ofrecía algo distinto que, aparte de la gestión crediticia y su asesoramiento a La Esperanza, establecía el propósito de conseguir capitalistas norteamericanos que pudiesen ingresar como socios en el negocio azucarero. Tendríamos que analizar y meditar la propuesta antes de tomar la debida determinación. En todo caso pensé sinceramente que esta relación foránea sería ventajosa, abriéndose para nosotros una etapa de más acelerado desarrollo e interesantes perspectivas.

\* \* \*

El representante de Development Service, de nacionalidad norteamericana, Mr. Smith, no tardó en llegar. Me causó magnífica impresión no solamente por sus antecedentes, pues era Presidente de la Asociación de Cañeros de Puerto Rico, sino también por su personalidad, su conocimiento de la industria azucarera y su calidad humana. El aspecto agrícola es el que le interesaba mayormente. Era fundamental en esa industria. Consideraba que **la excelencia de los rendimientos que pueden obtener con la molienda de la caña son lo esencial para la instalación de un ingenio,** y estos dependen principalmente de las condiciones cualitativas de las tierras circundantes. Recorrió varias zonas de La Esperanza estudiando las características del suelo y me manifestó estar muy bien impresionado respecto a su potencialidad, justificándose por ello en esa zona la importante organización agro-industrial que habíamos creado. Elaboraría un informe que sería base para llegar a un acuerdo con nosotros.

En Enero de 1960 vino a La Paz el Vice-Presidente de la mencionada firma trayendo consigo los documentos: el informe de Mr. Smith, amplio y detallado, sobre todos los aspectos agrícolas, industriales y sociales de la empresa, **sumamente propicio a nuestros planes de incremento;** y el proyecto de convenio que fue traducido al castellano y puesto en consideración del Directorio. Los puntos principales del documento que Development Services Inc. nos planteaba —del que sus representantes se denominaría “Los Asociados” en los futuros acuerdos con La Esperanza— establecían los siguientes compromisos:

- ❖ Prestar asistencia a la Sociedad en sus esfuerzos para obtener un crédito público de alguna agencia principal de los Estados Unidos u otro país del extranjero, en monto suficiente para llevar adelante el programa de incremento agrícola-industrial recomendado por Mr. Smith en su estudio-informe, dentro de un plan de operaciones que se desarrollaría en un período de ocho años.
- ❖ Procurar conseguir aportes de inversionistas norteamericanos, en la Sociedad Industrial Azucarera La Esperanza S.A., a fin de incrementar sus fondos de operación.
- ❖ Proporcionar una asistencia completa a La Esperanza en los aspectos técnico, agrícola y administrativo para dar cumplimiento al plan de ocho años.

Como compensación a sus servicios los Asociados establecían: a) Un pago inicial de US\$ 4.000.- para cubrir gastos ya efectuados; un pago de US\$ 2.000.- después de 60 días y otro de US\$. 2.000.- antes de Junio de 1960; b) Un pago de US\$. 1.000.- mensuales por el tiempo que habría de transcurrir hasta conformarse la nueva organización social con el crédito obtenido y la iniciación de las operaciones. Los Asociados estimaban que su labor en la consecución del préstamo no pasaría de 12 meses; c) Una vez concluida la indicada etapa La Esperanza les reconocería en su calidad de Asociados una retribución que representaría el 15 % del total de las acciones de la Sociedad. Por otra parte les fijaría un honorario anual de US\$. 25.000.- durante el período de operaciones hasta completar los ocho años del Plan agrícola industrial.

El planteamiento de Development Services Inc. no concordaba con lo que nosotros habíamos pensado. Estábamos conformes con su propósito de servirnos de gestiones para la obtención de un crédito importante y suficiente en alguna entidad de fomento de los Estados Unidos, con destino a la adquisición de un ingenio completo de aproximadamente 1.000 toneladas de capacidad de molienda diaria, de una destilería anexa y de equipos agrícolas. Pensábamos en nuestro amigo el Ingeniero Joe Santiago, para el estudio de la nueva planta y la provisión de la maquinaria. Sin embargo, en lo concerniente al aporte de capital de inversionistas norteamericanos, la verdad es que no lo considerábamos necesario **ya que el crédito bastaría**; aunque de todos modos constituiría una ayuda hasta que el ingenio entrase en operación. Confieso por lo tanto que no nos satisfizo que pudieran adquirir demasiado número de acciones. **En cuanto al asesoramiento que ofrecían, éste no hacía falta, pues en verdad sólo nos interesaba la contratación bien remunerada de un experto ingeniero industrial que se encargaría de la producción de azúcar y del alcohol.** Para lo demás disponíamos de un personal capacitado y con muy buena experiencia respecto a los problemas que son peculiares a la zona selvática donde se trabajaba.

Empero, después de un bien meditado estudio estimamos que dadas las circunstancias, la proposición de Development Service Inc. debía considerarse como una interesante coyuntura. No sería muy fácil conseguir una ayuda tan especial para lograr un adecuado financiamiento en algún país del exterior. Y en cuanto al aporte de capital social, que incluiría el 15 % de retribución a los Asociados, admitimos que en el peor de los casos el sacrificio de los socios, al tener que ceder un porcentaje determinado de acciones, se hallaría compensado por la importancia que adquiriría la planta azucarera. Finalmente, **en lo referente al asesoramiento, que no nos interesaba**, no debíamos darle trascendencia pues los mismos Asociados no tardarían en reconocer la eficiencia de nuestro personal boliviano y lo conservarían.

Las condiciones remunerativas eran bastante severas, pero si el propósito de Development Service Inc. se concretaba, tal como lo había programado, no solamente La Esperanza se consolidaría técnica y económicamente sino que se conformaría un eficiente ingenio en atención — lo repito— a la excelencia de sus tierras. Si se tiene en cuenta el inicio de la empresa con un pequeño capital, y que las vallas interpuestas en su camino prolongaron a 19 años su dura lucha pionera, habíamos logrado sin embargo un estimable nivel de desarrollo **con un patrimonio que ya representaba mucho más de un millón de dólares**, considerando la maquinaria Squier y los equipos Babcock & Wilcox, así como las grandes extensiones de tierras y campos de cultivo. La oferta de cooperación que ofrecían Development Services Inc., basada en su apreciación del esfuerzo realizado, del valor que se imputaba a La Esperanza, de sus perspectivas potenciales y de su interés aparentemente sincero en el negocio, no permitía que vaciláramos en aceptarla.

La proposición de los Asociados fue sometida a consideración del Directorio y a una Asamblea Extraordinaria de accionistas. Todos estuvieron conformes respecto a que los nuevos aportes en inversiones y crédito, no sólo resolverían los problemas financieros de La Esperanza sino que constituirían un sólido respaldo a su desarrollo. Relativamente pronto la empresa superaría su tremendo y largo período de angustia económica. El ingreso de los nuevos socios establecería un cierto equilibrio financiero que comenzaría a beneficiar las inversiones de los propietarios de origen.

La Esperanza suscribió el convenio con los Asociados en **fecha 5 de Marzo de 1960**. En adelante tan buenos propósitos tendrían que ser puestos en ejecución y entregados a manos de la suerte, de cuya ingerencia no puede prescindirse en cualquier tipo de actividad.

\* \* \*

Mientras las gestiones de los Asociados estaban en proceso, La Esperanza tenía que seguir con sus labores corrientes y para ello preocuparse con financiar la preparación de la zafra que debía iniciarse pocos meses después en Mayo o Junio. Con ese fin realicé gestiones ante el Consejo Nacional de Estabilización solicitando: a) la postergación a un año plazo de las obligaciones de La Esperanza y b) un crédito de Bs. 800.000.000.- (US\$. 68.000.-) para poder cancelar obligaciones pendientes del año 1959 y atender los gastos de preparación de zafra. Esas gestiones demoraron un mes por cuanto CNE había encomendado al Presidente del Banco Central viajar al Ingenio infidente y a La Esperanza, y presentar un informe. A raíz de ello es que esa entidad determinó conceder a ambas plantas azucareras las prórrogas solicitadas. En cuanto a nuestro pedido de mayor crédito éste no podía ser resuelto por CNE, debiendo La Esperanza dirigirse directamente a alguna entidad de fomento como ser la Oficina de Crédito Supervisado. Felizmente la mencionada Oficina aprobó la concesión de un préstamo de igual suma o sea de Bs. 800.000.000.-, destinado a cubrir los gastos necesarios en los meses de no zafra hasta que comenzara la molienda de 1960.

\* \* \*

En el mes Julio, habiéndose iniciado la zafra, los Asociados nos enviaron copia de la solicitud de crédito, que habían presentado a **International Development Corporation**, prestigiosa entidad financiera de Washington con importante representación en La Paz, que concedía préstamos de fomento en base a estudios de factibilidad. Como a partir de ese momento las relaciones entre La Esperanza y esa entidad serían continuas me referiré en adelante al organismo norteamericano **con la denominación de IDC principalmente y luego de entidad crediticia**. El documento de referencia planteaba detalladamente la historia y la organización de la empresa así como el nivel técnico y agrícola que ésta había alcanzado merced a su esfuerzo pionero de largos años. Se establecía en US\$. 1.000.000 el valor contable que representaba La Esperanza en aquel momento. Los Asociados proponían interesar al capital privado de los Estados Unidos para invertir en La Esperanza hasta un monto de US\$. 750.000 destinado a constituir un fondo de operación. Al mismo tiempo su solicitud, **que había sido previamente consultada a la entidad de fomento planteaba un crédito de US\$. 2.500.000 a 10 años plazo**, de los que US\$. 1.950.000 se emplearían exclusivamente en la adquisición de maquinaria azucarera de fabricación norteamericana, en los gastos de transporte hasta La Esperanza, en el pago de honorarios por todo el trabajo de ingeniería, de fábrica, de campos y en otros servicios. El saldo de US\$. 550.000 se destinaría a construcciones industriales y viviendas, instalación de la maquinarias y preparación de los campos de cultivo durante dos años de los cinco que se consideraban en el programa de expansión. Con los US\$. 2.500.000 se instalaría un ingenio de 1.000 toneladas de molienda de caña diaria con posibilidades de ampliarse oportunamente a 2.000 toneladas. Se consideraba para efecto de los cálculos un interés del 4% sobre saldos. El estudio contable de La Esperanza establecía ese año un monto de obligaciones que alcanzaba a la suma de US\$. 556.000 el que se cancelaría progresivamente de acuerdo con un plan determinado. Se señalaba finalmente que el aporte de los nuevos inversionistas privados se facilitarían, si previamente IDC otorgaba el crédito solicitado. Los Asociados se mostraban muy optimistas respecto a los resultados de su planteamiento.

En cuanto al capital a conseguir de los inversionistas norteamericanos, los Asociados nos informaron que mantenían conversaciones con varios interesados sin haber logrado todavía nada positivo. Como en ese sentido les presentábamos nuestras continuas reclamaciones, éstos nos ofrecieron una pequeña ayuda provisional: el Presidente de Development Services Inc. y Mr. Smith nos prestarían un total de US\$. 15.000 con carácter personal. La operación se efectuó con la garantía de 1.500 acciones más para cada uno de ellos. La suma de Bs. 180.000.000 que representaba el préstamo de los Asociados nos sería de todos modos muy útil. Había que pacientar hasta que el crédito grande se resolviese y así también se hiciesen efectivos los aportes esperados.

La zafra que acababa de concluirse fue satisfactoria dentro de las limitaciones impuestas por la capacidad de producción de la fábrica. Superamos los 50.000 quintales (2.300.00 kilos).

Pero el valor de esa producción apenas alcanzaba a cubrir los costos de fabricación y por supuesto una parte ínfima de las obligaciones y de los gastos de preparación de la zafra del siguiente año. En el mes de Enero de 1961, el Consejo Nacional de Estabilización nos concedió un crédito de Bs. 300.000.000 (US\$. 25.000) por intermedio del Banco Central, tanto para que La Esperanza regularizara el pago a sus trabajadores de fábrica y campos como para atender otras obligaciones.

\* \* \*

En el mismo mes de Enero llegaron noticias informándonos que, a raíz de empeñosas negociaciones los Asociados habían obtenido de IDC la seguridad que el crédito sería concedido, pero infelizmente no por la suma solicitada de US\$. 2.500.000 sino por US\$. 1.750.000. La diferencia era importante ya afectaría al programa de desarrollo que se había formulado. Por otra parte la imagen internacional de nuestro país no se presentaba favorable para la obtención de capital adicional de operación proveniente de posibles nuevos interesados norteamericanos. En fin el crédito no dejaba de ser atractivo aunque nos obligaría a reducir la capacidad del ingenio.

Es tendencia generalizada en las entidades de fomento el regatear los montos de crédito que solicitan las empresas, no solamente en nuestro país. Y sin embargo, esa forma de proceder va en contra de sus propios intereses ya que coloca a los prestatarios en dificultades para llevar adelante un mediado estudio de factibilidad, obligándoles a revisarlo y disminuirlo en sus alcances. La reducción del monto del crédito, no obstante llamarse de fomento, deja de cumplir su real objetivo; las entidades prestamistas, que en general son públicas y burocráticas, realizan cortes en el monto del crédito a simple inspiración sin haber estudiado mayormente el problema. Se justifica un serio control de las inversiones del prestatario con preferencia a una disminución de la suma que hubiese sido solicitada en base a un cuidadoso estudio.

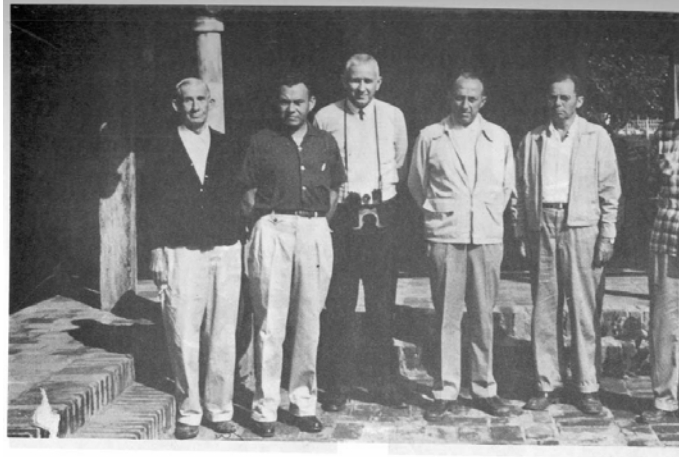
La Esperanza sufrió desde un comienzo el hábito que tienen las entidades de fomento de no conceder la totalidad del crédito no obstante haberse presentado los correspondientes estudios de factibilidad. Ello sucedió en 1944 con la Corporación Nacional de Desarrollo, y en otras oportunidades. Se alega que las empresas industriales no deberían aceptar los créditos disminuidos, pero lo hacen en muchas circunstancias estimando que aún con suma inferior a la solicitada podrán halla forma de resolver su problema. En nuestro caso aceptamos el crédito aminorado de IDC porque consideramos indispensable romper nuestro estancamiento. Además habíamos resuelto reducir la ampliación del ingenio —de 1.000 toneladas, que era la que deseábamos, a 750 toneladas— y así no alterar el programa de realizaciones originalmente planeado en el caso de no contar con el aporte de inversionistas de los Estados Unidos.

\* \* \*

En Marzo de 1961 recibimos la confirmación oficial de IDC sobre la concesión del **crédito de US\$. 1750.000** cuyos términos establecían:

1. Interés anual del 5 3/4%, pagado semestralmente.
2. El capital será devuelto **en el término de 8 años** a contar de la fecha del primer desembolso, **comenzando con la primera partida el cuarto año, lo que confiere un número de años de gracia a La Esperanza correspondiente a la mitad del tiempo del préstamo o sea 4 años.**
3. Pago a efectuar en moneda boliviana de acuerdo con su cotización del día en dólares americanos.
4. Los principales accionistas y los Asociados norteamericanos deberán entregar una suficiente y satisfactoria cantidad de sus acciones a IDC en garantía de la operación.





CON LOS ASOCIADOS (1961)



CREDITO DE IDC PARA LA EXPANSION  
DEL INGENIO (Washington 1961)

5. Un capital adicional de US\$. 750.000 **tiene que ser obtenido por La Esperanza durante los tres primeros años del crédito.** (Este capital se refería seguramente al que los Asociados habían ofrecido proveniente de los inversionistas norteamericanos).
6. Para la consecución de moneda boliviana los fondos del crédito serán depositados por el Banco Central en una cuenta segregada en Bancos de los Estados Unidos, exclusivamente en ese país, a fin de adquirir bienes de capital.
7. El crédito estará sujeto a otras condiciones, las que se establecerán en el contrato por suscribirse.

El oficio de IDC terminaba en la siguiente forma: "Proponemos hacer un anuncio público con referencia a la concesión de este crédito en Marzo 9 de 1961. Estimamos que Uds. Han de desear dar publicidad al crédito en su país en ese momento".

Me habían invitado a viajar a Washington para esa fecha. La firma del compromiso fue toda una ceremonia con presencia de los Asociados, los representantes de IDC y el Embajador de Bolivia. Además, banderas, fotografías y unas cuantas palabras intercambiadas. Fue recibido muy calurosamente. Y las noticias del acontecimiento llegaron a Bolivia por radio.

Sin embargo, **el contrato para el crédito demoró 3 meses en su preparación mediados de Junio.** Lo suscribí en La Paz. Los Asociados habían dado cumplimiento a una parte del compromiso o sea muy poco en los dos años que teníamos de contacto. Les faltaba tratar de conseguir a los inversionistas de los Estados Unidos **quienes deberían aportar un fondo de operación complementario en 3 años de plazo.**

\* \* \*

En mi viaje a Washington, en las oficinas del Development Service Inc., conocía al Ingeniero K. que tenía su fábrica de maquinaria en Baton Rouge (Luisiana), la que para efectos del presente relato se denominará "Engineering Corp.". El Ingeniero K. realizaría los estudios de ampliación de la fábrica en base a la maquinaria existente ya instalada en La Esperanza. Se trataba de un profesional que me impresionó. Se trataba de un profesional que me impresionó muy bien, pero lamenté no haber tenido la libertad de intervenir en la selección del proveedor pues yo habré utilizado los servicios del Ingeniero Joe Santiago que, como yo lo señalé, habiendo sido uno de los principales ingenieros de la fábrica Squier, actuaba en Miami en calidad de Consultor. El nos habría proporcionado maquinaria de alta calidad en condiciones más económicas, conociendo La Esperanza y los problemas técnicos del ingenio. El ingeniero K. cobraría precios y honorarios más elevados tanto en la venta de la maquinaria como por sus estudios técnicos. Sería una forma de ganancia adicional para los Asociados. Lamentablemente nada pude hacer por cuanto ellos consideraban al Ingeniero K., como a uno de los socios de la firma Development Services Inc.

En Abril de 1961, en base a la aprobación oficial del crédito, Mr. Smith vino a La Esperanza con el Ing. K. Permanecieron algunos días para estudiar los problemas del ingenio y así confirmamos la primera ampliación a una capacidad de molienda diaria de 750 toneladas de caña. En condiciones normales de rentabilidad fabril y agrícola, esa capacidad de molienda en la primera etapa representaría una producción d 10.000 toneladas de azúcar blanca cristalizada anualmente. El ingeniero K., puntualizó que la maquinaria por fabricarse en Baton Rouge reunía excelsas condiciones en cuanto a calidad y eficiencia; su adaptación al conjunto de equipos Squier y Babcock & Wilcox instalados en La Esperanza, no ocasionaría problema. En cuanto al tiempo, aseguró que el ingenio, con la expansión señalada, **podría holgadamente entrar en producción para la zafra de 1963.**

\* \* \*

Ernesto yo en Washington, Mr. Smith me pidió que lo acompañara a Richmond donde residía uno de los posibles inversionistas. Realizamos el viaje en automóvil. Mr. Smith me pidió

que diera una explicación al interesado para complementar la que él le había formulado y al mismo tiempo informarle sobre el éxito del crédito de IDC. Aunque el referido interesado pareció satisfecho noté en él ciertas dudas para tomar una determinación. De ahí que no salí muy contento de la entrevista, y Mr. Smith me confesó que él mismo había creído que le sería más fácil conseguir el capital de operación ofrecido. Lo que ocurría en aquella época es que no había **clima de confianza respecto a Bolivia por su desorden político, las extrañas idas que imperaban y la falta de estabilidad**. A los pocos días viajando en tren hasta Baton Rouge para encontrarme con el Ing. K., tuve la ocasión de comprobar la desconfianza de los posibles inversionistas. Hojeando una revista, que no recuerdo bien si era el Newsweek, el News & World Report u otra de esa categoría, leí un artículo nada alentador sobre nuestro país cuyo titular en grande decía: "Bolivia la segunda Cuba". En ese momento tuve la convicción que sería difícil para los Asociados el hallar interesados en aportar dinero en una actividad, cualquiera que ésta fuese, en país tan incierto, tan turbulento como el nuestro. Empero la posible insuficiencia de recursos no sería un problema insoluble para nosotros ya que, por una parte estábamos consiguiendo préstamos de bancos y otras instituciones de fomento locales con mayor facilidad que en tiempos anteriores por cuanto la confianza en La Esperanza se había acrecentado con la noticia de la concesión del crédito y por otra parte no faltarán capitalistas bolivianos que desearían ingresar como accionista. Finalmente los Asociados tenían todavía más de 20 meses por delante para seguir interesado a inversionistas en los Estados Unidos, **de acuerdo con su contrato que les fijaba 3 años de plazo para ello**. Y La Esperanza también podía conseguir capital nacional por su parte.

Independientemente del pedido de la maquinaria azucarera, las primeras inversiones fueron de carácter agrícola: tractores y acoplados. Mr. Smith nos visitó con cierta frecuencia. No así los otros Asociados que vinieron a Bolivia muy esporádicamente. Ernesto retornó al ingenio y tomó a su cargo el sector agrícola cuando el crédito de IDC fue aprobado, lo cual me llenó de complacencia.

El incumplimiento efectivo de los Asociados fue el no proveernos la asistencia técnica y agrícola que establecía nuestro contrato, aunque solamente nos interesaba un competente Jefe de fábrica tanto para el ingenio como para la destilería o sea **el único elemento asesor que en realidad requeríamos**. Yo exigí la contratación de ese profesional. Pero me dijeron que estaban buscando una persona capaz, la que sería muy difícil de hallar no obstante el elevado honorario que se ofrecía. Finalmente nos anunciaron haber descubierto a un profesional azucarero en retiro, el ingeniero Castel, dispuesto a venir a Bolivia. Su llegada fue una verdadera sorpresa para nosotros. Lo fuimos a esperar al aeropuerto de La Paz. Se trataba de una persona de edad muy avanzada (alrededor de 80 años). Padecía de cierta sordera y además le temblaban las manos. Por otra parte no hablaba castellano, lo que nos parecía una deficiencia ya que tendría que estar en permanente contacto con el personal de fábrica. Aunque era hombre simpático tuvimos que elevar nuestra protesta ante los Asociados pues su presencia nos resultaba una pesada broma y les manifestamos que no podríamos tomar responsabilidad alguna en el caso que un percance le sucediera debido a su edad. Los Asociados nos comunicaron que el ingeniero Castel estaría en La Esperanza con carácter provisional y que se empeñarían en buscar otra persona más adecuada al trabajo. Sin embargo, el mencionado ingeniero había firmado su contrato para toda la zafra de 1961 y tuvimos que prestarle ayuda y soportarlo. Por desgracia ocurrió lo que temíamos. Encontrándome en La Paz, recibí una impresionante noticia: el desafortunado ingeniero al recorrer por determinado sector de la fábrica, cayó en una cuba de agua casi hirviendo en momentos en que no había nadie en ese lugar. Al escuchar sus gritos llegaron algunos trabajadores y lo sacaron de la cuba. Estaba muy maltrecho y enseguida fue transportado en nuestra avioneta a Santa Cruz e internado en el hospital donde murió a los pocos días. Esa fue la tragedia del único asesoramiento de los Asociados y el primer roce que tuvimos con ellos.

\* \*

Para continuar nuestras múltiples labores en La Esperanza seguíamos requiriendo dinero. En Agosto de 1961 informé al Directorio que, de acuerdo con los Asociados, había planteado una solicitud de crédito al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con objeto de adquirir repuestos de maquinaria y accesorios para mejorar las instalaciones de la fábrica y su eficiencia. Para el caso pedía que nos fuese otorgado un crédito por la suma de US\$. 75.000 pagadero a 3 años plazo habiéndonos los representantes de esa entidad manifestado que estudiarían nuestra propuesta

con especial atención. Dejaron en todo caso establecido que el préstamo sólo podría ser utilizado en la compra de maquinaria y no como capital de trabajo. La verdad es que yo no confiaba mucho en el éxito de la operación. Ante esa inseguridad me dirigí al Crédito Industrial Supervisado habiendo esa entidad concedido a La Esperanza un crédito por Bs. 600.000.000 (US\$. 50.000).

Recién en el mes de Enero de 1962, se pronunció favorablemente el BID con un crédito de US\$. 75.000 de los que US\$. 52.000 para adquisición de maquinaria, repuestos, accesorios, reparación de equipos y US\$. 22.500 para bolsas azucareras, hojalata, lubricantes, etc. Debía reconocerse que, estando la empresa en vísperas de realizar una apreciable expansión agrícola-industrial con los fondos otorgados por IDC, los personeros del BID demostraban una comprensión cabal de la importancia que le significaba a La Esperanza el poder condicionar y mejorar su actual maquinaria para una mayor eficiencia de la producción en la próxima zafra. Con este crédito del BID, La Esperanza pudo subir, por lo menos parcialmente, el hecho de no disponer del capital de operación ofrecido por los Asociados. Evidentemente la producción del año 1962 se acrecentaría con relación a las del 60 y 61, pero permanecería siempre limitada en sus resultados económicos, ya que el ingenio seguiría trabajando en iguales condiciones de años anteriores, es decir sin haberse realizado todavía ampliación alguna. Se acumulaban forzosamente los gastos generales cada año que transcurría sin expansión fabril.

\* \* \*

Considerando que los Asociados no lograban atraer al capital privado de los Estados Unidos para La Esperanza me propuso interesar a algunos capitalistas bolivianos. El crédito otorgado por IDC sería un aliciente para el caso y debía intentarlo. **Conseguí así el ingreso de accionistas de renombre y prestigio comercial e industrial en el país por aproximadamente US\$. 200.000, que estaban dispuestos a aportar mayor suma en años venideros.** Además para ampliar nuestras bases de garantía, **determinamos que la hacienda El Porvenir con 2.500 Has. Formaría parte de la Sociedad Industrial Azucarera La Esperanza.**

\* \* \*

Nuestras relaciones eran cordiales con los dueños de San Aurelio y del Ingenio infidente. Asimismo nos cooperábamos en defensa de intereses similares para analizar asuntos importantes con los representantes de la Comisión Nacional de Estudios de la Caña y del Azúcar (CNECA), la entidad recientemente organizada dependiente del Ministerio de Industrias y Comercio, para tratar con los ingenios el precio de la materia prima, del azúcar y otros aspectos fundamentales. **Empero, cuando el Gobierno resolvió crear un ingenio en Bermejo los dueños del Ingenio infidente se alarmaron demasiado, temerosos respecto a la posibilidad que la nueva planta azucarera originase una sobreproducción de azúcar perjudicial a los intereses de los otros ingenios.** Nosotros no pensábamos de igual manera: considerábamos que Bermejo, situado en Tarija, ceca a la frontera con la Argentina se encontraba bastante alejado de los centros consumidores nacionales y que la misma Argentina sería un importante cliente. Además había que tener en cuenta lo que ya me cupo señalar anteriormente: un gran sector del pueblo, que no era consumidor de azúcar, se acostumbraría progresivamente a comprar ese producto para su alimentación. Luego se incrementarían los cupos de exportación, y finalmente debía tenerse presente que las perspectivas de aumento de la población, no solamente en Bolivia sino en el mundo entero, determinarían una necesidad creciente de productos alimenticios.

**Lo cierto es que al personero del Ingenio infidente le inquietaba la instalación de una nueva planta azucarera que pudiese contrariar el marcado interés que demostraba por ampliar su ingenio a fin de elevar su producción deficiente por no ser sus tierras aptas para el cultivo de la caña.**

\* \* \*

Con la incorporación de nuevos accionistas, los Asociados y posibles inversionistas bolivianos, consideré necesario fortalecer la conducción de la empresa constituyendo un organismo provisional que, sin restar las atribuciones y decisiones del Directorio, lo asesora en el especial trabajo técnico agrícola que había de emprenderse con la ampliación del ingenio y el aumento de

capital. Esto, con miras a reorganizar las bases de la Sociedad. En ese sentido, en Marzo de 1962 presenté un informe al Directorio respecto a la formación de un Comité Interino. Dije lo siguiente. “Consecuentemente a la concesión del crédito de IDC han ingresado hasta la fecha nuevos accionistas habiéndose para el efecto emitido 43.117 acciones. Por otra parte La Junta General Extraordinaria de accionistas ha completado el estudio de los nuevos Estatutos, y es posible que en el transcurso de la presente semana el Ministerio de Hacienda resuelva la revalorización de los activos sociales. Como la nueva mesa Directiva sólo se organizará una vez que el Gobierno dicte la Resolución correspondiente aprobando los nuevos Estatutos, y que ese trámite ha de demorar algún tiempo, resulta necesario constituir un Comité interino, que incluya a un representante del Directorio, un representante de los Asociados y otro de los nuevos inversionistas. Este Comité Interino tendrá la autoridad suficiente para adoptar acuerdos sobre cualquier problema que pudiese presentarse en relación con el programa de expansión de actividades de La Esperanza o en conexión con el desarrollo de sus negocios”.

El asesoramiento de los Asociados debía conducirse por medio de un Comité organizado en la forma indicada teniéndose en cuenta que el plan de desarrollo, ya en plena ejecución, significaba un acrecentamiento del volumen del trabajo. Por lo tanto habían de considerarse los intereses de los antiguos accionistas y de los nuevos inversionistas, algunos de los cuales, como ser el caso de los Asociados, residían en los Estados Unidos. El Directorio aprobó mi planteamiento y el Comité Interino estuvo integrado por un antiguo accionista, un nuevo inversionista y yo en calidad de Presidente.

\* \* \*

Como los Asociados no nos enviaron noticias sobre sus gestiones con los posibles inversionistas norteamericanos, dándonos así a entender que sus trámites no habían logrado éxito alguno, la realidad del momento para la Esperanza era financieramente ajustada. Nos encontrábamos en plena zafra, y no obstante su desarrollo satisfactorio, nuestro problema principal consistía en no poder atender debidamente el pago de los cañeros. Para regularizar esa situación conflictiva y al mismo tiempo considerar otros aspectos importantes en la marcha normal del ingenio, solicité a entidades de Gobierno y a la Misión Económica de los Estados Unidos la ayuda de un crédito substancial, la que fue aprobada por nuestro Directorio. La operación se concretaría por la suma de Bs. 1.260.000.000.- (US\$. 105.000) con el exclusivo objeto de cancelar las obligaciones pendientes con los cañeros. Se estipularon además las cláusulas **relacionadas con los adeudos de la empresa a las entidades de Gobierno y a la moratoria de 5 años que se nos concedía para pagarlas**. Intervinieron también en la suscripción del contrato los representantes de la Asociación de Cañeros “La Esperanza” y la Cooperativa Integral de Cañeros. La operación fue publicada en la prensa”. En el documento se puntualizó que el crédito que se otorgaba tendía a encausar la consolidación de la situación financiera de La Esperanza.

La verdad es que la referida operación era trascendental. La Esperanza solucionaba sus problemas más apremiantes, podría concluir normalmente su zafra de 1962 y dedicarse de lleno a la instalación de la maquinaria de ampliación que estaba llegando por partidas, y para la que **disponía de la mayor parte de los fondos del crédito otorgado por IDC**.

La actividad que se habían desarrollado en La Esperanza hasta Agosto de 1962, en el año y medio transcurrido desde la fecha en la que IDC había otorgado el crédito de US\$. 1.750.000.- a nuestra empresa por intermedio de los Asociados, se manifestaba positivamente en la compra de tractores agrícolas y en la fabricación de las maquinarias para la ampliación para la ampliación del ingenio encomendada a Engineering Corp., la que se encontraba en su fase final. Muchos de los equipos se habían despachado ya a Bolivia y los más de ellos llegado al país por vía del Pacífico; los otros por el Brasil a Puerto Suárez.

En lo que se refiere a la zafra, ésta se verificó bajo la Superintendencia del Ing. Edgar Coronado que había sido contratado en Junio de ese año en vista de no haber los Asociados provisto al técnico que correspondía para el indicado cargo de jefe en reemplazo de Mr. Castel, **La labor del Ingeniero Coronado en las condiciones todavía deficientes de la fábrica fue altamente satisfactoria**, lo cual se apreciaba por cuanto —no obstante los problemas técnicos

todavía existentes ya que la maquinaria seguía siendo la misma del año anterior— el ingenio aumentaría su producción con un 67% sobre el año 1961 hasta el fin de zafra en Noviembre.

Debe puntualizarse que en el año 1962 La Esperanza se había preocupado por la ejecución de trabajos relacionados con la instalación de la maquinaria, sin ninguna cooperación de los técnicos que los Asociados y Engineering Corp., se habían comprometido proporcionar y que no llegaron. La Esperanza había realizado con toda oportunidad y con su propio personal, los trabajos básicos para facilitar la referida instalación fabril, habiéndose recibido ya algunas máquinas. Tales trabajos fueron:

- a) Edificio para la acumulación del bagazo excedente.
- b) Cimentación del nuevo caldero.
- c) Cimentación para las columnas internas de la nueva sala de fabricación.
- d) Expansión de la piscina de enfriamiento de agua
- e) Instalación de una parte importante del nuevo caldero.
- f) Cimentación del clarificador.

\* \* \*

Concretamente el incumplimiento de los Asociados en lo concerniente a su asesoramiento técnico en fábrica y campos no nos afectaba. Con el Ingeniero Edgar Coronado teníamos una sólida garantía respecto al mejor desenvolvimiento de las fábricas de azúcar y alcohol. Respecto a los campos sabíamos que la dirección de Ernesto sería llevada con toda eficiencia, y se obtendrían los mayores rendimientos en los cultivos de caña, teniendo en cuenta las irregularidades del tiempo. Además como Presidente-Gerente, no podía quejarme de nuestro personal de administración. Con Gastón Jáuregui, Álvaro García, y Rómulo Oyola el Contador que nos había acompañado casi desde la creación de la empresa. La Esperanza disponía de un plantel de altos empleados de primera clase y no podía estar mejor servida. Así lo reconocían los mismos Asociados. Prácticamente Development Services Inc., se sentía liberado del compromiso asumido en su contrato para proporcionarnos técnicos especializados. La experiencia con Mr. Castel había fracasado amargamente y en cuanto al experto en mecánica, que nos sería enviado más tarde por Engineering Corp., éste constituiría igualmente una frustración. Con referencia al ingenio, he señalado oportunamente que la reducida cooperación financiera del Gobierno no nos había permitido habilitarlo totalmente para moler 600 toneladas de caña, y a pesar de la capacidad suficiente de los trapiches, el conjunto sólo trabajaba en un 70% de su eficiencia. **Con la maquinaria que estaba llegando de Baton Rouge, la equilibrada expansión a 750 toneladas permitiría a la empresa contar con un ingenio de buena capacidad básica, completo y muy eficiente, en su rendimiento fabril, incluyendo además las necesarias reparticiones anexas indispensables.** Con lo cual el aumento de producción de azúcar y de alcohol se elevaría considerablemente así como los ingresos.

En cuanto a las finanzas de La Esperanza, **nos defendíamos gracias a los aportes de los nuevos accionistas bolivianos y a las operaciones concertadas en los Bancos y otras entidades de fomento.** Convenios interesantes se habían concretado con entidades nacionales, (Banco Central y otras), e instituciones extranjeras de relevante con categoría como ser el BID y la Misión Económica Norteamericana que estaban dispuestos a colaborarnos. Las entidades de fomento realizaban entregas de fondos que, si bien no eran capitalizaciones como habrían sido los aportes de los inversionistas de los Estados Unidos, podrían considerarse como financiamientos muy positivos para La Esperanza porque postergaban por muchos años el pago de varias obligaciones anteriores.

Obviamente ya no eran necesarios los aportes de los inversionistas de los Estados Unidos que los Asociados se habían comprometido a conseguir por cuanto ese dinero **había sido compensado por el de los inversionistas bolivianos que La Esperanza logró interesar.** De ahí que la empresa experimentaba seguridad y confianza con el valioso respaldo financiero que le significaba el crédito otorgado por IDC merced a las gestiones de aquella consultora. Descontando del crédito total los pagos efectuados para la nueva maquinaria y equipos agrícolas, **nos restaba todavía un apreciable saldo de US\$. 1.000.000.- que nos bastaría no solamente para acelerar las labores de conclusión d la expansión fabril sino también para la atención de los gastos**

**de operación hasta la zafra a aún durante un periodo de ésta.** Lo primordial era apresurar el transporte e instalación de la nueva maquinaria que estaba en puerto, en Cochabamba, y parte en La Esperanza. **Estábamos en Agosto y teníamos 10 meses por delante o sea un tiempo suficiente para concluir esa labor.**

\* \* \*

## CAPÍTULO VIII

### Interrupción Inesperada

Como lo aclaré en capítulo anterior, con los fondos del crédito no nos faltarían recursos. Y una vez comenzada la zafra la mayor producción del ingenio ampliaría definitivamente nuestra situación financiera durante el año 1963. Me puse por lo tanto en contacto con el representante de IDC en Bolivia, para establecer juntos las partidas de fondos que deberían sernos entregadas. **Empero me sorprendió su actitud reservada, aunque hiciera gala de cordialidad afirmando el propósito que tenía la entidad de fomento por cooperar a La Esperanza.**

A los pocos días el mismo funcionario me buscó en La Paz, deseoso de volver a conversar conmigo. **Sensiblemente con lo que dijo los hechos tomarían un rumbo inesperado, por demás sorpresivo e inquietante.** Nuestra charla se desarrolló dentro de términos que fueron aproximadamente los siguientes:

—Hay gran descontento en nosotros respecto a los Asociados —me manifestó el referido funcionario— por cuanto no han dado cumplimiento a partes fundamentales de los acuerdos tomados con La Esperanza e indirectamente con nosotros. Me refiero especialmente a la capitalización US\$. 750.000 que se habían comprometido a hacer efectiva así como a su asistencia técnica y agrícola. Estas fallas pueden perjudicar la efectividad del crédito que hemos otorgado a Uds. Por US\$. 1.750.000.

Siguió expresándose con severidad respecto a los Asociados, la que no dejaba de extrañarnos al revelar una franca animosidad hacia ellos. Ese rigor hacía pensar en algo insólito **que bien pudo haber tenido un carácter personal y quizás político como ocurre en Bolivia, cuando los representantes de Development Service Inc., tramitaron en Washington el crédito para La Esperanza, u otra causa no fácil de comprender.** En todo caso las desventajas entre los Asociados e IDC no eran problemas que incumbían a La Esperanza **mientras no existiesen razones fundamentales de interferencia en lo concerniente a la expansión del ingenio.**

Dije por lo tanto:

—Es indudable que los compromisos de Development Service Inc., no han sido cumplidos tal como debió corresponder aparte del crédito, pero ello no nos ha dañado como ser la falta de asistencia administrativa y agrícola ya que, con excepción de un buen jefe de fábrica disponemos de un personal boliviano de primera clase. Nos interesa **el crédito para la expansión industrial pero no así, repito, el asesoramiento.** En cuanto a que los Asociados no hubiesen proporcionado el capital de operación ofrecido, debo señalar que la concesión del crédito a La Esperanza en su confirmación oficial de Marzo de 1961 establece en el 5º punto que: **“Un capital adicional de US\$. 750.000.- tiene que ser obtenido por La Esperanza durante los tres primeros años del crédito”.** No se menciona la oferta de los Asociados, aunque se supone que ellos debían conseguir el dinero disponiendo del tiempo indicado o sea tres años. Empero como aparentemente los inversionistas de los Estados Unidos no se consiguieron, La Esperanza logró interesar a capitalistas bolivianos de prestigio en el campo comercial e industrial para que ingresaran aportando cerca de US\$. 200.000.-; y por su parte los antiguos accionistas concretaron la entrega de “El Porvenir” valiosa hacienda de 2.500 hectáreas que ampliaría la superficie total de la propiedad del ingenio a 4.142 hectáreas o sea 1.0235 acres. Debo anotar asimismo que los nuevos capitalistas manifestaron estar dispuestos a aumentar capital en años posteriores si acaso todo marchaba tal como lo esperaban. Esos ingresos más la consolidación a largo plazo de las operaciones bancarias nos permitirían mantener equilibradas nuestras finanzas. Ahora bien, para

los próximos meses hasta la zafra del año 1963, en los que debemos acelerar los trabajos de transporte e instalación de la maquinaria de manera a que la expansión fabril esté completada para Mayo, hemos de usar los fondos del crédito y en ese sentido hablé con usted no hace mucho.

Algo confundido el funcionario de IDC se mostró especialmente afable conmigo. Sin embargo consideró que debía afrontar la situación y clarificar conceptos.

—Deseo comunicar a Ud. Señor Iturralde— **que IDC persigue como objetivo fundamental el cooperar a La Esperanza** en circunstancias que considera ser necesarias tal como es la que ha motivado mi visita a Ud. En ese sentido he recibido instrucciones de Washington para suspender las entregas de los fondos del crédito —lo que ya sido ordenado— hasta que se investigue la situación creada por el incumplimiento de los Asociados (?). Además debo comunicarle que La Esperanza **tendrá que anular su contrato con ellos para lo cual IDC estaría dispuesto a ofrecerle los servicios de un abogado en Washington.**

**Tan insólita y radical determinación de IDC me dejó perplejo, y me desconcertó el arbitrio congelamiento de los fondos en momentos decisivos para afianzar el progreso de la Esperanza.**

—Considero —le manifesté— que esa medida constituye un gravísimo error en las actuales circunstancias, hallándose en pleno proceso de transporte la maquinaria cuya fabricación está prácticamente concluida en Baton Rouge. Algunas partidas han llegado ya a La Esperanza. La instalación se ha iniciado y se han construido todos los cimientos necesarios en hormigón armado, tanto para la estructura de acero de la nueva sala de fabricación como para los equipos principales. Es un trabajo sincronizado que, de interrumpirse, perjudicará forzosamente la conclusión de las labores de ampliación fabril cuando éstas deben acelerarse de modo que el ingenio mayor esté listo para la zafra de 1963. **El repunto de la producción fabril es el que originará el mejoramiento inmediato de la situación general de la empresa.** De ahí que la noticia que usted me dá respecto al congelamiento de los fondos del crédito no tiene explicación aceptable más aún en momentos que son decisivos para el ingenio.

No siéndole posible reconsiderar cualquier determinación proveniente de Washington el funcionario de IDC quiso tranquilizarme.

—Quiero prevenirle que una entidad denominada Consulting Corp., de mucho prestigio en los Estados Unidos, ha sido contratada por IDC para que envíe enseguida su representante a La Esperanza con objeto de estudiar el caso en el mismo sitio y proporcione el informe correspondiente. **Consecuentemente la paralización de las entregas de fondos del crédito no demorará mucho tiempo si ese estudio es favorable.**

Lo que me fue comunicado si bien aminoró mi preocupación me incitó a responderle:

— Lo cierto es que no llego a comprender todo cuanto usted acaba de decirme. Por una parte IDC expresa su descontento con los Asociados y por otra su decidida intención de colaborar a La Esperanza. **Sin embargo su determinación paraliza los desembolsos del crédito e interrumpe el proceso de expansión del ingenio.** Parece no darse cuenta que no es a los Asociados sino a nuestra empresa a la que causa un temerario daño. Lo inexplicable es que IDC, antes de asumir una actitud tan arbitraria, no hubiese hecho conocer a los accionistas, **dueños del ingenio** las razones que impulsaron ese acto, pues ellos tenían todo el derecho de saber lo que ocurría. Además, dada la magnitud de la represalia, algo muy grave tenía que haber sucedido. No es misteriosa acaso esa violencia contra La Esperanza? Por otra parte es inadmisibles que IDC no hubiese esperado el resultado del informe de sus expertos antes de tomar cualquier determinación. Más aún, estoy seguro que la investigación respecto a la situación de La Esperanza ha de ser totalmente favorable y que se habrá perdido inútil y peligrosamente un tiempo precioso al interior el trabajo.

Nada hubo que hacer para modificar una situación absurdamente creada. IDC, no obstante su aparente buena voluntad, **perjudicaba los planes de expansión fabril de La Esperanza, desvirtuando la seriedad de su propia cooperación financiera a la empresa.**



Nunca llegué a entender el porqué de la visible prevención de IDC hacia los Asociados. Las verdaderas causas parecían ser ajenas a La Esperanza, **pues los incumplimientos que esa entidad mencionaba no eran suficiente razón para justificar la precipitada congelación de fondos** sin previa consulta a las dos partes firmantes del contrato, en acto que no dejaba de reflejar marcada prepotencia. Las desavenencias se complican mayormente cuando no existe comunicación, diálogo y mutua consideración entre las partes. Obviamente, la retardación de los trabajos, no teniéndose evidencia sobre la realidad de la situación creada por los Asociados en La Esperanza, **es la demostración de un absoluto desconocimiento de una actividad de base agrícola y en particular de la industria azucarera**, más aún en un complejo como el nuestro. El factor tiempo —cuando un ingenio está en pleno proceso de expansión y debe aprovechar del relativamente corto período de no zafra para la instalación de sus equipos— determina el éxito del trabajo que se realiza. **El interrumpir su ardua labor es imperdonable.** Lo que me llamó la atención fue que IDC había preparado cuidadosamente el procedimiento que emplearía Con los Asociados pues todo estaba ya definido cuando su representante me buscó. Qué propósitos lo impulsaban a manifestarse de esa manera tan insólita? **En resumidas cuentas La Esperanza resultaba ser la única víctima de las aparentes discrepancias que habían surgido entre Development Services Inc. e IDC.**

Reflexionando bien, el proceder de la entidad crediticia habría de constituir simple y llanamente la sustitución de una firma consultora, Development Service Inc., por otra denominada Consulting Corp., con la que obviamente mantenía mayores y más estrechas vinculaciones. Pero ese cambio de asesoría, aparte de traer considerables perjuicios a La Esperanza, le significaría tener que atender el pago de nuevos honorarios: a Consulting Corp., y al abogado que IDC le ofrecía en Washington para enjuiciar a los Asociados. Asimismo La Esperanza no lograría ese desahucio sin el reconocimiento de remuneración que no dejarían de ser apreciables, ni tampoco conseguiría de los Asociados la devolución de las acciones que habían recibido como pago conforme a Contrato.

Deploré la situación ingrata que se había originado. Yo sabía que los Asociados hecho lo posible para dar cumplimiento a su compromiso de conseguir inversionistas de los Estados Unidos pues me cupo constatar personalmente en mi viaje a ese país la inutilidad de los esfuerzos que ellos realizaron con ese propósito. Lo cierto es que ese fiasco se debió a la falta de confianza que ofrecía Bolivia en aquella época para cualquier inversión de capital privado. Además, La Esperanza **Había compensado ampliamente la falla de los Asociados** tal como lo señalé más arriba en este capítulo. No habría por lo tanto para IDC circunstancia determinante que justificara su insólito procedimiento. **Lo que sí podría afirmarse era que la intempestiva paralización de los desembolsos fue un incumplimiento incontestable del contrato por parte de la entidad norteamericana, pues ese acuerdo tenía como base la entrega oportuna de los fondos del crédito.**

Tuvimos que aceptar lo que IDC había resuelto y confiar en que su ofrecimiento de ayuda era sincero. Empero sentíamos muchísimo que el plan de desarrollo formulado por los Asociados hubiese sido interrumpido pues, aunque caro, lo considerábamos eficiente. Volvía a crearse una situación de incertidumbre en momentos decisivos para La Esperanza. Esto ocurría cuando nos hallábamos cerca del éxito perseguido en 30 años de esforzada labor.

\* \* \*

Analizando en perspectiva, después de muchos años, el proceder de IDC que acabo de referir, lo hallo demasiado extraño como para ser fruto exclusivo de un organismo de alta categoría; **y no dejo de pensar en las influencias interesadas que ya podían haber incitado la acción de esta entidad.** En aquella época se sabía que el Gobierno tenía el propósito de instalar otro ingenio fiscal, esta vez en Bermejo, **y recuerdo que el Ingenio infidente había manifestado su alarma por ello con falta de ponderación.** Además tenemos muchos motivos para presumir que al Ingenio infidente —que había conseguido un crédito de IDC por US\$. 2.500.000 sin intermediario— le desagradó que, pasado algún tiempo, La Esperanza solicitara también un crédito a la misma entidad por igual suma. Las razones de ese disgusto pudieron haber sido: descubrir que nosotros igualmente teníamos planes de crecimiento y **que debido a la excelencia de sus tierras la planta**

**azucarera de La Esperanza, con mayor capacidad de molienda y maquinaria bien equilibrada, lograse ocupar un sitio de privilegio en cuanto a producción de azúcar.** No es posible acaso que esas razones, llamadas a crear preocupación al Ingenio infidente, hubiesen logrado mediante una serie de artificios a ser la causa de la reducción a US\$. 1.750.000 del crédito solicitado, y así dado comienzo a la serie de infortunios que paulatinamente acabarían con La Esperanza?

\* \* \*

La inquietante situación que de nuevo se presentaba me llevó a meditar seriamente respecto a las dificultades en cadena que la empresa había tenido que superar, una tras otra en su larga trayectoria agro-industrial.

Por haberme causado gran impresión, recordé especialmente el mensaje que fluye del libro “El Castillo” de Franz Kafka, el escritor Checo, el que me propongo comentar abriendo a continuación un paréntesis en el relato. Los años de zozobra que vivió La Esperanza guardan relación con el mencionado mensaje, ya que se refiere con profunda penetración a la angustia que se apodera del que se empeña en seguir por el camino recto para alcanzar el éxito. Las interferencias no dejarán de acosarlo. El Castillo está visible al final del camino, y al parecer nada podrá impedirle llegar a la meta anhelada. Empero el encuentro con algo inesperado lo desviará de su ruta, lo retendrá donde no tiene razón de permanecer, lo llevará por senderos ajenos a su itinerario. Y con ello habrá transcurrido el tiempo, nacido el cansancio, el desengaño, la confusión. El objetivo final se habrá desvirtuado.

Sin desconocer el valor que corresponde a las innatas condiciones personales que inciden poderosamente en la consecución del éxito, debe admitirse que el factor suerte es determinante en realizaciones empresariales, por cuanto se manifiesta a través de imponderables. Así son los obstáculos que pueden presentarse, los encuentros casuales que facilitan o estorban cualquier propósito, las circunstancias favorables o no. Vaya a conocerse la versatilidad de las fuerzas selectivas que conforman la suerte hasta en los mismos detalles de la vida cotidiana, las que no son propicias para todos. De ello surgen los predestinados, los que pasan casualmente por el sitio que conviene en el instante oportuno.

Sin embargo, no faltan quienes conceptúan que el fin justifica los medios, sean éstos ilícitos o indecorosos, y consiguen lo que desean desafiando la suerte. Empero ésta merece ser temida por cuanto su campo de acción es infinito, **y puede desquitarse con ellos en otras circunstancias. Y lo hará cruelmente en ciertos casos.**

\* \* \*

Los dos personeros de Consulting Corp., no demoraron en llegar a La Esperanza. Uno de ellos, Mr. Miles era el economista principal, norteamericano de 45 años, muy amable aunque su gesto altanero, enigmático, no reflejaba franqueza pero sí cierta prepotencia. Con él tendríamos que tratar más ampliamente en el futuro. Pusimos a disposición de los recién llegados todo cuanto pudiesen requerir. Así se informaron sobre los aspectos técnicos, agrícolas, administrativos y contables de la empresa. Estuvieron tan satisfechos con el análisis general de las peculiaridades de la propiedad y de la obra realizada que uno de ellos me dijo:

—**Señor Iturralde lo que tiene usted en sus manos es una mina de oro.** Le aconsejamos ver la forma de adquirir algunas propiedades vecinas para que de esta manera pueda disponer de un mínimo de 10.000 hectáreas de cañaverales propios.

Evidentemente la mentalidad de los norteamericanos en materia empresarial es distinta a la nuestra, pues ellos consideran que una organización industrial debe tener en sus manos a todos los elementos que inciden en la producción a fin de conseguir precios mejores y más competitivos. Y lo cierto es que el personal que atiende el aprovisionamiento de caña en dicha organización es generalmente bien remunerado, y resulta económicamente aventajado en relación al cañero independiente. Empero tuve que responderle:

—Estoy de acuerdo con usted respecto a la calidad de nuestras tierras, razón por la cual La Esperanza tiene un gran valor en la actualidad y más aún potencialmente. Además comprendo que el sistema de trabajo en los Estados Unidos sea más eficiente. Pero en Bolivia los conceptos son diferentes: no nos resulta necesario comprar mayor cantidad de tierras sobre las 4.142 hectáreas que tenemos porque nos corresponde beneficiar a toda la zona, es decir a los agricultores vecinos que ya participan en las labores del ingenio, adjudicándoles la entrega de un apreciable porcentaje de caña, el que se acrecentará mayormente con toda expansión fabril que habremos de realizar.

\* \* \*

La opinión de los representantes de Consulting Corp., no podía ser más satisfactoria y es la que se manifestaría en el informe que habrían de presentar a IDC en los primeros días de Noviembre. Otra vez para nosotros parecía aclararse el horizonte.

Obviamente los problemas de La Esperanza preocupaban a los accionistas quienes protestaban por el incumplimiento de los Asociados. Es así que en apoyo de la posición asumida por IDC muchos de ellos, el 3 de Noviembre de 1962, me dirigieron la siguiente carta:

“Señor Presidente: En fecha 5 de Marzo de 1960, en su calidad del Presidente de la Sociedad y autorizado por la Junta de Extraordinaria de Accionistas del día anterior usted suscribió un contrato privado con la firma norteamericana Development Services Inc., para obtener a través de sus gestiones: a) la concesión de un préstamo de entidades de fomento en los Estados Unidos con destino a la adquisición de maquinarias para la expansión del ingenio; b) el aporte de capitales de inversionistas de los Estados Unidos con objeto de refinanciar la empresa y especialmente para crearle un fondo de operaciones; c) el asesoramiento técnico a la empresa tanto para sus labores administrativas como industriales y agrícolas. Han transcurrido más de dos años desde la firma del expresado documento y hasta la fecha los Asociados sólo han dado cumplimiento a una parte de los compromisos que estipulaba el convenio de 5 de Marzo de 1960. Considerando que las compensaciones acordadas a los Asociados han representado una renuncia substancial de nuestros derechos, la que hemos aceptado con la seguridad que ese sacrificio significaría la rápida recuperación y expansión de la empresa, agradeceremos a Usted Señor Presidente el proporcionarnos una información sobre la ejecución y cumplimiento del referido convenio y, en defensa de nuestros intereses, tomar las medidas más adecuadas ya sea para darle su terminación o bien darle su terminación o bien conseguir los reajustes que se requieren por incumplimiento del mismo. Por el momento pedimos a usted que convoque urgentemente a una reunión de Directorio que se encargará de estudiar e informar sobre la ejecución del convenio y le autorizamos en su calidad de Presidente a tomar las medidas del caso en defensa de nuestros derechos. Con este motivo, etc. etc”.

Luego de haber leído la carta de los accionistas me cupo en reunión extraordinaria informarles ampliamente sobre los puntos planteados refiriéndome en especial a mi entrevista con el funcionario de IDC. La situación se había tornado muy delicada para los Asociados por la intransigencia de la entidad de fomento que parecía tener acuerdos muy avanzados con Consulting Corp. **Empero lo principal era lograr una solución al problema, que no demorase la ejecución del programa de expansión industrial en pleno proceso.**

Finalmente hice conocer a los accionistas que había resuelto viajar a los Estados Unidos a fin de definir lo conveniente para La Esperanza. En ese sentido preparé los papeles relativos a la suscripción y ejecución del contrato de 5 de Marzo de 1960 con los Asociados y pedí la autorización del Directorio respecto al proyectado viaje a Washington, poniéndonos de acuerdo sobre el documento que serviría de base para las discusiones.

\* \* \*

IDC me había aconsejado ir a Washington, y así lo haría a comienzos de Noviembre de 1962, habiendo dado aviso previo a los Asociados y a Consulting Corp. A los primeros porque tenía

que considerar con ellos los puntos observados por IDC en nuestro contrato, y a los segundos por cuanto ya debían haber presentado su informe sobre La Esperanza y ansiaba tener noticias. Además, me era imprescindible definir la posición de la empresa: si habíamos de seguir con los Asociados, despejándose sus divergencias con IDC y modificando los términos del contrato, o con IDC directamente a través de Consulting Corp. En cualquier circunstancia urgía determinar la cooperación que fuese positiva, **la que permitiese instalar más rápidamente el ingenio de 750 toneladas de molienda diaria para la zafra de 1963. Desde luego era necesario que IDC restableciera prontamente los desembolsos del crédito como medida vital para la empresa.**

Habríamos preferido continuar con los Asociados porque representaban el esfuerzo privado y por lo tanto la relación más cordial, más comprensiva, más humana. IDC nos infundía cierta duda por ser un organismo público y consecuentemente burocrático e insensible. **Cómo sería con esa entidad el trato personal en una actividad conjunta?** No podría acaso repetirse un comportamiento semejante al que habíamos presenciado recientemente con los Asociados? Sin embargo IDC parecía brindar a la empresa la seguridad que la ampliación del ingenio se llevaría a cabo sin tropiezos ya que se proponía tomar a su cargo juntamente con Consulting Corp., la administración general de La Esperanza, lo que le significaría **asumir la responsabilidad del mejor manejo de los fondos y en caso dado adoptar soluciones financieras necesarias y adecuadas.** Si agarraba las riendas para la conducción de la empresa sería con fines de salir airoso. No obstante esas consideraciones algo serio presentía yo en la cooperación ofrecida por IDC, **algo que podría ser adverso para La Esperanza.**

Cuando llegué a Washington me esperaban en el hall del aeropuerto, a un lado los Asociados y al otro Mr. Miles el representante de Consulting Corp., con el economista que lo había acompañado a Bolivia para formular el informe sobre La Esperanza. Pensé que los Asociados habían ido a recibirme porque deseaban explicarme lo ocurrido con IDC y hallar una solución para seguir trabajando en nuestro proyecto. En cuanto a los funcionarios de Consulting Corp., es admisible que su consideración a mi persona, se debiese a que, como Presidente de la Sociedad yo era el podía suscribir con ellos un substancioso contrato de administración que parecía interesarles sobradamente. En fin yo resultaba ser importante para los dos grupos que parecían esperarme con gran expectativa. Consideré adecuado comenzar plegándose a Mr. Miles pues ansiaba conocer su actitud respecto a La Esperanza, y acepté su invitación a almorzar en el mismo Aeropuerto. Con los Asociados fijé cita para fecha posterior.

Lo primero que pregunté a Mr. Miles fue que me hiciera saber si había presentado su informe a la central de IDC en Washington, y como me dijo que lo había hecho recientemente, el 7 de Noviembre, le pedí que me entregara una copia de ese valioso documento, a lo cual respondió que no podía complacerme hasta que la entidad de crédito le autorizara en ese sentido. Empero logré que me proporcionara algunos datos más importantes del referido informe, a así me dí cuenta que su estudio era muy satisfactorio y que podía tranquilizarme respecto al futuro de La Esperanza.

\* \* \*

No demoré en hacerme presente en las oficinas administrativas de IDC. Sus funcionarios me recibieron con mucha deferencia. Me comunicaron que el documento que ellos debían suscribir conmigo estaba en orden y que lo tendrían listo en pocos días más. Con esa actitud se confirmaba para mí la bondad del informe de Consulting Corp., y **pensé que los desembolsos se restablecerían de inmediato,** y así la aceleración de los trabajos en La Esperanza. Volví a verles al día siguiente y con la misma afabilidad me dijeron que me llamarían al hotel apenas estuviese, concluido el papeleo correspondiente.

En la puerta principal, al salir del edificio después de mi segunda entrevista con los funcionarios de IDC, **no dejó de sorprenderme el encuentro que tuve con el personero más importante del Ingenio Infidente.** Empero me pareció una coincidencia a la que no conferí mayor importancia. Me aclaró que venía de Bolivia para entrevistarse con los funcionarios de la misma institución por cuanto ésta había otorgado un préstamo al Ingenio Infidente con anterioridad al que La Esperanza había obtenido. No tuvimos tiempo de charlar más ampliamente.

\* \* \*

Luego estuve con los Asociados y les pedía que me explicaran cuales eran los motivos de sus discrepancias con IDC. No pudieron darme una razón contundente, prefiriendo guardar una extraña reserva que no dejó de sorprenderme, y manifestar su pesar por no haber logrado conseguir el capital de operación ofrecido. Esa actitud me llamó la atención, pero yo no podía insistir pues a ellos les tocaba justificarse si querían seguir con La Esperanza. Me ví por consiguiente en la obligación de plantearles la rescisión del contrato y finalmente **tuve que acudir al abogado recomendado por IDC**. En varias entrevistas se suscitaron discusiones para definir honorarios y participaciones, las que resultaron bastante ingratas pues yo recalaba el incumplimiento del contrato en aspectos substanciales y ellos alegaban haber atendido el punto más importante de ese acuerdo, o sea la obtención del crédito de US\$. 1.750.000. Finalmente llegamos a una transacción con los Asociados en la que La Esperanza tuvo que reconocer las compensaciones que podían corresponderles, o sea la consolidación de los honorarios ya recibidos en efectivo, y una importante reducción del número de acciones. Cabe suponer que alguna razón tuvieron los Asociados para no insistir en la continuación de su asesoría siendo admisible que no quisieron ahondar sus problemas con IDC debido a la importancia política de esa entidad, a la que no podían desestimar para futuros negocios. Además prácticamente no asesoraron a la empresa fuera de la obtención del crédito de IDC. Por lo tanto habían recibido una buena suma por concepto de honorarios más una participación en acciones y las comisiones correspondientes a la venta de la maquinaria para la expansión del ingenio. **De todos modos habían realizado un buen negocio en La Esperanza.**

En cuanto a IDC, mal que mal causante de la situación en la que se veía envuelta la empresa, bien se guardaba de intervenir directamente en las aclaraciones con los Asociados pudiendo argüir que su crédito era a nosotros y no a ellos. **Obviamente me era difícil comprender las extrañas razones por las cuales había resuelto que Consulting Corp., reemplazara a los Asociados.**

Algo más preocupado respecto a ese cambio intempestivo. Si bien no escapó de nuestra observación el afán de los Asociados, quizás exagerado, por hacer la América en La Esperanza, debe reconocerse que consiguieron el crédito y que adquirieron la maquinaria de expansión que estaba llegando a Bolivia y ya se instalaba. Habíamos apreciado también en ellos la buena amistad que prevaleció en nuestros contactos. Con Consulting Corp., cuyos propósitos de hacer la América no parecían ser menores a los de los Asociados y esta vez con el apoyo de IDC, se impondría acaso ese clima de cordialidad, y de recíproca consideración que respaldan un ambiente de confianza favorable a la consecución del éxito? Esas eran mis dudas porque en entidades de carácter público la mentalidad funcionaria es muy diferente.

\* \* \*

Me causó extrañeza y cierta intranquilidad el no recibir una llamada telefónica de IDC, como ésta había sido acordada. De ahí que pasados algunos días decidí volver a las oficinas de esa entidad. Sensiblemente esa tercera visita fue muy distinta de las dos anteriores, pues no hubieron demostraciones de cordialidad como en las pasadas entrevistas. En realidad los funcionarios de esa Institución parecían particularmente preocupados por la noticia que habían recibido recientemente de Bolivia anunciando que el Gobierno había resuelto la instalación del ingenio Bermejo en Tarija. Es así que me manifestaron su temor respecto a **que esa nueva planta azucarera pudiese ocasionar una sobreproducción de azúcar cuando entrase en operación, circunstancia que sería perjudicial para los demás ingenios**. Luego añadieron que con ese motivo debía examinarse la nueva situación y hasta consideraron la necesidad de estudiar el problema de la producción de azúcar en Bolivia, hecho que por tener características burocráticas demoraría la firma del nuevo acuerdo. Otro contratiempo se presentaba repentinamente por algo que me parecía francamente insensato. **Se daban cuenta o no, los funcionarios IDC, que seguirían dilatando el transporte de la maquinaria con su absurdo congelamiento de los fondos del crédito**. Me ví obligado a tratar de convencerles vehementemente que su inquietud no se justificaba por cuanto la población del mundo entero, acusaba un ritmo de crecimiento muy acelerado del que Bolivia no estaba exenta, circunstancia que llevaría forzosamente a una elevación progresiva de la producción de alimentos en general. Y si ocurriesen sobreproducciones alguno u otro año en el futuro, éstas sólo podrían ser transitorias y superables. Lo que no tenía

sentido era aceptar rumores de alarma en el caso de nuestro país cuya industria azucarera era relativamente incipiente. **Y no sería la muy moderada ampliación del ingenio La Esperanza, creador de la industria nacional, la que pudiese originar problemas de sobreproducción.** Además el ingenio de Bermejo no comenzaría a trabajar antes de tres años.

Me preocupó hondamente la extraña posición asumida por IDC cuyos funcionarios pocos días antes habían manifestado su interés por concluir rápidamente el nuevo convenio con La Esperanza. No pude comprender que una simple noticia, aparentemente inofensiva, pudiese tener tanta influencia en ellos al extremo del constituir razón suficiente para demorar la continuación del contrato con La Esperanza, y con ello el restablecimiento de la entrega de los fondos congelados. La vacilación de IDC en resolver la prosecución de su cooperación a La Esperanza habría de durar hasta fines de año. Mi empeñosa insistencia tendría efectos decisivos para disminuir la tardanza de las gestiones que hubieron de realizarse. En todo caso tuve que prolongar dos meses y medio mi permanencia en Washington hasta que se solucionara el problema. Debía quedarme en esa ciudad de manera a estar continuamente en las oficinas de IDC y activar los trámites, temeroso que éstos pudiesen burocráticamente olvidarse. Los personeros de esa entidad, exteriorizaban cierto fastidio ante mi obstinación y me contestaban siempre lo mismo: que el asunto estaba en proceso y que tuviese paciencia. La verdad es que perdía desatinadamente el tiempo y ello me mantenía en permanente estado de angustia; me parecía que los días de espera en Washington sin tener nada que hacer eran largos e inútiles, siendo así que los problemas se acrecentaban en La Esperanza por falta de fondos. Y esto duraría hasta que los directivos de la entidad de crédito dejaran de preocuparse por una incierta sobreproducción de azúcar y tomaron una determinación en lo concerniente al futuro de la empresa. Yo procuraba sacudir esa inquietante pasividad funcionaria tratando de convencer a los personeros de IDC con más argumentos.

—De todos modos— les decía— es urgente proseguir intensivamente con el transporte de los equipos que se están acumulando en playas ferrocarrileras y permanecen a la intemperie. Tengan ustedes en cuenta además que las empresas agro-industriales, cuya labor de producción está subordinada al período de cosecha, **difieren de las empresas manufactureras que todo el año conservan en depósito la materia prima para su trabajo.** Estas últimas no sufren tan graves consecuencias cuando los créditos demoran en serles entregados. En la industria azucarera la empresa tiene que recibir los fondos requerido en su debida oportunidad por cuanto la zafra depende del desarrollo de la caña, el que tiene un período determinado para el corte y no puede postergarse. Si no se procede de acuerdo con las leyes de la naturaleza la cosecha se pierde o se perjudica con consecuencias desastrosas para la industria. Finalmente, tengan ustedes en cuenta que la mayor parte de la nueva maquinaria está en Bolivia y que si se entorpece el trabajo en La Esperanza, la producción de 1963 se verá considerablemente disminuida y el crédito que ustedes han otorgado perderá su eficacia.

Lamentablemente mis argumentos no servían para nada, pues ninguno de los funcionarios de IDC parecía interesarse en los aspectos técnicos de la agricultura y menos aún en los de la industria azucarera en Bolivia. **Me atormentaba sentirme cogido por un engranaje burocrático en el que, aparte del desconocimiento de cuanto se planteaba, señoreaba la indiferencia respecto a problemas ajenos como eran los nuestros para ellos.**

Aparentemente el desorden prevalecía en las oficinas de esa administración. En ese sentido cito un ejemplo. En lo que atañe al expediente que contenía los documentos de La Esperanza, recuerdo que éste se había extraviado. Preocupado por ello me hice presente en el despacho de un funcionario superior donde suponía que pudiese estar. En la antesala pregunté por él a la secretaria y ella me respondió que su principal no estaba visible en ese momento y que dejara mi número de teléfono para llamarme oportunamente. Seguro que esperaría inútilmente el telefonazo, resolví ingresar al despacho del mencionado funcionario que allí se encontraba. Este me acogió con suficiencia manifestándome no tener ningún documento de La Esperanza en su poder. No muy conforme con esa réplica y habiéndome la inquietud abierto grandes los ojos observé los estantes de la oficina y finalmente descubrí entre los papeles de su escritorio una columna de expedientes en la que reconocí el de la empresa por el color de la cartulina. Lo retiré del montón y entregué al mencionado alto empleado que no dijo palabra. Menos mal que, saliendo yo de su despacho, pareció impresionado al verme tan afligido y me manifestó que activaría el trámite.

Me pareció que un apoyo posible en esas amargas circunstancias podría ser Mr. Miles, ya que Consulting Corp., era el principal interesado en que IDC se apresurara en dar su conformidad respecto a la operación con La Esperanza. Quien sabe Mr. Miles pudiera tranquilizarme, pues él era el autor del informe y del plan de trabajos a realizar **y debía saber que el atraso que sufríamos para rehabilitación de los fondos tenía que perjudicar tremendamente el programa de ampliación del ingenio.** Empero Mr. Miles permanecía callado y, con relación a mi insistencia por conocer dicho informe, me respondió que sería puesto a mi conocimiento una vez suscrito el contrato. De todos modos Mr. Miles consideraba necesario estrechar relaciones conmigo. Se mostraba amigo, me llevaba a su casa donde conocí a su señora e hijos, y eran frecuentes las invitaciones a comer, pasear, y hasta acompañé a la familia en sus compras navideñas.

El día 22 de Diciembre de 1962 —por fin— IDC me hizo saber que el caso de La Esperanza **se había solucionado favorablemente y que el convenio con Consulting Corp. Se firmaría después de Año Nuevo.** En cuanto al contrato original con la entidad de crédito, una vez revisado se suscribiría en Bolivia. Fue por fin una noticia halagadora, aunque daba cuenta que **la firma de los documentos habría de demorar bastante tiempo porque así trabajaba la burocracia.** Sin embargo, con el corazón más liviano pasé la Navidad en compañía de mi hija que estaba estudiando en Chicago.

Debo pensar que la determinación tomada por IDC en sentido de seguir cooperando a La Esperanza significaba que esa entidad se había dado cuenta que la tal sobreproducción no tenía justificativo y en todo caso no sería tan temible como la presentaban. Pero cuanto tiempo se había perdido insensatamente. La verdad es que, con el pasar de los años no solamente los ingenios existentes ampliarían considerablemente su capacidad de producción sino que se crearía el importante ingenio de Unagro en Santa Cruz y otro en Bermejo, **demostrándose así cuan irracional era entonces pretender suprimir el ingenio La Esperanza pretextando sobreproducción.**

Lamentablemente lo fundamental del problema no se había solucionado por cuanto la aceptación de IDC en sentido de proseguir con su ayuda **no definía la inmediata rehabilitación de la entrega de fondos bloqueados.** Dado el espíritu burocrático predominante en los mecanismos de IDC, la reanudación de la continuidad financiera de La Esperanza tomaría todo su tiempo, sin apuro, y el restablecimiento de los pagos se haría efectivo en Bolivia tan sólo después de suscrito el contrato. **No se pensaba en los desastres que esas sorprendentes demoras podrían acarrear.** Lo cierto es que la congelación de los fondos en momentos culminantes para el desarrollo de la empresa duraría ocho meses, de Agosto de 1962 a Marzo de 1963. **Ocho meses inexplicablemente malogrados durante los cuales podía haberse transportado e instalado toda la maquinaria de ampliación y asegurado la molienda de 1963, para beneficio de La Esperanza y del mismo IDC.**

\* \* \*

Preocupado por lo insólito de cuanto ocurría recordé que un hecho pueril pudo haber sido causa fundamental del desastre de La Esperanza. Se refiere a mi encuentro con el personaje del Ingenio infidente a los dos días de mi llegada a Washington en Noviembre de 1962, al que en ese momento no dí la importancia que tenía. Es necesaria esa aclaración, aunque la estoy formulando después de algún tiempo o sea el que transcurrió para recién atar cabos y advertir que el “amigo” del Ingenio infidente **pudo haberme jugado una mala pasada,** valiéndose de una ruín intriga, aunque de apariencia inofensiva, para confundir a los funcionarios de IDC, y así lograr su despreciable objetivo.

Después de la gigantesca barrera interpuesta en nuestros planes agro-industriales, como fue **la imprevista y jamás explicada** suspensión de las entregas de fondos del crédito a La Esperanza el pasado mes de Agosto, siguieron fraguándose artificios dentro del mismo propósito consistente en obstaculizar paulatinamente la expansión de nuestro ingenio para la zafra de 1963. Confieso que llegué a Washington con mucho optimismo, convencido que el informe de Consulting Corp., estaría concluido con resultado favorable, y que por lo tanto volarían las instrucciones de

IDC a La Paz para el restablecimiento de los desembolsos, con los cual la expansión del ingenio quedaría oportunamente lista para la cosecha. La verdad es que jamás me ocurrió que me esperaba una intriga de magnitud y menos aún que un amigo pudiese ser su presumible autor. Los hechos que demoré en advertir, y que son perfectamente verosímiles, se explican a continuación:

No cabía considerar coincidencia la llegada a Washington del principal del Ingenio Infidente, al día siguiente de mi arribo, pues todo parecía indicar que estaría siguiéndome los pasos. Más bien podría decirse que debió ser coincidencia, poco satisfactoria para él, su encuentro casual conmigo en la puerta del edificio de IDC, pues noté que para controlar su turbación me abrazó con una cordialidad quizás excesiva. En todo caso, de no haber viajado nuestro “amigo” a Washington, la noticia de la instalación del ingenio Bermejo no habría causado ni frío ni calor en los funcionarios de IDC, conocida como era su indiferencia respecto a los acontecimientos que ocurrían en los países lejanos y desconocidos como Bolivia (tan desconocida que no faltó alguno de los allí presentes que la ubicaba en el continente africano). Y es posible que las instrucciones para restablecer los desembolsos de acuerdo con el informe de Consulting Corp., habrían sido cumplidas con la debida celeridad. Es obvio que el representante del Ingenio infidente —extrañamente bien enterado respecto al motivo de mi viajes a los Estados Unidos— debió haber realizado especialmente el suyo para ser él quien, personalmente y a su manera, diera a los funcionarios de IDC en Washington la noticia de la creación del nuevo ingenio estatal boliviano, y de esa manera tener la oportunidad de causar daño a La Esperanza. Bastaba para ello hablarles en tono alarmante respecto a la posibilidad que ese nuevo ingenio pudiese originar una sobreproducción de azúcar perjudicial para las demás plantas azucareras; insinuando posiblemente no ser aconsejable cualquier ayuda al crecimiento de los ingenios existentes.

Con palabras parecidas, vertidas en ese medio esencialmente burocrático, no era difícil en los funcionarios de IDC para que éstos tomaran todo su tiempo en pensar y decidir. Como no parecían tener idea del apuro que significaba la conclusión de la expansión del ingenio, ignorando que la cosecha de la caña tenía fecha determinada, les pareció más fácil no hacer nada y esperar tranquilamente. De ahí que el expediente de La Esperanza fue paseándose por varios despachos, con riesgo de extraviarse en alguno de ellos, como fue el caso. Y eso duraría hasta Marzo de 1963 sin considerar que ese absurdo atraso sería fatal para La Esperanza.

\* \* \*

Antes de concluir el presente capítulo, considero necesario referirme a un suceso que me bastante extraño.

No sé cómo llegó a mis manos un documento fechado Noviembre de 1962 (?) **que no llevaba firma sino simplemente mis iniciales y las de una supuesta secretaria que hubiese escrito lo que yo le dictaba. Empero me dí cuenta por el tipo de letra IBM, igual al de los informes, que Consulting Corp., debió ser el organismo que lo había elaborado con fines obviamente interesados.** Era un Memorándum, que conservo en mis archivos el que pretende demostrar que los Asociados habían perjudicado a La Esperanza al no dar cumplimiento cabal a su contrato de financiamiento y asesoría. Y lo más insólito del caso es que me querían atribuir ese documento que era asunto exclusivo de ellos, no teniendo la empresa ni yo particularmente, nada que ver con antagonismos entre las dos firmas asesoras. **Como dicho documento representa 18 páginas escritas en inglés,** sólo traduzco y transcribo partes y sintetizo lo que parece ser lo más significativo.

Comienzo con el título y la introducción:

\* **Memorándum relativo a la suscripción y ejecución del contrato de 5 de Marzo de 1960 entre Sociedad Industrial Azucarera “La Esperanza” S.A., y los Asociados.**

“La Esperanza suscribió con los Asociados su contrato de 5 de Marzo de 1960 con el propósito de fortalecer la empresa mediante un financiamiento y el mejoramiento de sus instalaciones industriales. **Se trataba de una industria básica de primera importancia para la economía de Bolivia,** la que no estaba trabajando normalmente por falta de capital de operación y los equipos requeridos para el incremento de su productividad”.



“Para superar su situación precaria **que no correspondía a la capacidad potencial d La Esperanza, un ingenio conceptuado por todos los expertos como el mejor ubicado, con los mejores sueltos para el cultivo de la caña de azúcar, sin considerar otros factores que han sido señalados en varios informes**, la empresa no vaciló en aceptar un contrato en base a condiciones liberales con los Asociados, en el entendido que éstos, dando cumplimiento estricto y en debido tiempo a sus compromisos, permitirían al ingenio entrar a un período de recuperación y desarrollo, tan pronto como fuese posible. En ese sentido el contrato contempla la prestación de ciertos servicios que, en la medida de sus atención, obligan a La Esperanza a conferir las compensaciones establecidas en cláusulas y secciones determinadas”.

**“Lamentablemente los Asociados no han provisto como corresponde los servicios contratados en aspecto fundamentales como ser un adecuado financiamiento a debido tiempo, así como la asesoría requerida con el propósito de alcanzar el desarrollo programado.** En tales circunstancias, lo objetivos del contrato no han podido ser logrados obligando a la empresa a soportar enormes deterioros por causa de la pérdida de tiempo con sus consecuentes contingencias, lo cual nos proponemos demostrar en éste Memorándum analizando los hechos e historiando la ejecución del documento”.

Luego viene la explicación de los servicios, los que se hallan enunciados en la parte anterior del Memorándum. El referido documento puntualiza lo siguiente:

**“A Informe.** El que fue presentado por Mr. Smith, representante de los Asociados, es **valioso documento** que ha sido uno de los que han determinado la otorgación del crédito. Sin embargo se estima que los Asociados han demorado en presentarlo a IDC. Habiendo sido comenzado ese estudio **en Septiembre de 1959**, éste fue entregado **después de 10 meses, en Julio de 1960.** **Tal demora es la responsable de la pérdida de una zafra, pues de haber sido presentado 6 meses antes, el crédito de IDC., aseguraba fácilmente la primera expansión del ingenio para la cosecha de 1962.** En consecuencia, la crisis financiera de La Esperanza no alcanzaba la seriedad confrontada en los últimos meses. **Un año de ventaja con un ingenio de buen rendimiento habría colocado a la empresa en el camino de su recuperación”.**

**“B Capital adicional.** Esta sección puntualiza la necesidad de un financiamiento aparte del que sería otorgado por el crédito de IDC, o sea un capital de operación que aportarían inversionistas de los Esta dos Unidos”.

Respecto a la anterior aclaración, se establece:

“Es evidente que los Asociados fallaron en interesar a inversionistas de los Estados Unidos y con ello perjudicaron los planes de financiamiento en una de sus partes fundamentales”.

En ese sentido el Memorándum aclara que antes ese incumplimiento de los Asociados, **La Esperanza logró atraer capital boliviano y lo consiguió de importantes firmas del país, que además ofrecieron incrementarlo con el desarrollo de la empresa. Por otra parte los accionistas de la empresa al incorporar la hacienda El Porvenir a los bienes de La Esperanza realizaron un apreciable aporte de capital.** Con esa inversión substancial más el aporte que después hizo efectivo otra firma comercial importante, **el crédito de IDC fue positivamente afianzado”.**

El Memorándum se refiere enseguida a que los Asociados en su señoría no atendieron debidamente sus compromisos, tal como ello les correspondía en lo concerniente al suministro del personal superior en los cuatro cargos más importantes: Administrador General, Contralor, Superintendente de fábrica. El hecho es que para los tres primeros el personal boliviano que ocupaba los mencionados puestos fue conformado por Gastón Jáuregui, Álvaro García y el Ingeniero Ernesto Aponte. El cargo de Superintendente de fábrica fue desempañado por Mr. Castel, norteamericano que sólo permaneció poco tiempo. Empero para la zafra de 1962 fue La Esperanza la que consiguió contratar al Ingeniero Edgar Coronado de nacionalidad boliviana para ese puesto fundamental.

Lo más notable del caso es que el Memorándum, no obstante su crítica a los Asociados, se refiere a los cuatro bolivianos que conforman el personal superior **“como a un equipo eficiente, entusiasta y leal que se desenvolvería perfectamente una vez resuelta la situación financiera”**. Y lo hace efusivamente con cada uno de ellos. Respecto a Gastón Jáuregui dice: “Asumí con todo éxito su rol de administrador con los trabajos de expansión en fábrica, campos y construcciones, así como la preparación de la zafra”. Respecto a Álvaro García dice: “No obstante su juventud se comporta en sus obligaciones en forma satisfactoria como persona de toda confianza en la posición que ocupa”. En cuanto a Ernesto Aponte lo que expresa principalmente es: “Para La Esperanza constituye una garantía para el cargo de Superintendente de Campo. El Presidente y él fueron los fundadores de la empresa, el primer ingenio azucarero en Bolivia. Es ingeniero agrónomo con 20 años de experiencia tanto en la administración de la fábrica como especialmente en el cultivo de la caña”. Finalmente en lo concerniente al Ingeniero Edgar Coronado que no hacía mucho había asumido el cargo dice: “El Presidente de la empresa tuvo mucha suerte en contratar los servicios de un hombre de primera clase que a pesar de su juventud demuestra su capacidad y eficiencia en la conducción de la zafra de 1962”.

Los demás puntos del documento contemplan aspectos de menor importancia sobre los cuales no estimo necesario alargarme.

El inusitado Memorándum del mes de Noviembre de 1962, cuya procedencia, lo repito, era únicamente atribuible a Consulting Corp., merece ser comentado. Al parecer su objetivo consistía en establecer razones para justificar el desahucio de los Asociados y ocupar su puesto en La Esperanza, con el apoyo de IDC. **En todo caso ese documento presentaba notorias contradicciones con relación al programa que el mismo Consulting Corp., planteaba también en el mes Noviembre** en su informe sobre la empresa, del que yo no había recibido aún copia, pero conocía los aspectos fundamentales. Por otra parte:

a) Debo declarar que yo no había advertido la posibilidad que tenía La Esperanza de realizar su primera producción con el ingenio ampliado en la zafra de 1962. Y el funcionario de Consulting Corp., que escribió ese extraño Memorándum podría tener razón. Es evidente que los Asociados tardaron demasiado para presentar su estudio a IDC y obtener el crédito de US\$. 1.750.000 para La Esperanza; y es cierto también que siendo la ampliación del ingenio urgente para superar el punto de equilibrio, un año de atraso había agravado la situación financiera de la empresa. Pero aquí viene lo paradójico: porqué IDC, con la asesoría de Consulting Corp., motivaría **absurdamente la pérdida de otro año más de zafra, el de 1963, al paralizar 8 meses los desembolsos del crédito a partir de Agosto de 1962**. Y no consideró lo que ocurriría por tercera vez respecto a la paralización de la zafra de 1964 que **habría de ser otro daño más que IDC nos causaría con la venia de sus asesores**.

b) Consulting Corp., en su informe de 7 de Noviembre de 1962 declara **que el millón de dólares, aún no desembolsado del crédito, habría de cubrir las necesidades de fondos a fin de integrar el programa de expansión del ingenio para la zafra de 1963 más los gastos de operación**, siempre que los desembolsos se restablecieran en el mismo mes de Noviembre. No venía al caso por consiguiente que el Memorándum considerase los perjuicios provocados por los Asociados a La Esperanza, al haber fallado en sus intentos para lograr que inversionistas norteamericanos aportasen capital, **si el mismo IDC a su vez causaría daños irreversibles a la empresa al no haber acatado el programa de Consulting Corp., en su informe del 7 de Noviembre y así tornado imposible la expansión del ingenio para la zafra de 1963**.

c) No discuto la acusación formulada en el misterioso Memorándum contra los Asociados, refiriéndose a que éstos no hubiesen cumplido con sus compromisos de proveer los empleados superiores de La Esperanza. Por suerte no fue así pues la empresa contaba con el mejor personal boliviano para los cargos directivos y subalternos, hecho reconocido en el mismo Memorándum que les dispensa profusos elogios. Desde luego unos cuantos técnicos extranjeros especializados contratados por los Asociados, que el Memorándum señala, sólo permanecerían un mínimo de tiempo en La Esperanza, y qué decir de Mr. Castel, de 80 años de edad, que prestó sus servicios como Superintendente de fábrica y cuya historia en el ingenio resultó una lamentable desventura. Lo paradójico del caso es que **Consulting Corp., tampoco daría cumplimiento a sus compromisos cuando reemplazaría a los Asociados**, y no solamente en lo relativo al personal

superior que seguiría siendo boliviano y eficiente, sin en muchos aspectos de mayor importancia para La Esperanza. Y sin embargo en menos de un año, como los Asociados, y quizás mayormente aún, **haría un gran negocio durante su corta estadía en La Esperanza.** Si, actuando responsablemente **hubiese impuesto a IDC el cumplimiento de su programa de realizaciones,** el éxito hubiese coronado sus propósitos y los nuestros. Consulting Corp., hubiese salido ganando aún más.

El memorándum que acabo de comentar revela muchas verdades. Y no es admisible que hubiesen sido incomprendidas por IDC. Ello pone de manifiesto que fueron problemas de otra índole los que originaron los enormes errores de la entidad crediticia. Cabe preguntarse qué razones poderosas, qué influencias irresistibles, pudieron haber desviado a IDC del camino que la verdad le señalaba?

\* \* \*

## CAPÍTULO IX

### **Nuevos contratos – La zafra de 1963 deliberadamente perjudicada**

El 18 de Enero de 1963 en Washington, suscribí el contrato con Consulting Corp., por el que la entidad **tomaba a su cargo la asesoría de IDC para la administración de la empresa en la misma Esperanza,** obligándose a cumplir cuatro puntos fundamentales sobre los que anoto lo más importante:

#### **Punto 1.- Desarrollar e instalar un adecuado sistema de control contable y financiero.**

Un especialista se encargará de desarrollar e instalar una contabilidad moderna seleccionando personal entrenado. Deberá inspeccionar al mismo tiempo las entregas de fondos de acuerdo con lo que establece el plan de expansión de 7 de Noviembre de 1962.

**Punto 2.- Determinar la situación y establecer un control sobre los elementos del programa de ampliación fabril para asegurar su más rápida conclusión. Una persona experimental en caña de azúcar y operaciones de fabricación** deberá verificar todos los elementos del presente programa de ampliación fabril, de acuerdo con el calendario establecido y realizar sus mayores esfuerzos **para llevar adelante las operaciones de la zafra de 1963 por lo menos al punto de equilibrio.** (punto a partir del cual el ingenio comienza a tener ganancias). Para el efecto **deberá trabajar estrechamente con un ingeniero de Engineering Corporation** para determinar el estado técnico, el uso de sistemas prácticos para la instalación y el control de los trabajos **a fin de lograr la más rápida conclusión de la ampliación proyectada.** Deberá revisar la provisión de caña en detalle para la zafra d 1963 y programar las plantaciones a realizar ese año para la siguiente cosecha; deberá establecer planes e inspecciones sobre todos los demás aspectos de las operaciones de 1963 cubriendo los ítems de generación de fuerzas, repuestos, mantenimiento, transporte, servicios generales y otros.

**Punto 3.- Reforzar la Administración de La Esperanza.** Los consultores deberán determinar la necesidad, si ese fuese el caso, de realizar cambios en la planta mayor del conjunto de empleados **para asegurar el buen manejo de las operaciones de La Esperanza considerando sus requerimientos.** Se hace referencia a la necesidad de hombres-clave como ser un Administrador ampliamente calificado que actúe como Jefe ejecutivo y un Superintendente de campos especializado en Agronomía. Por otra parte los consultores pueden realizar el entrenamiento del actual cuerpo de ejecutivos corriendo los gastos por cuenta de La Esperanza. O bien localizarlos en el cargo que corresponde, tal como el ingeniero jefe que se considera necesario para reforzar la Administración. **Este estudio del personal será realizado por quien maneje el anterior punto segundo.** (Cabe aclarar que Consulting Corp., insistía respecto al fortalecimiento de la administración, porque quería tomar a su cargo la asesoría de La Esperanza en reemplazo de los Asociados, por ser un puesto bien remunerado en cualquier circunstancia, ya sea que su gestión tuviera o fracasara. Además dispondría de todo el personal directivo y obrero existente).

**Punto 4.- Analizar la producción boliviana de azúcar en relación con el consumo nacional y sus posibilidades de incremento.** (Este cuarto punto es el que Consulting Corp., tuvo que añadir al contrato. IDC le impartió las respectivas instrucciones, a raíz de la noticia que recibió respecto a una posible sobreproducción de azúcar. Habría de constituir el punto que **demoraría la suscripción del contrato** perjudicando la expansión del ingenio. La verdad es que se trataba de un estudio complementario que bien pudo haberse formulado oportunamente **sin interferir la continuidad de las labores de transporte e instalación de la maquinaria de expansión fabril**).

Los honorarios, por un trabajo de Consulting Corp., que no duraría más de 10 meses, representaron inicialmente US\$. 80.000. Sin embargo en Junio del mismo año estos serían elevados a US\$. 170.000 **alegándose razones que a esa firma consultora nunca le faltaban.** Pero no sería todo pues se presentarían extras por estudios especiales y luego el pago de los viajes personales a los Estados Unidos y a Europa que realizarían los funcionarios consultores, los que forzosamente tendrían que aceptarse y que elevarían el monto de los honorarios. Fueron por lo tanto considerables emolumentos los que deberían reconocerse en menos de un año y demasiada remuneración si se tiene en cuenta **que ni siquiera la primera fase de la pequeña ampliación del ingenio a 750.000 toneladas lograría concluirse.** Más aún hallándose terminada la fabricación de las respectivas maquinarias casi en su totalidad y estando ya en Bolivia la mayor parte de éstas transportándose e instalándose en La Esperanza. Además Consulting Corp., **solamente cumpliría los compromisos contraídos en reducido porcentaje de cuanto había ofrecido.**

No obstante planear buenos propósitos, éstos no fueron debidamente atendidos ya que solamente Mr. Miles y un funcionario ineficiente se presentarían para el trabajo contratado. Lo único cierto fue que no podría borrarse la acción imperdonable de IDC al no haber acatado la fundamental recomendación del informe de Consulting Corp., y así originado la paralización de la expansión del ingenio para la zafra de 1963. **Hecho que sería definitivamente fatal para La Esperanza.** Con los nuevos contratos IDC sólo pretendía echar tierra sobre sus desaciertos de Agosto y luego de Noviembre 1962.

\* \* \*

Después de suscrito el contrato con Consulting Corp., reclamé a Mr. Miles **el informe que había presentado a IDC el 7 de Noviembre de 1962, y me entregó un ejemplar.** Este era el documento que establecía las bases fundamentales para que La Esperanza afirmase su existencia. Su cumplimiento por parte de IDC habría significado el éxito de la cooperación norteamericana. Transcribo a continuación la carta que encabeza el referido informe. Consulting Corp., la dirige a la máxima autoridad de IDC en Washington.

“De nuestra consideración:

Hemos completado nuestro estudio relativo al proyecto de expansión de la Sociedad Industrial Azucarera La Esperanza S.A., el que nos fue solicitado por IDC de acuerdo con el respecto contrato. Al presente lo sometemos a consideración de esa entidad.

“La labor que se nos encomendó, y está formulada en nuestro contrato con IDC, establece un determinado programa de obras para ser evaluado por un equipo de dos personas. Este comprende: 1) la factibilidad económica y técnica del plan de expansión que justifique la continuidad de la empresa; 2) los estudios de ingeniería y la posibilidad de realizarlos con el monto del crédito, la existencia de suficiente caña para ser beneficiada en el ingenio, la estructura financiera del proyecto, una buena administración y las modificaciones que pudieran tomarse en cuenta en el actual manejo de la empresa. Como conclusión, **el informe determina el hecho que el ingenio superará el punto de equilibrio en su producción de 1963, toda vez que el presente programa sea plenamente cumplido.**

“Como inicio de nuestra labor nos hemos reunido con los funcionarios de IDC/Washington quienes nos impartieron las instrucciones correspondientes. Y luego con los de IDC/La Paz para el mismo fin. Enseguida nos trasladamos a La Esperanza y allí examinamos la fábrica y los campos, estudiamos los importantes documentos relacionado con el proyecto y **obtuvimos toda la**

**información que nos permitirá determinar conclusiones.** Además tuvimos reuniones con personas de la Administración de la empresa y cañero, y visitamos el ingenio fiscal. Nuestro estudio fue finalmente revisado por IDC en La Paz.

**“Los planes y conclusiones del informe se resumen como sigue:**

- 1.- El programa de expansión que está en proceso ha de establecer **una capacidad de molienda diaria de 750 toneladas métrica de caña.**
- 2.- La caña que puede ser provista **para la zafra de 1963** fluctúa entre 630 y 765 toneladas métricas en 150 días efectivos de molienda.
- 3.- Considerando una administración eficiente, **La Esperanza obtendrá una moderada utilidad en 1963 si el programa de expansión que está en proceso (la nueva maquinaria instalándose en el ingenio) se concluye para Mayo, y los resultados pueden ser altamente provechosos en los siguientes años con futuras ampliaciones.**
- 4.- **El programa de expansión que está en proceso puede completarse totalmente siempre que los fondos necesarios sean desembolsados inmediatamente y que el proyecto reciba la cooperación requerida. Para establecer una razonable garantía que el proyecto se complete en el tiempo determinado, los fondos deberán ser desembolsados alrededor del 15 de Noviembre de 1962.**
- 5.- **El millón de dólares que aún no ha sido desembolsado es requerido para integrar el programa de expansión a 750 toneladas de molienda diaria y también para proveer el capital de operación.**
- 6.- La administración de La Esperanza necesita ser substancialmente reforzada para que el proyecto tenga éxito.
- 7.- **A fin de generar las utilidades necesarias para el pago de la deuda correspondiente al crédito, una futura ampliación del ingenio ha de ser requerida después del programa correspondiente al año 1963.**

En vista de los anteriores planes recomendamos IDC **continuar con el financiamiento de la expansión del ingenio sujetándose a varias condiciones que se consideran esenciales** para el éxito del programa. Específicamente los siguientes pasos a dar son los que precisan:

- a) Establecer un Comité de confianza **controlado por IDC** para manejar las futuras operaciones de La Esperanza **hasta que el negocio se torne provechoso y las deudas se hallen substancialmente eliminadas.**
- b) **Realizar el desembolso de fondos para completar la expansión en proceso: proveer el capital de operación que se necesite; asegurar la competente observancia del proyecto** y establecer un razonable Standard de vida en La Esperanza.
- c) Acordar con Engineering Corp. (Ingeniero K. de los Afiliado que se resolvió mantener por cuanto le había sido encomendada la fabricación de las maquinarias de las que parte importante estaba ya en La Esperanza), **el establecimiento de un proyecto de administración calificado por la ampliación y complementación de los trabajos de ingeniería con carácter inmediato.**
- d) Autorizar tres proyectos de complementación administrativa para garantizar un perfecto control del programa de expansión y cabal manejo del negocio:
  - \* Desarrollar a instalar un adecuado sistema de control contable financiero.
  - \* Determinar la situación y establecer un control sobre todos los elementos del programa de ampliación fabril **a fin de asegurar su más rápida conclusión para Mayo de 1963 (inicio de zafra).**
  - \* Reforzar la administración de La Esperanza.  
(Estos tres proyectos, al que se añadió un cuarto punto o sea el estudio de la producción azucarera nacional, fueron transcritos en el contrato de 18 de Enero con Consulting Corp.).
- e) Negociar la devolución de las acciones entregadas a los Asociados y reorganizar la estructura de capital de manera a establecer una perfecta operación financiera.

- f) Cuando el proceso de expansión se halle asegurado, realizar un estudio que establezca la futura ampliación, necesaria para eliminar la importación de azúcar a Bolivia **y aprovechar las excelentes ventajas potenciales de La Esperanza.**

Existe una amplia comunidad de habitantes en las vecindades de La Esperanza que depende para su subsistencia del éxito de la empresa. **Adecuadamente financiada, equipada y administrada, La Esperanza puede proporcionar un futuro seguro y próspero a esa comunidad.**

“Apreciamos la excelente cooperación que nos fue prestada por los personeros oficiales de IDC y sus representantes en Bolivia, así como la substancial asesoría del Presidente de La Esperanza, el Señor Luís Iturralde, y la de sus principales funcionarios”.

A la carta que acabo de transcribir siguió el informe en detalle con sus tres capítulos principales: (I) **Antecedentes** que incluyen: Historia de La Esperanza — Relación con los Asociados — Asistencia norteamericana a la fecha — Programa de Expansión — Mercado para los productos de La Esperanza (azúcar y alcohol). II **Análisis y Conclusiones** con el informe amplio y detallado cuyo resumen ha sido reproducido en la misma carta. (III) **Pasos a seguir que se recomiendan.**

\* \* \*

Debo hacer hincapié sobre un párrafo importante que comenta el ítem “Historia de La Esperanza” en el primer capítulo por cuanto recalca un hecho sobre el que IDC no podría más tarde alegar que lo ignoraba: **“Desde 1952 hasta el presente La Esperanza ha estado luchando por su supervivencia. Sufrió serias pérdidas ocasionadas por la inflación que confrontó Bolivia en la década del 50 y desde entonces la obligó a incurrir en importantes deudas para continuar sus operaciones y financiar su expansión y progreso”.**

La cuidadosa lectura del informe de Consulting Corp., me había satisfecho plenamente por ser sus conclusiones absolutamente positivas en todos los puntos solicitados por IDC. Concretamente los ítems 1 a 7 establecen tangiblemente que la entidad crediticia **debe continuar financiando la expansión del ingenio.** Luego en el sector de “pasos a seguir” el informe indica el programa de acción. Además como el referido documento establece en el punto 5 que el **millón de dólares aún disponible de crédito cubriría perfectamente las inversiones a realizar para la expansión del ingenio más los gastos de operación,** no era posible que IDC dejara de comprender que no tenían asidero sus temores y protestas, a raíz del incumplimiento de los Asociados al no haber conseguido a inversionistas de los Estados Unidos, **más aún habiéndolos obtenido La Esperanza en Bolivia.**

Era obvio sin embargo que el éxito anunciado por Consulting Corp., en su informe sólo podía haberse tornado realidad **si las recomendaciones que ese documento planteaban se hubieran cumplido fielmente,** pero no fue así. IDC no había acatado la más importante de ellas, o sea la que insistía sobre la necesidad fundamental de reanudar los pagos **el 15 de Noviembre de 1962 con plazo máximo al 30 del mismo mes,** como única forma de asegurar la expansión del ingenio para la cosecha de 1963. Con lo cual la producción de azúcar más que duplicaba la del año anterior sobrepasando los 200.000 quintales y consecuentemente el punto de equilibrio. **Qué razón tuvo IDC para cometer ese segundo y tremendo error?**

Estimo haber descubierto esa razón pero tarde cuando los hechos extraños que habían de seguir sucediéndose por acción de IDC continuarían socavando la confianza que habíamos depositado en esa entidad foránea. Lo cierto es que recapacitado sobre el acontecimiento de comienzos de Noviembre del pasado año, llegué a concluir que a IDC no debió agradaarle que el informe de Consulting Corp., resultase tan favorable a La Esperanza pues significaba la inexistencia de cargos serio contra los Asociados y la falta **de causas para desahuciarlos y reemplazar su asesoría con la de Consulting Corp.** Obviamente maquinaciones encubiertas motivaron acciones contradictorias, llamadas finalmente a truncar el fácil triunfo de La Esperanza, que lo tenía prácticamente logrado. No puede dejar de constatarse que una maquinación para prolongar la paralización de los desembolsos estaba preparada pues, apenas conocido el informe,

ya debió IDC/Washington haber instruido a IDC/La Paz el restablecimiento de los desembolsos. Evidentemente en ese momento los tres meses perdidos, podían recuperarse y la expansión del ingenio se hacía efectiva para la zafra de 1963. Bien recuerdo que el funcionario de IDC en La Paz, al anunciarme en Agosto haber recibido las instrucciones para suspender los desembolsos, me había manifestado categóricamente que los pagos se reanudarían enseguida, una vez emitido el informe de Consulting Corp., si éste resultase satisfactorio, lo cual no se cumplió. Empero lo más extraño fue que Mr. Miles permaneciera aparentemente silencioso ante el menosprecio de IDC respecto a sus recomendaciones, **pues esa conducta negativa desvirtuaba totalmente los objetivos de su programa de realizaciones.**

Cuán difícil era comprender el misterio proceder de los organismos norteamericanos que aparentemente nos cooperaban. Como el informe era claro y contundente en cuanto a su programa, sólo se percibían en la inusitada actitud de IDC do razones que pudieran haberla originado: a) sus varios enredos con los Asociados, los me veía obligado a dilucidar en Washington y para lo cual habían contratado el abogado estadounidense indicado por ellos; y b) la intriga —preparada a raíz de la decisión gubernamental favorable a la creación del ingenio Bermejo por el principal del Ingenio infidente— que mi llegada a esta capital me sorprendió e inquietó cuando visité por tercera vez a los funcionarios de IDC. — Tal intriga había logrado sus propósitos al confundir a esa entidad y motivado la demora de dos meses, hasta fines de 1962, para recién dar luz verde a la expansión del ingenio. En todo caso no se explican las posiciones opuestas asumidas por IDC. Por una parte, a fines de Diciembre, había decidido colaborar a La Esperanza acogiendo positivamente el informe de Consulting Corp., pero por otra parte pareció no tomar en cuenta que actuaba en contra de los intereses de la misma empresa y de los suyos propios al seguir manteniendo la no entrega de los fondos del crédito y entorpeciendo la fácil y rápida conclusión de los trabajos para la zafra de 1963. Insólitos despropósitos en los que incurría el prestigio organismo de fomento de los Estados Unidos. Pero a fines de Diciembre no concluiría la pesadilla para La Esperanza; sólo en Marzo los desembolsos volverían a funcionar después de meses de papeleo para la suscripción de los nuevos contratos, cuando ya se veía llegar el desastre, como consecuencia de tan absurda lentitud y la imperdonable pérdida de un valioso tiempo.

\* \* \*

Como el no realizar la zafra de 1963 con el ingenio de 750 toneladas era un hecho irreversible, que habría de malograr el año decisivo para la recuperación de La Esperanza, **sólo cabía aceptar que el mejoramiento sustancial de la producción se había postergado para la zafra de 1964 y que millón de dólares aún disponible dejaría de ser suficiente por haberse desvirtuado su positiva finalidad.** Este monto de dinero sería sensiblemente invertido por el mismo IDC en gastos estériles correspondientes a la producción limitada del ingenio sin ampliación, y al ineludible pago de honorarios a sus asesores. **Ese absurdo aplazamiento demandaría consecuentemente, la oportuna necesidad de un crédito adicional compensatorio.** Desde luego, aunque sólo podían esperarse pérdidas en la cosecha de 1963, era de todos modos imprescindible atender esa cosecha con todo esmero porque la caña estaba madurando y debía ser cortada a su tiempo. Además ésta sobraría ya que **se habían aumentado las plantaciones por instrucciones propias de Consulting Corp., con la seguridad que, a partir de 1963 el ingenio ampliado entraría en trabajo.** En fin, lo repito, la falta de acatamiento del programa de y de Noviembre de 1962 y seguramente otros funestos factores serían fatales para el desarrollo de La Esperanza.

\* \* \*

Ahora bien, le constaría mucho a IDC aceptar la nueva realidad por cuanto **era un organismo demasiado arrogante para reconocer el error que había cometido al no ajustarse a las recomendaciones de sus propios asesores.** De ahí que esa entidad no exigiría a Consulting Corp., la revisión del informe la que, dadas las circunstancias resultaba necesaria ya que era indispensable anotar que, **siendo inalcanzable el punto de equilibrio en 1963, un crédito adicional tendía que ser forzosamente y oportunamente concedido a La Esperanza a fin de asegurar la expansión del ingenio para la cosecha de 1964.** En lo concerniente a los funcionarios de Consulting Corp., ellos no quisieron insistir demasiado respecto a los problemas

que pudiesen originarse y posiblemente por ello no me enseñaron el informe. Su temor era quizás que el incumplimiento del informe hiciera tambalear su convenio con La Esperanza. Tal acuerdo les asignaría magníficos que **les serían reconocidos prioritariamente de los fondos del crédito en cualquier circunstancia, ya sea que las operaciones programada fuesen o no cumplidas y tuviesen éxito o no lo tuviesen.** Y era lógico por lo tanto que hiciesen todo lo que fuese factible por no entorpecer tan atractivo negocio.

En lo que se refiere a la posición asumida por La Esperanza, si bien ésta hizo notar lo que habría de ocurrir con la menor producción, no le correspondía crear dificultades en momentos cruciales en los que IDC, después de haber demostrado una absoluta pasividad, había resuelto proseguir su ayuda. Por otra parte el párrafo (a) , relativo a los pasos a seguir, que la entidad consultora aconseja en el mismo informe, dice claramente: **“Establecer un Comité de Confianza controlado por IDC ara manejar las futuras operaciones de La Esperanza hasta que el negocio se torne provechoso y las deudas se hallen substancialmente eliminados”**, lo cual garantizaba un financiamiento extraordinario en circunstancias imprevistas, como habría de ser con el insólito atraso de un año en la ejecución del programa de trabajo.

\* \* \*

A los dos días de suscrito el contrato con Consulting Corp., regresé a La Paz. Allí tenía que esperar la llegada de los representantes de IDC con el convenio de crédito modificado para reorganizar la empresa. Entretanto me empeñé en concluir ciertos arreglos financieros con el Banco Central, planteados antes de m viaje a Washington. Se trataba de consolidar las obligaciones de La Esperanza contraídas en esa Institución por la suma de Bs. 772.0000.000 (US\$. 64.000) **Se estableció un término de 8 años para su cancelación comenzando las amortizaciones el año 1967.** Fue una operación muy positiva que recibió la aprobación del Directorio, agradeciéndose al Banco por su auténtico espíritu cooperativo. El convenio que se hacía efectivo con el Banco Central habría de constituir una importante ayuda financiera que podría facilitar el desenvolvimiento de la empresa siempre que no le opusieran obstáculos insensatos.

IDC, en su nuevo contrato suscrito **el 22 de Febrero de 1963**, decepcionaba su cooperación a que La Esperanza aceptara los siguientes puntos:

- \* La obligación de tomar los servicios de asesoramiento de Consulting Corp., en las condiciones que éste había planteado, (asunto definido con el contrato de 18 de Enero).
- \* La formación de un Comité Directivo con **mayoría absoluta de sus delegados** (sus propios representantes) para encargarse de la administración total de la empresa (lo cual constituiría el Comité de Confianza establecido en el punto (a) de los pasos a dar en el informe de 7 de Noviembre).

El Directorio de La Esperanza, manifestando una excesiva confianza en la administración conjunta de IDC y Consulting Corp., habría aceptado esas condiciones en su reunión de 14 de Febrero de 1963, **por lo mismo que éstas comprometían a IDC a tomar las responsabilidades absolutas** que serían determinantes respecto al éxito de la empresa. El Directorio estimaba que el espíritu que había animado a esa entidad a cooperar a La Esperanza afirmaba **virtualmente la continuidad de la ayuda hasta alcanzar el objetivo de la expansión de sus instalaciones agro-industriales**, tal como el informe de 7 de Noviembre lo establecía prácticamente. Consecuentemente en la mencionada reunión, que consta en Acta, el Directorio, aceptando las condiciones de IDC, resolvió:

- 1.- Crear un Comité Directorio el mismo que estaría integrado por tres miembros: dos designados por IDC y uno por La Esperanza, cuyas decisiones serían obligatorias y **tomadas por simple mayoría de votos.** Dicho Comité comenzaría a funcionar apenas suscrito el contrato.
- 2.- Delegar a favor del mencionado Comité Directorio la **totalidad de las atribuciones del Directorio** (d) del artículo 23 de los Estatutos de la Sociedad.
- 3.- IDC designaría dos miembros para integrar el Comité Directivo mediante comunicación escrita al Directorio de la Sociedad, la que serviría de suficiente credencial. Por otra parte



el Directorio nombraría en esa oportunidad como único representante, a su Presidente el señor Luís Iturralde L., para integrar dicho Comité.

- 4.- Quedaría nulo y sin efecto el Comité Interino creado por Resolución del Directorio en su reunión N° 93 de 12 de Marzo de 1962.

**La designación de dos miembros representantes de IDC fue elevada a tres al poco tiempo** con lo cual el Comité Directivo integraría cuatro miembros incluyéndome a mí como Presidente de ese Comité en representación de los accionistas.

En acta aclaratoria figuraban los nombres de los cuatro miembros del Comité Directorio del que tres eran funcionarios de IDC, y yo el único representante de los Accionista. Se estableció además que: **“el Comité tendría carácter irrevocable y dos años de duración: 1963 y 1964”**.

Con objeto de ratificar la creación del Comité Directivo y delegarle sus atribuciones, el Directorio de la Sociedad resolvió **convocar a Junta Extraordinaria de accionista, que se verificaría el 1º de Marzo de 1963**. Luego el Comité Directivo depositando toda su confianza en los dos organismos norteamericanos, determinó que Mr. Miles, representante de Consulting Corp., habría de constituirse Gerente General de La Esperanza. En la práctica todos los actos que Mr. Miles realizaría serían siempre aprobados por simple mayoría en el Comité Directivo. En lo que a mí concierne, como representante de los accionistas, **con un solo voto frente a tres de los delegados de IDC, la limitadísima actuación que me había sido confiada sólo me permitiría ser un decidido consejero-colaborador del Comité y del Gerente General, y un firme defensor de los derechos de los accionistas**.

Debo añadir que con la nueva conducción de La Esperanza, y no obstante ser Presidente del Comité, me **hallaba totalmente invalidado para acudir a préstamos bancarios de emergencia**, ya que cualquier operación financiera adicional a la del crédito de IDC, sólo podría ser resuelta por el Comité Directivo en el que yo actuaba en absoluta minoría. **Nos habíamos cerrado toda puerta de salvación financiera para el caso que IDC nos fallara**.

\* \* \*

La suscripción del segundo contrato con IDC y su ratificación por la Junta Extraordinaria de Accionistas de la Sociedad preludiaban una nueva era de expectativas. Empero esta vez yo no me sentía satisfecho por cuanto **era evidente que la flamante administración norteamericana cojeaba al iniciar su función directiva consistente en aplicar fielmente el plan de obras formulado por Consulting Corp.**, para la expansión agro-industrial y consolidación económica de La Esperanza. Digo que cojeaba porque la primera recomendación del informe, había sido incumplida por razones ampliamente expuestas con anterioridad por razones ampliamente expuestas con anterioridad. Ya he manifestado que **no podía descartarse el que una intriga hubiese podido confundir los procedimientos burocráticos propios ala entidad prestamista**, y causar una postergación de cerca de cinco meses (de Noviembre a Marzo) en el calendario de realizaciones que Consulting Corp., había programado. Se justificaba por lo tanto la inquietud que me hacía recelar nuevas interferencias. Mi única esperanza de que todo finalmente podría marchar sin tropiezos se apoyaba en que la **tan respetable entidad que era IDC, había asumido la plena responsabilidad del manejo de la empresa y puesto en juego su capacidad administrativa para llevarla por el camino del éxito**. Confiábamos por lo tanto que hallaría forma adecuada para corregir sus errores iniciales.

Consulting Corp., tenía perfecto conocimiento de las dificultades económicas sufridas por La Esperanza en la década del 50, a las que hace terminante referencia en su informe. Asimismo con plena autoridad había examinado pormenores de toda su administración. Indiscutiblemente las obligaciones de la empresa tenían que haber crecido con relación al monto de US\$. 556.000 establecido en 1960 por los Asociados, pues debían considerarse los gastos suplementarios en los dos últimos años en los que se había seguido trabajando con la fábrica original incompleta: asimismo los que fueron requeridos para la preparación de las zafras de 1961 y 1962 que hubieron de ser financiados en Bolivia y las pérdidas en cada gestión. Debiendo añadirse también el estéril empleo de los fondos del crédito, los desmedidos honorarios que se pagaron a los mismos

asesores y los que mas adelante hubieron de reconocerse todavía a Engineering Corp., y a Consulting Corp.

En Resumen las **remuneraciones por asesoramiento en su totalidad alcanzarían US\$. 500.000** considerando: a) el pago en efectivo a los Asociados en la parte ya efectuada y en acciones (teniendo en cuenta la rebaja del número de éstas resultante de la rescisión del contrato), b) el pago de comisiones a Engineering Corp., por sus estudios técnicos, y finalmente c) las sumas que se abonaban por partidas a Consulting Corp. Sea que parcamente un valor muy cercano al 30% del monto del crédito de US\$. 1.750.000, otorgado a La Esperanza por IDC **se aplicaría al ítem honorarios. Pero el elevado costo de los supuestos asesoramientos nunca habría sido censurable, si el plan de desarrollo hubiese logrado el éxito total que se esperaba.**

\* \* \*

A un principio mis contactos con los miembros del Comité parecieron ser francos y cordiales. Se percibía un cierto entusiasmo para llevar adelante en la mejor forma los planes de expansión, aunque éstos se habían tornado más difíciles a raíz de la interrupción de la instalación de la maquinaria debida al absurdo congelamiento de fondos.

En lo que concierne a la organización de los trabajos en general, son varios los aspectos a considerar. Para la sección Contabilidad Mr. Miles había contratado a un experto, tal como rezaba en el primer punto de su convenio. El personal de la oficina le prestó su decidida colaboración no obstante el problema del idioma, ya que ninguno de los dos representantes de Consulting Corp., hablaba castellano. En la sección industrial quien manejaba el ingenio y la destilería era un profesional boliviano de alta categoría, **el Ingeniero Edgar Coronado, el mejor elemento contratado por La Esperanza en el país para la administración de la producción fabril.** En cuanto al sector del campo: la cosecha y las plantaciones, Ernesto se encargaba de ello e **incuestionablemente él era experto en la materia.** Yo permanecía continuamente en La Esperanza viajando a La Paz tan sólo para las reuniones del Comité, siendo mi misión principal el velar porque éste diera rápida luz verde a las continuas solicitudes de fondos que recibía de Mr. Miles. Y debo decir que, siendo yo quien podía charlar en todo momento en ingles con ese señor, nos entendíamos bastante bien a pesar de su difícil carácter y extrañas reacciones.

En cuanto a las actividades que desarrollaban los miembros norteamericanos del Comité —cuyo número era de tres y **finalmente sería cuatro**—, como no eran conocedores de la industria azucarera no parecían interesarse en los problemas de La Esperanza pues ni siquiera por curiosidad visitaban el ingenio. Estimaban que su función se limitaba a atender los pedido del Mr. Miles y transmitir las instrucciones recibidas de Washington. Solamente el funcionario que actuaba como Secretario manifestaba cierto deseo de saber cómo funcionaba ese negocio industrial. **Las reuniones eran amables y corteses, pero nunca llegarían a lo que yo deseaba que fuesen: amigables.** Y sin embargo no debíamos olvidar que tanto yo como ellos estábamos montando el mismo potro.

En lo que se refiere a Consulting Corp., nada podía sorprender en La Esperanza a esa entidad asesora; después de haber realizado una honda investigación general de la empresa conocía perfectamente su pasado así como la deplorable inobservancia de los planes, que ella misma había elaborado con fines enderezar técnica y financieramente su futuro. Y en cuanto a los continuos contactos con nosotros la falta de afinidad se hizo siempre patente debido a cierta prepotencia en su proceder que dificultaba la eclosión de un verdadero entendimiento.

\* \* \*

Mr. Brown llegó de Baton Rouge para el montaje de la maquinaria. El mencionado norteamericano, técnico en mecánica, no era desde luego el Ingeniero, el profesional altamente capacitado que — tal como lo señalaba el contrato— debía habernos sido enviado por Engineering Corp., para trabajar estrechamente con Mr. Miles, y que jamás llegó. Lo cierto es que no descollaba por su educación y cultura y su afición principal era la bebida. Lo grave del caso es que cuando se propasaba asumía actitudes violentas sumamente incómodas para los demás. En horas de almuerzo o comida, en las que se reunía con nosotros en familia, cuando tomaba mucho —lo

cual era frecuente— su comportamiento era francamente incómodo y debíamos realizar esfuerzos para soportarlo.

Tampoco Mr. Brown era experto en su especialidad de mecánica. Recuerdo que una vez a las 11 de la noche, habiéndose parado la fábrica por una falla en el turbo generador, Mr. Brown, bastante bebido, tenía que encargarse de repararlo sin pérdida de tiempo y pareció empeñarse en ese trabajo, explayándose en inglés a base de gestos como si fuera un profesor de mecánica ante el grupo de obreros que lo observaban risueños. Pero nada de lo que hacía resultaba bien; no podía poner en marcha esa máquina. En ese momento es que nuestro mecánico, el competente negro Wells, que no osaba decir palabra e intervenir porque Mr. Brown le trataba muy mal —por negro y rival posiblemente— se acercó a mi y me habló en voz baja: —Don Luís —dígales a Mr. Brown que deje el turbo pues yo sé como solucionar el problema. Lo que él es todo lo contrario de lo que corresponde: es mejor que se vaya a dormir, pues yo me encargaré de componer la máquina rápidamente.

Convencido que podía confiar en Wells me aproximé a Mr. Brown y le dije: —Veo que está Ud., cansado, que ya es tarde, y que mañana con la mente despejada podrá usted trabajar mejor y arreglar el turbo-generador. Y así fue: él me hizo caso porque se daba cuenta del embrollo en el que se había metido. Al día siguiente a las 5 de la mañana, cuando desperté, la fábrica estaba marchando magníficamente. Wells no había demorado una hora en la reparación del turbo. Supe que a Mr. Brown no le había agradado mucho el éxito del mecánico de La Esperanza. Le molestó sobre todo que los obreros hubiesen sido testigos de su falta de conocimiento y de habilidad del negro Wells.

La pequeña anécdota que acabo de relatar, aunque trata de un asunto insignificante, apunta un hecho que no dejaba de marcar huella. Era difícil evitar que el personal de La Esperanza formase un concepto mesurado respecto a los técnicos extranjeros, sin generalizar con o sin razón. Los asesores de Consulting Corp., tampoco interpretaban con acierto las reacciones de ese personal. Además, a estos señores les costaba adaptarse al medio ambiente en el que trabajaban; quien sabe influía en ellos el hallarse lejos de la ciudad en sitio rodeado de tupida selva, lo cual no deja de originar muchas veces complejos de encierro. Nos afanábamos sin embargo en proporcionales las mejores comodidades **posibles** en alojamiento, atención y movilidad. De todos modos yo era la persona que más debía empeñarse en conciliar malos entendidos, temporizando la situación en varios casos. Nada de los que acontecía presentaba gravedad pero si creaba susceptibilidades suficientes como para engendrar distanciamientos y una reserva injustificada.

\* \* \*

## CAPÍTULO X

### Crédito Adicional

Apenas transcurrido dos meses de zafra, observé cierta depresión en Mr. Miles. Y ésta la transmitía a los miembros del Comité Directivo en La Paz por medio de nuestra radio. Aunque no me comunicaba lo que trataba pude intuir algunas de las causas de su preocupación.

Como era de prever, el resultado de los primeros meses de cosecha demostraba que la producción de azúcar quedaría muy distante del punto de equilibrio en los 150 días de molienda. Era muy difícil desde luego el alcanzarlo puesto que no se había hecho efectiva la expansión del ingenio a 750 toneladas. De ahí que el ítem 2 del contrato de 18 de Enero de 1963, en el que Consulting Corp., ofrece a la empresa “la realización de todo esfuerzo para llevar adelante las operaciones de la zafra de 1963 por lo menos al punto de equilibrio”, no dejaba de ser una presunción muy alejada de la realidad.

En mi calidad de representante de La Esperanza me había visto obligado a aceptar ese ítem del contrato pues no cabía otra alternativa que el seguir confiando en las dos entidades norteamericanas, no obstante el error garrafal que había significado la absurda paralización de la expansión fabril durante ocho meses. A pesar de ese hecho inexplicable, que aparentemente fue provocado por influencias interesadas, la empresa debía mantener su fe en un organismo

prestigioso como era IDC. Finalmente esa entidad reconocería su equivocación al haber entorpecido la ejecución del bien meditado programa de desarrollo formulado por sus asesores, y así causado considerables daños a La Esperanza en momentos culminantes en que, gracias al crédito, se afirmaba el progreso definitivo del ingenio. Obviamente los nuevos responsables del manejo del ingenio no podían ignorar que sin su ampliación la fábrica seguía trabajando deficientemente, y el millón de dólares del saldo se perderá en gastos de operación improductivos. Para sorpresa nuestra, la organización de la Administración de La Esperanza, a cargo de Consulting Corp., durante todo el tiempo que ésta duraría, **sólo habría de contar con dos funcionarios**: a) el mismo Mr. Miles que, como Gerente General, a pesar de no ser el especialista en industria azucarera señalado en el contrato, tomó interés en la marcha de la producción disponiendo para ello de mi decidida colaboración y el apoyo del eficiente personal directivo boliviano; b) el experto en Contabilidad, cuyo trabajo no fue satisfactorio. La transcripción traducida de un párrafo en inglés, de la carta que IDC enviaría a Consulting Corp., constituiría una patente demostración de su ineficacia. Decía así: **“Hemos descubierto recientemente que Consulting Corp., ha fallado completamente en la ejecución de todas las obligaciones contratadas con La Esperanza. Los libros contables de la empresa no han sido concluidos para el año 1963 y las condiciones en las que se encuentran los registros financieros pueden ser calificadas como deplorables”**.

La verdad es que nunca habíamos necesitado de ese costos experto teniéndolo a nuestro contador, Rómulo Oyola, con 20 años de experiencia agrícola adquirida en La Esperanza, asesorado por un personal directivo altamente experimentado y de toda nuestra confianza, entre el que debo citar al contador Álvaro García y al sub-contador Hugo Kay que fueron magníficos funcionarios.

Los demás directivos en los puestos de mayor efectividad permanecieron a cargo del personal boliviano que Mr. Miles no pudo cambiar por ser elemento valioso en las dos más importantes actividades del ingenio y de los campos. Desde luego e lo concerniente al Ingeniero para la fabricación de azúcar y alcohol, la experiencia había demostrado que Mr. Miles no habría logrado grandes resultados al pretender conseguirlo en el exterior, ya que el único técnico que los Asociados encontraron después de indagar en los Estados Unidos y otras partes había sido un profesional en retiro, el ingeniero Castel de 80 años de edad y de triste historia.

Para concluir he referirme a Mr. Brown, el inefable mecánico, el hombre de la bebida y de las actuaciones poco gratas. No era Consulting Corp., el responsable de su venida pues los fabricante de la maquinaria para la expansión fabril, Engineering Corp., **debieron haber enviado a un ingeniero para que trabajara estrechamente con Mr. Miles y no a un simple mecánico. El referido ingeniero nunca llegó.**

\* \* \*

Lo que pareció inquietar mayormente a Mr. Miles fue la situación que se presentaba a Consulting Corp., con la postergación de la expansión del ingenio por un año más. Como su contrato con La Esperanza habría de terminar a fines de la cosecha de 1963, la entidad asesora se daba cuenta que nada se había hecho ni podía hacerse para un mejoramiento positivo del ingenio durante el año que se perdía. Mr. Miles comprendía asimismo que, habiendo IDC imposibilitado el eficiente empleo del millón de dólares correspondiente al saldo del crédito **en su único objetivo, la expansión del ingenio para la cosecha de 1963, La Esperanza se vería obligada a solicitar un crédito adicional que compensara tan lamentable derroche.**

La situación se tornó sumamente incómoda para IDC cuando vislumbró el fracaso de la producción. Y es al advertir el desconcierto y reserva de sus funcionarios, que nos vino la sospecha que trataría de eludir una vez por todas las responsabilidades asumidas al haberse hecho cargo de la administración de la empresa. Para tomar una decisión — sin consulta previa con nosotros, como era siempre su forma de proceder— IDC solicitó la cooperación temporal de otros dos funcionarios de Consulting Corp., los que no tardaron en llegar a La Esperanza. Lo que, por ciertos informes indirectos pude vislumbrar, es que algo preparaba ese conjunto de “expertos” que no me pareció franco con nosotros, lo cual me extrañó e inquietó por demás. Aparentemente IDC habría tomado contacto con algún capitalista por cuanto consideraba que la mejor manera de

liberarse de toda responsabilidad respecto a los accionistas de La Esperanza, se facilitaría mediante un acuerdo con este posible inversionista. Tal propósito no venía al caso de manera alguna y constituiría un atropello que los accionistas no aceptarían, **pues lo único dignamente le correspondía a IDC era redimir su culpa al haber interrumpido insensatamente los trabajos de ampliación fabril que debían estar listos para la zafra de 1963, en conformidad con el plan de desarrollo formulado por el mismo Consulting Corp., compensando financieramente la inversión desatinada de fondos del crédito que ellos habían causado.** Obviamente no quisimos admitir la posibilidad de tan infeliz maquinación que defraudaría a quienes le habían otorgado toda su confianza cuando fue constituido el Comité Directivo. Por mi parte sólo podía observar a esa gente, reunida en una de las oficinas de administración de La Esperanza, discutiendo, moviéndose de un lado a otro, nervioso todos, con cara de pocos amigos. Y eso sería hasta horas avanzadas de la noche.

\* \* \*

Pocos días después de haber los Consultores retornado a Washington el mismo mes de Julio, me encontraba en La Esperanza cuando recibí un llamado por radio de nuestra oficina de La Paz. Me comunicaban que varios representantes de IDC habían llegado de los Estados Unidos con el contrato de crédito adicional, y que yo tenía que viajar allí de inmediato para suscribirlo pues los mencionados delegados no podían permanecer más de dos días en Bolivia. Recuerdo haber estado enfermo con un fuerte resfriado, pero salí de inmediato a Santa Cruz para tomar el avión al día siguiente. Es así que estuve en La Paz a las seis y media de la tarde, habiéndome afectado la altura debido a mi delicado estado de salud. Pisando el hall del aeropuerto me extraño escuchar que me llamaban por teléfono. Era uno de los miembros del Comité Directivo para decirme que no demorara en bajar del Alto pues todos estaban esperándome en la oficina de IDC. La verdad es que yo no me sentía bien y me desagradó ese exagerado apuro. Tanta era la insistencia que, llegando a la ciudad, tuve que ir directamente, maleta en mano, a reunirme con los representantes de IDC y los miembros de nuestro Comité Directivo. Según evoco los acontecimientos, la reunión fue muy discutida en inglés y castellano, dentro de conceptos que pueden ser enunciados en los siguientes términos:

—Señor Iturralde —me dijo el Secretario del Comité Directivo— los señores de IDC han traído el contrato que le rogamos firmar enseguida por cuanto ellos tienen necesidad de volver mañana a los Estados Unidos —y me entregó el respectivo documento con más de 30 páginas en inglés y en complejo lenguaje legal.

La verdad es que a pesar de complacerme la idea del crédito adicional, me llamó la atención la inconcebible prisa que tenían todos para que yo firmara el mencionado contrato. Pensé ese momento en la curiosa actitud asumida por los Consultores en La Esperanza y esa inexplicable reserva que movía a sospechar una maquinación en proceso. Miré superficialmente el documento y le dije al Secretario:

—Es satisfactorio para mí que IDC hubiese resuelto cooperar a la empresa con un crédito adicional de US\$. 650.000.- pero todos los aquí presentes admitirán que debo leer el contrato antes de firmarlo. A pesar de hablar inglés suficientemente me cuesta asimilar términos que no son corrientes. Por otra parte tengo la obligación de informar previamente a algunos accionistas de La Esperanza y consultarles. Ruego a ustedes por lo tanto de terminar que nos reunamos nuevamente pasado mañana para al suscripción de este documento.

El Secretario replicó de inmediato muy secamente y con cierta suficiencia:

—No señor Iturralde, no es posible esperar pues repito que los delegados de IDC tienen que viajar mañana. Tenga en cuenta que el Directorio de La Esperanza ha cedido todas sus facultades y Poderes al Comité Directivo del que usted es Presidente. Además Ud. es el principal accionista y los que le siguen son el ingeniero Aponte y su hermano el señor Alberto Iturralde, sus representantes en esta reunión. El primero se encuentra en La Esperanza y el otro, ausente del país, en el Brasil. Consecuentemente le sobran facultades para decidir puesto que tiene usted asegurada una mayoría absoluta.

Me sentí colocado contra la pared, vacilante, pues tan prepotente apuro justificaba el recelo que había nacido en mí. Esa desconfianza y mi malestar físico me tenían sumamente disgustado. Les respondí:

—Por favor, no me siento muy bien porque, estando resfriado, me ha afectado la altura con la subida a La Paz. Nunca se ha visto el caso de tanta precipitación en ustedes para suscribir un documento que es de suma importancia. Realmente no puedo hacerlo ahora sin conocer su contenido y sin que otros socios, aunque minoritarios, tengan por lo menos idea de la operación que se quiere realizar.

Mi respuesta fue puesta en consideración de los concurrentes. Finalmente, comprendiendo que no lograrían hacerme firmar el documento tan rápidamente, uno de los delegados tuvo que decir:

—Como mañana viajamos por la tarde podemos reunirnos a primera hora. Así el señor Iturralde tendrá tiempo de realizar esa noche las consultas que crea conveniente. Pero de ningunas maneras podemos retrasar nuestro regreso a Washington.

—Como mañana viajamos por la tarde podemos reunirnos a primera hora. Así el señor Iturralde tendrá tiempo de realizar esta noche las consultas que crea conveniente. Pero de ninguna manera podemos retrasar nuestro regreso a Washington.

A pesar de mi desconcierto por sentirme tan presionado, acepté la reunión para el día siguiente a horas 8 a.m. Saliendo de la oficina tenía pocas horas para tomar una determinación. Me fui a casa y de inmediato procedí a la lectura del contrato. Al mismo tiempo traté de ponerme en contacto con los accionistas que residían en La Paz, pero sólo conseguí a tres de ellos que no tardaron en reunirse conmigo. La lectura del documento fue necesaria. Desde luego se repetían cláusulas del contrato original. Todo parecía bien salvo que se añadía un ítem improcedente y peligroso, que no había figurado en el primer convenio. Los tres socios presentes, abogados los tres, estuvieron de acuerdo en sentido de **no firmarse el documento con esa cláusula, cuya aplicación —dijeron— significaría la abdicación por parte de los accionistas, de derechos irrenunciables, que, quedarían librados a las decisiones de terceros, las que bien pudiesen ser completamente contrarias a sus intereses.**

Al día siguiente estuve temprano, a las 8.00, en la oficina de IDC, acompañado por uno de los tres accionistas de la víspera. Debo reconocer que la precipitación para la firma del documento y las actitudes subrepticias de los funcionarios de IDC me tenían de mal talante, pues las consideraba hasta cierto punto ofensivas tratándose de La Esperanza cuyo esfuerzo honesto de largos años merecía especial aprecio y deferencia. En clima tenso tomé la palabra:

—Agradezco a IDC por el crédito adicional que ha resuelto conceder a La Esperanza pues éste permitirá concluir, por fin, la expansión del ingenio para la zafra de 1964. Empero estimo que debe suprimirse o modificarse en el contrato la cláusula añadida que, en vez de considerar la entrega de acciones en garantía como era el caso para el crédito original, significa ahora, prácticamente, la transferencia a la entidad prestamista de la gran mayoría de títulos propietarios, pudiendo IDC disponer de éstos libremente, en cualquier circunstancia, sin que los socios, sus dueños, tengan derecho al pataleo. Creo que no viene al caso una condición intimidatoria como la que se pretende establecer **ya que se trata de enmendar el grave error cometido por la entidad prestamista que malogró la producción del año 1963.**

Bastante molestos ante la firmeza de mi declaración, los representantes de IDC eludieron responder directamente al punto sobre el que habían hecho hincapié, y en tono más mesurado el secretario manifestó:

—Lo que deseamos los aquí presentes —señor Iturralde— es informarle que una importante entidad capitalista boliviana se interesa en comprar acciones de La Esperanza y es posible que fuese con el propósito de asumir su control. Desde luego sostenemos conversaciones

ya bastante avanzadas con sus personeros principales a quienes usted conoce y entiendo son sus amigos.

Las palabras del funcionario de IDC me dejaron atónito pues me era difícil admitir una forma de actuar francamente improcedente en momentos cruciales, ya que la expansión del ingenio podía holgadamente concluirse para la cosecha de 1964, **con simplemente utilizar, sin demora, los fondos del crédito adicional.** Desde luego lo que expresaba el referido funcionario era la madre del cordero, el hecho que justificaba esa actitud de cautelosa reserva en todo el personal norteamericano, compuesto por los funcionarios de Consulting Corp., los del Comité y los recién llegados, que parecían todos aleccionados para hacerme pisar el palito. Era lo que yo había presumido. Se aclaraba toda duda al respecto sobre las intenciones de la entidad prestamista y consecuentemente el porqué, del aditamento en el contrato de la cláusula que yo rechazaba. **Obviamente IDC no podía dejar de reconocer su enorme culpa al haber causado la absurda pérdida de un año en la expansión del ingenio,** y era lógico admitir que ello le preocupaba mayormente por haber asumido la responsabilidad de la administración de La Esperanza a través del Comité Directivo. De ahí su determinación de librarse de estos problemas en la forma que le resultase más efectiva y rápida, así como su empeño por disponer de la mayoría de las acciones de la Sociedad a fin de negociarlas en condiciones especialmente ventajosas al inversionista de peso que se había presentado, sin verse en la necesidad de consultar con los accionistas que pudiesen objetar. Proceder con pasmosa frialdad como dueño y señor de acciones ajenas, sin tener en cuenta que éstas llevaban consigo el sudor y sacrificio de años de esforzada lucha, sostenida por sus legítimos propietarios. Desde luego los mencionados capitalistas bolivianos habían demostrado su interés, lo cual facilitaría sus designios. Respondí por lo tanto:

—Deploro que Uds. ya hubiesen planteado la venta de las acciones de los socios de origen sin que ellos hubiesen sido previamente consultados, y me causa infinita sorpresa y desazón el que mantuviesen conversaciones, ya avanzadas con un grupo capitalista boliviano, y más aún siendo amigo. **Además ese proceder no viene al caso desde el momento en que IDC, representado por Uds. perjudicó la expansión del ingenio para la presente zafra, al no haberse sujetado a los términos del informe de 7 de Noviembre del año pasado.** Esta grave omisión fue también causa para que el considerable saldo del préstamo otorgado por el mismo IDC a La Esperanza, se malgastara en labores infecundas. De ahí que el crédito adicional ofrecido por Uds. al presente **sólo puede considerarse como una obligada compensación al tremendo quebranto que sufre la empresa, que no tuvo culpa alguna por lo ocurrido.** Debo puntualizar por otra parte que el referido informe declara enfáticamente que a fines del año pasado, **el millón de dólares aún disponible del crédito era suficiente para terminar la ampliación fabril en beneficio de la cosecha de 1963 más los gastos de operación. En ese informe no se estiman necesarios los aportes que los Asociados procurarían conseguir de inversionistas norteamericanos en el transcurso de tres años.** Empero como ello no fue posible nosotros, **conforme a contrato con IDC,** interesamos oportunamente a destacadas entidades privadas del país que realizaron la inversión correspondiente al primer año o sea la tercera parte de **US\$. 750.000.** Ese valor fue superado con el de la extensa hacienda colindante del Porvenir que los accionistas aportamos, pues fueron 2500 Has. de superficie las que se añadirían acrecentando considerablemente el patrimonio de La Esperanza. Con ese agregado de capital y tierras fértiles, que representaba un valor mínimo de US\$ 250.000.-, la empresa dió cumplimiento a su compromiso contractual, ya que así como pensó la no consecución de inversiones provenientes de los Estados Unidos en la parte correspondiente a un año. **En cuanto a IDC, no le afectó el incumplir su contrato con la inexplicable paralización de los pagos durante muchos meses, perjudicando seriamente el programa de desarrollo de La Esperanza.**

**Quiero finalmente dejar aclarado que nunca fuimos reacios al ingreso de mayor número de accionistas en el caso que ello fuese indispensable.** Por esa razón cuando tomamos contacto con los Asociados aceptamos su planteamiento respecto a los posibles inversionistas de los Estados Unidos. Empero **la situación presente es distinta por cuanto, repito, el crédito adicional se ha originado en una gran falla de IDC,** involuntaria o no, que detuvo los trabajos de ampliación fabril intempestivamente. De ahí que sin vacilar, **le corresponda compensar a su vez los efectos de ese lamentable error.** De todos modos si la empresa requiriese más capital para la segunda etapa de ampliación del ingenio, también prevista en el informe de Consulting Corp., La Esperanza estaría perfectamente dispuesta a conversar en su

oportunidad con los que pudieran interesarse en invertir. **Ahora bien, Uds, comprenderán que no faltan motivos que justifican mi posición al pedirles que previamente a mi suscripción del contrato se modifique la cláusula infundada estableciendo garantías normales, y abrigo la esperanza** que ustedes recapacitarán para bien de todos nosotros.

Disgustados y sin instrucciones de su oficina central para modificar el contrato, los funcionarios de IDC habían dejado en suspenso toda discusión respecto al punto objetado y retornado a los Estados Unidos. Aunque no me hacía muchas ilusiones pensé sin embargo que mis puntos de vista habían aclarado aspectos importantes y razonables. Estos finalmente serían comprendidos dando paso a lo esencial: **si bien por errores o nocivas influencias IDC había frustrado la zafra de 1963, le correspondía enfocar seriamente la de 1964 en beneficio de todos.** Sin embargo no fue así: después de transcurrido un mes, en Septiembre, nos llegó un segundo proyecto de contrato en el que prácticamente los conceptos contenidos en la cláusula rechazada del primero no se modificaban, y así tornaban muy delicada la situación.

El comportamiento de IDC demostraba en ese segundo proyecto una injusta obstinación y cierta ingenuidad a la vez al creer que nuevamente podrían hacerme pisar el palito. Mis últimas palabras en la reunión del mes de Julio reflejaban la absoluta verdad de lo acontecido. Vuelvo a leer el informe de Consulting Corp. —muy bien presentado en magnífica encuadernación negra con letras doradas— y compruebo que no estoy equivocado. Lo he transcrito sin errores en el presente relato. Como lo dije ya, el contrincante de La Esperanza era un organismo demasiado soberbio para reconocer su falta, consistente en no haberse ajustado a las recomendaciones de sus propios asesores, desbaratando un magnífico plan que significaba mucho dinero invertido en empeñosa lucha, y la expectativa de alcanzar el éxito anhelado que hubiese coronado el esfuerzo de nuestras vidas. Por otra parte yo tenía motivos para pensar que a IDC lo intranquilizaba el error que había cometido, el que anulaba toda posibilidad de triunfo en su administración. De ahí posiblemente su creencia que la única solución viable era el traspaso de la mayoría de las acciones de los socios de la empresa a alguna poderosa firma capitalista para librarse del compromiso que no había podido cumplir. En todo caso mi reacción ante la nueva frustración, que abrumaba a La Esperanza, **se manifestó en el memorándum que dirigí el 28 de Septiembre de 1963 al Secretario del Comité Directivo**, del que transcribo a continuación las partes más salientes:

Comienzo refiriéndome al segundo proyecto de contrato, manifestando mi extrañeza por cuanto, si bien el artículo que recuso en el primer proyecto (Art. III, sección 3.2) ha sido eliminado, se han creado otros dos (Art VII, sección 7.1 más aditamentos Art. VIII, sección 8.5) que en distintos términos tienden hacia la misma finalidad o sea que pretenden conseguir la renuncia de los legítimos derechos de los accionistas. Luego, deseoso de dejar bien esclarecidos los hechos desde que La Esperanza inició relaciones de trabajo con el primer grupo norteamericano de asesores, expreso lo siguiente:

"Cuando entré en contacto con los Asociados en Mayo de 1959, la situación financiera de la empresa guardaba total equilibrio, pudiendo apreciarse en el Balance de 1958 la normalidad del monto de las obligaciones.

"En Agosto de 1962 IDC resolvió intempestivamente descartar a los Asociados y colaborar directamente a La Esperanza. En ese sentido se interiorizó con amplitud sobre el estado real de sus dificultades financieras a través de sus propios funcionarios en Bolivia y de los representantes de Consulting Corp. **contratados especialmente con esa finalidad.** Las puertas de las diferentes secciones de la empresa se abrieron del todo para ellos: las de orden industrial, administrativo, contable y otras. Mi actitud fue siempre clara, honesta y de franca y decidida cooperación. Los informes sobre las potencialidades que ofrecía La Esperanza fueron tan favorables que despertaron entusiasmo en el ánimo de los nuevos Consultores, **el que me fue manifestado vehementemente.**

"Debo reconocer que en su relativamente corta actuación Consulting Corp., ha demostrado empeño, pero lamentablemente éste no fue positivo ya que su propio programa de realizaciones fue prácticamente anulado. IDC no había acatado la principal recomendación del informe de sus asesores **"al no poner a disposición de La Esperanza los fondos congelados del crédito antes del 30 de Noviembre y preferiblemente el 15 de Noviembre de 1962"**.



"Con respecto a mi cooperación a los funcionarios de Consulting Corp. en mi calidad de Presidente del Comité, desde el mes de Febrero de 1963, ésta se ha manifestado con mi insistencia porque sus instrucciones fuesen cumplidas en la forma más eficiente. Tal empeño, igualmente evidenciado por los empleados superiores de La Esperanza, se debió a la confianza que todos tenían respecto al éxito del programa de expansión industrial.

"Si bien soy el primero en apreciar la colaboración de Consulting Corp. **no por ello debe subestimarse la importante labor realizada en La Esperanza por nosotros, estando ya en función los Asociados antes de que IDC resolviese retirarlos de la empresa.** En este sentido no hay que perder de vista que la mayor producción del presente año, con relación a la que fue obtenida en años anteriores, **proviene exclusivamente de la adecuada y oportuna expansión de los campos de cultivo, y de la eficiente preparación de la fábrica por el personal de La Esperanza con fondos de CIS que nosotros obtuvimos al comenzar el año 1962.**

"Se apreciará también que en los últimos años la empresa realizó todo esfuerzo con la finalidad de concretar un financiamiento externo para su expansión fabril, el que obtuvo de IDC por intermedio de los Asociados. Además fue liberal en cuanto al pago de honorarios de asesoramiento los que, como lo indiqué anteriormente **alcanzaron aproximadamente a US\$ 500.000** que corresponden a Asociados, Consulting Corp. y Engineering Corp. Lamentablemente las expectativas puestas en esa cooperación foránea no dieron el fruto esperado, y si a pesar de todo La Esperanza pudo entonces seguir sosteniéndose, ello se debió única y exclusivamente al esfuerzo e iniciativa de su propio personal, directivo y obrero.

"Todos los hechos señalados son fundamentales para formar concepto cabal sobre las circunstancias que llevaron a la empresa a confrontar su actual situación la que, es tiempo todavía, **puede rectificarse, si con criterio ponderado se toma la firme determinación de reajustar y poner en práctica el valioso, pero frustrado programa de desarrollo de Consulting Corp."**

Finalmente en lo concerniente a la insólita posición adoptada por IDC, que aparece algo así como una sorprendente e injusta arremetida contra La Esperanza, debido probablemente al hecho de no querer reconocer el error de su administración causante del desbarajuste financiero, procuro mantener toda mi serenidad para expresarme en los párrafos siguientes:

"Como consecuencia de las amargas discusiones sostenidas con ustedes, cuando nos fue presentado el primer contrato de crédito adicional hace un mes, creímos que el segundo proyecto motivaría un acuerdo conjunto que dilucidaría serenamente el problema y modificaría finalmente la cláusula infundada. Las que al presente se añaden, y cuya aplicación puede determinar imprevisibles e injustas consecuencias para los actuales accionistas, constituyen lo que en derecho se conoce como condición imposible o sea prácticamente la renuncia de facultades que el orden jurídico de nuestra patria nos acuerda para defender los bienes que hemos logrado con nuestro trabajo a favor de nuestras familias, nuestros hijos y la comunidad a la que pertenecemos. A través de mi firma, y sin previa consulta con los accionistas, se nos pide nada menos que renunciemos a una parte substancial de los bienes que legítimamente poseemos en La Esperanza, como resultado de una labor que, con o sin errores, representa 23 años de trabajo pionero en procura del establecimiento de una empresa de producción acorde con las necesidades de desarrollo que persigue el país. Habiendo IDC definido su cooperación, aparentemente sincera a La Esperanza, en base a planes y condiciones que fueron plenamente atendidos por nosotros y llevados a la práctica con la mayor dedicación, **y no siendo nosotros responsables por el hecho que esa entidad no hubiese aplicado las recomendaciones de sus propios asesores causando con ello el fracaso de la zafra de 1963, la presión que ejercita no tiene justificativo alguno.**

"Industriales pioneros en Bolivia, que se han atrevido a contribuir al progreso del país levantando fábrica, realizando cultivos, hipotecando su patrimonio, su vida, no pueden aceptar una pérdida tan considerable del fruto de sus esfuerzos y la destrucción sistemática del futuro promisorio construido ladrillo sobre ladrillo, porque IDC crea que así le conviene. Y si bien aceptarían una capitalización, en el caso de ser indispensable, no por ello dejarían de exigir que ésta se encuadre **dentro de un marco de valores y condiciones equitativas y justas que no los hagan sentirse despojados en sus derechos.**

"Para concluir me cumple manifestar que estoy conforme en suscribir el convenio toda vez que se modifiquen las cláusulas que imputamos, o sea las que fueron añadidas al segundo proyecto de contrato, puntualizando al mismo tiempo que estoy siempre listo para estudiar con ustedes alguna solución adecuada que tienda a facilitar planes de inversión cuando éstos fuesen necesarios.

\* \* \*

Mi Memorándum no pareció trascender en los miembros del Comité. No hubo ninguna respuesta y el crédito adicional quedaría indefinidamente detenido. **Este hecho tornaba inquietante la situación por cuanto a IDC, entidad abstracta, no le preocupaban nuestras motivaciones respecto al futuro de La Esperanza.** Lo lamentable es que los hechos inesperados ocurridos al plantearse el crédito adicional suscitarían una absurda controversia, en la que finalmente resultaríamos los perdedores ante contrincante obstinado demasiado poderoso.

Es inconcebible que la entidad crediticia hubiese originado un nuevo problema **sin razón alguna.** Por cierto le preocupaba tener que seguir a cargo de la administración de La Esperanza hasta fines de 1964, sin la cooperación de Consulting Corp., cuyo contrato caducaba con la terminación de la cosecha de 1963, y mayormente aún después de haberle causado un rotundo fracaso al no acatar sus fundamentales recomendaciones. Pero IDC estaba totalmente equivocado al creer que la única solución para su problema consistía en entregar la empresa a un grupo capitalista que se hiciese cargo de ella y "adiós". Y digo equivocado porque no hallaría fácilmente a inversionistas extranjeros, pues habíamos comprobado con los Asociados que ello era prácticamente imposible dada la situación política convulsionada e inestable en nuestro país. Ni tampoco los conseguiría en Bolivia, **a menos de ofrecerles La Esperanza a precio de regalo,** como era su fría intención, agravando sin consideración alguna a los accionistas de origen. Además no cualquier capitalista boliviano asumiría el dificultoso manejo de una actividad como La Esperanza, tan diferente de las que son simples fábricas que no tienen que preocuparse por la preparación de la materia prima, la que compran y tienen lista para su trabajo manufacturero. **Y en ese orden de conceptos puede considerarse también como simple industria al ingenio azucarero que no está ubicado en zona apta para el cultivo de la caña, y se ve obligado a adquirir casi la totalidad de su materia prima puesta ingenio, de agricultores que la traen de regiones lejanas.** Su trabajo se ha reducido notablemente sin la compleja atención de los cultivos de caña la que, cuando se realiza en gran escala, presenta serios problemas motivados por las condiciones del tiempo, los incendios frecuentes en época seca, las langostas (que La Esperanza conoció en dos ocasiones), las plagas en general, los caminos, los cañaverales en periodos de lluvia, la contratación de personal y tantas otras dificultades. **Ese ingenio prácticamente sin cultivos de caña o en reducida extensión y poco rendimiento no resulta ser actividad agro-industrial** ya que se consagra casi exclusivamente a la elaboración del azúcar, y esta circunstancia le permite ubicarse en cualquier zona apta o no. El ingenio La Esperanza era valioso desde luego, por ser núcleo de una extensa zona de tierras magníficas en el Norte Cruceño para la obtención de los mejores rendimientos y costos de fabricación.

Por cierto la atención conjunta de la materia prima y de la fabricación del azúcar es labor compleja y sacrificada, que requiere no solamente el aporte de capital sino el conocimiento absoluto de la industria en sus diversos aspectos y una particular disposición de ánimo para afrontar esos problemas. Ello demanda largos años de experiencia así como mucha fe, casi religiosa, en la obra que se realiza. De ahí que los norteamericanos que vivían en La Esperanza, desde luego poco conocedores de la industria azucarera, no se sentían a su gusto y lo demostraban con su general desconfianza, su mal humor, su predisposición a escuchar a los adversarios de la empresa, su inadaptabilidad al medio y el deseo de concluir rápidamente sus compromisos para irse. Añadiré que no era el negocio fácil que podrá imaginar el capitalista que pretendiese invertir excedentes de dinero como una colocación cómoda y rentable.

El único objetivo del crédito adicional que ya resultaba algo excesivo por haberse avanzado los trabajos de ampliación, era compensar el ineficiente empleo del millón de dólares, que no fue utilizado como correspondía en la expansión del ingenio para 1963. Ese dinero debió haber sido debidamente invertido por el Comité Directivo en la conclusión de dicha labor, **sin necesidad de nuevos inversionistas. y punto final.** Inadmisibles era por lo tanto la obstinación de IDC, la que

aparentemente justificaba la presencia de influencias extrañas que actuaban tras los bastidores, **empeñadas en desprestigiar profundamente a La Esperanza y facilitar así sus propios designios.**

Habiendo fallado los infundados objetivos de la entidad crediticia, su resentimiento contra los accionistas de origen, pareció acrecentarse, especialmente respecto a mi persona, tornándose en desconcertante encono gratuito. Conscientemente se manifestaría en actitudes negativas e ingratas: notoria despreocupación por el tiempo que, por falta de financiamiento, se perdía miserablemente y disminuía las posibilidades de concluir la ampliación industrial para 1964; insensibilidad total con relación a las expectativas de los accionistas que observaban angustiosamente la paulatina destrucción de la obra que les había significado toda una vida de esperanzas. Habiendo vencido las dificultades naturales que confronta toda obra pionera de magnitud, **una mano gigantesca surgió tras de nosotros para inmovilizarnos y obstaculizar el empeñoso entusiasmo que nos impulsaba hacia el éxito.**

\* \* \*

Reflexioné hondamente sobre los acontecimientos ocurridos desde que IDC, en Agosto de 1962, congeló el saldo de los fondos del crédito, tratando de discernir las razones que pudieron haber causado tan absurda incompreensión entre esa entidad y nosotros.

1 .-En cualquier labor empresarial conjunta, **la consecución del éxito se facilita considerablemente a través del buen entendimiento, el diálogo y la mutua consideración.** Sensiblemente, cuando en Agosto de 1962 IDC desahució intempestivamente a los Asociados, sustituyéndolos con sus propios consultores, lo hizo sin advertirlos y sin la previa investigación que justificara tan prepotente forma de actuar. Y ahora se comportaba de igual manera sin reparo alguno respecto a los accionistas.

La Esperanza padeció tremendamente en todo tiempo **por esa falta de necesario contacto entre las partes** el que, con toda seguridad hubiese permitido debatir y aclarar conceptos dentro de términos razonables, evitando que éstos se transformasen en ingratos problemas. Mayormente aún si se tiene en cuenta que ambas partes, juntas, debían orientar sus esfuerzos hacia un mismo fin: **lograr que el programa de Consulting Corp. se hiciese efectivo satisfactoriamente.**

Empero, en todo lo que ocurrió, desde Agosto de 1962 la entidad norteamericana parecía haber levantado un muro entre ella y nosotros a fin de operar de acuerdo a su exclusiva obstinación. Sin saber concretamente cual de sus determinaciones sería la más provechosa para sus propios intereses. Lo extraño del caso era que Consulting Corp., cuyo informe elogiábamos por ser bien meditado y perfectamente factible, siempre que fuese cumplido fielmente, estimó que le era más conveniente en ese momento no rebatir el proceder de IDC, **aunque en su informe final de 14 de Diciembre de 1963 se vería obligado a decir la verdad y responsabilizar categóricamente a la entidad que le había encomendado el estudio de La Esperanza manifestando: "La demora en el desembolso del saldo del crédito de IDC, cuyo pago fue restablecido a fines de Marzo de 1963, imposibilitó que! la ampliación del ingenio fuese concluida para la zafra de ese año"** (Pág. 12).

2.- IDC trató de disculpar sus errores alegando no haber conocido oportunamente la situación económica difícil por la que había atravesado La Esperanza en años anteriores. **Esa aseveración era totalmente falsa,** bastando para demostrarla el hacer referencia al párrafo de la carta que encabeza el informe de Consulting Corp. de 7 de Noviembre de 1962 a la máxima autoridad de IDC en Washington, el que he transcrito en su oportunidad y lo vuelvo a hacer para mayor comprensión de los hechos. Consulting Corp. dice así: "Desde 1952 hasta el presente La Esperanza **ha estado luchando por su supervivencia.** Sufrió serias pérdidas provocadas por la inflación monetaria que confrontó Bolivia en la década del 50 y desde entonces la obligo a incurrir en importantes deudas para continuar sus operaciones y financiar su expansión y progreso". Por lo tanto IDC y sus asesores sabían perfectamente a que atenerse respecto a la situación económica de La Esperanza, y si bien Consulting Corp., dio la adecuada solución, lo deplorable fue que IDC no la pusiera en práctica.

Y cuáles fueron las causas del insólito proceder de IDC? Podría alegarse que su condición de entidad pública con administración burocrática motivaba su negligencia, su indiferencia, procedimientos éstos que me cupo comprobar personalmente durante mi forzada permanencia en Washington. **Pero inclinaría mayormente mis suposiciones hacia la existencia de influencias e intervenciones extrañas con gran ascendiente sobre IDC.** En todo caso ambas razones habrían de causar a la postre el drama de La Esperanza.

3.- Cuando, una vez despedidos los Asociados, IDC y sus consultores tomaron a su cargo la administración y el manejo de los fondos del crédito, es posible que la entidad de fomento no hubiese percatado la situación anormal que había originado y constituiría para ella y para todos un serio problema. A partir de aquel momento, **no solamente actuaría IDC como prestamista sino también como prestatario** ya que asumiría también la responsabilidad de la conducción de la empresa. En ese sentido, tendría que empeñarse en realizar las inversiones más productivas en conformidad con la planificación cuidadosa que había formulado Consulting Corp. **Y así también, le correspondería atender seriamente los compromisos y obligaciones resultantes de la operación específica del crédito de US\$. 1.750.000.-** y del trabajo general del ingenio, como por ejemplo el pago a su vencimiento de los intereses que el referido crédito exigía, en lo que falló totalmente. Debo dejar constancia que hasta el momento en que el Directorio de La Esperanza transmitió sus poderes y responsabilidades a IDC y Consulting Corp., **la administración boliviana no había descuidado en 22 años el cumplimiento de sus obligaciones no obstante las tremendas dificultades confrontadas,** razón por la cual había merecido la confianza de las entidades financieras del país que nunca dejaron de otorgarle créditos para las operaciones que La Esperanza requería.

4.- La situación contradictoria que significaba para IDC la dualidad de sus funciones en La Esperanza no habría tenido mayores consecuencias si la expansión del ingenio se hubiese hecho efectiva para la zafra de 1963, ya que La Esperanza, con la consolidación de sus finanzas no habría necesitado un crédito adicional compensatorio. Pero como así no resultó, era lógico admitir que IDC deseara librarse lo más pronto posible del embarazoso problema que le significaba la obligación de actuar en dos posiciones antagónicas. **Y entiendo que esa situación incómoda superó su temor respecto a la sobreproducción de azúcar que lo había desorientado y causado el fracaso de la ampliación fabril para 1963.** En ese sentido la forma más positiva de salir del embrollo debió parecerle ser el traspaso de sus responsabilidades, a un grupo de capitalistas que asumiría el control de la empresa. Sin embargo, para no demorar en conseguir al inversionista, IDC tendría que ofrecerle las acciones de La Esperanza en bandeja de plata, barateando los precios. Pero, no tomó en cuenta que le sería difícil eludir la consulta previa a los dueños de los títulos, quienes podrían plantear objeciones no ajustadas a sus planes. No era por lo tanto inverosímil el recelar que la entidad prestamista procurase soslayar ese riesgo aprovechando la oportunidad que representaba la solicitud de crédito adicional, para introducir furtivamente en ese contrato a suscribir con La Esperanza una cláusula especial por la cual los socios habrían de renunciar a su favor un porcentaje considerable de sus derechos sobre las acciones que ellos poseían. De ahí la insólita precipitación de los funcionarios de IDC para que la misma noche de mi llegada de La Esperanza, suscribiera yo el contrato. Quien sabe así presionado, no advertiría en un denso documento difícil de leer la existencia de esa cláusula especial, y firmaría confiado, saliendo todo a pedir de boca para la entidad prestamista. Sin embargo, lo que motivó mis recelos fue que **tan marcado apuro no era precisamente la manera corriente de proceder en los funcionarios de IDC que pecaban por lo contrario: los contratos que habíamos suscrito con ellos en numerosas ocasiones habían durado meses para definirse y concluirse.**

5.- Me parece adecuado puntualizar nuevamente los numerosos desaciertos cometidos desde Agosto de 1962:

a) Desde luego, los ocho meses de inútil inmovilización de los desembolsos de fondos, al haber imposibilitado la expansión del ingenio para la zafra de 1963, motivarían la no fabricación ese año de un mínimo de 120.000 quintales de azúcar (5.500.000 kilos), que habrían elevado la producción a un total de 210.000 quintales, considerando bajos rendimientos. Con esa mayor producción, la empresa habría percibido algunas utilidades y dispuesto de fondos que por lo menos le hubiesen

permitido atender los gastos de preparación de zafra para 1964, y poner al día el pago de las deudas corrientes perentorias, y particularmente los intereses del crédito. Tal como lo establecía el informe de 7 de Noviembre de 1962 en párrafo 7, **no urgía la cancelación total de las obligaciones contraídas en Bancos e Instituciones de fomento pues éstas se atenderían al tiempo, de su vencimiento en la segunda etapa de expansión fabril.**

b) En cuanto al tonelaje de caña disponible para la zafra de 1963, éste era más que suficiente en el caso de realizarse la molienda con el ingenio mayor (ver párrafo 2 del mismo informe). **De ahí que al mantenerse la producción del ingenio sin la ampliación, los excedentes de caña resultarían considerables, y tendrían que quemarse. Con ello las pérdidas serían cuantiosas para la empresa.**

c) Finalmente, el millón de dólares disponible del crédito original tuvo que desperdiciarse en gastos inútiles para una producción que, se sabía de antemano, ocasionaría pérdidas al no trabajar el ingenio de 750 toneladas.

En resumen los puntos que acabo de señalar, que ocasionarían grandes perjuicios a La Esperanza, sin que ésta fuese responsable por ellos, **sólo podía compensarlos IDC con el crédito adicional.** Y el que dicha entidad no reconociera esa realidad encubría propósitos extraños y prepotentes tremendamente perjudiciales para la empresa, y para sus propios intereses.

\* \* \*

El hecho mismo de no haberse concretado el crédito adicional entre las partes no debía paralizar los trabajos del ingenio. Sensiblemente éste sería nuevamente detenido por IDC faltando todavía algún tiempo para seguir con la molienda. La causa de ello fue que la administración no atendió el pago del saldo de bolsas azucareras. No obstante éste entorpecimiento, que redujo la producción, **la eficiencia del Ing. Edgar Coronado logró resultados que superarían toda expectativa,** con 67 % más de producción en relación a la de 1962; 80.000 quintales equivalentes a 3.700.000 kilos de azúcar. Excelente trabajo con un ingenio incompleto sin haberse realizado todavía la expansión salvo el uso del transportador de retorno de bagazo que había podido instalarse y facilitado las operaciones de fabricación. La disminución de producción debido a ese paro anticipado de la molienda, no fue atribuible al sector boliviano de la administración ni siquiera a Consulting Corp., que a debido tiempo reclamaron al Comité Directivo la necesidad de un rápido traslado del saldo de las bolsas azucareras. **En lo concerniente a esta obstaculización, la entidad consultora establecería en su informe final de 14 de Diciembre de 1963 lo siguiente: "La producción del ingenio en 1963 ha significado un franco mejoramiento respecto a la de 1962; empero las demoras en el financiamiento (que detuvieron la molienda antes de tiempo) motivaron un resultado inferior al que se había estimado originalmente" (Pág. 1).**

La tirantez económica tenía que afectar el desenvolvimiento general de la empresa. Este hecho obligó a Mr. Miles a solicitar directamente a IDC un crédito de US\$. 250.000, que lo denominó de emergencia, para que la empresa pudiese atender los gastos de operación hasta la iniciación de la siguiente zafra.

Este fue concedido sin imposiciones de ninguna clase. Empero cabe preguntarse porqué la indicada operación no fue planteada, una vez por todas, en suma mayor —sin necesidad de alcanzar a los US\$. 650.000.- del crédito ofrecido originalmente— para también concluir con el transporte e instalación de las maquinarias abandonadas en Cochabamba, y así afirmar la mayor producción en el año 1964? La intención era considerar ese crédito de menor cuantía como provisional para sólo ampliarlo una vez realizada la famosa capitalización que IDC se obstinaba en tramitar. Yo lo acepté a nombre de la empresa porque estábamos con el agua al cuello. Empero tal operación disminuida no tenía mucho sentido. Se destinaría solamente a la preparación de la zafra que seguiría operando en ingenio incompleto. La suma prestada acrecentaría las deudas a cargo de la empresa sin que la producción mejorase.

\* \* \*

## CAPITULO XI

### Infuctuosas tentativas de acuerdo.

El tiempo pasaba, faltando sólo un trimestre para que el año concluyese. Teníamos siete meses por delante hasta la iniciación de la cosecha de 1964. Pero la administración responsable en poder de IDC nada hacía para la complementación del ingenio a 750 toneladas, y me inquietaba el próximo futuro de La Esperanza. No obstante mis continuas advertencias verbales y por escrito al Comité Directivo, observaba una inercia impresionante y aparentemente deliberada, que postergaba incesantemente nuestro plan general de desarrollo, suscitando en mi un gran desasosiego. **Me irritaba el pensar en nuestra impotencia para cambiar una situación que nos constreñía a seguir aceptando ese inexplicable afán de IDC por entorpecer las posibilidades que aún permitirían a la empresa el recuperarse.** Presagiaba que la interesada y hábil influencia, adversa al crecimiento del ingenio, continuaba orientando los pasos de la entidad norteamericana, y que no eludiríamos sus perniciosos efectos.

De ahí que en momentos sombríos Ernesto y yo nos sentimos inclinados a poner fin a tanta arbitrariedad, y hasta llegamos a considerar la venta de nuestras acciones. En ese sentido, en memorándums dirigidos el mes de octubre al Comité Directivo y a IDC / Washington, ofrecí la venta de mis acciones, las de Ernesto y las de mi hermano Alberto, a su valor contable más un porcentaje por concepto de revalorización de activos sociales. O sea un precio muy moderado tomando en cuenta que, no obstante la Estabilización monetaria de fines de 1956, la inflación no se había frenado, alcanzaba ya a 6.000 %, y **era difícil establecer todavía el valor real de cualquier activo.** Empero no recibí respuesta alguna de IDC, lo que no dejó de extrañarme ya que mi retiro debía complacerle porque le significaría liberarse del incordio que no le había permitido operar a su gusto y sabor, al no haber suscrito yo el contrato de crédito adicional. El no aceptar mi retiro no encubriría acaso una nueva asechanza, la que perdería todo efecto si dejara yo de ser socio de la empresa? Y lo cierto es que algún nuevo artificio no demoraría en presentarse.

Sin embargo, nosotros mismos no tardamos en rechazar la idea perturbadora de la venta de nuestras acciones al apreciar la trascendencia de la obra realizada en La Esperanza. ¿Nos sería posible acaso dejar definitivamente de observar el espectáculo dinámico que nuestro esfuerzo había engendrado con la creación de la fábrica en esa zona selvática? Me refiero al interés que ofrecía el movimiento general de la planta azucarera en pleno trabajo, al ruido cadencioso de las máquinas, a los camiones cargados de caña que hacían cola, a la grúa que la descargaba al transportador, al azúcar blanca granulada que fluía de las centrífugas y del secador, a las grandes extensiones de cañaverales, a los potreros donde apacentaba el ganado, a la laguna inmensa con sus aguas tranquilas que reflejaban el monte circundante, la fábrica y los bellos celajes del atardecer.

\* \* \*

Aunque el desaliento alteraba nuestro ánimo, debíamos seguir adelante en pos de una solución apropiada que permitiese a la empresa superar la confusa situación que detenía su normal desarrollo. Pues indudablemente, los resultados de la zafra de 1964 habrían de ser decisivos respecto a la continuidad del ingenio. Además debía tenerse en cuenta que la desmoralización, comenzaba a cundir en el personal de administración de la empresa y en los cañeros vecinos, a pasar de sus positivas manifestaciones de buena voluntad. Para nosotros la aventura de La Esperanza, aunque maltrecha, seguía de pie, y no era admisible que permaneciéramos con los brazos cruzados a la expectativa de los acontecimientos.

\* \* \*

Indudablemente el mayor desacierto que nosotros habíamos cometido, el que enjuiciábamos al bordear los 4 años de lo que más pudo llamarse intervención impropia que asesoramiento foráneo en nuestros negocios fue **el no haber podido gestionar sin intermediarios ante una entidad de fomento internacional, el crédito que requeríamos para**

**desarrollar nuestros planes de crecimiento agro-industrial.** Obviamente el no haber conseguido en nuestro propio país la ayuda alentadora que creíamos merecer, nos llevó a aceptarla del exterior; pero no contando con respaldos financieros adecuados **tuvimos que admitir perjudiciales asesorías en nuestro negocio**, como la que en primer término aceptamos de los Asociados, y luego la de Consulting Corp. que IDC nos impuso. Lo cierto es que nos fue fácil percibir que la segunda entidad asesora avistaba también en las potencialidades de La Esperanza la posibilidad de hacer la América, sin contar que el cambio de asesoría nos había significado un elevado gasto para resultados negativos.

**Si en vez de aceptar la oferta de los Asociados en 1959 lográbamos, solos, concretar el mismo monto de crédito, o sea US\$. 1.750.000, es obvio que habríamos dispuesto de esa cantidad de dinero progresivamente, en su totalidad, dado el hecho de no tener que reconocer considerables honorarios por asesoramientos francamente ineficaces que nos significaron US\$ 500.000.** Y realizábamos por otra parte una buena economía en la compra de la maquinaria para la expansión del ingenio, adquiriendo una planta azucarera con capacidad de molienda, quizás mayor en igualdad de calidad, utilizando los servicios de nuestro amigo el ingeniero Joe Santiago, ex-jefe técnico de la fábrica Squier de Búffalo. Asimismo La Esperanza hubiese llevado adelante su plan de trabajos con toda autonomía, como dueña y señora de su patrimonio, ganando tiempo al tiempo, sin esperar y sufrir divergencias ajenas, ni posibles intrigas que no hubiesen tenido asidero, ni otras interferencias extrañas, ni adquisiciones innecesarias como fue la de un segundo tractor Caterpillar, ni plantaciones en exceso que habrían de quemarse. Además contábamos con un personal directivo y obrero bien preparado el que, desde luego, **nunca fue cambiado por los Asesores.** Finalmente cabe apuntar que sin esa perjudicial cooperación foránea La Esperanza había superado dificultades de toda índole en más de 20 años, progresando notablemente aunque paso a paso, por cuanto no solamente no encontró una auténtica y positiva cooperación en las esferas del Gobierno sino el propósito de entorpecer sus planes de progreso.

\* \* \*

El hecho de no haber firmado el contrato adicional por las causas expuestas anteriormente había acrecentado en IDC su encono infundado contra La Esperanza y contra mi persona en particular. Esta actitud tornaría mayormente difícil toda posibilidad de acuerdo honorable para reparar la enorme falta que la entidad norteamericana había cometido paralizando arbitrariamente en Agosto de 1962 los trabajos de expansión del ingenio para la zafra de 1.963. Debe advertirse que la única solución que correspondía a IDC para redimirse de ese grave error era **dar cumplimiento a las determinaciones establecidas ítem b, página iii por Consulting Corp., en su informe de 7/11/62 que puntualizaba: "Realizar el desembolso de fondos para complementar la expansión en proceso; proveer el capital de operación que se necesite; asegurar la competente observancia del proyecto"**. Si bien IDC no había acatado la primera recomendación del informe, y así incumplido el contrato, razón por la cual la producción no aumentó a más del doble como debió ser en la zafra de 1963, era imperdonable que obstaculizara nuevamente la expansión del ingenio para la cosecha de 1964. Le bastaba simplemente otorgar a La Esperanza el crédito adicional que, como se apreciará más adelante, resultó ser suma más que suficiente para el fin propuesto, **sin necesidad de acudir a nuevos capitalistas.**

Lamentablemente la obstinación de IDC en aplicar soluciones que no correspondían (las que parecían encubrir intenciones malévolas contra los accionistas de origen), impidieron que la empresa pudiese iniciar su rehabilitación con un positivo aumento de producción en la zafra de 1964. Pues no faltaba caña y con exceso, por cuanto Consulting Corp. había impartido instrucciones del caso a Ernesto así como a los cañeros vecinos para que las plantaciones se extendieran considerablemente. **Empero comprendimos que IDC, por innato orgullo de entidad norteamericana (prácticamente infalible), prestigiada por sus ayudas financieras internacionales de fomento y todopoderosa, no daría su brazo a torcer. Manteniendo, como siempre un silencio ofensivo, no demostraría la menor consideración por los accionistas que le habían otorgado toda su confianza.**

En tales circunstancias tuvimos que reconocer amargamente nuestra derrota, pues la entidad crediticia con su indiferencia y más aún su rencor, dejaría pasar el tiempo sin que se

realizara trabajo alguno. De ahí nuestra alarma por cuanto esa actitud motivaría un segundo descalabro: el de la producción de 1964 con fatales consecuencias. **No hallábamos por lo tanto otra salida que la de someternos al capricho de IDC resignándonos a que algún grupo capitalista efectuase una inversión.** Empero manteníamos la esperanza que no sería tan fácil encontrar interesados ya que no regalaríamos nuestras acciones que representaban 20 años de dura labor. La insólita cláusula que descubrí en el contrato adicional, no pretendía acaso poner a disposición de los funcionarios de IDC nuestras acciones para que las vendieran a miserable precio? Además no aceptaríamos negociación alguna que no se encuadrara en un marco de valores y condiciones honorables para los accionistas de origen, víctimas del inexplicable abuso.

No habíamos logrado conocer exactamente las razones que motivaron los errores e indecisiones de IDC, los que se iniciaron en Agosto de 1962 y causaron tanto daño a La Esperanza. Lo cierto es que el año de semi-hermetismo que había transcurrido desde esa fecha, en el que los funcionarios de IDC prácticamente no nos consultaban para cualquier determinación tal como lo hemos relatado ya, marcaría para los accionistas de origen un período de altibajos emocionales que se manifestarían en constante zozobra. Nos veíamos atrapados por un poderoso mecanismo burocrático e insensible que nos tornaba en víctimas de funestas consecuencias inexplicables e inmerecidas.

\* \* \*

Al pretender ofrecer nuestras acciones a algún capitalista de peso, lo que percibíamos en IDC era su determinación de no continuar a cargo de una administración que le quemaba las manos pues su propio contrato de creación del Comité Directivo sólo caducaría a fines de 1964 faltando todavía 15 meses para ello. Y esta vez sin el apoyo de Consulting Corp. que finalizaría su fallido convenio con nosotros a la terminación de la zafra de 1963. Desde luego por moral la firma consultora no lo prolongaría ni tampoco nosotros aceptaríamos asesoría alguna que habría de significar más honorarios a reconocer, sin resultado efectivo. Además las dos entidades consultoras habían comprobado que la Esperanza podía perfectamente batirse por sí sola, como los otros ingenios, con su personal directivo y demás empleados bolivianos, por considerarlos muy capaces. Es evidente que en años anteriores a su primer contacto con los asesores foráneos, y no obstante la acción negativa del Gobierno, ese personal nacional había contribuido al acrecentamiento del valor de La Esperanza o sea de su agro-industria, la que alcanzó visible importancia y superaba holgadamente el millón de dólares que fue establecido como base por los Asociados en 1959.

Con nuestra determinación es que, haciendo de tripas corazón, nos vimos forzados a apoyar las gestiones que IDC seguía realizando apresuradamente. Como no perdíamos nada conversando con el principal capitalista boliviano interesado en comprar acciones, a quien conocíamos de muchos años, resolvimos tomar contacto con él. Nos visitó en La Esperanza. Se trataba de un destacado industrial, aunque su actividad no tenía nada que ver con la industria azucarera. Y es probable que por esa razón no pareció interesarse formalmente en las instalaciones fabriles y campos de cultivo tal como lo esperábamos, llevándolo su natural temperamento de hombre de negocios a preferir la charla con los comerciantes ambulantes vendedores de ropa, baratijas, telas y otras mercaderías. Numerosos, éstos comerciantes habían organizado una especie de feria, atraídos por el importante núcleo de población compuesto por familias de empleados, obreros de La Esperanza y agricultores vecinos. **No llegamos por lo tanto a tangibles resultados en nuestras conversaciones con el referido industrial.** Obviamente su caso era similar al de la generalidad de los capitalistas que disponen de excedentes de dinero y que sólo se interesan en invertir allí donde las condiciones del negocio son las más ventajosas, las que representan una verdadera "ganga". Le era difícil a nuestro amigo industrial, y más aún comerciante, el evaluar una labor de singular trascendencia y tremendamente sacrificada, realizada en plena selva tropical, la que emprendimos animados más que por el afán de ganar dinero, por el de realizarnos en una obra de gran sentido nacional. De ahí que, el tratar de convencer a quien no podía apreciar el valor real de La Esperanza y ofrecía pagar un precio irrisorio por las acciones que intentaba comprar era perder el tiempo. Además para un trabajo conjunto es necesaria una verdadera afinidad entre las partes, que permita encarar los problemas dentro de conceptos coincidentes. Y esa afinidad no parecía posible con el conocido industrial.



Inexplicables eran la desorientación y obstinación de IDC al no admitir que la única forma positiva de operar era: **no perder más tiempo en procedimientos incoherentes y trabajar utilizando ipso facto el saldo de los fondos del crédito adicional a fin de terminar rápidamente la expansión del ingenio para la zafra de 1964. Se duplicaría así la producción de azúcar**, y con mayores ingresos la entidad crediticia afirmaría la continuidad de La Esperanza, daría cumplimiento a los compromisos asumidos al tomar a su cargo la administración de la empresa por medio del Comité Directivo, no defraudaría a los accionistas de origen que le habían otorgado toda su confianza en Asamblea del 1º de Marzo de 1963, y aseguraría la recuperación de la totalidad de su crédito más intereses. Empero el rencor exacerbado de IDC contra los creadores de La Esperanza lo haría reaccionar en forma inesperada impulsándolo a considerar excepcionales facilidades financieras para despertar el particular interés del capitalista boliviano que nos había visitado. De ahí que Consulting Corp. realizó un estudio completo para la segunda expansión del ingenio, el que fue entregado al organismo de fomento el 31 de Octubre de 1963. Un ejemplar de ese documento lo recibió el capitalista y otro fue puesto a conocimiento de La Esperanza.

Yo no ví inconveniente en el propósito de IDC, pues éste se hallaba establecido en el punto 7 del informe de 7 de Noviembre de 1962 presentado por la entidad asesora el que dice: "A fin de generar utilidades necesarias para el pago de la deuda que se refiere al crédito, **una futura ampliación del ingenio ha de ser requerida después del programa de desarrollo correspondiente al año 1963**". Por lo tanto siéndole sencillo reparar el daño causado al haber frustrado la zafra de 1963, aunque sólo en parte, con simplemente destinar el crédito adicional (ni siquiera el empleo de los US\$. 650.000 para la conclusión de la anhelada expansión) con fines de duplicar la cosecha de 1964, la entidad crediticia se empeñó más bien en seguir fraguando maquinaciones, tendientes a causar mayores daños a los accionistas de La Esperanza, para finalmente perjudicar también la cosecha de 1964. En cambio nosotros habíamos realizado todo esfuerzo por no fallar nuestro compromiso contractual cuando nos romos cuenta que los Asociados no consiguieron interesar a capitalistas de los Estados Unidos: como La Esperanza era directamente responsable por ello, tenía que hallar nuevos inversionistas bolivianos, y lo logró tal como correspondía, para la cuota del primero de los tres años establecidos en el contrato. En consecuencia, no obstante ser entonces muy difícil atraer a mayor número de socios **nuestra empresa había dado cumplimiento a lo pactado pero no así IDC.**

Ahora bien, obligada La Esperanza a acceder al capricho de la entidad crediticia, vale decir al ingreso de algún grupo capitalista **sin que, lo repito, ello fuese necesario**, no nos quedó otra solución que la de facilitar alguna negociación, siempre que una segunda expansión del ingenio se llevase a efecto, y que los derechos de los accionistas, víctimas de todo el embrollo, fuesen respetados.

Era admisible que la segunda expansión del ingenio contribuiría a recobrar parte del considerable tiempo perdido causado por IDC a la empresa. En todo caso yo estuve dispuesto a colaborar en el estudio que demandaría esa segunda ampliación fabril. Como era previsible, tanto la porfía de IDC como la continua indecisión del único capitalista aparentemente interesado en lograr un acuerdo directo con la entidad crediticia, durarían un año hasta Agosto de 1964 Ese mes el industrial comerciante abandonaría definitivamente la partida. Empero ese jueguito de tira y afloja sólo habría de perjudicar a La Esperanza ya que, ante la imposibilidad de conseguir algún inversionista, IDC pudo haber optado finalmente por la única solución razonable y fácil, o sea la inversión del crédito adicional por medio del Comité Directivo. **Y más adelante se hubiese planteado la segunda ampliación tal como la recomendaba el contrato original.**

\* \* \*

El estudio realizado por Consulting Corp. respecto a la segunda ampliación del ingenio consideró una capacidad de 1360 toneladas de molienda y exigiría un aporte de US\$. 2.600.000. El que yo presenté sólo planteaba una ampliación del ingenio a 1.000 toneladas de caña con maquinaria brasilera y significaría una inversión de US\$ 1.200.000, pues estimé que se financiaría con mayor facilidad ese capital menos elevado en los tiempos conflictivos por los que el país atravesaba.

**El 30 de Octubre de 1963 mi estudio llegó a Washington.** Mi proposición desapasionada —con mucha información numérica— pretendía demostrar el interés de La Esperanza por colaborar al logro de una solución industrial en la que se justificaría una capitalización satisfactoria para IDC, los nuevos inversionistas y nosotros. Se refería también a otros aspectos importantes relativos a problemas que el ingenio no demoraría en confrontar si su actual labor no era debidamente atendida.

En primer término hice hincapié sobre **la advertencia de Consulting Corp. a IDC, en su último informe, mensual, urgiendo la entrega del crédito adicional a fin de asegurar la ampliación del ingenio en su primera etapa para la zafra de 1964**, es decir su complementación con la maquinaria paralizada en Cochabamba. Reclamé asimismo los elementos de trabajo como ser: las bolsas azucareras, lubricantes, productos químicos, etc. Señalé muy especialmente que el Ingeniero Coronado, el Administrador Gastón Jáuregui y yo, estábamos hondamente afligidos ante la posibilidad de cualquier demora con relación a los puntos arriba expresados: "Queremos evitar la repetición de las fallas ocurridas durante el año que está por concluirse, cuyas derivaciones fueron muy desfavorables para la cosecha". Finalmente, como segundo paso, insistí en la rápida determinación de IDC respecto a la adopción del proyecto que habría de considerarse el más adecuado de los dos estudios presentados, por encima de las 750 toneladas. **"Toda vacilación —digo yo— redundará contra la empresa y beneficiará a las otras plantas azucareras que tomarán ventaja de nuestras dilaciones, más aún estando los mencionados ingenios dispuestos a continuar la expansión de sus propias instalaciones sin inquietarles de manera alguna, en esa circunstancia, la tan decantada posibilidad de sobreproducción"**.

Prosigo anotando que el no tomar una determinación positiva sobre la labor que debemos realizar sin pérdida de tiempo, **sólo podrá interpretarse como un consciente propósito de llevar La Esperanza al desastre.** En ese sentido puntualizo que la empresa ha pagado en los recientes meses a Engineering Corp., por sus estudios e instalación de la maquinaria de expansión —aunque ésta no estuviese concluida— la suma de US\$. 85.000 como segunda cuota de honorarios habiendo sido la primera de US\$. 75.000 Si se añaden los US\$. 170.000 ya cancelados a Consulting Corp. hasta el momento —que no representan la totalidad de lo que habría de recibir— son US\$. 330.000 desembolsados este año sin tomar en cuenta los honorarios a los Asociados en efectivo y en acciones. **Los elevados emolumentos que el Comité Directivo ha abonado con dinero del crédito —no disponiendo La Esperanza de otros ingresos a raíz de la expansión frustrada del ingenio— no pueden ser en vano de manera alguna, y el hecho de no tomar determinación positivas sólo podría considerarse un propósito de represalia atentatorio contra la empresa.**

Al final de mi carta-estudio me refiero a un asunto que, no teniendo nada que ver con el proyecto de la segunda ampliación fabril, estimé ser de muy inquietante significación. Por cierto se trataba de una tangible demostración de falta de ética que, cuando menos lo pensábamos Ernesto y yo, constituyó una clara demostración de un plan adverso a La Esperanza. Digo así al final del estudio presentado a IDC.

"Antes de concluir la presente carta debo referirme al informe que les fue entregado por los principales personeros del Ingenio infidente. **Esos señores estuvieron en La Esperanza, enviados por Uds.,** para justipreciar nuestros bienes de capital y también, entiendo yo, para formar juicio sobre el costo de la expansión fabril en proceso. Si bien hemos mantenido con ellos relaciones muy amigables, abrigo el temor que su opinión pudiera no ser del todo desinteresada. En primer término, con su permanencia de pocas horas en el ingenio es admisible que no hubiesen efectuado una evaluación cabal respecto a nuestro patrimonio. Por otra parte, estando los personeros y dueños de ese ingenio manejando un negocio similar al nuestro, es lógico que preferirán no vernos crecer más aún conociendo, como es el caso, las mejores y promisorias condiciones básicas del ingenio La Esperanza. El hecho que IDC se hubiese dirigido a competidores nuestros para pedirles una opinión respecto a nuestro futuro **puede ser una espada de dos filos.** Confiamos en que el presente punto de vista será tomado en consideración por ustedes".

"Espero que IDC dará a la presente carta, toda la atención que merece. El estudio técnico-económico de ampliación que presento debe ser apreciado como un sincero esfuerzo para hallar una satisfactoria y factible solución en beneficio de nuestra empresa y constituir el mejor camino para preservar los intereses de IDC. Deseo también asegurar a Uds. mi firme voluntad porque se logre una positiva solución al problema de La Esperanza".

"Saludo a Uds. con toda atención.

Se acompañan a la presente los anexos correspondientes a presupuestos y otras informaciones numéricas".

\* \* \*

La carta que acabo de transcribir merece un comentario respecto a la investigación de La Esperanza encomendada por IDC a los propietarios del Ingenio infidente. Confieso que Ernesto y yo hemos demorado en valorar el significado de esa misión extraña, obrando con excesivo candor. Y es, analizando ese hecho más detenidamente que hemos apreciado su total carencia de ética así como la **evidencia de una singular relación entre las dos entidades**. IDC debe reconocer que no le faltaron valiosos informes sobre La Esperanza: el de Mr. Smith, por los Asociados, y el que sus propios asesores, Consulting Corp., le entregaron para negociar con nosotros. Estos eran amplios estudios técnicos, agrícolas, administrativos, y contables. Ambos informes podían calificarse de entusiastas respecto a las magníficas posibilidades que ofrecía La Esperanza para el desarrollo de una industria azucarera. Obviamente el que IDC hubiese utilizado los servicios de los dueños del Ingenio infidente para indagar lo que ocurría en La Esperanza, fue un procedimiento que debió haber suscitado recelos en nosotros por lo inusitado del caso. **Pero nuestra reacción no fue la que debió corresponder, no habiéndonos ocurrido pensar que nuestros buenos amigos pudiesen algún día actuar malévolamente en desmedro de la empresa.** Desde un comienzo habíamos acogido con simpatía sus propósitos respecto a la instalación de un ingenio azucarero, creyendo que marcharíamos juntos en plan de colaboración persiguiendo una misma finalidad. Es así que nos consultábamos siempre en los problemas que se presentaban. Empero, con el pasar del tiempo, y habiendo reflexionado sobre tan extraña investigación, consideré que nuestra excesiva buena voluntad y demostraciones de aprecio sólo habían patentizado nuestra deplorable ingenuidad; y comprendí que a los propietarios del Ingenio infidente, por moral industrial y amistad no les correspondía aceptar el encargo de IDC, y a su vez también por moral, la entidad de fomento no debía haberles confiado tal misión. En cuanto a nosotros, cometimos el error de haber consentido esa insólita visita. Ahora bien, cabe preguntarse cuál sería el beneficio que reportaría una supuesta eliminación de La Esperanza del campo industrial? Acaso podría atajarse el surgimiento de nuevos ingenios? Más lógico era admitir que la continuidad de La Esperanza pudo haber evitado la creación de alguno de ellos.

\* \* \*

El estudio que Consulting Corp. había presentado a IDC a fines de Octubre con relación a la ampliación del ingenio a 1360 toneladas era indudablemente un análisis muy completo del problema. La verdad es que no supe cuál fue el impacto que este pudo haber producido en el ánimo del aparentemente indeciso interesado, y menos aún me pude informar si mi estudio, mucho más factible, le había sido presentado. En todo caso, si se realizaba la segunda ampliación planteada por IDC, los accionistas de origen, dueños de La Esperanza, habían manifestado que estarían dispuestos a considerar el ingreso de nuevos inversionistas **dentro de las condiciones honorables que habían señalado oportunamente.**

\* \* \*

Obviamente, de no lograr los propósitos de capitalización que deseaba, era visible que antes **de reconocer sus culpas, IDC preferiría llevar la empresa a su liquidación, y lo haría no obstante existir el más fácil y positivo de los mecanismos financieros para arreglar la situación**, tal como lo he mencionado en algunas páginas anteriores y lo repito: el empleo

inmediato de los fondos del crédito adicional para concluir los trabajos de traslado e instalación de la maquinaria de expansión, restando poco equipo ya en Cochabamba. Con ello la producción de azúcar en 1964 aumentaría holgadamente a más del doble con relación a la de los años pasados.

Ahora bien, cabía preguntarse porqué IDC, si era su propósito librarse de una administración que no supo manejar, habiendo desvirtuado su finalidad con sus múltiples errores, no manifestaba y ponía en práctica definitivamente la proyectada liquidación. Era justo acaso mantener las ilusiones de los accionistas si había resuelto continuar entorpeciendo el desarrollo de La Esperanza? **No era más digno acaso que fuese planteada ya la disolución de la empresa antes que ésta continuara acrecentando tontamente sus pérdidas con pleno conocimiento que el ingenio seguiría en plan de quebrantos financieros mientras IDC entrabara su capacidad de producción por encima del punto de equilibrio?**

\* \* \*

Sin embargo, no habiendo perdido aún la confianza en IDC, que bien podría recobrar sensatez y cordialidad en sus contactos con La Esperanza, me propuse plantear en reunión del Comité Directivo la necesidad de despejar, una vez por todas, la situación incierta que se había creado y se complicaba irracionalmente. Luego en Memorándum enviado el 12 de Diciembre de 1963 ratifiqué los puntos discutidos.

"Señor Secretario del Comité: A raíz de nuestra conversación del 10 del presente mes, en la que hemos convenido establecer una cooperación cordial y constructiva entre IDC y los accionistas de La Esperanza que yo represento, me permito dejar constancia de los principales puntos que en esa ocasión han sido tratados por nosotros:

- 1.- Ud. me informó que IDC, en reciente reunión, consideró la negociación que lleva a efecto con un grupo extranjero (no habiendo posiblemente tomado todavía una decisión el grupo boliviano), y que tal negociación estaba progresando satisfactoriamente.
- 2.- Ud. me manifestó que los funcionarios de IDC deseaban para el futuro que en mi calidad de representante de los accionistas, estuviese plenamente informado sobre las referidas negociaciones y tomara parte en ellas. Ud. puntualizó que solicitaban la cooperación de los socios de la empresa para que esas nuevas gestiones se concluyesen con todo éxito.
- 3.- Por mi parte le expresé que, evidentemente me había causado extrañeza el que todas esas negociaciones se hubiesen realizado sin mi participación como representante de los accionistas, dueños de La Esperanza, y que me satisfacía que aún tardíamente fuese yo llamado para intervenir en ellas. Dije que si IDC hubiese tomado esa actitud desde un comienzo se habrían evitado muchas dificultades y malos entendidos.
- 4.- Le manifesté también que, no pudiendo aparentemente los dueños de la empresa contar con la ayuda financiera directa de IDC para la prosecución del programa de expansión, por causas extrañas que nos cuesta dilucidar, el grupo mayoritario de accionistas en especial, pero así también los demás socios, estamos conformes en prestar la cooperación solicitada para facilitar las negociaciones con el grupo extranjero o el grupo boliviano., **siempre que en éstas los intereses y derechos de los accionistas estén decorosamente tomados en cuenta.**
- 5.- En ese sentido, Ud. indicó que los accionistas debían plantear sus condiciones con respecto a la cesión del determinado número de acciones que efectuarían para que éstas fuesen consideradas en las futuras negociaciones. Tales compensaciones se establecerían en base al precio real de las acciones incluyendo un justo valor potencial.
- 6.- Ud. me hizo conocer asimismo que el grupo extranjero había puesto como condición imprescindible, para hacer efectivo su interés por aportar capital en La Esperanza, el que se dé conclusión a los trabajos de instalación del ingenio de 750 toneladas para la zafra de 1964 y que IDC, financiaría los recursos correspondientes a fin de alcanzar ese objetivo. Yo le expresé estar absolutamente conforme respecto a acelerar la terminación de la primera etapa de expansión pues la inmovilización casi total de esas obras había sido la razón de mi angustia desde tiempo atrás y ocasionado el envío de muchos memorándumes a Uds., y a los mismos funcionarios de IDC en Washington. Indiqué que ello facilitaría las negociaciones que se quisieran llevar adelante con La Esperanza, pero que IDC no debía demorar su financiamiento pues cualquier atraso perjudicaría todo el plan de trabajos.

7.- Ud. me expresó finalmente que en el caso de fracasar las negociaciones con el grupo extranjero o el grupo boliviano, IDC consideraría la liquidación de la empresa. Con respecto a una determinación de esa naturaleza haré conocer oportunamente mi opinión, pero de todos modos estimo que es mi obligación dejar establecido que la representación de La Esperanza no se responsabilizaría por las imprevisibles consecuencias que pudieran derivar de tal medida. Deseo sinceramente, en bien de todas las partes, que ésta cooperación cordial entre IDC y los personeros de La Esperanza alcance las soluciones más satisfactorias dentro de los puntos considerados".

\* \* \*

El 18 de Diciembre de 1963, recibí por primera vez una carta, respuesta al anterior memorándum.

"Estimado Señor Iturralde:

Acuso recibo de su memorándum de fecha 12 de Diciembre que trata los puntos considerados en nuestra reunión del 10 de diciembre.

Naturalmente, ciertos puntos señalados por Ud., especialmente los que se encuentran en el quinto párrafo, tendrán que ser aclarados entre nosotros en negociaciones futuras, **pero es nuestro deseo que los puntos señalados por Ud. sirvan de base para una colaboración entre el grupo de accionistas mayoritarios de La Esperanza e IDC en bien del futuro desarrollo de la empresa.**

Con este motivo, lo saludo atentamente.

Firmado: Secretario del Comité Directivo.

La última frase de la carta del Secretario del Comité no podía ser más significativa. En todo caso levantaba nuestro espíritu tremendamente decaído como resultado de las actitudes vacilantes y contradictorias que nos habíamos visto obligados a soportar. Una expectativa parecía presentarse nuevamente para nosotros: IDC procedería sin pérdida de tiempo a financiar la cancelación de la expansión del ingenio con el saldo del crédito adicional y luego procuraría llegar a un acuerdo con capitalistas para la segunda ampliación. De esa manera, de no conseguirlos pronto, no se habría perdido la mayor producción del ingenio de 750 toneladas para la cosecha de 1964. Bastaría en ese caso un simple control de las inversiones por parte de IDC eliminando un nuevo contrato de asesoramiento que, fuera de ser costoso, la experiencia nos había demostrado ser inoperante, habiendo la misma entidad crediticia advertido su inadaptación al medio y su ineficiencia. **No era posible que IDC no se percatara que esa solución tan simple y tan factible convenía a sus intereses pues significaba mayor ingreso de dinero a corto plazo.**

Empero nuestras ilusiones no duraron mucho. El Comité Directivo en La Paz no era la oficina central. Allí no estaban enterados respecto a los buenos propósitos de acuerdo formulados por La Esperanza y los miembros del Comité. Guardaban demasiada aversión contra la empresa a la que no podían manejar a su agrado. Y si bien, tanto a IDC como a Consulting Corp. parecía interesarles mayormente salir del embrollo que ellos mismos habían originado al entorpecer la instalación del ingenio para la zafra de 1963, ese propósito les resultaba difícil de llevar a cabo por esa altivez excesiva y absurda que los hacía considerarse infalibles no aceptando ser sindicados por algún error. Así, no obstante haber asumido la responsabilidad exclusiva de la conducción de la empresa, procuraban lavarse las manos inculpándonos por sus desaciertos en forma burda y prepotente y ofendiéndonos sin consideración.

\* \* \*

Habiendo yo viajado de La Esperanza a Santa Cruz para pasar en familia las festividades de Navidad y del Año Nuevo recibí intempestivamente un llamado telefónico del Secretario del Comité pocos días antes de fin de año. Preocupado por la noticia que tenía que transmitirme se expresó aproximadamente en los siguientes términos: —Lamento muchísimo informarle, Señor

Iturralde, que hemos recibido una carta— cable de nuestra oficina principal, fechada 29 de Diciembre de 1963, en la que comunican a Ud. que, habiendo su administración incumplido con muchos de los compromisos considerados en el contrato, le concedía cierto tiempo para enmendar las fallas resultantes. Lo siento muchísimo porque conozco la realidad de los hechos y el Comité estaba llegando a acuerdos satisfactorios con Ud. para la solución de los problemas. Le ruego no dar demasiada importancia a lo que plantea esa carta pues estimo que se trata de una falta de información y espero que el asunto se aclare convenientemente. Sería bueno que Ud. no demorase en venir a La Paz para entregársela.

Mortificado por tan sorpresiva comunicación, agradecí al Secretario del Comité su manifiesta inquietud y le dije que no tardaría en viajar a La Paz. La carta-cable enviada por el Directorio de la oficina principal de IDC notificaba que concedía a La Esperanza 30 días **para rectificar los puntos no debidamente observados del contrato de 22 de Febrero de 1963** y que, pasado ese tiempo, ejercitaría su opción consistente en declarar no pagada la totalidad del crédito otorgado a la empresa conforme contrato de 21 de Junio de 1961.

Tan arbitraria notificación fue realmente imprevista y reflejaba una impresionante temeridad. Los comentarios que corresponden en este caso son:

a) Es notable que la carta-cable de IDC/Washington no hubiese sido enviada directamente a la Sociedad o a su Comité Directivo, **vale decir a la entidad responsable de la administración**. La carta fue dirigida a mi nombre, o sea a un simple accionista, si bien el principal en cuanto a cantidad de acciones, pero de todos modos muy alejado del control de la Sociedad. Obviamente, en el Comité Directivo creado por IDC **yo resultaba ser un Presidente sin poder de determinación**, con un solo voto frente a 3 de los funcionarios norteamericanos. De ahí que esos de legados mayoritarios tenían a su cargo la absoluta administración de La Esperanza.

b) La verdad de esa clara simulación en la carta-cable se comprende fácilmente: como el objetivo de IDC/Washington era censurar a la Administración de La Esperanza por la inobservancia de varios compromisos establecidos en el contrato de 22 de Febrero de 1963, con amenazas de cancelar el crédito, tal acusación **tenía que recaer forzosamente en sus mismos funcionarios**, los que ellos habían designado para actuar en calidad de miembros del Comité Directivo en la empresa azucarera boliviana. Es evidente que, fueron ellos **los exclusivos administradores responsables, además de actuar como jueces y parte** en el manejo de los fondos de su propio crédito, tanto como en el cumplimiento del programa de desarrollo como en **la atención de obligaciones y compromisos contraídos en el contrato de 22 de Febrero de 1963, no teniendo obligación alguna atrasada**, ya que el primer pago de intereses sería en Mayo de 1964. Cabe añadir que la infundada notificación llegaba en momentos en que los miembros del Comité, precisamente los funcionarios de IDC en La Paz, manifestaban su buena disposición para buscar una solución que podría dar fin a toda desavenencia.

\* \* \*

El 4 de Enero de 1964 envié a los miembros del Comité Directivo un amplio memorándum de protesta por el insólito proceder de sus principales de Washington, del que la empresa continuaba siendo la víctima, sabiendo que los mencionados funcionarios lo recibirían con la displicencia de siempre, no importándoles de manera alguna la verdad de cuanto ocurría en La Esperanza.

Independientemente del memorándum pasado al Comité Directivo, lo esencial era aclarar conceptos con los funcionarios de la oficina central de IDC en Washington. En ese sentido me dirigí a ellos el **13 de Enero de 1964**. No transcribo mi detallada réplica a cada una de las observaciones impropiedades, planteadas por esa entidad en lo concerniente a varios puntos del contrato de 22 de Febrero de 1963, **porque éstas se originaban en errores cometidos por la misma entidad crediticia**, y me obligaban a repetir mis objeciones en la mayoría de los casos. Por otra parte las fallas detalladas eran de poca significación, pero IDC las acopiaba con fines de hallar razones para hacer recaer toda culpa en los funcionarios bolivianos. **La verdadera y única causa del embrollo financiero, que finalmente llevaría la empresa a su destrucción había sido la suspensión de los desembolsos en Agosto de 1962, instruida por IDC**. El incumplimiento de las

recomendaciones de Consulting Corp. a sus asesores de confianza, planteadas en el informe del 7 de Noviembre del mismo año, fue el fatal error cometido por la entidad crediticia. Lamentablemente esta entidad no pareció dar trascendencia a tan infeliz desacierto, quien sabe por esa indiferencia e insensibilidad propias de los organismos burocráticos, o quizás **también por esa campaña de desprestigio que pudiera haberse desatado con agresividad contra La Esperanza y estaría procesándose subterráneamente.** La desorientación de IDC fue excepcional ya que lo impulsó a prolongar los errores que su innata soberbia no le permitía reconocer. Es obvio que, de no haber ocurrido ese hecho inexplicable, la expansión del ingenio se realizaba holgadamente para la zafra de 1963 ya que los 120.000 quintales de mayor producción de azúcar, con relación a la de años anteriores, habrían representado un ingreso de US\$. 900.000 que afirmaba la situación financiera de La Esperanza con la superación del punto de equilibrio. Se aseguraba así el éxito de la operación.

Lo que transcribo de mi carta del 13 de Enero es su parte final por constituir mis declaraciones un efectivo documento probatorio:

"La carta del 27 de Diciembre de 1963 parece ignorar J totalmente la creación de un Comité Directivo para administrar La Esperanza, que se concretó en reunión de Directorio de 18 de Febrero de 1963, y entró en funciones el 19 del mismo mes como lo establece la primera de sus actas. A través de ese Comité, IDC asumió doble e inusitada obligación: la de constituirse en prestamista y prestatario a la vez. En consecuencia dicha carta desconoce que IDC ha administrado el dinero prestado por su misma firma a La Esperanza y sigue administrándolo en un Comité en el que los accionistas bolivianos se hallan en franca minoría con representación y voto equivalente a una cuarta parte. De acuerdo a la legislación boliviana, sobre corporaciones y .sociedades industriales y mercantiles, y en conformidad con un principio universal, la responsabilidad de administración es unánime para todos los directores dentro de la proporción correspondiente".

"Son los accionistas bolivianos quienes tendrían que denunciar el incumplimiento del contrato en el que se operó una confusión jurídica entre prestamista y prestatario. Por otra parte, como poseedores de las acciones, son también los propietarios de La Esperanza quienes pueden seguir una acción administrativa o judicial de rendición de cuentas pidiendo revisión del contrato con Consulting Corp. también incumplido en los ítems de asesoría y administración directa del ingenio, función que la mencionada entidad consultora asumió por determinación exclusiva de IDC, cobrando desde luego el pago de los honorarios correspondientes. Rehuir responsabilidades en la conducción de La Esperanza por quienes la han manejado efectivamente será muy desfavorable para una rehabilitación de la empresa. Lejos de ello IDC debe buscar una recuperación que significaría satisfacer los intereses de los accionistas a los que no debe defraudar, recobrar paulatinamente sus propias inversiones y salvar su prestigio".

"A nadie más que a IDC le conviene esa recuperación por haber sido el Comité Directivo el que tomó a su cargo la conducción de la empresa, no teniendo cabida censura improcedente alguna a La Esperanza por responsabilidades administrativas que prácticamente no asumió. Quienes manejaron aquella empresa son los que menos pueden promover una denuncia de mala administración".

Con este motivo saludo a ustedes muy atentamente".

\* \* \*

Lo más aflictivo del caso era la extraña reacción de IDC, al estrellarse contra quienes habían depositado toda su confianza en la cooperación ofrecida. Se trataba de señalar a algún culpable, al chivo expiatorio que se requería para encubrir los desaciertos. El profundo desagrado que mostramos al haberse ahondado los problemas con el estancamiento inesperado de la actividad del ingenio, y desconfiado con justa razón de los funcionarios de IDC que pretendían introducir una cláusula improcedente en el contrato adicional, habían acrecentado esa hostil reacción. Todo cuanto ocurrió fue una lamentable ofuscación ya que, insisto en ello, **cualquier tipo de desavenencia que hubiese podido suscitarse entre gente razonable tenía que resolverse en clima de mutua comprensión con la decidida determinación de alcanzar el objetivo**

**programado.** Obviamente la confusión que se creó en el ánimo de IDC nos colocaría en situación de inferioridad ante un poderoso contendor. Allí donde las divergencias no pueden tener solución en base a razón y buena voluntad, el más fuerte es el que lleva la ventaja **repitiéndose así la fábula del lobo y el cordero.** Seríamos impotentes para remediar un caso de orgullo e insensibilidad. El ingenio La Esperanza comenzaría a vivir su calvario y luego su agonía en el año y medio que el tiempo le reservaba antes de sucumbir.

\* \* \*

## CAPITULO XII

### **Expansión fabril nuevamente obstaculizada para 1964 Agonía de La Esperanza**

Nos hallábamos en Marzo de 1964 y consecuentemente resignados a descartar la posibilidad de trabajar ese año más con el ingenio ampliado a 750 toneladas. Pero porqué continuar las labores de producción en tales circunstancias si teníamos la seguridad que la zafra de 1964 sólo aumentaría nuestras pérdidas? **Porqué IDC obstaculizó ese año más la expansión del ingenio habiendo sido excesivo el tiempo para hacerla efectiva?** La verdad es que no sabíamos como calificar la incomprensible actuación de esa entidad. Nos animó a seguir trabajando, todavía sin la ampliación, el hecho de estar la fábrica más o menos bien preparada, pudiendo quizás aprovechar algún elemento de la nueva maquinaria. Además la caña abundaba. También nos alentaba la presencia del Ing. Coronado que constituía una garantía para obtener la mejor producción con nuestro ingenio incompleto; el año anterior el señalado profesional había demostrado su eficiencia con gran mejoramiento de la producción, aunque al final frustrada absurdamente por IDC. **En todo caso no dejaba de llamarnos la atención la conformidad de esa entidad respecto a que el ingenio siguiera trabajando sin su ampliación en la zafra de 1964 con inevitables resultados negativos. Qué ventajas podría obtener con ello?**

Empero me afectaba e irritaba la postura de indiferencia de los miembros del Comité, aún en lo concerniente a los más simples detalles de la preparación de la zafra. Esta actitud displicente me obligaba a pasarles continuas advertencias. **El memorándum de fecha 25 de Marzo que sintetizo dice así:**

"En reunión habida en La Esperanza, los días 19 y 20 del presente mes, con los señores Roberto Saíenz y Edgar Coronado, hemos considerado:

- 1.- La necesidad de realizar todo empeño para iniciar la zafra en la primera quincena de Mayo, por cuanto el habilitar el mayor número de días de molienda en 1964 es forma positiva para disminuir los efectos adversos que sufrirá esa zafra al no haberse incrementado oportunamente la capacidad de molienda del ingenio. Por otra parte existe una considerable cantidad de caña en la zona de La Esperanza, estimada en 100.000 toneladas correspondiente a las dos asociaciones de cañeros y a la empresa.
- 2.- En nuestra situación financiera muy precaria es necesario realizar un cuidadoso estudio de distribución de fondos, el que por orden de prioridades debe considerar los gastos normales de la operación hasta el momento de la producción, **que incluyen la atención de obligaciones relacionadas con el crédito de IDC** y el traslado desde Cochabamba de los repuestos indispensables para la molienda".

Después de presentar un detalle de ingresos y egresos destinados a los dos meses previos a la zafra (del 20 de Marzo al 20 de Mayo), insistí respecto a la urgencia de recoger de aduana varios accesorios, de suma importancia. Puntualicé que sin las bolsas de azúcar no podía iniciarse la molienda y sin llantas no podía transportarse la caña. Era perentorio —dije— traer esos accesorios que estaban en Cochabamba, pudiendo alegarse todavía que éstos no habían sido recogidos anteriormente debido a la huelga ferroviaria, y evitar así el pago de prolongados almacenajes.

\* \* \*



El disgusto que nos causaría un mayor distanciamiento con IDC se manifestó repentinamente cuando menos lo esperábamos. Dicha entidad nos comunicó que las acciones pignoradas de La Esperanza y depositadas en un Banco de los Estados Unidos, como garantía del crédito de US\$. 1.750.000.-, le habían sido devueltas por causa de incumplimientos en el contrato de 22 de Febrero de 1963. Debo repetir que se trataba de sindicaciones poco importantes originadas por el mismo IDO, exclusivo responsable de la administración de la empresa en el Comité Directivo. Desde luego los referidos incumplimientos no consideraban el aspecto financiero esencial de la falta de pago de intereses y amortizaciones del crédito **por cuanto las fechas establecidas para esos pagos a la entidad crediticia no se habían cumplido todavía**. En el convenio de 22 de Febrero de 1963, modificadorio del contrato original de 21 de Junio de 1961, tales fechas se habían cambiado y eran: la primera amortización el 1º de Agosto de 1966 y la última el 6 de Junio de 1972; y el primer pago de intereses **el 8 de Mayo de 1964**. Consecuentemente no teníamos en el momento de recibir la nota del 27 de Diciembre de 1963 ninguna obligación pendiente con la entidad crediticia. **Como era el caso de la fábula, el lobo trataba de hallar razones para comerse al cordero, pero no las descubría en ese inocente animal, ni tampoco en sus hermanos o familiares; de ahí que sin mayores averiguaciones resolviera engullirlo simple y llanamente**. Asunto parecido fue cuando IDC hizo todo lo posible para hallar motivos de incumplimiento de la empresa aunque endebles para justificarlos. A raíz de la situación originada por la pignoración de nuestras acciones, me vi obligado a dirigirme al Director de la oficina principal de la entidad crediticia en Washington por carta de **10 de Abril de 1964** adjuntando copia para los miembros del Comité Directivo. La transcribo casi totalmente añadiendo comentarios.

"Lamento mucho que IDC no hubiese apreciado las aclaraciones que formulé en carta de 13 de Enero de 1964 e intervenido ante el Banco para evitar que se lleve a efecto la acción que éste ha tomado. El caso es aún más sensible si se tiene en cuenta que en fecha 10 de Diciembre de 1963 yo había convenido con un representante de IDC en el Comité Directivo la urgencia de establecer una cordial y constructiva cooperación entre esa entidad y nosotros, los accionistas de La Esperanza, a fin de dar solución honorable a las absurdas controversias que nos distanciaban. Es preciso comprender que la grave situación por la cual atravesaba La Esperanza **era consecuencia fundamental de la lentitud de los mecanismos de crédito de IDC**, y se debía a la falta de valor moral que demostró Consulting Corp. —auspiciado por IDC— al no haber señalado claramente antes de firmar su contrato con La Esperanza, el 18 de Enero de 1963, las dificultades que habrían de presentarse durante la gestión de ese año por el hecho de no haberse ampliado el ingenio para la zafra de 1963, lo cual al no permitir que la producción alcanzara el punto de equilibrio obligaría forzosamente a un momento dado, a solicitar un crédito adicional".

Mi invariable decisión en procura de soluciones justas y razonables no ha tenido éxito. Evidentemente las medidas planteadas por IDC —mayor responsable de los desastres de La Esperanza— las que afectan los derechos de propiedad de los accionistas, no siendo aceptables, son de todos modos susceptibles de pronto arreglo siempre que sea reconocida la verdad de los hechos y que éstos se ajusten a los términos contractuales, a la buena voluntad de las partes y a las leyes de Bolivia y de los Estados Unidos. Continúo con los siguientes párrafos.

#### " A .- Responsabilidad de IDC en el plano financiero.

- "1) La buena ejecución del proyecto, para llevar adelante los objetivos estipulados en la sección 1.02 del convenio original y del convenio enmendado, dependía de un rápido y efectivo financiamiento, tal como lo establece el informe-programa formulado por Consulting Corp. el 7 de Noviembre de 1962. Pero, lamentablemente, la entrega de los fondos solamente efectuada el 30 de Marzo de 1963, faltando 45 días para que se iniciara la zafra, imposibilitaba completar a tiempo la instalación del ingenio de 750 toneladas.
- "2) De haberse cumplido la entrega de los fondos en la fecha que señalaba el referido informe-programa, se habría dispuesto de casi 6 meses y se completaba la instalación del ingenio de 750 toneladas para la zafra de 1963. En vez del déficit confrontado la empresa habría obtenido un saldo favorable en su cashflow, no hubiese necesitado de ese anticipo de crédito adicional de emergencia por US\$. 250.000 que le fue otorgado el 2 de Noviembre de 1963, y sus perspectivas para 1964 habrían resultado altamente favorables y seguras

- (Acompaño los presupuestos aclaratorios correspondientes). Es evidente que en tales circunstancias ningún problema financiero se originaba y los **personeros y accionistas de La Esperanza estarían mereciendo todo aprecio y consideración por parte de IDC.**
- "3) La responsabilidad de IDC al demorar la entrega de los fondos se evidencia en los párrafos de los informes de 7 de Noviembre de 1962 y 14 de Diciembre de 1963 de Consulting Corp. Estimo necesario volver a citarlos con mayor amplitud a continuación **por cuanto constituyen una verdadera imputación a IDC por parte de sus propios asesores de confianza.**
- a) Informe inicial —Página (iii), párrafo 4: "Para asegurar la conclusión del programa de expansión en fecha establecida (o sea para el inicio de la zafra de 1963) **los fondos (congelados) deben ser liberados y entregados el 15 de Noviembre de 1962**".
- b) Informe inicial —Página 19, capítulo III, párrafo 3: "El ingeniero K. de Enginnering Corp., ha aceptado **tomar la responsabilidad en cuanto al hecho de lograr pleno éxito en la conclusión del proyecto de expansión del ingenio para la zafra de 1963, siempre que los fondos de IDC sean proporcionados antes del 30 de Noviembre y preferentemente el 15 de Noviembre de 1962 con objeto de cubrir no solamente el costo de los estudios de ingeniería, manejo y montaje pero también la supervisión de la construcción**".
- "c) Informe final — página 1: "La producción de la zafra para 1963 ha superado la de 1962; **empero las demoras en las entregas de fondos (por parte de IDC) motivaron una producción inferior a la que se había calculado originalmente.**
- "d) Informe final — página 12, párrafo 1, ítem 1: "La expansión del ingenio no pudo concluirse para la zafra de 1963 **debido a las interrupciones en los desembolsos de fondos. La última interrupción está dañando considerablemente la conclusión de la expansión para la zafra de 1964.** Las demoras de IDC en sus desembolsos han perjudicado el programa de expansión creando un flujo de dinero negativo para la zafra de 1963 que obligó a solicitar un fondo adicional a fin de mantener activo el proyecto. **La demora en el desembolso del saldo del crédito de IDC, cuyo pago sólo fue restablecido a fines de Marzo de 1963, impidió que la ampliación del ingenio fuese concluída para la zafra de ese año.** Consecuentemente el ingenio operó la zafra utilizando sus equipos existentes (no nuevos) con una producción antieconómica y deficiencias fabriles.
- "4) Como era de esperar, Consulting Corp. no pudo dar debido cumplimiento a las tres obligaciones principales del convenio de 18 de Enero de 1963. Los representantes de IDC en el Comité Directivo descubrieron, aunque tarde, el fracaso del funcionario que se encargó de la sección contable y se refieren a ello en la carta que dirigen a dichos consultores protestando enérgicamente.
- "5) El informe-programa de 7 de Noviembre de 1962, que tenía carácter reservado, no fue conocido por La Esperanza hasta después del convenio de 18 de Enero de 1963 celebrado por Consulting Corp.  
El no querer que yo lo conozca cuando estuvo listo y fue presentado al Director principal de IDC en Washington me causó extrañeza ya que, siendo ese documento favorable, las instrucciones a IDC/La Paz, en sentido de restablecer los desembolsos del saldo del crédito, debían haberse enviado por telex, teniéndose en cuenta que cada día perdido perjudicaba la oportuna terminación de los trabajos de expansión del ingenio. Empero yo debía confiar en que IDC tomaría las previsiones del caso. Evidentemente de haberme sido presentado a tiempo ese documento yo habría elevado justificadas protestas. Lo cierto es que por ignorancia o bien por maquinaciones en preparación preferían que yo no lo conociera. Con ese proceder insólito IDC iniciaba, quizás inconscientemente, el sabotaje de la zafra de 1963.
- "6) A pesar del parcial incumplimiento de la firma asesora, ésta ha cobrado la suma de US\$. 170.000 más otros extras, que elevan aún el monto de los honorarios que le fueron pagados por el Comité Directivo. Esta suma se carga ahora a La Esperanza sin analizar la responsabilidad del prestamista. Consecuentemente el saldo de los fondos del crédito de IDC (US\$. 1.000.000 aproximadamente) no pudo ser empleado eficientemente, y la situación financiera de la empresa se ha agravado con el déficit de las operaciones de producción en 1963, con los fabulosos honorarios que hubieron de pagarse por un inútil asesoramiento y nuevamente con el déficit que forzosamente se producirá el presente año.

**De toda justicia correspondería a los causantes de tal situación reparar el daño ocasionado.**

**"B.- Responsabilidad de IDC en el plano administrativo.**

- "1) No sólo se estableció en el Convenio enmendado de 22 de Febrero 1963 una responsabilidad administrativa de supervisión directa sobre el prestatario, sección 6.01 (a) sino que el 14 de Febrero de 1963, con anterioridad a la fecha de dicho convenio, el prestatario aceptó de IDC la constitución de un Comité Directivo que fue integrado finalmente por tres funcionarios de la entidad crediticia, **y por un solo representante de los accionistas, el Señor Luís Iturralde, en minoría absoluta.**
- "2) Por otra parte el Señor Miles, representante de Consulting Corp., fue designado para ejercer las funciones de Gerente General, con el nombre de "Representante Supervisor del Comité Directivo", considerando dentro de sus atribuciones **el manejo de los fondos en moneda nacional.**
- "3) Las amplias facultades ejecutivas que asume IDC a través del Comité Directivo constan en el Acta N° 1 emanada de dicho Comité en su primera reunión el 19 de Febrero de 1963.
- "4) Esa misma responsabilidad está ratificada por la Junta General de Accionistas de 1° de Marzo de 1963, todo lo cual se efectuó en conformidad con la sección 3.02 del artículo 3 del Convenio enmendado de 22 de Febrero de 1963.
- "5) En consecuencia hubo responsabilidad ejecutiva de IDC desde el momento en que este organismo se asignó una mayoría absoluta de votos en el Comité Directivo que creó y nos impuso, asumiendo así la administración y gerencia de la empresa, y por lo tanto fue único culpable del fracaso en la ejecución del programa de realizaciones formulado por sus propios asesores. **Tal responsabilidad no es de manera alguna atribuible a los accionistas bolivianos que con toda buena fe y excesiva confianza** cedieron sus poderes de administración a los representantes de IDC hasta fines de 1964. Añádase que IDC, al mismo tiempo prestamista y prestatario, causó y sigue causando el naufragio del proyecto, demorando y hasta paralizando las entregas de dinero, y aplicando mecanismos insólitos que sólo pueden llevar la empresa a la destrucción.

**"C.- Derecho de propiedad sobre acciones de Sociedades Anónimas en Bolivia.**

- "1) Los Estatutos de una Sociedad Anónima son Ley pública en Bolivia, en virtud de ser autorizados expresamente por el Estado. De acuerdo a los Estatutos de La Esperanza, que concuerdan con las leyes públicas aquí vigentes, se establece lo siguiente:
  - a) El derecho de propiedad de acciones nominativas sólo se acredita en el libro de registro.
  - b) La transferencia de la propiedad de las acciones debe ser autorizada por el Estado que cobra los impuestos correspondientes.
  - c) Los acreedores no pueden afectar, retener y mucho menos embargar las acciones y sólo pueden hacerlo sobre dividendos.
- "2) Las leyes públicas vigentes en Bolivia son irrenunciables en los convenios particulares. Son de esta clase las de Sociedades Anónimas y de Bancos, **que impiden la retención de acciones sobre bienes de compañías bolivianas sin un embargo judicial expedido por un tribunal que hubiera declarado en resolución expresa el incumplimiento del prestatario en una controversia en que se deberá comprobar también el cumplimiento del prestamista.** (Mayormente aún tratándose de un organismo que es prestamista y prestatario a la vez). De ahí que un documento de crédito no es exigible cuando en el mismo constan plazos fijos, salvo el caso de incumplimiento declarado por un tribunal.
- "3) En consecuencia, de acuerdo a las leyes bolivianas, al Derecho Internacional y a las normas vigentes en el Mundo Occidental, **donde se respeta el derecho de propiedad**, la retención de títulos entregados en garantía emerge de un contrato bilateral.

"De efectuarse unilateralmente sobre acciones nominativas, aunque éstas son títulos y sólo expresan el derecho de propiedad que no es el derecho mismo, tal acto constituye una flagrante irregularidad.

"Lo expuesto anteriormente es el criterio de los accionistas bolivianos que me han permitido lo transcriba sin perjuicio de manifestar a Ud. que es indeclinable mi propósito personal de buscar un arreglo digno y satisfactorio. En ese sentido reitero mi ofrecimiento de cooperar para facilitar cualquier ingreso de nuevos inversionistas lo cual eventualmente pudiese realizarse siempre que sean reconocidos los derechos e intereses de los actuales accionistas a través de una negociación honorable".

"Confío que con su amable intervención esta ingrata controversia será superada y definitivamente solucionada. No puede Ud. dejar de considerar la posición justa de los accionistas bolivianos y comprender su lógica determinación en sentido de defender legalmente los derechos que los asisten.

Saludo a Ud. con la mayor atención".

\* \* \*

Una situación bastante incómoda se originó en el seno del Comité a raíz de los acontecimientos ingratos que he relatado. Desde luego yo parecía estar especialmente señalado por defender el derecho de los socios así como los intereses del mismo prestamista, reclamar por lo que no consideraba justo y protestar ante las actitudes prepotentes.

#### **En Abril me dirigí al funcionario principal de IDC en La Paz:**

"Al hacerle llegar copia de la carta que he enviado directamente a la oficina central de la entidad, el 10 de Abril, deseo manifestar a Ud. que soy el primero en lamentar que por falta de una clara comprensión de la situación creada, se estuviese llegando a extremos tan ingratos en las relaciones entre IDC y los accionistas principales de La Esperanza. En todo caso espero que Ud. sabrá apreciar que la referida carta —en obligada defensa de la posición de los accionistas— sólo refleja la verdad de los hechos **que se desprenden de acuerdos contractuales e informes de la misma firma consultora Consulting Corp**".

"Seguro como estoy del futuro promisorio que La Esperanza puede anhelar si no se sigue poniendo freno a su normal expansión, confío en la valiosa intervención suya para que la solución del problema de la empresa se encuadre dentro del único marco posible, el de la justicia, y sea satisfactoria para todos. Aprovecho de esta oportunidad para expresarle mi preocupación por lo siguiente:

"Ante la proximidad de la zafra, he acordado con el Ing. Aponte, el Sr. Saínez y el Ing. Coronado, tomar las provisiones necesarias para poder iniciar aproximadamente el 2 de Mayo las labores de producción, de manera a ganar así un mes de molienda sobre el año pasado, y disminuir las pérdidas que forzosamente hemos de experimentar al no haber podido completar la expansión del ingenio. Sin embargo, como las condiciones en que se realiza la preparación de la zafra son precarias por falta de recursos y que es necesario iniciarla sin entorpecimientos desde un comienzo, la empresa, tal como lo he manifestado anteriormente ha aceptado el aporte de capital que, según fui indirectamente informado, Uds. estarían tramitando con los mismos capitalistas bolivianos **aunque sin nuestra intervención, no obstante el acuerdo establecido con el Secretario del Comité Directivo, el 18 de Diciembre de 1963**. Es lógico comprender que la empresa no puede seguir trabajando en absoluta desorientación como es el caso, permaneciendo a la expectativa de definiciones que demoran en producirse. La urgencia de tomar una determinación se justifica por ser necesario resolver los convenios con los cañeros, el contrato de distribución de azúcar y finalmente lo esencial: el financiamiento de la zafra. Con este motivo saludo a usted con la mayor atención".

\* \* \*

**A pesar de haber sido el presupuesto de pre-zafra 1964 aprobado por el Comité Ejecutivo** se presentaron entorpecimientos en las entregas de fondos a raíz de los cuales fui obligado nuevamente a enviar memorándums con las indispensables reclamaciones. No obstante tratarse de pequeñas sumas, **pongo en evidencia algunos casos como demostración de un afán mezquino de perjudicar a la empresa y así los resultados de la cosecha.** ¡Qué extraña administración la del Comité!

Mi primera nota del **28 de Abril de 1964** deja constancia de lo siguiente:

"En fecha 25 de Marzo Ppdo., el último presupuesto pre-zafra fue establecido para la mejor utilización de los fondos que la empresa podría disponer antes del 1º de Mayo, el que Mr. Miles y el Comité aprobaron. En tal presupuesto no se tomó en cuenta un saldo de US\$. 26.000 que corresponde al crédito de IDC y que la empresa tiene desde luego el derecho de utilizar.

"Sobre la base de ese presupuesto es que se organizaron las últimas labores de preparación de zafra a fin de que ésta se iniciara lo más temprano posible. Como la instalación del ingenio de 750 toneladas se halla nuevamente obstaculizada para este año, y que la empresa se ve obligada a operar con su ingenio tal como está, una de las formas más eficientes para poder mejorar los resultados económicos de 1964 **consiste en trabajar el mayor número de días posibles**; de esa manera será factible reducir el déficit al mínimo.

"El Señor Saíinz, el Ingeniero Coronado y el suscrito han realizado los mayores esfuerzos para que la zafra se inicie lo más pronto posible. Por su parte el Ing. Aponte ha manifestado que la caña ha madurado en ciertos sectores y está lista para ser cortada y molida. Obviamente ello va en beneficio de la empresa, de los cañeros por cuanto puede molerse más caña, **y de IDC ya que todo progreso de la empresa lo favorece.**

"Es pues de extrañar que, estando en plena aplicación el presupuesto aprobado y habiéndose tramitado el retiro de los fondos del crédito con el visto bueno del mismo representante de IDC, el día en que el cheque debía entregarse, **éste fue retenido intempestivamente**, con lo cual no pudieron recogerse de Aduana las bolsas azucareras, ni tampoco las llantas, siendo tales implementos indispensables para poder comenzar la zafra, **atentándose contra la marcha normal de la empresa** como ocurrió en 1963.

"Para obviar el problema, y mientras se resuelva el entorpecimiento que ha sido causado, la empresa consciente de la importancia que le representa el no perder días de molienda ha resuelto conseguir fondos donde pueda para retirar una pequeña partida de bolsas y llantas. Pero ésto significará de todos modos una semana de retraso con relación a los planes que se han formulado. Los 7 días perdidos, e irrecuperables representarán la no producción de 6.000 quintales de azúcar con un valor bruto de US\$. 45.000 lo que constituye un daño económico para la empresa. Es deseable que no se repitan costosas interferencias del mismo tipo en el transcurso de la cosecha".

\* \* \*

La zafra pudo iniciarse a mediados de Mayo con bastante éxito. Pasé de inmediato esa información al Comité Directivo en memorándum de 26 de Mayo, recomendando las medidas urgentes a considerar para no frenar la continuidad de la zafra.

"En la primera semana de molienda la producción de azúcar ha alcanzado aproximadamente a 4.000 quintales. Si se tiene en cuenta que en el mes de Mayo los rendimientos de sacarosa en caña son todavía bajos, que los cañeros no se hallan completamente organizados para proveer su materia prima en cantidad suficiente, y que la fábrica no está del todo ajustada, tal producción es satisfactoria y permite esperar que sea mayor semanalmente en los próximos meses.

"El Comité Directivo debe velar porque no se presenten dificultades que pudiesen entorpecer el buen comienzo que ha tenido la zafra así como la normal continuidad de la producción, y para ello

considerar el debido y oportuno financiamiento de la compra de materia prima y de los gastos de operación. Para el efecto se ha pedido al Señor Saínez que envíe un estado de "Cash flow" por el mes de Mayo. Sin embargo me permito señalar lo siguiente:

- a) Es preciso evitar cualquier dificultad con los cañeros y para ello debe realizarse todo esfuerzo por atender el pago de la liquidación por provisión de caña correspondiente a la primera quincena, que será el 31 de Mayo. Evidentemente si pudiese disponerse del crédito warrant no habría problema pero es el caso que tal operación no se ha definido aún lo cual puede perjudicar el desenvolvimiento de todos los ingenios.

Como la segunda liquidación de los cañeros se efectuará alrededor del 15 de Junio, y que hasta entonces puede no estar definido el crédito warrant y menos aún el aporte de capital a la empresa por parte de los inversionistas (que lo considero todavía muy improbable), se estima que la atención del pago de la liquidación a los cañeros sólo debe hacerse efectiva con la utilización de los US\$.26.148.89 correspondientes al saldo del crédito de emergencia de IDC.

- b) Fuera de esa suma la empresa dispone todavía de un saldo de US\$. 26.000 del crédito principal, habiendo el Señor Saínez solicitado US\$. 16.978.94, de esos fondos con objeto de utilizarlos en gastos de operación como ser: personal trabajador, combustible, cal, etc., y también para recoger el saldo de bolsas azucareras que se encuentran en Aduana de Cochabamba.

Lamentablemente el Comité Directivo nos creó nuevas dificultades. El cheque presentado por el Señor Saínez, que el mencionado Comité autorizó por la suma de US\$. 16.978.94, fue retenido a último momento sin que hubiese alguna razón para ello. Con ese motivo reclamé nuevamente en memorándum de 16 de Junio.

"Esta interrupción en la entrega de los fondos, añadida al hecho de no poderse formalizar aún un contrato para distribución del azúcar, podrá ocasionar serios problemas a La Esperanza perjudicando el desarrollo de la producción y afectando los resultados financieros que se esperan para el presente año. Es pues mi deber el señalar las consecuencias de la situación que se presentaría de no ponerle de inmediato el remedio adecuado.

- a) Como por falta de fondos no se ha recogido de Aduana de Cochabamba sino una parte reducida de las bolsas azucareras y éstas son solamente de 1/2 quintal, no se dispone de un adecuado surtido de envases en cuanto a tamaños faltando las bolsas de uno y de 1/4 quintal. Esta circunstancia, aparentemente trivial, coloca a la empresa en condiciones de franca inferioridad para la comercialización del producto, lo cual determinará ventas a un precio inferior al que puede obtenerse actualmente.
- b) Si bien el convenio provisional con el distribuidor ha permitido al Señor Saínez el disponer de fondos, el monto de éstos es insuficiente para atender las grandes necesidades inmediatas de la empresa.
- c) Si en éstas circunstancias al Señor Saínez no se le abona ahora el monto de dinero (relativamente pequeño) que ha solicitado, y muy pronto el saldo de los fondos del crédito, su situación financiera ha de tornarse difícil ya que no podrá atender debidamente los gastos de operación indispensables: pago de la caña, pago al personal trabajador y pago del material de consumo. Es de advertir que el Señor Saínez había destinado precisamente el saldo del crédito para poder sostener la empresa al comienzo de la zafra mientras se produjera una recuperación normal de los fondos provenientes de la comercialización del producto.
- d) Las consecuencias de la anomalía financiera que señalo serán muy serias ya que podrán ocasionar reacciones inesperadas en cañeros y personal trabajador si éstos no son debida y oportunamente pagados.

"En conclusión estimo que los miembros del Comité Directivo deben realizar cualquier esfuerzo porque no se originen situaciones difíciles como las que he anotado. La producción se ha iniciado y se desarrolla en condiciones muchísimo más satisfactorias que en el año 1963 y con

gastos considerablemente menores, llevándose ya una ventaja de 16.000 quintales sobre la zafra pasada. Por otra parte, con la sulfitación, el azúcar de la Esperanza es actualmente la que tiene mejor calidad en plaza. Estos hechos han levantado el espíritu en cañeros, trabajadores y en todos quienes se interesen en La Esperanza. Es ' pues responsabilidad del Comité el evitar toda acción que pudiese perjudicar las operaciones del ingenio, su recuperación y desde luego los intereses inmediatos de IDC".

**Puede apreciarse cuán difícil e incómodo resultaba el trabajar en ese clima mezquino para quienes se afanaban en el progreso de La Esperanza.**

\* \* \*

No obstante las buenas noticias respecto a la zafra, las reacciones de los miembros del Comité seguían siendo las mismas: lentas y apáticas. Es de advertir que con el retiro de Consulting Corp. ya no tenían asesores sobre los cuales apoyarse totalmente para cualquier determinación; de ahí que habían de entenderse directamente con la administración boliviana en La Esperanza y en ese sentido no se empeñaban mucho por cooperar. Obviamente los miembros del Comité consultaban todo a su oficina central que mandaba instrucciones, las que naturalmente, lejos de la realidad, no consideraban medidas financieras positivas para la continuidad del ingenio. Como además, **en su calidad de funcionarios administrativos no les asistía razón alguna para tener conocimientos calificados en materia de industria azucarera**, no demostraban interés por cuanto pudiese ocurrir en el ingenio, ni siquiera la curiosidad de visitarlo. Indudablemente IDC disponía de limitados recursos que los necesitábamos con urgencia para atender los primeros pasos de la producción hasta recibir los ingresos provenientes de las ventas. Desde luego sin el infeliz asesoramiento nos veíamos libres para manejar flexiblemente la empresa, gastando meticulosamente lo poco que restaba de un magnífico crédito tan mal invertido por la costosa e inconsciente administración foránea. Nos batíamos perfectamente disponiendo de dos elementos valiosísimos: el señor Saínz como administrador y el Ing. Coronado que manejaba la producción. A pesar de la falta de medios para realizar una preparación completa de la fábrica, éste brillante profesional había obtenido un mayor provecho con las instalaciones de la antigua fábrica, la que estaba trabajando en las mejores condiciones que era posible esperar de un ingenio incompleto. Y así estimábamos alcanzar una buena producción hasta el final siempre que IDC no la interrumpiese como el pasado año. Lo grave de nuestro caso era que hasta el fenecimiento del Comité Directivo **nos estaba vedada la probabilidad de acudir a cualquier entidad bancaria para solucionar directamente nuestros problemas financieros en la forma que lo hacíamos antes del crédito**. En tales circunstancias, ¿cómo se presentaba nuestro futuro? IDC resolvería acaso proveernos la ayuda que correspondía a fin de no fallar la ampliación del ingenio para la zafra de 1965? Lamentablemente yo no creía en los posibles inversionistas, ni tampoco en que la entidad norteamericana cambiase su actitud pasiva".

A raíz de mi reclamación sobre entrega de fondos, recibimos de IDC una partida de US\$. 26.000 y así pudimos defender la producción que se presentaba. Pero me preocupaba enormemente el saldo de maquinaria que aún no había sido trasladada a La Esperanza. En ese sentido envié al Comité el siguiente memorándum:

8 de Julio de 1964: Necesidad de acelerar el transporte de la maquinaria que se encuentra en Cochabamba.

"Tengo entendido que para retirar de la Aduana de Cochabamba el saldo de la maquinaria azucarera y su despacho a Santa Cruz, IDC espera la inversión ofrecida por los capitalistas bolivianos. Pero ocurre que esa negociación está demorando mucho más del tiempo previsto, no sabiéndose todavía con certeza cuándo podrá concluirse y si se llevará a cabo o no".

"Mientras tanto, debería ser motivo de gran preocupación para los miembros del Comité Directivo el que los referidos equipos continúen permaneciendo en Cochabamba, por cuanto:

\* Ha transcurrido año y medio desde que el saldo de la maquinaria requerida para concluir la instalación del ingenio de 750 toneladas se encuentra en Aduana de esa ciudad, habiendo sido mi especial preocupación el lograr que las piezas aún restantes fuesen trasladadas desde Antofagasta por lo menos hasta Cochabamba donde se verifica la inspección aduanera. Pero dicha maquinaria

**sigue desparramada en playa abierta y expuesta a la intemperie y al robo.** Tal circunstancia desfavorable puede ocasionar el que una maquinaria valiosa (el saldo de todo lo fabricado en Baton Rouge), que representa US\$. 177.000 sufra daños y se haga necesario pedir nuevas piezas cuando se proceda al montaje, lo que significaría mayores gastos y nuevas pérdidas de tiempo.

\* La permanencia demasiado prolongada de la maquinaria en Aduana eleva el costo del retiro ya que los gastos de almacenaje van aumentando mensualmente. Nuestras oficinas de La paz y de La Esperanza reciben continuas reclamaciones del ferrocarril Antofagasta-Bolivia, para desocupar las playas de la Aduana de Cochabamba por cuanto se perjudican otros despachos. Asimismo reclaman el pago de fletes que tiene varios meses de atraso.

"Ahora bien, cuál sería el monto de la inversión a realizar para transportar la maquinaria de Cochabamba a La Esperanza? Por la experiencia obtenida con la maquinaria ya instalada en el ingenio, se sabe que los gastos de transporte marítimo y terrestre, más los de puerto y aduana representan alrededor de un 30% del valor FOB de la maquinaria; y los de instalación de equipos se calculan aproximadamente en un 25%. En el caso que nos ocupa, si consideramos que el valor CIF de la maquinaria abandonada representa US\$. 177.000, y que ésta se encuentra casi al final de su recorrido para llegar a destino, estimo que **con un máximo de US\$. 35.000** (considerando los mayores gastos de almacenaje), puede por lo menos trasladarse la maquinaria de Cochabamba a La Esperanza. En memorándum de 16 de Junio pddo., dirigido a ustedes, he señalado que, de acuerdo con los datos recogidos en las oficinas de IDC, teníamos a nuestro favor un saldo de US\$. 26.148.89 que no fue utilizado para pagar a los cañeros y que bien podría destinarse a ese tras- lado".

"Quiero además puntualizar la necesidad de considerar, también con carácter de urgencia, la instalación de los referidos equipos por cuanto el tiempo va pasando y tal como ha ocurrido anteriormente, la empresa puede ser nuevamente víctima de demoras **que desde hace cerca de dos años van causando su estancamiento mientras —es doloroso el constatarlo—** las empresas similares han estado evolucionando cada año. Los 10 meses que faltan para llegar a Mayo de 1965 no son un plazo tan amplio como puede creerse, **y es tiempo ya de considerar el funcionamiento del ingenio mayor para la próxima zafra esta vez en forma definitiva, después de cinco años de un negativo asesoramiento foráneo que sólo originó inútiles y considerables gastos e incontables pérdidas anuales**".

"El Comité Directivo no puede dejar de apreciar la importancia que tiene para la empresa la conclusión de la expansión del ingenio, anhelada desde hace tanto tiempo. Ha sido lamentable que no se hubiese hecho efectiva para 1963, e inexplicable que tampoco lo fuese para 1964, teniéndose en cuenta que el año pasado se disponía de un gran capital. La realidad es que se efectuaron elevados gastos en capítulos que no beneficiaron a la empresa, en vez de consagrar todo esfuerzo para ampliar la planta azucarera y así superar en 1964 la hasta entonces baja producción del ingenio. Sería imperdonable, y de consecuencias definitivamente funestas esta vez, el no llevar el ingenio a la capacidad de 750 toneladas para la zafra de 1965".

"Me he permitido seguir insistiendo sobre estos aspectos pues, como ya lo dije, el tiempo va pasando y me alarma que nuevas demoras pudiesen perjudicar otra vez más el desarrollo de la empresa. Espero y deseo que las gestiones con los inversionistas aparentemente interesados lleguen pronto a una culminación, pero de todos modos es mi deber señalar la grave responsabilidad que asumirá el Comité Directivo si deja más tiempo sin solucionar tanto el traslado de los equipos como su instalación. Reitero que la forma más efectiva de velar por los intereses de IDC consiste en procurar la consolidación de la empresa, la que, no obstante sus escasos medios y deficiencias está marchando en las condiciones más adecuadas dentro de lo que es posible. Saludo a Uds. muy atentamente.

\* \* \*

En tales circunstancias angustiosas nos hacíamos la siguiente reflexión:

Era inexplicable que IDC no hubiese tomado una determinación definitiva respecto a la empresa, haciendo efectiva la liquidación con la cual nos amenazaba siempre. **Porqué se obstinaba en proceder con La Esperanza como lo hace el gato con el ratón una vez cogido**



**entre sus garras, jugando con el pobre animalito hasta hacerlo morir?** Era admisible acaso que, con toda impasibilidad siguiera contemplando la agonía del proyecto La Esperanza si había determinado que nada positivo realizaría para llevarlo a buen fin? Obviamente desde Agosto de 1962 y luego, cuando tomó a su cargo la responsabilidad de La Esperanza en Marzo de 1963, la posición de IDC se caracterizó por su misteriosa indecisión. Empero tengo ahora pruebas suficientes para justificar nuestra creencia que esas actitudes extrañas eran el resultado de insólitas intromisiones que actuaban en forma solapada, fuera de haber prácticamente evidenciado a los nefastos instigadores. Por qué no resolvió proceder a la liquidación de la empresa antes de comprometerse a administrarla y con ello alentado a los accionistas que enseguida le depositaron su confianza absoluta? Por qué habiendo obstaculizado la expansión del ingenio para 1963, dilapidando una suma valiosa de su crédito a La Esperanza, la perjudicó nuevamente para la zafra de 1964? En los dos años perdidos, **es preciso repetirlo**, el ingenio La Esperanza aumentaba su producción de azúcar a razón de 120.000 quintales anuales o sea 240.000 quintales, vale decir que su producción total se elevaba a 420.000 quintales con un valor aproximado de US\$. 3.200.000.- **Es enfermante pensar en tan tremenda e inexplicable frustración.** Obviamente en Noviembre de 1962 gran parte de la maquinaria para la expansión del ingenio había llegado a su destino y mucha de ella se instalaba; sólo faltaba el 30% de los equipos que se encontraban en Cochabamba, prácticamente cerca de Santa Cruz. Por otra parte el saldo del crédito destinado al traslado y el montaje del ingenio, era suma más que suficiente no solamente para poner en marcha la fábrica ampliada sino para costear los gastos de operación. Sin el ingeniero responsable de la instalación que figuraba en el contrato y jamás llegó, allí estábamos tres profesionales bolivianos con mucha experiencia práctica, entusiasmo y voluntad, capaces de llevar adelante esa labor. Finalmente disponíamos de 10 meses para un trabajo holgado. Pero no hicimos nada positivo porque no podíamos financiar dinero alguno ni dar las instrucciones oportunas, sino tan sólo observar el desastre que se anunciaba ya que mis continuas reclamaciones eran totalmente desoídas. Me di cuenta de la barbaridad que se avecinaba el día en que el dinero fue tan absurdamente congelado, y luego en Washington cuando me cupo admitir la intriga que llegaba de Bolivia para perjudicar a La Esperanza, obligándome a permanecer en esa ciudad donde fui testigo de la fatal indecisión burocrática de IDC.

\* \* \*

Antes de concluir este capítulo, debo relatar un episodio que le corresponde por cuanto ocurrió en el reciente mes de Mayo y ha sido decisivo en la historia de La Esperanza.

El hecho es que los funcionarios de IDC en el Comité Directivo convocaron a una reunión a comienzos de Mayo de 1964. No obstante ser Presidente, yo no conocía el orden del día pero sin embargo pude cerciorarme que los señalados representantes de la entidad crediticia plantearían un asunto que no era legal, razón por la cual pedí al abogado de La Esperanza el acompañarme. Empero los Directores del Comité no aceptaron su presencia y tuvo que retirarse. Se trataba de lo siguiente: a raíz de haber devuelto el Banco norteamericano las acciones que los socios originales de La Esperanza depositaron oportunamente en garantía del crédito de US\$. 1.750.000, por el hecho de no haber la Administración de la empresa, dado cumplimiento a ciertas cláusulas del contrato de 22 de Febrero de 1963 (suscrito entre La Esperanza y el mismo IDC), la entidad crediticia quería una aprobación del Comité Directivo para efectuar la transferencia de esas acciones a su favor. Obviamente yo rechacé esa forma de actuar pues **IDC era el** auténtico responsable de la Administración de La Esperanza, y único culpable del sabotaje de la cosecha de 1963 Y de la que se iniciaba en 1964.

Además, en lo concerniente a derechos de propiedad sobre acciones de Sociedades Anónimas en Bolivia, los mecanismos planteados por IDC no eran los que correspondían legalmente. Me refiero a ellos en mi carta de 10 de Abril de 1964 dirigida al Director de esa entidad en Washington en este mismo capítulo. Lo cierto es que mi oposición a la maniobra de IDC no modificó el resultado puesto que yo sólo representaba un voto contra tres de los Directores del Comité. En todo caso, la transferencia de las acciones de La Esperanza a nombre de los funcionarios de IDC en el Libro de Registro de acciones legalmente abierto por el notario, no se llevó a efecto pues me opuse a ello **en vista de no ser el resultado de una sentencia judicial.** Porqué IDC no procedió de acuerdo con la ley?

Para finalizar éste párrafo caben las siguientes preguntas:

Cuáles fueron las razones por las que IDC perjudicó nuevamente la expansión del ingenio para la zafra de 1964, siendo así que disponía de holgada cantidad de fondos con el crédito adicional de US\$. 650.000 para complementarla y duplicar la producción de azúcar ese año?

Porqué IDC actuaba tan misteriosamente con nosotros, y con tanto encono, siendo así que, compenetrados como lo estábamos con nuestra obra de La Esperanza en más de dos décadas de esforzada lucha, nos empeñábamos en ser lo más cooperativos que nos fuese posible con ellos para alcanzar el anhelado éxito final?

Obviamente no faltaron los que contribuirían a la destrucción de La Esperanza con sus influencias y actuaciones solapadas.

\* \* \*

### CAPITULO XIII

#### **Cañeros y trabajadores condenan la actuación foránea**

No se porqué me empeñaba tanto en pedir la comprensión de los miembros del Comité Directivo con el deseo de disipar los malos entendidos entre La Esperanza e IDC. Me doy cuenta que realizábamos esfuerzos reclamando la aceleración de los trabajos, estudiando proyectos, presupuestos y recomendando formas de arreglo de la situación perfectamente factibles. Todo ello persiguiendo prácticamente un sólo objetivo, beneficioso para ambas partes, en procura de dar una solución definitiva a un estancamiento absurdo que se tornaba más difícil cada año que pasaba: **la conclusión de la expansión del ingenio a 750 toneladas**. Mis planteamientos al Comité Directivo habían sido siempre posibilidades fáciles de llevar adelante pero, lo repito, el silencio o mejor dicho la indiferencia, fueron siempre la respuesta a mis leales tentativas. Lo cierto es que el trabajo final para la referida ampliación fabril ya no demandaría mucho empeño ni grandes sumas de dinero pues en los últimos 15 meses, a pesar de las frecuentes interrupciones en los desembolsos causadas por un Comité Directivo que nada conocía en materia azucarera, la producción de la fábrica había progresado. Empero la obstinación de IDC con sus herméticas actitudes vaticinaba designios de frenar nuestros planes de expansión, lo cual nos colocaría finalmente en situación de extrema desesperación porque en determinado momento la empresa no tendría recursos para continuar.

Esa incompatibilidad evidente se originaba en las motivaciones de las partes que actuaban en el problema de La Esperanza, las que eran totalmente distintas:

**Por un lado las dos entidades IDC y Consulting Corp.** Obviamente a IDC, como corporación esencialmente burocrática que manejaba fondos del Estado con fines de fomento internacional, no le afectaba que alguna de sus múltiples operaciones fallase en sus resultados. Desde luego en el caso de La Esperanza la entidad crediticia **hizo cuanto pudo por perjudicar el éxito seguro para, ella y nosotros**. Interrumpió sin razón valedera la entrega de los fondos del crédito obstaculizando la expansión del ingenio en 1963 y 1964 y la mayor producción que alcanzaría su normal desarrollo. Cómo se explica esa insólita actuación: desconocimiento de la industria azucarera, desprecio hacia los accionistas demostrado en su falta de comunicación con ellos, influencia nefasta del ingenio infidente que seguramente se empeñó en desprestigiarnos u otras causas que permanecieran en el misterio? En cuanto a Consulting Corp. le interesó particularmente el poder ganar buenos honorarios en corto tiempo —los que IDC garantizaba a través de los fondos del mismo crédito— ya sea que sus esfuerzos tuviesen éxito o fracasaran; y esto último es lo que ocurrió. **Por otro lado para los accionistas activos de La Esperanza**, la oportuna ampliación del ingenio, llamada a consolidar la situación técnica y financiera de la empresa, constituiría el objetivo de su vida, al que habían consagrado un cuarto de siglo de grandes y sacrificados esfuerzos superando múltiples frustraciones.

**Un trabajo conjunto en el que las motivaciones de las partes eran tan opuestas, no podía funcionar.** La víctima resultaría ser la que luchaba decidida y abnegadamente por un ideal, abrumada por la desidia e insinceridad de la otra parte. Obviamente la carencia de una necesaria comprensión y solidaridad tenía forzosamente que hacer fracasar el mejor de los propósitos.

\* \* \*

He de referirme a la transcripción de algunos más de los memorándumes que dirigí al Comité Directivo y otros aspectos de especial interés, como manera de ingresar a la parte final de la sufrida historia de La Esperanza.

**20 de Julio de 1964.-** Carta al Secretario del Comité Directivo.

"Lamento infinitamente haberme visto obligado a enviarle el memorándum de esta misma fecha que adjunto a la presente, pero Ud. ha de comprender que los accionistas que represento, afectados por una forma de proceder totalmente injustificada, reaccionen en legítima defensa de sus derechos, no aceptando que IDC pretenda incautarse de sus bienes que representan el esfuerzo de una vida.

"Es deplorable que los miembros del Comité Ejecutivo, sabiendo perfectamente que La Esperanza ha sido administrada desde comienzos de 1963 por ellos mismos —ya que actuaban en mayoría en su cuerpo ejecutivo— no hubiesen presentado oportunamente las aclaraciones del caso al Director principal en Washington, demostrándole con toda franqueza que no se justificaba sancionar a los socios depositantes de sus acciones y que, dada la especial circunstancia de haber IDC/prestatario tomado la responsabilidad del manejo de la empresa en el convenio de 22 de Febrero de 1963 ante IDC/prestamista, no cabía sino la aplicación de una forma honorable de solución a la situación creada".

"Estimo señor Secretario que el año pasado —cuando se originaron los problemas— IDC habría resguardado sus propios intereses con absoluta seguridad acelerando el desarrollo de la empresa. Bastaba trabajar ese año con el ingenio ampliado para colocar a la empresa en pie de franca recuperación y devolver la confianza a todos. De ahí que, con mi insistencia desde el año pasado porque se haga cualquier esfuerzo para concretar tan anhelada ampliación para la zafra de 1964, yo demostraba ser el auténtico defensor de los intereses de IDC (ver mis numerosos memorándumes)".

"Aprovecho de esta oportunidad para insistir respecto a una rápida solución al problema de La Esperanza el que, sensiblemente, parece querer estancarse de nuevo debido a los mecanismos lentos y a la impasibilidad de la oficina central, tal como usted y otro de los miembros del Comité lo han comprendido y me lo han manifestado, pues esta vez de **ninguna manera deberá impedirse que el ingenio de 750 toneladas inicie sus operaciones de producción en la zafra de 1965**".

"Respecto a mi punto de vista en cuanto a la forma más eficiente de servir los intereses de IDC, insisto porque las soluciones al problema de La Esperanza deben buscarse a través de una cordial y constructiva cooperación entre esa entidad y los accionistas, tal como la habíamos acordado usted y yo el 10 de Diciembre de 1963. Lo saludo atentamente".

\* \* \*

**10 de Agosto de 1964.-** Memorándum al Comité Directivo — Urgencia de una definición con respecto al ingreso de nuevos inversionistas.

"En varios memorándumes anteriores he insistido ante ustedes sobre la necesidad de apurar la negociación con uno de los grupos capitalistas que demuestre tener interés sin indecisiones y acepte un arreglo honorable con los accionistas, señalando que las mayores demoras para concretar esa operación causarán nuevamente serios perjuicios a la empresa con

relación a sus planes de desarrollo para la zafra de 1965. Como siempre mis memorándums no han sido objeto de la atención que merecían".

"Ahora bien, el momento crítico ha llegado para la empresa y por esa razón es que me veo obligado a dirigirles la presente nota. Efectivamente en La Esperanza, con el señor Sainz y el Ingeniero Coronado hemos estudiado detalladamente la terminación de la instalación del ingenio de 750 toneladas para la zafra de 1965 y establecido que para realizar una labor eficiente debe procederse sin pérdida de tiempo al transporte de la maquinaria que se encuentra en Cochabamba a fin de incentivar el trabajo a partir de Octubre próximo. Esto nos permitirá disponer de ocho meses antes del comienzo de la molienda de 1965 (Mayo), o sea de un tiempo no excesivo si se tiene en cuenta la importancia de la obra a ejecutar y las dificultades con las que se tropieza en nuestro ambiente carente de recursos técnicos esenciales; más aún si la maquinaria ha permanecido abandonada en la Aduana de Cochabamba por casi dos años y es muy posible que se tenga que pedir piezas accesorias cuando se proceda al montaje".

**"Uds. que son los primeros en reconocer y deplorar la lentitud de los mecanismos de IDC para tomar decisiones, apreciarán que La Esperanza no puede seguir siendo víctima de esa actitud negativa que ha detenido, su progreso y ocasionado a la empresa daños y perjuicios considerables cuyo monto representa bastante más de US\$. 1.000.000.- sin tomar en cuenta la no recepción de mayores ingresos por mayor producción ni las inversiones estériles, obligatoriamente originadas por dos años de estancamiento".**

"Debo comunicarle desde luego que la alarma ha cundido en los trabajadores del ingenio y en los cañeros quienes, con simplemente observar, comprenden que algo extraño acontece en La Esperanza y no se explican el porqué de la paralización de los trabajos de expansión, sabiendo perfectamente que el saldo de los equipos se encuentra ya mucho tiempo en Aduana de Cochabamba. Es además de mi conocimiento que próximamente elevarían en forma oficial su protesta, por temor a ver nuevamente perjudicados sus muy justificados deseos de mejoramiento en 1965".

"Ante las razones arriba expuestas, no cabe ya una nueva demora en las determinaciones de IDC. Y de no resolverse esta situación en los próximos días no quedaría más recurso que el plantear el problema al Supremo Gobierno, pues cualquier actitud que se asuma, tendiente a consolidar la situación de La Esperanza, constituiría, lo repito insistentemente, una positiva defensa de los intereses de IDC, ante su propia inercia burocrática. No debe perderse de vista:

- a) Que la empresa, contrariamente a lo que ocurre actualmente, requiere de una administración con mayoría responsable que se empeñe en dar solución a sus verdaderos problemas, **tal como la llevaríamos nosotros, no obstante ser oriundos de un país subdesarrollado.**
- b) Que el dejar abandonada por largo tiempo una valiosa maquinaria que bien pudiera estar rindiendo beneficios con su producción, atenta contra los intereses del país.
- c) Que no se puede, seguir provocando paulatinamente la destrucción de una empresa que es importante núcleo económico y continuar defraudando a más de cinco mil familias que viven directa e indirectamente de su actividad".

\* \* \*

**21 de Agosto de 1964.-** Memorándum al Comité Directivo —Carta de Crédito de los representantes de la firma Caterpillar, que no fue debidamente atendida.

"En una comunicación del señor Saínz, con relación al vencimiento de la letra que se entregó a los representantes de Caterpillar por adquisición de un tractor Bull-Dozer D-8, fui informado que ese documento no había sido cancelado oportunamente por cuanto se esperaban mayores entregas de fondos de nuestros distribuidores de azúcar por concepto de depósitos del producto en warrant y cobranzas por ventas".

"Quiero en esta oportunidad aclarar lo siguiente: Si bien es evidente que el ingenio está trabajando este año en condiciones mucho más económicas que el año pasado, de todos modos la presente gestión acusará un déficit, aunque inferior al de 1963. Tal déficit resulta de inevitables y estériles gastos de operación y explica el porqué de las dificultades que tiene la administración del ingenio para pagar obligaciones, ya que este capítulo está fuera de todo presupuesto".

"Debo añadir que la adquisición del costoso tractor Caterpillar D-8 que muy poco ha trabajado, efectuada por Consulting Corp., **ha sido otro de los grandes errores cometidos por los asesores empeñados en aumentar cañaverales que deberán ser quemados nuevamente este año**, al no poder beneficiarse en el ingenio, lo cual está causando graves daños a la empresa. Lo sensato habría sido destinar esos fondos a transportar la valiosa maquinaria de ampliación que se deteriora en Cochabamba".

"En conclusión, como ustedes lo pueden apreciar, el señor Sáinz está haciendo todo cuanto puede por atender esos pagos, pero tendría que ser sin afectar la producción. Es necesario por consiguiente no demorar mayormente la solución del problema de La Esperanza para no seguir perjudicándola como al presente. Saludo a Uds. muy atentamente".

\* \* \*

Los trabajadores de La Esperanza, correspondientes a la Corporación Integral de Cañeros, a la Asociación de Cañeros, al Sindicato de Trabajadores Fabriles y al Sindicato de Transportistas, que habían estado observando lo que ocurría en La Esperanza, a la expectativa de los acontecimientos, comenzaron a alarmarse ante el hecho de seguir estancándose la expansión del ingenio. Se manifestaron por tanto con el envío de un oficio al Ministro de Economía incluyendo copias a cuatro otros Ministerios relacionados con determinados aspectos de la industria azucarera, y asimismo a las Federaciones de Cañeros y Transportistas de Santa Cruz, a la Cámara de Comercio y a la Central Obrera de esa ciudad. Nosotros recibimos una copia de esa importante nota, la que transcribo a continuación, conforme está redactada.

## **20 de Septiembre 1964.-**

"Señor Ministro:

Los que vivimos de la actividad del ingenio azucarero "La Esperanza", cañeros trabajadores y transportistas, profundamente alarmados por una situación de extrema gravedad, nos dirigimos a su Autoridad, como alto personero del Supremo Gobierno, en demanda de amparo para evitar el colapso económico y la ruina de una colectividad que vive en una rica zona productiva".

"Es bien conocido por la opinión pública que desde 1962 se viene trabajando en la rehabilitación y expansión de esta industria de la que formamos parte vital. No pudimos menos que ver complacidos el interés que demostraron las diversas comisiones enviadas por IDC de Washington, en proseguir la ayuda financiera de La Esperanza, impresionadas por las potencialidades de la zona".

"Es así que se programó la ampliación del Ingenio a 750 toneladas, como primera etapa para la zafra de 1963. IDC contrató los servicios de una firma asesora norteamericana la que tomó a su cargo la administración del ingenio desde comienzos de 1963, así como de los fondos del crédito concedido".

"Tales planes garantizaban el desarrollo del ingenio "La Esperanza " y, por consiguiente, el futuro y seguridad de todos los que estamos vinculados a éste. Eran por otra parte, perfectamente realizables ya que supimos que en Noviembre de 1962 la mayoría de la maquinaria para la ampliación se hallaba adquirida y una gran parte se encontraba ya en Bolivia".

"Desgraciadamente la realidad es otra. No solamente no se ha logrado completar la ampliación del Ingenio para 1963, sino que durante el año 1964 **no se ha colocado un solo tornillo adicional** en

esta ampliación, a pesar de que los trabajos se hallan avanzados en un 60 % y que el resto de la maquinaria se encuentra en la Aduana de Cochabamba, expuesta a deterioros. Más aún los expertos asesores han abandonado el Ingenio en Diciembre de 1963, una vez agotados los fondos del crédito, dejando a la Empresa librada a su propia suerte, sin recursos para la preparación y realización de la presente zafra y con el grave problema de la superproducción de caña en la zona, tanto de parte de los cañeros como de la misma empresa, y que entre ambos sectores de la producción **tendremos que perder más de 30.000 toneladas de caña, producción ésta que fue solicitada mediante documento por los administradores norteamericanos ofreciéndonos el mercado seguro de este Ingenio en base a la ampliación que debió realizarse**, y que constituye un enorme perjuicio para nuestra economía y una burla a nuestras más caras aspiraciones. Lo más indignante del caso es saber que con el monto de los fabulosos honorarios cobrados por los asesores, se pudo haber terminado la ampliación para beneficio de la empresa, cañeros, trabajadores, transportistas y del mismo IDC. Por lo que se ve, la asesoría americana ha fracasado rotundamente ya que en lugar de consolidar el desarrollo de este Ingenio lo ha detenido".

"Pero ahora lo que motiva la inquietud y protesta de los trabajadores, cañeros, y transportistas y constituye la razón porque nos dirigimos al Supremo Gobierno en demanda de amparo, es el hecho de que hasta el momento no se haya llegado a una solución con relación de este Ingenio. Desde comienzos del presente año se nos viene diciendo que IDC está buscando un arreglo para garantizar los planes de desarrollo de la Empresa. Pero parece que esta búsqueda adolece de fallas fundamentales, de una negligencia rayada en irresponsabilidad o de un desconocimiento absoluto de la urgencia del caso, pese a las advertencias que en este sentido se han hecho".

"Conocemos perfectamente que para lograr completar la ampliación del Ingenio se necesitan muchos meses y no comprendemos el que IDC deliberadamente posponga una solución que evitará el colapso total de la zafra de 1965, ya que el ingenio no podrá trabajar otra zafra más con los actuales equipos. La terminación de la ampliación no admite ya ninguna demora".

"Los trabajadores, cañeros y transportistas nos permitimos emitir estas opiniones con conocimiento de causa, pues los primeros estamos en la fábrica y la administración y conocemos los planes y movimientos económicos de la empresa, y los segundos, que vivimos junto al ingenio, estamos desde hace mucho tiempo pendientes de su progreso, única forma de poder salir de la postración económica que nos hace vivir en condiciones desesperantes".

"Con este motivo elevamos ante el Supremo Gobierno nuestra más franca e indignada protesta por la forma negativa en que IDC está encarando el problema de la empresa, no pudiendo concebir que obedezca a planes premeditados reñidos con el espíritu de cooperación americana".

"Como comprenderá Ud. señor Ministro, los trabajadores, cañeros, transportistas, nos veremos obligados a asumir una actitud enérgica en defensa de los largos años de esfuerzo y expectativas, y de nuestro propio futuro. El Ingenio cuenta hoy con una población de más de 1.500 habitantes, de los cuales la mayoría ha acompañado a esta Empresa pionera del azúcar desde que se inició. Tomando en cuenta a los agricultores que rodean el Ingenio y que tienen en cultivo más de 1.500 hectáreas, los transportistas y comerciantes, la población alcanza a 5.000 personas, de las cuales 450 son niños atendidos en dos escuelas del ingenio y un establecimiento particular de enseñanza secundaria sostenido por la menguada economía de los cañeros y que lleva el nombre del gran desaparecido Presidente de la Unión, John F. Kennedy. Es en defensa de todos ellos que no permitiremos que deliberadamente se los lleve a la ruina".

"Es en este sentido que los cañeros, trabajadores y transportistas solicitamos la ayuda del Supremo Gobierno para lograr:

- 1) Que se proceda de inmediato al transporte del saldo de la maquinaria para completar la ampliación y
- 2) Que se encare con carácter de urgencia y definitiva la forma de encaminar a la empresa a un desarrollo positivo que la coloque en condiciones de rentabilidad, única forma de asegurar el porvenir de todos los pobladores de esta zona cuya economía está supeditada

al Ingenio Azucarero La Esperanza, y que significa privaciones, esfuerzo y sacrificio de tantos años de trabajo tesonero y honrado".

"Seguros de recibir de parte suya, Señor Ministro la ayuda que sólo el Supremo Gobierno puede prestarnos, de acuerdo con la inquietud demostrada en dar al pueblo boliviano mejores condiciones de vida fomentando y rehabilitando las industrias del país, ofrecemos al Señor Ministro nuestros mayores respetos".

\* \* \*

Los trabajadores de La Esperanza enviaron al día siguiente un oficio dirigido al primer Mandatario de la Nación, el que transcribo tal como se hallaba escrito.

## **21 de Septiembre de 1964**

Excmo. Sr.  
Presidente Constitucional de la República La Paz.  
"Excelentísimo Sr. Presidente:

Como representantes de organizaciones debidamente reconocidas por los Poderes del Estado, tenemos el alto honor de dirigimos a vuestra excelencia en su calidad de Presidente Constitucional de la República y como conductor de la Revolución Nacional, con objeto de rogarle su atención ante el grave problema que atraviesa el Ingenio Azucarero "La Esperanza" de cuyas actividades tomamos parte, directa o indirectamente, debido a la índole de relación de nuestras instituciones que representamos".

"El caso es, Sr. Presidente, que el Ingenio Azucarero

"La Esperanza" durante el presente año se debate con problemas económicos y sociales emergentes en primer término de una situación deficitaria a causa de que los medios técnicos de que dispone no responden a una producción eficiente. Cuenta con instalaciones y maquinarias que han trabajado varios años y no rinden el porcentaje deseado necesario para la superación del problema que atraviesa. De seguir así, es un hecho evidente que ésta sería la última zafra atendible en dicho Ingenio y por lo tanto el desajuste completo vendría a repercutir en las cientos de personas que tienen asegurada su subsistencia de las actividades que desarrollan en dicho Ingenio. No sólo los asalariados que hoy estamos sufriendo tal incidencia sino los campesinos, los productores, transportistas nos veríamos frente a un cuadro difícil de resolver en nuestros hogares y en nuestra propia existencia personal".

"En tal virtud, y en el entendido de que los personeros de la empresa "La Esperanza" tienen formulados planteamientos de rehabilitación del Ingenio, en base a la colaboración de los organismos extranjeros que operan en el país, que representaría en una inmediata instalación de las maquinarias nuevas que se encuentra en la localidad de Cochabamba, por falta de pago de ciertas tasas, y el funcionamiento de las mismas en las labores de la próxima zafra, tenemos a bien solicitar a vuestra excelencia quiera atender este petitorio emergente de una situación de desesperanza y de inquietud, para que sea posible la rehabilitación del mencionado Ingenio Azucarero y podamos proseguir nuestras actividades cotidianas en bien del desarrollo económico y del progreso general del país". "Con este motivo, y no dudando de su deferente atención, tenemos el alto honor de suscribirnos de su Excelencia con las consideraciones que merece su alta investidura. Atentamente".

"Firmas: Por las instituciones dependientes de este Ingenio. Sindicato de Trabajadores Fabriles - Sindicato de Transportistas -Cooperativa Integral de Cañeros La Esperanza -Asociación de Cañeros "La Esperanza".

\* \* \*

La demanda de apoyo presentada por nuestros sectores laborales al Supremo Gobierno no pareció merecer debida atención. El hecho positivo que significaba el establecimiento y desarrollo

de una importante colectividad en plena selva virgen del Oriente boliviano, cuyo progreso social no dejaba de ser notable considerando las arduas y singulares condiciones del medio ambiente en el que se trabajaba, no había producido reacción alguna de cooperación. Empero esta circunstancia no me desanimaría en cuanto a mi propósito de gestionar nuevamente ante el Gobierno, como último recurso, la ayuda que La Esperanza requería. Al fin y al cabo la obra realizada era una creación agro-industrial, un afán patriótico, el esfuerzo de largos años llevado al más alto nivel, y en general una auténtica contribución al desarrollo nacional a través de un organismo pionero cuya producción ya había proporcionado al país apreciables beneficios económicos, aunque lejos de ser los que pudiesen haberse alcanzado. Y sólo en azúcar un valor total aproximado de US\$. 7.000.000 que hoy representaría mucho mayor suma. No debía perderse la esperanza que pudiese llegar el momento en que una mano amiga y patriota nos sería tendida.

\* \* \*

En carta dirigida el pasado 27 de Agosto al nuevo Ministro de Economía, al que me unían viejos lazos de amistad, yo le había explicado el caso de la Esperanza e insistido sobre el hecho de ser fundamental la cooperación del Gobierno para que el ingenio pudiese trabajar en la zafra de 1965 con sus instalaciones fabriles ampliadas a la capacidad de 750 toneladas de molienda de caña diaria, habiendo sido entorpecida su expansión en los años 1963 y 1964 a raíz de extrañas e inexplicables indecisiones por parte de IDC. Me referí también a los muchos otros problemas importantes de La Esperanza. Luego entrevisté a la mencionada autoridad y le reiteré lo expresado en mi carta, insistiendo sobre la urgencia de una ayuda gubernamental. Empero, de las amables charlas que sostuvimos no surgiría nada positivo. Por encima de toda buena voluntad, la que estoy seguro no le faltaba al Ministro respecto a La Esperanza, la razón que seguía oponiéndose a nuestro desarrollo o mejor dicho el caballito de batalla que se presentaba solapadamente para poner fin a todo plan de ayuda parecía ser el de la "posible sobreproducción de azúcar". Estamos seguros desde luego que el ingenio infidente influía positivamente en esa conjura contra nosotros a través de una ruin campaña de desprestigio, habiéndolo comprobado cuando sus propietarios fueron a investigar La Esperanza por instrucciones de IDC, sin tener en mente buenos propósitos. De ninguna manera se justificaba tal actitud respecto al primer ingenio nacional, que había abierto el surco de la industrialización del azúcar en el país. Sin embargo la intención era simple: con la eliminación del ingenio pionero —**inquietante por las grandes potencialidades de sus tierras, las mejores ubicadas para el cultivo de la caña**— se ensancharía el campo de acción para el ingenio azucarero ansioso de ampliar sus propias instalaciones fabriles, sin reparar en medios ni detenerse en consideraciones sentimentales. Y en cuanto a las maquinarias de expansión, ya todas en Bolivia, no era difícil adivinar cuál sería el ingenio que se quedaría con la mayor parte de ellas o su totalidad en el caso que La Esperanza fuese llevada a una liquidación. Además el beneficiado no tendría que esperar mucho el que éstas se fabricaran fuera de obtenerlas a precios excepcionalmente bajos. Y desde luego ya no alegraría más respecto a la sobreproducción de azúcar.

Las razones que acabo de exponer podrían constituir una lógica explicación respecto a las presiones interesadas que hubiesen contribuido, a crear un insólito desconcierto en el Gobierno. Desde luego en esas esferas no se tenía idea que el haber interrumpido la instalación de la maquinaria de expansión desde 1962, había causado una apreciable disminución de la producción de azúcar en los años 1963 y 1964, a razón de 5.000 toneladas anuales.

A mediados de Octubre me dirigí otra vez al Ministro de Economía procurando nuevamente llevarle a considerar la realidad de la situación de La Esperanza. Y digo que procuré por cuanto sabía de antemano que mis argumentos para la salvación de la empresa eran prácticamente manotones de ahogado.

\* \* \*

Antes de concluir el presente capítulo debo referirme a un hecho francamente inesperado que pudo haber tenido enorme y magnífica trascendencia para La Esperanza. Empero demostró cuán definitiva era la determinación del Gobierno por frustrar nuestro progreso. El caso fue el siguiente:



En fecha 20 de Agosto el Director interino de IDC envió desde Washington a nuestro Gobierno una carta que se refería exclusivamente a La Esperanza, presentando varias propuestas de sumo interés para su inmediato restablecimiento técnico y financiero, y haciendo hincapié sobre el significado que la cooperación de esa entidad tendría en el desarrollo de la industria azucarera del país. Sensiblemente La Esperanza no fue directamente informada respecto a esa carta, y cuando yo supe de ella por medio de una copia —que no recuerdo cómo llegó a mí poder después de transcurrido más de un mes— sus positivos planteamientos ya no podrían surtir efecto porque había caducado el plazo fijado para que uno de ellos fuese aceptado. Teniendo en cuenta que el Gobierno, seguía los consejos de la Corporación Nacional de Desarrollo, adversos a la existencia de La Esperanza, sólo el basurero podía ser el destino de ese valioso documento. Cabe sin embargo dejar bien establecido que las propuestas eran perfectamente factibles.

Me parece oportuno considerar la carta que menciono. Su particularidad estriba en aspectos que pudieron haber tenido repercusiones trascendentales para el éxito de La Esperanza. **Si el Gobierno hubiese dado su conformidad a cualquiera de las propuestas que se presentaban la consolidación del ingenio se afirmaba y habría reportado un positivo beneficio para el país, debido a su producción a costo más bajo.**

Transcribo a continuación los párrafos más importantes de la referida carta, que comienza indicando que su traducción del inglés al castellano constituye una particular deferencia al Señor Ministro. Guardo esa carta muy especialmente por tratarse de un documento que despeja algunos aspectos confusos de las relaciones entre La Esperanza e IDC.

Los mencionados párrafos tal como fueron escritos, dicen así:

"Oportunamente hemos mencionado a Ud. Señor Ministro, en ocasiones anteriores, que no sería posible salvar esta empresa y lograr su rehabilitación sin la cooperación decidida del Gobierno de Bolivia. Nuestras negociaciones ya han llegado al punto donde es imprescindible que recibamos el parecer del Gobierno que usted representa en lo que concierne a varias cuestiones que son fundamentales al éxito de estas negociaciones. Por lo tanto, mucho le agradeceríamos recibir lo antes posible de usted, en nombre de su Gobierno, una contestación señalando su posición en cuanto al extenso cuestionario que proponemos:

Enseguida el alto funcionario de IDC plantea diversos puntos que consideran la expansión del ingenio y amplísimas facilidades de pago para lo cual el Gobierno debe prestar su cooperación. y luego se expresa de la siguiente manera:

"Ya que IDC/Washington ha fijado el plazo de solamente hasta el 1º de Septiembre para llegar a un acuerdo con un grupo capitalista boliviano con respecto al asunto de La Esperanza, mucho le agradecería que nos envíe su contestación a los puntos señalados lo antes posible. Estoy seguro que Ud. tiene pleno conocimiento **de la muy alta prioridad que el Gobierno que yo represento ha dado a la solución de este problema**". **Y para La Esperanza es muy halagador y veraz el párrafo final: "Además no necesito destacarle la contribución que La Esperanza ha prestado y puede seguir prestando al desarrollo de la industria azucarera del Bolivia, y no hay necesidad de poner en relieve la significación de esta empresa al crecimiento de Santa Cruz, así como la dependencia de La Esperanza de un vasto número de personas de Santa Cruz como ser empleados y obreros de la fábrica, cañeros, los varios abastecedores de mercaderías y servicios, etc."**.

"En espera de su respuesta saludo a usted muy atentamente y le reitero las seguridades de mi mayor consideración".

Director Interino.

\* \* \*

Caben algunos comentarios respecto a la carta del Director Interino de IDC en Washington.

a) Debo comenzar aclarando que **no habría sido necesario hablar de rehabilitación de La Esperanza si IDC no originaba a mediados de 1962 los problemas que la perjudicarían tremendamente.** Vuelvo a referirme en primer término al absurdo congelamiento de los desembolsos del crédito durante ocho meses —a raíz de las desavenencias con los Asociados y a las intrigas lamentables de los interesados en eliminar La Esperanza-. Estos despropósitos, se produjeron en momentos culminantes de su expansión fabril para la zafra de 1963, con la paralización insensata del transporte e instalación de la maquinaria adquirida para ese fin. Y luego siguieron los múltiples errores del Comité Directivo habiendo IDC asumido la administración de La Esperanza durante los años 1963 y 1964, y manejado los fondos del crédito otorgado por ella misma a nuestra empresa, hechos éstos que han sido ampliamente explicados en el presente relato.

b) Los términos de la carta nos causaron asombro y gran satisfacción al mismo tiempo, pues era la primera vez que IDC se refería elogiosamente a La Esperanza **destacando su valiosa contribución al desarrollo agro-industrial del país desde tiempos atrás,** y demostrando su decidido pero tardío empeño por ayudarla a superar sus problemas, en base a soluciones racionales. La verdad respecto a La Esperanza, manifestada con tanta sinceridad por quienes la habían golpeado y seguían sumiéndola en la desesperación no dejó de ser un auténtico reconocimiento de sus propios errores y al mismo tiempo de los merecimientos de la empresa.

c) La actitud de nuestras autoridades, displicente respecto a La Esperanza, al no llamarla para mostrarle la carta de IDC que demandaba urgentísima respuesta, evidencia sus temores respecto a la normalización de su desarrollo, cuando su propósito era el de acabar con ella. Desde luego la mencionada carta no podía ser bien acogida en las esferas de Gobierno por las mismas razones que habían prevalecido en pasadas ocasiones. La Corporación Nacional de Desarrollo se había mostrado contraria al crecimiento de la empresa todas las veces que ésta había presentado algún proyecto de ampliación de su planta azucarera. Nada podía hacerse contra el rencor gratuito que desde un comienzo el Director General de la CND, luego Ministro, ostentó siempre respecto a La Esperanza, mientras ayudaba positivamente a los dos ingenios privados, tal como ese hecho se manifiesta en la Historia Contemporánea de Bolivia.

d) Corresponde enfatizar un hecho insólito. El primer informado respecto a la carta de IDC/Washington fue el dueño principal del Ingenio infidente que, como se sabe, era acreedor de la entidad norteamericana por el crédito que ésta le había otorgado. Alegó ante el Gobierno que si IDC ofrecía ventajas importantes a La Esperanza en cuestión de plazos de pago de capital e intereses él exigiría la revisión de su propio contrato para que se le concediese un mismo trato. **Cabe en primer término preguntarse quienes dieron esa noticia al referido ingenio, pues éste no tenía nada que ver en asuntos que nos incumbían exclusivamente.** Luego, su intromisión visiblemente cooperada sólo pretendía entorpecer la ayuda financiera que IDC/Washington ofrecía a La Esperanza. Es necesario aclarar que la posición del Ingenio infidente era francamente distinta a la nuestra. Los propietarios de ese ingenio, fuera de haber recibido buena acogida del Gobierno, habían conseguido crédito directamente, es decir, con poca ingerencia de intermediarios, evitando así un asesoramiento costoso e inútil, **lo que les había permitido dar uso eficiente al dinero que recibieron y desenvolverse normalmente.** En cuanto a La Esperanza su situación era evidentemente de grave emergencia por tantas circunstancias adversas. Empero, el temor de una colaboración económica positiva que nos rehabilitaría definitivamente parecía haber alarmado a los dueños del voraz ingenio y sus reclamaciones insólitas sólo pretendían impedir que La Esperanza levantase cabeza.

El hecho extraño que he señalado no confirmaba acaso nuestras dudas respecto a la intromisión nefasta del referido ingenio? Con ese motivo me dirigí al Ministro de Economía por carta de 22 de Octubre de 1964 expresando: "los propietarios del Ingenio infidente han manifestado a IDC que si se concede 20 o 40 años de plazo pedirán el mismo trato... ". Nosotros nunca habríamos solicitado plazo alguno ya que, si IDC cumplía, tal como le correspondía, con las recomendaciones de Consulting Corp., la expansión del ingenio se hubiese concluido para la zafra de 1963, y los 8 años de plazo del contrato original nos habrían sido suficientes para pagar el

préstamo. **Y si La Esperanza habría de requerir mayor tiempo para cancelar su obligación, es porque la misma entidad crediticia la había colocado en difícil situación financiera.**

\* \* \*

Transcurridos algunos años después de la caída del MNR, estuve con un muy apreciado amigo que pertenecía al Partido y había ocupado situaciones importantes cuando ese grupo político gobernaba. Le referí las miserias y vicisitudes sufridas por La Esperanza y tal como lo recuerdo su punto de vista fue:

—La suerte de tu empresa pudo haber sido muy distinta si ustedes, los fundadores del primer ingenio azucarero nacional hubiesen maniobrado con más habilidad, **la que no pocos han empleado para lograr sus fines.** Estoy seguro que Uds. habrían superado sus problemas y afirmado el éxito de La Esperanza si se hubiesen aproximado decididamente a quienes manejaban el poder y definían situaciones, en vez de seguir una determinada línea de conducta que bien podía ser idónea pero nada convincente.

La verdad es que, llevados por un gran entusiasmo para impulsar nuestra obra agro-industrial de trascendencia nacional, nunca nos preocupamos por valorar la influencia partidaria, tal como ésta se manifestaba en una época de exacerbada pasión política, **en la que el triunfo sonreía a los que se afanaban por complacer a quienes agarraban la sartén por el mango.** Evidentemente mi amigo del MNR tenía razón.

\* \* \*

#### CAPITULO XIV

##### Últimos intentos para evitar el colapso

A fines del mes de Octubre de 1964, habiendo sido derrocado el Presidente de la República y caído el MNR, quizás el nuevo Gobierno demostraría su buena voluntad hacia La Esperanza, Una cooperación financiera reducida bastaría para despejar tanto obstáculo interpuesto en su camino y aseguraría la expansión del ingenio para la zafra de 1965. El repunte industrial era todavía posible ya que los elementos básicos de la fábrica y del campo estaban allí, y el saldo de la maquinaria por transportar desde Cochabamba era mínimo. Y listo estaba también el personal trabajador que no había perdido su fe, aunque se hallaba bastante alterado moralmente al percibir las angustias que afectaban a los empresarios. Quien sabe con el nuevo Gobierno podría revisarse el problema financiero de la empresa y ésta recibiese el impulso suficiente para un inicio de rehabilitación. La solución económica era posible con buena disposición de ánimo y determinación de ayuda en las autoridades que asumían el poder.

\* \* \*

Comencé por enviar al flamante Ministro de Economía una información completa sobre La Esperanza y sus dificultades con IDC, haciendo hincapié respecto a los intentos de capitalización que prácticamente no parecían concretarse. Me referí al mismo tiempo a una posible nueva conformación de la empresa en Sociedad Mixta con el Gobierno, pues así el Estado haría efectiva su cooperación financiera a La Esperanza en calidad de accionista.

Luego le dirigí la siguiente carta:

**17 de Noviembre de 1964.** Solución inmediata al problema de la Sociedad Industrial Azucarera La Esperanza S.A.

"Señor Ministro:

Tenemos el honor de dirigirle la presente, considerando la situación de suma gravedad que confronta nuestra empresa y que **requiere solución con carácter de urgencia.**

"Días anteriores, en la documentación que le enviamos, nos cupo presentarle una información para que usted tomara conocimiento de las causas que determinaron las dificultades por las que atraviesa La Esperanza.

"Hace ya mucho tiempo hemos insistido ante el Gobierno anterior e IDC para que dé solución al problema de la empresa, pero sensiblemente y, no obstante ser los representantes de la entidad norteamericana los que conforman su Comité Directivo y los responsables de su administración, nuestros planteamientos fueron recibidos con una pasividad que parecía atentar contra la vida de una meritoria empresa industrial dando fin al futuro de 5.000 habitantes que viven directa e indirectamente de su actividad.

"La solución **tiene carácter de urgencia** por cuanto la zafra está en vísperas de concluir y aún no se ha definido nada sobre la instalación de la maquinaria de expansión que se encuentra en Aduana de Cochabamba de la que sólo queda un reducido saldo; tampoco se ha tomado determinación alguna respecto al desenvolvimiento de la empresa durante los meses de pre-zafra que se avecinan, con lo cual el desastre se producirá en muy breve plazo si no se actúa de inmediato.

"En tales circunstancias, la empresa, los trabajadores, los cañeros, solicitan el amparo del Gobierno y le piden prestar especial atención a su problema. Concretamente estimamos indispensable lo siguiente:

- 1.- Estudiar sin perder tiempo el **planteamiento que le he presentado sobre la formación de una Sociedad Mixta con el Gobierno de Bolivia** y llegar a una solución definitiva. Convendría constituir una comisión gubernamental que se encargaría de ello con nosotros.
- 2.- Considerar el planteamiento presentado sobre la planificación de la producción azucarera, como base de desarrollo del ingenio.
3. - Convocar a una reunión los representantes de IDC en el Comité Directivo y su Presidente (yo mismo) representante de los Accionistas para definir el problema.

"Agradeciendo a usted Señor Ministro, la valiosa cooperación que pudiera prestar a nuestra empresa en beneficio de la economía de toda la comunidad, nos es grato ofrecerle las seguridades de nuestra más distinguida consideración".

Adjunté a la carta anterior un estudio económico relativo a los fondos requeridos para la expansión del ingenio y consolidación financiera de la empresa por etapas, el que desde luego establecía el valor correspondiente al transporte e instalación de lo poco que restaba de la maquinaria que se deterioraba en Cochabamba.

**El Ministro de Economía mostró decisión por cooperar**, y en ese sentido consideró que la medida inicial consistía en salvar la zafra de 1965 otorgándonos los fondos necesarios para una primera operación crediticia. **Con ese fin se dirigió al Ministro de Hacienda mediante carta con copia para La Esperanza. Empero sólo la envió el 9 de Diciembre y esa demora sería muy perjudicial dada nuestra situación de emergencia.** La carta decía en sus párrafos finales:

"Es con el deseo de prestar la colaboración a que antes aludo que me dirijo a usted para pedirle tenga a bien disponer mediante Resolución Ministerial respectiva que el Ingenio La Esperanza puede recoger, libre de recargos y multas por almacenaje, la maquinaria que desde hace algún tiempo tiene en los depósitos de la Aduana de Cochabamba cuyo monto global debe alcanzar a más o menos US\$. 145.000. Es de interés primordial que dicha maquinaria pueda ser trasladada hasta Santa Cruz, antes de fin de año si es posible. La Resolución Ministerial que le solicito debe contemplar también el pago de los derechos por servicios prestados en una fecha posterior a la del retiro de la maquinaria.

"Quiero añadir un hecho que juzgo ilustra el deseo que existe no sólo en esferas oficiales sino también en la actividad privada respecto a la industria azucarera; y es **la actitud asumida por**

**un organismo de transportistas** que ha hecho conocer oficialmente su propósito de trasladar dicha maquinaria hasta Santa Cruz cobrando sus servicios en fecha también posterior.

"Al agradecer a usted por la deferencia que preste a éste pedido, le reitero las seguridades de mi más distinguida consideración".

Fdo. Ministro de Economía Nacional.

Acompañaba a la carta un proyecto de Resolución Ministerial.

La actitud asumida por la Federación Sindical de Transportistas y R.A. "16 de Noviembre" a que se refiere el Ministro de Economía se aprecia en la carta que esa entidad envió a La Esperanza el mismo mes de Diciembre. La transcribo a continuación:

Señores Sociedad Industrial Azucarera "La Esperanza"

**Presente.-**

Señores:

Teniendo conocimiento de que esa Sociedad efectuará el traslado de la maquinaria para la ampliación del Ingenio Azucarero La Esperanza, de la ciudad de Cochabamba a ésta, nos es grato ofrecerles nuestros servicios de transporte de carga, en forma eficiente y bajo un contrato de crédito, pudiendo nosotros esperar el pago a comienzos de la zafra del año próximo venidero. El anterior ofrecimiento es en el entendido de colaboración y solidaridad a los problemas que confrontan los cañeros y grupos laborales que viven del laboreo de ese Ingenio, aportando así al resurgimiento de esa rica región y al bienestar de sus pobladores, ya que se contará con una Industria de gran magnitud que incidirá también en el progreso nacional. Esperando la atención al presente, tenemos el agrado de presentar a Uds. nuestros atentos saludos.

Por la Federación Sindical de Transportistas y R.A. "16 de Noviembre".

Firmado Secretario General -Secretario de Transportes.

\* \* \*

Era una posibilidad admitir que IDC se había opuesto a la buena voluntad del Ministro de Economía por ayudar a La Esperanza, y pudo haber influido en el ánimo del Ministro de Hacienda pues el trámite para concretar el préstamo fue lento como todo trámite administrativo, y el apuro era grande para concluir esa operación.

El 14 de Diciembre, transcurrido un mes, la situación económica angustiosa de La Esperanza determinó que me dirigiese otra vez al Ministro de Economía. Además, a raíz de una oferta interesante que habíamos recibido, tenía que plantearle una nueva proposición financiera que no se interponía a la solicitud de crédito presentada al Ministro de Hacienda. En todo caso mejoraba las posibilidades de dar solución a la situación financiera de la empresa al enfocar una planificación más amplia.

**14 de Diciembre de 1964.** Al Señor Ministro de Economía —Necesidad urgente de evitar el colapso de "La Esperanza".

"Sensiblemente, habiendo Ud. demostrado un decidido empeño por colaborarnos en nuestro más inmediato financiamiento,' su intención no prosperó en el Ministerio de Hacienda.

"Por el informe que me cupo enviarle el mes pasado, usted ha formado concepto cabal sobre el problema de La Esperanza y las razones que lo originaron. **Me cumple ahora adjuntar un estudio económico que establece lo que requiere nuestra organización industrial para lograr su total rehabilitación.**

"Al presente, señor Ministro, tal como lo manifesté y como le fue planteado por las delegaciones fabriles y de cañeros que vinieron recientemente a La Paz en busca del apoyo que pudiese brindarles el Supremo Gobierno, usted ha valorizado seguramente la urgencia de dar solución satisfactoria al problema. Como sensiblemente han sido vanos los esfuerzos que desde hace tiempo hemos desplegado por levantar la empresa y que no podemos seguir luchando contra corrientes que tienden a destruirla a través de una pasividad premeditada y desconcertante, es que empresarios, fabriles, cañeros, y en fin la numerosa población que vive de la actividad del ingenio, todos hemos depositado nuestra fe y confianza en la comprensión y decisión del nuevo Gobierno para que su atinada intervención signifique poner fin a una situación de gravedad que parece haber sido provocada con intención. Pero, señor Ministro, me veo obligado por las circunstancias a insistir en que la solución favorable que se espera, **sea prácticamente inmediata, por haber llegado, la empresa al término de sus posibilidades de resistencia.** De ahí que el colapso puede producirse este mismo mes si se demora en la aplicación de medidas salvadoras.

"La consolidación financiera de La Esperanza, considera tres aspectos fundamentales, los que establece el estudio económico:

- a) Concluir la primera expansión a 750 toneladas de capacidad.
- b) Pagar las obligaciones de carácter perentorio acumuladas por la paralización de la expansión del ingenio, las que obstaculizan el normal desenvolvimiento del trabajo y la producción.
- c) Proceder, finalmente en 1965 ó 1966 a la segunda expansión del ingenio para completar la consolidación de la empresa.

"Ahora bien, señor Ministro, existe una posibilidad positiva que merecería ser prontamente estudiada. Un grupo de inversionistas de los Estados Unidos denominado Incadel, con el que estoy en contacto hace varios meses, ha tomado especial interés en cooperar para la consolidación de nuestra empresa. Nos informa haber ofrecido prestar al gobierno de Bolivia la cantidad de US\$. 7.500.000, incluyendo US\$. 1.500.000, para La Esperanza, en condiciones que estimo ser muy ventajosas para el país. El crédito que la empresa recibiría a través del Gobierno sería desde luego supervisado, dentro de una reorganización administrativa de la Sociedad que permita el control de la inversión para la realización del programa de desarrollo y consolidación financiera prevista. **Podría también considerarse este aporte de capital del Gobierno para la conformación de la Sociedad Mixta a la que me referí anteriormente.**

"Debo añadir que los financiadores aceptarían también otorgar el crédito de US\$. 1.500.000, directamente a La Esperanza, pero en ese caso se requeriría el aval del Banco Central de Bolivia.

"Sería de lamentar que La Esperanza perdiese esta última oportunidad de rehabilitación, que no significaría desembolsos especiales por parte del Estado ni emisión de moneda nacional sin respaldo de dólares, más aún habiendo la misma empresa logrado conseguir al grupo financiero dispuesto a dar el crédito. Pido por lo tanto la cooperación del Gobierno de Bolivia, a través de su valioso intermedio, para que resulte practicable una operación de rehabilitación, considerando que sus resultados sólo podrían ser beneficiosos para el país, económica y socialmente.

"En todo caso, señor Ministro, un financiamiento inicial es de inmediata urgencia para evitar el inminente colapso de La Esperanza y consecuentemente la liquidación con sus ingratas y lamentables consecuencias.

"Por otra parte estimo que debe convocarse la reunión planteada por el señor Sub-Secretario de Economía, con la presencia del Gobierno, de los miembros del Comité Directivo de la Sociedad en representación de IDC, que fue responsable de la situación creada por su ineficiente administración en 1963 y 1964, y de los empresarios bolivianos y cañeros de La Esperanza. Solicito de usted **que ésta reunión, se vuelva a efecto enseguida en vista de la gravedad del momento que la empresa enfrenta...**

"Confiando encontrar en Ud., Señor Ministro, la decidida cooperación que requiere La Esperanza, aprovecho de esta oportunidad para ofrecerle las seguridades de mi más distinguida consideración.

(Con copias a S.E. el Señor Presidente de la Junta Militar de Gobierno y al Señor Ministro de Hacienda).

\* \* \*

Adjunté el estudio muy detallado al que hago referencia en mi última carta para que el nuevo Gobierno formara concepto numérico real sobre la situación económica y financiera de la empresa al 31/12/64. A pesar del grave deterioro que sufrió en su desarrollo —ya que los procedimientos insólitos de IDC, al paralizar la expansión del Ingenio, tuvieron toda la apariencia de un conciente sabotaje de dos años de cosecha— La Esperanza podía restablecerse faltando poco dinero por invertir para que el ingenio de 750 toneladas estuviese en condiciones de trabajar. Se apreciará también que el saldo de US\$. 400.000.- correspondiente al crédito adicional ofrecido por la suma de US\$. 650.000.- (habiendo IDC utilizado intempestivamente US\$. 250.000.- en gastos de emergencia, a fondo perdido), era más que suficiente para el fin positivo de la rápida ampliación del ingenio, ya que **sólo US\$. 250.000.- eran necesarios para concluir esa labor antes de Mayo de 1965, vale decir comienzos de zafra**. Advirtiéndole que el nuevo Gobierno tenía la mejor disposición de otorgarnos US\$. 145.000.- para los gastos más urgentes.

Considero necesario esclarecer la situación de la empresa en el presente relato, mediante un resumen del estudio enviado al Ministro de Economía.

**A.- Fondos necesarios para asegurar la prosecución inmediata de los trabajos hasta la zafra de 1965.**

*	Fondos de primera urgencia que incluyen el transporte del saldo de maquinaria desde Cochabamba y gastos de operación hasta el 31 de Enero de 1965	US\$. 142.300.-
*	Conclusión de la instalación de la expansión del ingenio	<u>US\$. 100.000.-</u>
		<u>US\$ 242.300.-</u>
		-----

**B.- Estado de las obligaciones de la empresa al 31/12/64.**

*	Obligaciones a largo plazo	
1)	Crédito DLF (más intereses)	US\$. 2.200.000.-
2)	Crédito Industrial supervisado por intermedio de Bancos locales	US\$. 611.000.-
3)	Proyectos especiales	US\$. 105.600.-
4)	Banco Central de Bolivia	US\$. 98.500.-
5)	Administración de la renta	US\$. 34.000.-
6)	Otras obligaciones estatales	US\$. 78.000.-
7)	Saldo adeudado a Babcox & Wilcox	<u>US\$. 100.000.-</u>
	Total obligaciones a largo plazo	<u>US\$. 3.227.100.-</u>

**Nota.-** Descontando de los US\$. 3.227.100.-, los US\$. 2.200.000.- correspondientes al crédito de IDC más intereses, la deuda por otros conceptos resultó ser de US\$. 1.027.100.-. Esta suma evidenció una elevación de US\$. 471.100.- sobre la deuda original de US\$. 556.000.- que fue la que se estableció el año 1959 cuando los Asociados suscribieron su contrato con La Esperanza, **sea una suma inferior al monto de honorarios de accesoria**. Obviamente deben también tenerse en cuenta los intereses. Empero el caso es que si la planta azucarera ampliada a 750 toneladas hubiese entrado en producción para la zafra de 1963, tal como correspondía, y quizás en 1962 las dos o tres cosechas habrían fácilmente dado holgado margen financiero para cancelar sino toda, la mayor parte de las deudas existentes. Fuera de no malgastarse el saldo del crédito original de IDC.

### C.- Vencimiento de obligaciones.

La Esperanza hizo efectivo un arreglo adecuado con todas las entidades acreedoras para el pago a largo plazo de las obligaciones que se establecen anteriormente en ítem B, considerando la pérdida inesperada de dos años de producción con el ingenio ampliado. Desde luego las cuotas para el pago del crédito de IDC permanecieron las mismas.

1) Crédito IDC	-De 1967 a 1973 inclusive.
2) Crédito Ind. Supervisado	-De 1967 a 1973 inclusive.
3) Proyectos especiales	-De 1967 a 1972 inclusive.
4) Banco Central de Bolivia	-De 1967 a 1970 inclusive.
5) Administración de la Renta	-Iniciación de pago en 1967
6) Otras obligaciones estatales	-Iniciación de pago en 1967
7) Saldo Babcock & Wilcox	-Arreglo especial.

**Nota.**- La carta de IDC/Washington —que he comentado anteriormente— enviada el 20 de Agosto al Gobierno, le pedía su apoyo para una cooperación a La Esperanza. Nos ofrecía hasta 40 años de plazo de los que 10 de gracia (que nos parecieron una exageración en relación con el monto de la operación) para la devolución del préstamo original más la de otro crédito destinado a una segunda expansión fabril. Empero el Gobierno había desestimado cualquier forma de cooperación que IDC plantease a nuestra empresa.

### D.- Segunda etapa de expansión del ingenio.

El mismo estudio económico, en conformidad con las recomendaciones establecidas en el informe de Consulting Corp. del 7 de Noviembre de 1962, plantea la segunda expansión del ingenio a 1.200 toneladas de molienda de caña diaria. Si bien la producción, con el ingenio de 750 toneladas, superaría ampliamente el punto de equilibrio, el referido informe considera necesaria esa segunda expansión que permitirá pagar en menor número de años el capital correspondiente a las obligaciones de La Esperanza. De esa manera la empresa se tornaría próspera y rentable. Y mayormente aún si se tiene en cuenta la potencialidad de sus tierras y la proximidad de la caña de los agricultores vecinos que rodean al ingenio, pues ello incidiría en mejores rendimientos y por ende en más bajos costos de producción.

#### Debo añadir algunas consideraciones importantes:

\* **Los ingresos brutos resultantes de la producción de azúcar y alcohol** en los 9 años correspondientes al pago de las obligaciones a largo plazo, vale decir de 1965 a 1973 inclusive, habrían de ser:

Año 1965 y 1966 (ingenio de 750 toneladas)	
Azúcar: 210.000 quintales a US\$. 7.50	
en 2 años	US\$. 3.200.000.-
Alcohol en dos años	" 800.000.-
	US\$. 4.000.000.-

<b>Años 1967 a 1973 inclusive</b> (ingenio 1200 T.)	
Azúcar: 400.000 quintales a US\$. 7.50	
en 7 años	US\$. 21.000.000.-
Alcohol en siete años	" 5.000.000.-
Total Ingresos	<u>US\$.30.000.000.-</u>

\* Es preciso señalar que si la expansión del ingenio se hubiese concluido para la zafra de 1963, aplicándose el monto del crédito original de US\$. 1.750.000.- (otorgado a La Esperanza en 1961 **para la ejecución de cualquiera de los programas de desarrollo formulados tanto por los Asocia- dos como por Consulting Corp.**, los ingresos se habrían acrecentado debido a dos



años más de producción de azúcar y alcohol. Vale decir 11 cosechas en vez de 9 hasta 1973. Las cifras de ingreso correspondientes habrían sido las siguientes:

Años 1963 a 1965 (Ingenio de 750 T.)	US\$. 4.000.000.-
Años 1965 a 1973 (Ingenio de 1200 T.)	" 33.300.000.-
Total de Ingresos	<u>US\$. 37.300.000.-</u>

En capítulo siguiente (XIV) se establece un detalle completo del patrimonio de La Esperanza al 31 de Diciembre de 1964. Este representa un valor mayor a US\$. 3.000.000, el que fácilmente puede ser apreciado. **Resultado de un esfuerzo tremendo contra obstinados empeños por impedir su crecimiento.**

\* \* \*

Mi insistencia porque se convocara a una reunión conjunta en el Despacho del Ministro, a la que asistirían las partes interesadas en el problema de La Esperanza había sido finalmente atendida y fijada para el 16 de Diciembre por el Sub-Secretario de Economía. Sin embargo yo tenía mis dudas en cuanto a los resultados de ese encuentro, no obstante las perspectivas de rehabilitación que presentaba La Esperanza, tal como éstas pudieron apreciarse en el estudio económico recién transmitido al Ministro. No creía en alguna reacción favorable de los funcionarios de IDC, cuya forma de actuar contra nosotros sólo podía ser el resultado de su acrecentado y arbitrario encono. Aparentemente no conocían la realidad de la economía de la empresa y no les interesaba el que su continuidad pudiese fácilmente solucionarse sólo con entregarnos US\$ 250.000 vale decir una suma francamente reducida que afirmaría la expansión del ingenio para la zafra de 1965. De ahí en adelante dispondría de los ingresos de la producción de azúcar y alcohol. Luego se estudiaría la segunda expansión. Además, a raíz de la carta enviada al Gobierno por el Director interino de IDC, Washington el mes de Agosto, la capitalización que la entidad crediticia acariciaba para librarse de las responsabilidades asumidas con los accionistas de La Esperanza, había fracasado. Efectivamente los interesados bolivianos tal como yo lo esperaba, desistieron después de un año de indecisión, no obstante haberles IDC ofrecido el oro y el moro para animarles, **exaltando al mismo tiempo, como no lo habían hecho antes con esa vehemencia, las bondades y magníficas condiciones del ingenio La Esperanza.** Por otra parte al Gobierno anterior que, de acuerdo con la señalada carta, debía otorgar su conformidad a una de las propuestas, no podía agradaarle el tener que contribuir a la consolidación y crecimiento de nuestra planta azucarera a la que nunca quiso prestar ayuda alguna.

Lo cierto es que causó extrañeza la actitud asumida por los representantes de IDC en esa reunión. Yo inicié la charla con una explicación severa respecto a los orígenes de la situación extremadamente difícil por la que atravesaba La Esperanza, al borde del colapso. Mi aclaración tan sólo reflejaba una abierta acusación a IDC por los graves perjuicios que esa entidad había causado a los accionistas de origen, al obstaculizar la zafra en los años 1963 y 1964 sin causa justificable. Empero le manifesté al Ministro de Economía que estábamos seguros que la cosecha de 1965 podría por fin realizarse con el ingenio ampliado a 750 toneladas por cuanto, durante los dos años perdidos por la paralización de los desembolsos del crédito, habíamos logrado, mal que mal, realizar el traslado de una parte importante del saldo de la maquinaria que permanecía en Cochabamba y continuado su instalación en La Esperanza la que, podía decirse, estaba prácticamente por concluirse. **Este hecho había levantado el espíritu del personal trabajador de La Esperanza que observado con satisfacción la última fase de la primera ampliación del ingenio. Obviamente la producción de azúcar superaría el punto de equilibrio tal como lo había establecido Consulting Corp. en su informe de 7/11/62, alcanzando 10.000 toneladas de azúcar (210.000 quintales).** Manifesté al Ministro de Economía la necesidad de acelerar la cooperación financiera que había solicitado él personalmente a su colega el Ministro de Hacienda para salvar a la empresa de un colapso absurdo, faltándole tan poco para ingresar a un plan de normalidad en su trabajo.

Respecto a la conversación que sostuvimos en esa reunión, ésta se mantuvo dentro de la mayor serenidad, no dejando de asombrarme las demostraciones de buena voluntad que surgieron en los diálogos, habiéndose acordado formas de operar que aparentemente apuntalarían la rehabilitación de la empresa. Sin embargo cuando yo había charlado con ellos, lo que dijeron me

pareció inconsistente, poco sincero, un aceptarlo todo demostrando interés con amplias sonrisas, tanto para salvar la cara ante la autoridad del Gobierno como porque, posiblemente, tendrían ya una maquinación preparada para comienzos de 1965 con fines de cogernos desprevenidos. Más aún porque habían observado en la reunión **que el nuevo Gobierno, con un criterio político distinto del anterior, demostraba su buena disposición de cooperación a La Esperanza.**

Como los días que pasaban eran importantes para nosotros, el 28 de Diciembre de 1964 me dirigí al Ministro de Economía en la siguiente forma:

"Señor Ministro:

**Ref.: Ayuda financiera mínima para evitar un colapso inminente.-**

"Por las explicaciones que formulamos a Ud. en la reunión del 16 del mes en curso, en su despacho del Ministerio de Economía, estando presentes los representantes de IDC, justificamos la situación crítica a la que fue llevada la empresa, y es por las discusiones que resultaron de ello que Ud. ha podido formar concepto cabal sobre cuales fueron las causas del problema que hoy confrontamos. Lamentablemente La Esperanza ha sido seriamente afectada en los últimos años **y ponemos muy en duda la buena voluntad de reparar el daño ocasionado por una entidad abstracta que elude responsabilidades y que se sabe inmune ante cualquier acción legal.** "Queremos en todo caso agradecerle, Señor Ministro, y así también al Señor Sub-Secretario de Economía, por cuanto la intervención de Uds. en la mencionada reunión se ha manifestado a través de un franco propósito de cooperar a nuestra empresa cuyos méritos pueden apreciarse en largos años de esfuerzo tesonero y patriótico en beneficio de la economía nacional".

"Como en aquella reunión se estableció claramente que La Esperanza tendrá garantizado su cupo de producción vital y rentable, se planteó la necesidad impostergable de concretar una ayuda financiera inmediata para evitar el inminente colapso de la empresa. En ese sentido sería preciso reactualizar la ayuda financiera que Ud. solicitó al Señor Ministro de Hacienda para La Esperanza el mes pasado la que asegurará la prosecución de los trabajos y los urgentes gastos de operación. La suma de US\$. 142.300 (ver anexo adjunto) es mínima por cuanto sólo tiene en cuenta los gastos hasta el 31 de Enero de 1965, en el entendido que durante ese lapso debe resolverse el problema de la ayuda total a la empresa, considerando los aspectos que hemos señalado en nuestro estudio económico presentado a ustedes en este mes.

"Debemos en esta oportunidad, puntualizar la conveniencia que tiene el Gobierno de hacer factible la financiación total planteada en nuestra carta de 14 de Diciembre, como medio definitivo para salvar a nuestra industria y llevarla paulatinamente a su completa y firme recuperación.

"En espera de su determinación, Señor Ministro, con relación a la urgente financiación establecida en la presente carta, nos es grato ofrecerle las seguridades de nuestra más distinguida consideración.

\* \* \*

La más cordial demostración de buena voluntad por parte del Gobierno hacia La Esperanza no habría de prosperar. Los propósitos de colaboración, por más sinceros que fuesen no llevarían a nada positivo, por cuanto el tiempo apremiaba y el descalabro de la empresa se venía encima al galope. Además el caso de La Esperanza no dejaba de crear problemas al Gobierno, pues obviamente esta entidad debía estar ya tratando con organismos norteamericanos la consecución de créditos para resolver muchos de los conflictos financieros que el país confronta permanentemente por una u otra razón. Fuera de la circunstancia que acabo de señalar le era difícil al gobierno dar solución a problemas que como el nuestro **habrían de desenvolverse forzosamente dentro de un ritmo administrativo implacablemente lento.**

En cuanto a la pasada reunión del 16 de Diciembre, reflexionando más hondamente, en los últimos días ya había descubierto que **las demostraciones de amistad y buenas intenciones de los funcionarios de IDC, sólo habían pretendido acortar la entrevista evitando discusiones, porque sus planes para proceder a la liquidación de la empresa estaban ya en proceso.**

## CAPITULO XV

## Dramático desenlace

Con la extinción del Comité Directivo, el 31 de Diciembre de 1964 no había organismo legalmente constituido cuando, al comenzar el nuevo año, IDC inició por sí solo el trámite de la liquidación de La Esperanza. En tal circunstancia, al haber el Comité dejado de existir, ninguna gestión que ese organismo llevase adelante sería lícita sin restablecer nuevamente el Directorio de la Sociedad, y que éste convocase a una Asamblea de Accionistas para determinar lo que mejor pudiese convenir a la empresa en un momento de emergencia. Esta eventualidad fue más bien motivo para que IDC precipitara el acontecimiento y venciera nuestra resistencia respecto a la liquidación, valiéndose de argucias tales como las había utilizado anteriormente en su comportamiento con La Esperanza. Además, qué podríamos hacer nosotros contra la posición de fuerza que adoptaría la entidad norteamericana? Por otra parte, **ante contendiente tan poderoso, resultaba absurdo pensar que algún organismo gubernamental —aunque estuviese convencido de la justicia de nuestra causa— se animase a abogar por La Esperanza.**

Poco tiempo después a mediados de Enero el mismo Director de IDC se encargó de enviar a acreedores —a los que aún no se debía nada porque sus cuotas de obligaciones no habían vencido— una carta cuyos términos ambiguos carecían de toda veracidad. La entidad de crédito se veía obligada **a emplear medios improcedentes para convocar a acreedores que no eran tales si se analizan los hechos con absoluta realidad, o sea como se establecen en el estudio económico que acompaña mi carta de 14 de Diciembre de 1964 al Ministro de Economía (Capítulo XIV);** le resultaba necesario presentar una liquidación que tuviese visos de legalidad. He de transcribir párrafos de esa carta que nos dejó atónitos por su extraordinaria osadía. Esos párrafos de la convocatoria a acreedores dicen así: a) "Como es de su conocimiento IDC es el acreedor de La Esperanza a quien se adeuda la mayor acreencia; dicha sociedad nos debe a la fecha la cantidad que supera los US\$. 2.000.000 (?) b) Durante los dos últimos años hemos desplegado esfuerzos incesantes para reorganizar y rehabilitar la compañía y proveerla de una dinámica y competente dirección (?). En nuestros esfuerzos para proteger nuestras inversiones nos hemos visto involucrados hasta cierto punto en la dirección de la compañía (?)".

Mi comentario respecto a esa carta es simple pues los últimos ocho capítulos del relato sobran para explicar los hechos sin faltar a la verdad, desde que se iniciaron nuestros contactos con el primer grupo de asesores norteamericanos. En realidad, además de ser ilegítima, no existía causa alguna para proceder a una liquidación por las siguientes razones:

a) Las reclamaciones de IDC/Washington en su carta-cable de 29 de Diciembre de 1963, se referían al contrato de 22 de Febrero de ese año que modificaba las fechas de amortización del crédito y al mismo tiempo establecía la conformación del Comité Directivo con mayoría absoluta de IDC, vale decir su total responsabilidad respecto a la administración y manejo de los fondos de la empresa (Ver capítulo IX).

REPAYMENT SCHEDULE		
1/8/66	\$	170,000
6/6/66		170,000
12/31/66		170,000
6/6/67		125,000
12/31/67		125,000
6/6/68		125,000
12/31/68		125,000
6/6/69		125,000
12/31/69		125,000
6/6/70		125,000
12/3/70		125,000
6/6/71		125,000
12/31/71		125,000
6/6/72		125,000

Ultima hoja del contrato de 22 de Febrero 1963 en la que se establecen las fechas en las que la Esperanza debe devolver semestralmente a IDC el monto de su crédito.

b) Las fallas que IDC puntualizaba no correspondían a hechos fundamentales, al no referirse a los de carácter financiero que son los que pueden motivar la liquidación de una empresa. En realidad sólo dos cuotas de intereses estaban pendientes de pago, y **el capital del crédito recién comenzaría a devolverse a partir del 1º de Agosto de 1966 hasta Junio de 1972**. Las demás deudas (Ver capitulo XIV), que no representaban siquiera el 50 % del monto del crédito de IDC, tenían amplio plazo de pago en cuotas a vencimientos aún lejanos, debido a convenios oportunos de consolidación de préstamos.

c) De ninguna manera IDC debió interrumpir la expansión del ingenio en Agosto de 1962. Pudo tomar alguna otra medida de represalia con los Asociados si, por divergencias como nos lo informó, tenía razones para ello, pero jamás estrellarse contra la empresa después de haberle ratificado su propósito de cooperarla. Disponiéndose de 10 meses para tener listo el ingenio ampliado en Mayo de 1963, el perder ese valioso tiempo con una absurda paralización del trabajo no era acaso una barbaridad imperdonable? **Además no faltaba dinero en absoluto**. Por una parte, compensando la falla de los Asociados que no consiguieron interesados norteamericanos, hubo el que los accionistas obtuvieron de prestigiosos capitalistas bolivianos más su propio aporte de la hacienda "El Porvenir" con 2500 Has. Y por otra parte hubo también el millón de dólares, saldo del crédito de IDC que, de acuerdo con el informe de Consulting Corp., cubriría la conclusión de la ampliación fabril más los gastos de operación. Porqué esa entidad detuvo la obra que estaba tan próxima a llegar a la meta? El crédito había sido solicitado y otorgado para acrecentar la capacidad de la molienda, superar el punto de equilibrio y más que duplicar los ingresos. Tal sabotaje deliberado de la mayor producción no debía permitirle usar los fondos del crédito para abusivamente pagar honorarios a sus asesores. Y finalmente porqué continuó el año siguiente con maquinaciones inexplicables para rematar con una liquidación ofensiva e ilegal? Porqué éstas interrogaciones habrían de permanecer en el misterio para los accionistas?

Ahora bien, ni liquidación ni quiebra se justificaban. Empero IDC optó por el primer procedimiento, que pudo cumplir sin muchos inconvenientes empleando medios impropios. **La quiebra habría determinado forzosamente un juicio incómodo y comprometedor, dada la circunstancia de haber sido La Esperanza administrada en los dos últimos años por el Comité Directivo con mayoría absoluta de votos de los funcionarios de IDC, y el causante del desastre**. Es muy difícil creer que un organismo prestigioso como IDC pudiese actuar en forma tan insólita, **al extremo de perder de vista el tremendo atropello y la injusticia que cometía con La Esperanza**.

\* \* \*

La Junta de Accionistas tuvo lugar el 25 de Marzo sin que ello me fuera comunicado. A IDC no le faltaron recursos para lograr sus propósitos ya que, sin consultar a los accionistas, su prepotencia de siempre le permitió conformar un Comité Directivo apócrifo con solamente sus propios funcionarios elegidos entre ellos, y así presentar a los asistentes un cuadro financiero muy deslucido sobre la situación de La Esperanza, el que no aclaraba la verdad respecto a su realidad económica. Si bien hablaba de las deudas (acrecentadas al haber la misma entidad obstaculizado la expansión del ingenio durante dos años), no decía que el vencimiento de éstas era aún lejano. Asombroso e inconcebible proceder para limpiarse de toda culpa. Obviamente, tal como lo señalé en términos de absoluta autenticidad, la deuda a esa fecha **se concretaba exclusivamente en intereses del crédito que no representaban elevada suma y cuyo pago debía haberlo efectuado IDC que tenía a su cargo la administración de la empresa, siendo además prestamista y prestatario a la vez Empero no le faltó dinero para atender los honorarios de sus asesores, quienes resultaron junto con ellos los ejecutores del aniquilamiento de La Esperanza**.

Aunque sin cargo alguno, pues **yo había dejado de ser Presidente del Comité Directivo el 31 de Diciembre de 1964, al haber caducado el contrato que lo legitimizaba**, asistí a la reunión como simple accionista para observar las argucias de IDC en su afán de dar fin a La Esperanza, no obstante haberla financiado con miras de llevarla al éxito. Tanta audacia me dejó

pasmado. Debo añadir que, **habiendo mi abogado disculpado su asistencia a último momento, quizás para evitar enfrentamiento s que pudiesen perjudicarlo, quedé completamente solo para intervenir en defensa de la causa de La Esperanza.** Difícil empeño tuvo que ser el mío en atmósfera poco grata, porque noté en los asistentes, entre los cuales no faltó algún accionista, ese singular sentimiento extraño de especial buena voluntad, de complacencia, y hasta cierto punto de apoyo hacia los contrincantes foráneos.

\* \* \*

Habiéndose conformado la comisión respectiva, la liquidación física de La Esperanza demoraría varios meses antes de hacerse efectiva. Entretanto se designaría un depositario de los bienes. Tuve que ir a La Esperanza para arreglar papeles y recoger pertenencias bastante abundantes, por cuanto nuestra permanencia en familia en esa hermosa hacienda había representado una buena parte de los años que se consideran los mejores de la vida. Cuando estuve en La Esperanza, antes de procederse al gran despojo motivado por tan inusitada y engañosa liquidación, ya la encontré muy diferente: un silencio desconcertante prevalecía en todos los ámbitos del establecimiento en vez del bullicio de la fábrica en trabajo y de los tractores y vehículos en movimiento; una calma impresionante substituía a la gran actividad propia de todo organismo dinámico compuesto por un enorme contingente de trabajadores y sus familias. ¿Cómo habría de quedar La Esperanza después de la gran embestida que representaría el traspaso de sus bienes a manos extrañas? No volví más a esa bella tierra del Norte Cruceño, pues me habría afectado demasiado tener que aceptar la tan dolorosa y absurda devastación que se preparaba. Era como la pérdida de una hija y prefería conservar su grato recuerdo, el que significaba casi un cuarto de siglo de vida placentera no obstante la infinidad de frustraciones confrontadas.

\* \* \*

Respecto al proceso mismo de la liquidación, he de referir a continuación sus hechos más salientes, los que remataron en conclusiones económicas sorprendentes al igual de las muchas aberraciones de IDC y sus seguidores, los asesores.

**En primer término, para formar concepto sobre lo que había de significar la liquidación y al mismo tiempo como prender la magnitud del desastre,** era necesario conocer el acervo de ese complejo industrial en bienes de capital, producto de adquisiciones agro-industriales y labores realizadas en 25 años de trabajo esforzado.

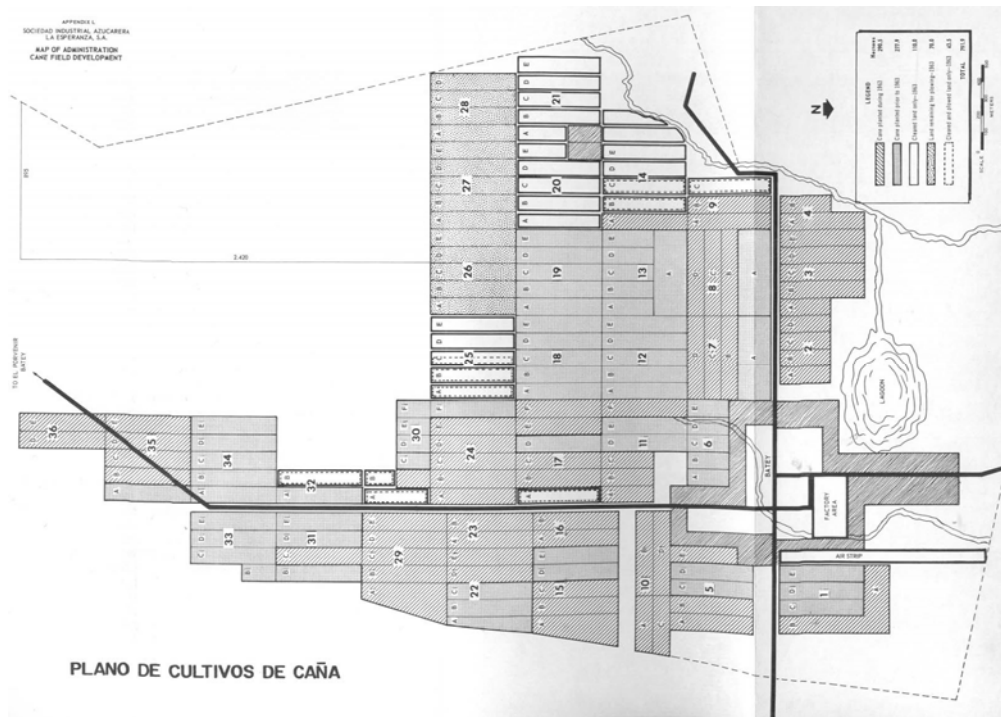
El patrimonio de La Esperanza a fines de 1964 era el que seguidamente se detalla:

- a) **Propiedad:** Una extensión de 4.142 hectáreas (10.235 acres) incluyendo las dos haciendas: La Esperanza y El Porvenir.
- b) **Los campos de cultivo:** 791.9 hectáreas de las que 568.4 con plantaciones de caña, 113.5 de terrenos desboscados y cultivados mecánicamente y 110.0 preparados para el cultivo. Todo alambrado. Ver plano general de campos de cultivo elaborado por Consulting Corp.).
- c) **Maquinaria Agrícola y de Transporte:** El número más que suficiente de equipos agrícolas modernos, inclusive dos tractores Caterpillar D8. Numerosos camiones para todo movimiento de carga y la cantidad necesaria de acoplados apropiados para el transporte de caña.
- d) **El Ingenio Azucarero:** Compuesto por la primera maquinaria Squier de 300 toneladas de capacidad de molienda diaria ampliada hasta 500 toneladas con el aditamento de maquinaria Babcock & Wilcox, incluyendo un trapiche mayor que complementaba los dos molinos Squier. Finalmente la maquinaria fabricada especialmente en Baton Rouge (EE.UU.) por Engineering 1 Corp. y adquirida con fondos del crédito, que habría elevado la capacidad de molienda de caña diaria a 750 toneladas, y la producción anual de azúcar a 10.000 toneladas. Encontrándose ya en Bolivia en 1962, su instalación total fue paralizada por IDC debido a interferencias que han sido referidas en el presente relato.

- e) **La destilería:** Con sus depósitos de almacenamiento. La correspondiente maquinaria habría de ser totalmente renovada.
- f) **Infraestructura:** La red caminera de 100 kilómetros, interna en los cañaverales, sin contar la de vinculación con los muy próximos proveedores de caña. El abastecimiento de agua para el ingenio, solucionado especialmente con la construcción de una laguna de 38 hectáreas a 200 metros de las instalaciones fabriles, alimentada mediante embalse y canal de conducción por las aguas de lluvia del río Chané situado a 2 kilómetros; la complementación posterior de la provisión de agua con la construcción de pozos profundos a 200 metros del ingenio en la zona fabril y para el servicio doméstico. La electrificación de los sectores del ingenio y de muchas viviendas. La pista de tres kilómetros de tierra apisonada con grama negra.
- g) **Construcciones Industriales:** En concreto armado: la sala de trapiches y calderos de 72 metros por 16 m., la sala de fabricación de 40 m. por 20 m. en 3 pisos con 18 m. de altura, el depósito de bagazo, la destilería de alcoholes, el hangar. Luego los locales para oficinas de administración, almacenes, talleres, etc.
- h) **La población:** Planificada a distancia adecuada de las instalaciones industriales. Las construcciones existentes eran: la casa de administración con habitaciones y cuartos de baño para empleados superiores y huéspedes, el todo con galerías y tela milimétrica; varias casas residenciales modernas para empleados; viviendas para obreros; puesto hospitalario suficientemente equipado pudiendo atender operaciones de emergencia en beneficio de toda la zona; escuela y local abierto para cine de bastante capacidad.

En lo concerniente al número de pobladores: empleados, obreros de fábrica, transportistas, cañeros propios y vecinos con sus familias, éstos representaban fácilmente 5000 habitantes que vivían directa e indirectamente de las actividades del ingenio azucarero y en toda la zona circundante. Muchos cañeros alentados por las perspectivas de esa planta industrial magníficamente ubicada, habían comprado sus tierras, construido sus casas, adquirido equipos de transporte, realizado una valiosa labor de preparación de los campos de cultivo. La empresa les proporcionaba por otra parte muchos elementos para su vida y su salud: médico instalado junto al hospital y dentista que visitaba periódicamente el establecimiento: educación y enseñanza que se recibía en la escuela y comprendía cursos de secundaria; religión con la asistencia de sacerdotes Maryknoll; recreo con el cine del ingenio y los deportes. Añadimos que la producción de azúcar alcanzó a cerca de un millón de quintales por un valor aproximado de 7.000.000 de dólares sin contar con los ingresos de la producción de alcohol. Poca producción en tantos años, lo cual se debió a que **el trabajo del ingenio fue arbitrariamente frenado con fines destructivos. Sin embargo, el trabajo que en sus 25 años de existencia La Esperanza proporcionó en fábrica, campos, transportes, construcciones, oficinas administrativas, a su propio personal y al de agricultores cañeros vecinos, fue considerable como lo manifiesta el mismo IDC.**

\* \* \*



Poco tiempo después del cierre definitivo del Ingenio Azucarero, en Marzo de 1965, en conformidad con IDC, la Corporación Nacional de Desarrollo y la Comisión liquidadora se sujetarían a mecanismos habituales para una liquidación que corresponde a esa clase de actividad industrial, pues así demostrarían legalidad en su forma de operar **aunque de antemano se sabía donde irían a parar las maquinarias del ingenio**. Se comenzó con publicaciones nacionales e internacionales anunciando la venta de todo el patrimonio de La Esperanza. Como consecuencia de ello se presentaron comisiones que estudiaron la posibilidad de reabrir el Ingenio. Inclusive empleados, obreros y cañeros trataron de organizar una cooperativa para rehabilitar la fábrica sin lograr éxito alguno. Un consorcio filipino-americano estuvo trabajando en el Ingenio casi un mes con el propósito de tomarlo a su cargo, habiendo los cañeros de la zona ofrecido participar con un aporte del 50 % de la caña por un año. Luego el consorcio viajó a La Paz para tomar contacto con IDC y la Comisión Liquidadora. Se supo posteriormente que su planteamiento había sido rechazado. Finalmente a fines de Marzo otra firma de los Estados Unidos presentó una propuesta que parecía muy seria, garantizada, y que mantendría la continuidad del Ingenio con la ampliación de la molienda a 1200 toneladas. **Habiendo el Ministerio de Economía demostrado interés y solicitado a los proponentes el mejorar las condiciones de su planteamiento, éstos presentaron un segundo estudio más amplio a fines de Abril**. Básicamente la propuesta consideraba la creación de una Sociedad Anónima **con participación de las Asociaciones cañeras y de los trabajadores de La Esperanza**. El consorcio interesado ya tenía asegurado para la nueva Sociedad un empréstito de US\$. 3.000.000 bajo el sistema de depósito a un plazo irrevocable de 15 años. Ese depósito se constituiría en un Banco de primera categoría en Nueva York a favor del Banco Central de Bolivia, el que entregaría su contravalor a la nueva Sociedad. El monto del préstamo se invertiría en la compra del activo de la actual Sociedad y en la expansión del ingenio a 1.200 toneladas. La forma del financiamiento ofrecido permitiría al Banco Central beneficiarse con divisas de libre disponibilidad en un 45% del monto del empréstito. Sencillamente IDC desestimó también la propuesta mejorada del consorcio, tal como fue solicitada por el Gobierno.

El que varios organismos como ser las cooperativas y los consorcios mencionados, hubiesen manifestado, con visible entusiasmo, un especial interés por la Esperanza, no demuestra

acaso en ellos la percepción de un futuro altamente promisorio, que no justificaba el inconcebible proceder de IDC? Con este último rechazo respecto a una posibilidad de continuidad del Ingenio La Esperanza, **la entidad de fomento lograba su propósito de dar plena satisfacción al ruín deseo del Ingenio infidente consistente en eliminarla y quedarse con su maquinaria industrial.** Y es con ese fin que IDC resolvió sorpresivamente llamar a un experto americano para efectuar la venta de los bienes del ingenio en un plazo de 30 días y desde luego a cualquier precio, razón por la cual este fue desmantelado perentoriamente.

Esta parte de los mecanismos de la liquidación resultó un verdadero desenfreno. Después de muchos años, personas amigas que habían asistido al remate me contaron como se habían malbaratado sañudamente los bienes de La Esperanza. El sistema empleado consistía en presentar al público ya sea un vehículo, máquina o accesorio y preguntar lo que el interesado quería pagar; luego el experto duplicaba el precio y así realizaba la venta. Empero esa manera de negociar no duró más de un día pues, habiendo los compradores percibido el procedimiento que empleaba el rematador, sus nuevas ofertas serían más bajas todavía para que así con la duplicación no aumentara mucho el valor del objeto ofrecido. En cuanto a la mayor parte de la maquinaria del ingenio, incluyendo la de expansión ya instalada sobre una estructura de acero más la que aún permanecía en Cochabamba, **el todo fue vendido a vil precio al Ingenio infidente tal como se presumía.**

A fin de formar concepto sobre ese precio infinitamente bajo asignado a los bienes de La Esperanza, **he de referirme al caso de la estructura de acero.** Supe que ésta, para la que habíamos construido oportunamente los cimientos en hormigón armado sobre una superficie de 1800 m<sup>2</sup> (30 m. x 60 m.) con altura de 3 pisos junto al edificio existente, **y nos había costado US\$. 110.000, fue vendida en la suma irrisoria de US\$ .15 .000.** Una parte del ingenio antiguo y el almacén de repuestos pasó a poder de una entidad industrial vecina que fabricaba alcohol. Las tierras y edificios fueron entregados al Banco Central que vendió las viviendas del personal a pobladores, ex-empleados, y a las cooperativas La Esperanza y los Chacos. Estas se organizaron para ver como continuar con sus actividades en la zona. Los edificios fabriles e industriales: fábrica, destilería, hangar, se hallan actualmente cubiertos por la vegetación y toda esa zona se encuentra abandonada y desértica. Parece que en una determinada época las instalaciones y viviendas del ingenio fueron utilizadas por disposición de CND para el alojamiento y adiestramiento del Regimiento Ranger que intervino en las Guerrillas del Che Guevara. **Todo cuanto acabo de detallar lo supe por informes fehacientes, pues como lo manifesté, no pisé más los sitios por donde ATILA había pasado.**

\* \* \*

El proceso de liquidación cuyas fases acabo de puntualizar representó 6 a 7 meses de duración, de Marzo a Septiembre u Octubre. Vale decir demasiado tiempo para definir, desde el momento en que la intención de IDC era la eliminación de La Esperanza con la transferencia de su maquinaria más valiosa al Ingenio infidente a precio de regalo. Cabe preguntarse porqué tanta generosidad en esa negociación? Es inexplicable que, habiéndose presentado aparentemente buenas propuestas, IDC no hubiese procurado concretar un convenio que le permitiese recobrar el monto de su crédito a La Esperanza más los intereses en determinado plazo.

\* \* \*

Un análisis del trágico desenlace con la liquidación de La Esperanza resulta impresionante por la magnitud del hecho absurdo que éste significó. Las cifras que anoto a continuación, que se refieren a varios aspectos del problema, exteriorizan de manera asombrosa la incoherencia del proceder de IDC por cuanto dicha entidad no solamente había actuado contra La Esperanza sino contra sus propios intereses.

Para comenzar cabe aclarar que el patrimonio de La Esperanza —pormenorizado anteriormente— **superaba entonces con amplitud los 3 millones de dólares, pues se trataba de un organismo verazmente agro-industrial,** cuya magnitud e importancia se aprecian por el detalle de sus cuantiosos y valiosos bienes. Solo los campos de cultivo, preparados en plena selva virgen, con 600 Has. de caña y 200 Has. en preparación, con alambrado, y 100 kilómetros de



caminos internos, representaban más de un millón de dólares. (Ver los planos de cultivos de caña, diseñados por Consulting Corp.). Además debe tenerse en cuenta la circunstancia de estar el ingenio rodeado por la totalidad de materia prima, la suya y la de agricultores vecinos. Esta valorizaba notablemente el conjunto agro-industrial. De ahí que resultase imperdonable su destrucción **cuando con una mísera suma de US\$. 250.000 podía recogerse el saldo de maquinaria en Cochabamba y concluir la ampliación del ingenio a 750 toneladas para la zafra de 1965**, incluyendo los gastos de operación. En tales condiciones la producción total de azúcar habría alcanzado holgadamente ese año los 210.000 quintales (10.000.000 de kilos) previstos en el ítem "Income", Exhibit I del informe de Consulting Corp. de 7/11/62, **los que incluyendo las ventas de alcohol representaban un ingreso bruto total de US\$. 2.000.000**. Puede apreciarse también cuan incomprensibles fueron las razones que determinaron el que IDC no hubiese concluído la expansión del ingenio para 1963. **En los 3 años de producción: 1963, 1964 y 1965, los ingresos habrían representado US\$. 6.000.000**, suma que no solamente afianzaba la situación económica de La Esperanza sino también su promisoría continuidad, y patentizaba el éxito de la cooperación financiera norteamericana.

Tal catástrofe no tiene explicación y significó un serio perjuicio para los intereses nacionales el que jamás fue apreciado por el Gobierno. Hoy transcurridos 20 años, La Esperanza, habiendo continuado su desarrollo normalmente con ampliaciones periódicas del ingenio, de los campos de cultivo, de las construcciones industriales y el establecimiento de industrias derivadas, tendría no solamente un valor considerable sino que **constituiría el ingenio más económico en cuanto a costos de producción de la zona Norte Cruceña por sus excepcionales condiciones ya varias veces mencionadas**. Constituiría un enorme conjunto agro-industrial y no una simple fábrica de azúcar. **Obviamente el futuro promisor de La Esperanza, por las excepcionales condiciones de sus tierras, debió ser una de las causas, sino la principal, para despertar en el Ingenio Infidente el propósito de eliminarla del campo industrial.**

Está a la vista quien se benefició a raíz del embrollo que acabo de relatar. Y para qué? Desde luego la desaparición de La Esperanza, con fines de evitar una sobreproducción de azúcar, no resultaría acaso otra aberración? La transferencia de maquinaria al Ingenio infidente no disminuiría la producción por cuanto éste, con su ampliación, elaboraría el azúcar que La Esperanza dejaría de procesar; y lo haría con equipos que **representaban empeño y sudor ajenos**. Por otra parte tanto afán por eliminarnos del campo agro-industrial **no llevaría a nada positivo pues no se evitaría la creación de otras plantas azucareras pocos años después como ya lo señalé**. Aquí cabe una reflexión determinante. ¿Acaso la transferencia, de la maquinaria industrial de La Esperanza en condiciones excepcionales, no era la afirmación de la intriga e intromisión solapada del Ingenio infidente **así como su connivencia con IDC?** Los síntomas que a un comienzo eran simples sospechas, no fueron acaso manifestándose de manera tangible, para finalmente tornarse francamente positivos?

\* \* \*

La noticia de la liquidación había cundido en muchos organismos públicos y privados que, sin conocimiento real de lo ocurrido, demostraron marcada inclinación hacia nuestros poderosos contrincantes, posiblemente por cierto complejo admirativo que los norteamericanos originan en mucha de nuestra gente, aunque no siempre justificado. Obviamente La Esperanza había sido dominada en lucha totalmente desigual, razón por la cual cabía aplicar a su aflictiva situación la frase célebre y proverbial pronunciada cuatro siglos antes de J.C. por Breno el Jefe galo, después de haber derrotado a los Romanos: ¡Ay de los vencidos! Ese dicho tan significativo aclara el porqué de las penosas y negativas repercusiones que el golpe asestado tuvo para nosotros, los creadores del primer ingenio azucarero nacional, particularmente en oficinas públicas, bancos y otras entidades o personas con las que habíamos mantenido relaciones cordiales. Apenas conocida la realidad de la liquidación, se acabó la buena voluntad que en todo tiempo nos había sido manifestada cuando se apreciaba nuestro considerable esfuerzo industrial y patriótico. Debo añadir que el resentimiento gratuito hacia mi persona en particular había llegado a algunos de esos organismos públicos, pues yo fui el único que no recibí la indemnización por años de trabajo que correspondía al personal por el hecho de liquidarse la empresa. Todos los demás empleados la obtuvieron en conformidad con una lista establecida por IDC en la que yo figuraba en primer lugar. De ahí que, aparentemente, no fue la entidad crediticia la que me eliminó. Lo insólito del caso era

que ni el Gobierno ni el Banco Central querían asumir la responsabilidad de hacer efectivo el pago. Pero cuál era la razón para que ese proceder fuese exclusivamente dirigido a mi persona? Sería acaso porque yo, en calidad de empleado principal enviaba los Memorándums y peleaba firmemente la suerte de La Esperanza? Es obvio que me ví obligado a enjuiciar a mi misma empresa reclamando la indemnización a la que tenía derecho. Y desde luego gané el pleito que fue hasta la Corte Suprema de Justicia. Pero a pesar de ello me fue imposible lograr que me pagaran, porque la Ley no es igual para todos y favorece al más poderoso. Por cierto, esa importante cantidad de dinero me habría sido muy oportuna en los momentos difícil es que atravesaba.

La liquidación de La Esperanza significaría, en lo que a mí concierne, el tener que comenzar de nuevo habiendo cumplido 60 años. Yo había invertido cuanto poseía en esa obra agro-industrial. Es de advertir que SOCONAL, la empresa constructora que con mi hermano habíamos organizado en La Paz para la edificación urbana, era una entidad de servicios sujeta a que no faltaran obras para proyectar y ejecutar; pero con muchos períodos de recesión que correspondían a las épocas de crisis que el país padecía con frecuencia. En aquellos momentos, la construcción escaseaba, y no siendo rentable Alberto vivía en el Brasil hacía varios años dedicado con todo empeño al ejercicio de su profesión. Prácticamente la empresa sólo podía trabajar por temporadas durante ese período, esperando mejores tiempos.

\* \* \*

## CAPITULO XVI

### Síntesis y Consideraciones finales

Para finalizar la dramática historia de La Esperanza, he de resumir aspectos sobresalientes de su larga trayectoria agro-industrial:

#### 1.- Inicios del primer ingenio azucarero nacional.

El entusiasmo que despertó en mí la posibilidad de llevar adelante una obra de gran trascendencia nacional, y las hondas motivaciones sentimentales que me ligaban a Santa Cruz me impulsaron a aportar capital como fondo básico indispensable para afrontar los comienzos de la gran aventura que habría de significar la creación del primer ingenio azucarero en nuestro país. Luego, Ernesto y yo pudimos organizar la primera Sociedad con algunos de los amigos que se interesaban en el proyecto, aunque los más importantes de ellos no demorarían en vender sus acciones. Poco tiempo después se fundaría la Sociedad Anónima. Ese fondo básico permitiría al pequeño ingenio desenvolverse hasta 1944, año en el que habría de demostrar su capacidad de fabricar azúcar blanca cristalizada. (Ver Capítulo II).

Para nuestras futuras labores de expansión y progresiva consolidación económica, habíamos confiado en que el testimonio tangible de la primera producción sería acogido con beneplácito por las autoridades nacionales. Empero era mucho pedir en nuestro medio exiguo y enconado, de tan singular idiosincrasia. La realidad sería totalmente opuesta a la que esperábamos con excesiva ingenuidad.

En la mayoría de los casos y particularmente en países subdesarrollados, las grandes obras nacen por impulso de los que aceptan el desafío, aún sin disponer de lo necesario para encarar la aventura. Por cierto, no escaseaban en Bolivia y en el mismo Santa Cruz quienes —poseedores de recursos mayores e influencias de peso— pudieron haberse constituido en promotores de la industria azucarera antes que nosotros. Pero los llamados pudientes no invierten fácilmente en empresas que no ofrezcan el máximo de seguridad. No llevan en sí el ánimo del pionero capaz de aceptar la lucha dura y tenaz, tomando el riesgo a sabiendas que la posibilidad de triunfar no es absoluta. Propensos a la crítica fácil preferirán esperar, observando las experiencias buenas y malas que enfrentan los pioneros de verdad, los que dan cara a los más serios e ingratos problemas, **y los que en la peor de las circunstancias abren el surco.**

En el caso del azúcar, después de La Esperanza **transcurrirían 11 años antes que un empresario alcoholero (?) pusiera en marcha el segundo ingenio.**

## 2.- Nivel de desarrollo

La Esperanza alcanzaría paulatinamente un nivel de desarrollo digno de consideración que sería objeto de especial aprecio por parte de la numerosa gente que la visitaría. Impresionándole en especial el descubrir en plena selva —domesticada— un oasis con organización industrial fecunda en propósitos y realizaciones. Fuera de interesarle el ingenio y dependencias, observaría con marcada curiosidad la extensa laguna artificial, la pista y el hangar; **y particularmente los cañaverales a pérdida de vista, los que no se percibían en los ingenios que se abastecen de caña de remota procedencia.** De ahí que a los que conocieron La Esperanza les causaría una emotiva extrañeza la misteriosa paralización de tan positivo esfuerzo. Esa circunstancia provocó una infinidad de conjeturas, buenas y malas que, es de esperar, han quedado esclarecidas en el presente relato en base a hechos de comprobable veracidad.

## 3.- Actividad agro-industrial

Insisto sobre un aspecto fundamental que merecía ser considerado respecto a La Esperanza. A fin de conseguir que su desarrollo se realizara **como una positiva actividad agro-industrial, debía instalarse el ingenio en una zona de las más aptas para el cultivo de la caña**, de manera que éste dispusiese de toda su materia prima dentro de un limitado radio de acción; tanto la caña propia como la proveniente de los agricultores vecinos, **todos ellos próximos al ingenio.** Obviamente de no proceder así el ingenio ubicado en tierras impropias hubiese tenido que adquirir su materia prima de proveedores lejanos. Y sus costos de producción resultaban más elevados, no sólo por la incidencia del flete, sino también por la pérdida de tiempo que ocasiona la distancia (muchas veces más de 100 kilómetros) y causa la disminución de la sacarosa en la caña. Un ingenio mal ubicado actuaría evidentemente como simple fábrica de azúcar pudiendo estar instalado en cualquier clase de tierras. **En todo caso no constituiría una actividad francamente agro-industrial al no asumir la parte del trabajo correspondiente a las plantaciones de caña.** Guiados por esos conceptos es que fue adquirida la hacienda La Esperanza en zona de las más valiosas del Norte cruceño en cuanto a suelos. Y así lo manifestaron efusivamente los Asociados y Consulting Corp. en sus informes, y muchos agricultores conocedores de la región. De ahí que solamente cuando habría de superarse el problema originado por la inestabilidad de los caminos fangosos, y complementado el ingenio con la maquinaria especialmente fabricada en Baton Rouge para su eficiente expansión, **el conjunto agro-industrial de La Esperanza se constituiría en defensor indiscutible de los costos de producción del azúcar en el Norte cruceño. IDC nunca evaluó los alcances deplorables de su participación en la eliminación del primer ingenio nacional.**

Es preciso considerar en este ítem un aspecto importante para la mejor coordinación de la industria azucarera. En una planificación racional los ingenios deberían estar ubicados **en zonas aptas para el cultivo de la caña y suficientemente extensas** tal como el caso de La Esperanza, de manera que cada uno constituya un núcleo rodeado de la totalidad de la materia prima requerida con rendimiento satisfactorio. En ese sentido la distancia entre ingenios **no debería ser menor a 30 kilómetros** pues así se demarcaría claramente cada conjunto agro-industrial con la caña que corresponde, la que podría pertenecer en su mayor parte a los agricultores vecinos por cuanto **lo esencial es su cercanía al ingenio.** El movimiento del transporte de caña se simplifica ya que se utilizan los caminos internos. No ocurre lo que todos observamos durante las épocas de zafra, vale decir ese continuo ir y venir de los camiones cargados de caña por las principales carreteras destinadas a otros objetivos del transporte.

Empero al no haber logrado la estatización de la industria azucarera, el Gobierno se propuso proteger al Ingenio **Fiscal que tenía los precios de producción más elevados**, con simplemente tomar a su exclusivo cargo la comercialización del azúcar, y así anular la posibilidad de un mejoramiento de los precios en beneficio del pueblo consumidor. Esta circunstancia fue provechosa para los ingenios privados que trabajaban más económicamente, incluyendo al de La Esperanza cuyos costos eran los más bajos en aquellos tiempos. **Valía la pena acaso que La Esperanza se empeñara en producir la mejor azúcar y al menor costo, si sólo favorecería con ello a los "cuperos" (o sea los privilegiados que los hay en toda época en nuestro país**

aunque bajo distintas denominaciones), cortando así la acción provechosa de la oferta y la demanda?

#### 4.- Obstáculos previos a la presencia foránea

**La Esperanza no triunfó porque no se lo permitieron.** Varias posibilidades de éxito le fueron arrebatadas. Además, la suerte, que acompaña cada acto de la vida, no la favoreció al haber sido interrumpida en todo momento su marcha hacia el gran objetivo. **Ingratas intromisiones humanas y convergencias negativas desarticulaban sus más positivos planes de desarrollo cuando se aprestaba a cantar victoria.**

Los momentos culminantes en los que La Esperanza tuvo el éxito en sus manos fueron:

En 1944. Habiendo el ingenio elaborado azúcar blanca cristalizada por primera vez en Bolivia, **su solicitud de un crédito mínimo fue lamentablemente incomprendida por la Corporación Nacional de Desarrollo**, recién creada, no obstante su aparente buena voluntad de ayuda. Esta fausta circunstancia anuló los planes de La Esperanza consistentes en instalar un ingenio suficiente que en 146 abastecería el consumo de azúcar de la ciudad de Santa Cruz y alrededores. El perjuicio significó 4 años de retraso en los planes de desarrollo de La Esperanza (Capítulo III).

Desde que asumió el poder en 1952 hasta que lo de en 1964, el MNR se mostró francamente adverso al desarrollo de La Esperanza. A la CNC, cuyos propósitos de fomento habían variado totalmente, no le satisfizo que primer ingenio tuviese 13 años de anterioridad. **De ahí su continuo propósito de entorpecer el empeño progresista de la empresa.** En 1953, su primera solicitud de cooperación financiera solo fue concedida en un tercio del monto planeado gracias a la buena voluntad del Primer Mandatario (Capítulo VI). Empero en 1955 el Gobierno, **no obstante haber abierto las puertas del país al capital extranjero por conveniencia nacional**, desestimó el aporte en maquinaria azucarera por US\$. 1.500.000 que la firma europea quiso hacer efectivo a La Esperanza. (Capítulo VI). Años después IDC/Washington, presentó Gobierno ofertas para la rehabilitación del ingenio, las le éste rechazó. (Capítulo XIII).

El crédito norteamericano otorgado en 1961 por IDC **debía haber asegurado tácitamente el triunfo de La Esperanza.** Empero la empresa experimentó la mayor de sus frustraciones, tanto por hechos insólitos promovidos por dicha entidad como por la adversidad del Gobierno y por intromisiones malévolas de terceros (Capítulo VII a XIV).

#### 5 .-Presencia norteamericana

Esta duró cinco y medio años en La Esperanza: **de Septiembre de 1959 a Marzo de 1965.** Nuestro primer contacto con el representante de una firma consultora de los Estados Unidos fue en Mayo del año 1959. Dicha firma, que denominaríamos los Asociados, nos ofreció su cooperación para la consecución de un crédito, el que provendría de un organismo público de ese país. Empero puede decirse que **su actuación efectiva se inició en Septiembre de 1959**, cuando Mr. Smith, enviado por esa Consultora, estuvo en La Esperanza y con especial entusiasmo consideró inmejorables las potencialidades de las tierras de esa zona, justificándose el desarrollo de la industria azucarera allí instalada. El crédito por US\$. 1.750.000.- nos fue otorgado el 12 de Junio de 1961.

Como ya se dijo, si los Asociados hubiesen presentado su estudio-informe en un plazo normal de tres meses, y no en diez meses como fue en la realidad, **la expansión del ingenio pudo haberse efectuado para la zafra de 1962 con óptimos resultados para La Esperanza, IDC y los Asociados.** Consulting Corp. anotaría esta importante circunstancia, antes de finalizar ese año, en su extraño Memorándum de acusación a los Asociados, cuando la entidad crediticia había resuelto el desahucio de éstos para que sus propios consejeros los reemplazaran (Capítulo VIII).

**Básicamente el plan de desarrollo industrial consistía en acelerar la expansión del ingenio a 750 toneladas de molienda de caña diaria, para que estuviese en condiciones de trabajar en la zafra de 1963. Esto significaba una labor particularmente fácil.** Desde luego la

maquinaria de expansión había sido contratada a Engineering Corp. de Baton Rouge apenas concedido el crédito de IDC, y los referidos fabricantes aseguraron que el ingenio, con su capacidad ampliada, **elevaría apreciablemente su producción de azúcar en la cosecha de 1963**. El cumplimiento de ese programa consolidaría la empresa técnica y económicamente, afirmarían su promisoría continuidad industrial, y **mantendría toda cordialidad entre IDC y La Esperanza ante la satisfacción del éxito**.

Obviamente con el crédito otorgado por IDC a La Esperanza **todas las condiciones estaban dadas para que el primer ingenio nacional no fallara en su propósito después de 22 años de ardua lucha contra viento y marea**: maquinaria de primera clase; las mejores tierras y los cañaverales junto al ingenio, cuya extensión garantizaba con exceso el tonelaje necesario de materia prima; dinero suficiente para concluir oportunamente la expansión fabril y atender los gastos de operación (Informe de Consulting Corp. Capítulo IX); personal trabajador directivo y obrero bien entrenado y capaz, con muchos años de experiencia en fábrica, campos y otros sectores, y además apegado a su trabajo en la zona donde vivía con su familia; entusiasmo de los accionistas, dueños de La Esperanza, basado en la enorme confianza depositada en la eficiencia, responsabilidad y determinación de la colaboración norteamericana.

Considerando estas magnificas circunstancias, el éxito de La Esperanza y de la misma entidad crediticia **dependía exclusivamente de los mayores ingresos que se obtendrían con la producción del ingenio ampliado, siempre que ésta se iniciara en la zafra de 1963**.

## **6.-Los grandes errores de IDC**

Como todo marchaba normalmente, vale decir que la maquinaria se transportaba sin problemas, **no se explica que IDC hubiese provocado hechos insólitos a partir de Agosto de 1962**. Un 70 % de los equipos nuevos se encontraba ya en La Esperanza y su instalación se había iniciado. El 30 % restante en Cochabamba podía transportarse en 2 meses; y comenzando en Noviembre, se impulsaría el montaje en los 6 meses más aprovechables del período entre zafras. Quiere decir que se disponía de holgado tiempo hasta Mayo de 1963, principio de zafra, para concluir la expansión. **En cualquier circunstancia, más aún siendo fácil el hacerlo, IDC debía concluirlo para ese mes**. Luego arreglaría sus problemas con los **Asociados**.

A raíz de sus divergencias con dichos asesores, el indicado mes de Agosto, **IDC dió fin intempestivamente a la normalidad de los trabajos**, la que hubiese afirmado el éxito de La Esperanza. Tal forma de proceder originó por parte de esa entidad de fomento una sucesión de errores que finalmente serían fatales para la empresa.

En primer término, con la intención de justificar la paralización del desembolso de los fondos del crédito, IDC contrató a Consulting Corp. a fin de realizar un estudio sobre La Esperanza. Pero habiendo sido favorable el informe que esa asesoría proporcionó, se comprobó que **nunca hubo razón para desahuciar a los Asociados y menos aún para suspender los pagos a la empresa. Como consecuencia de ello, la producción de azúcar en vez de 210.000 quintales con valor de US\$. 1.600.000.- se mantuvo en 90.000 quintales, vale decir que dejaron de ingresar US\$. 900.000.-**

Ante ese error mayúsculo la entidad crediticia se desorientó al extremo de tornarse contradictorios sus procedimientos: 1) el haber ofrecido su directa cooperación a La Esperanza y actuado de manera totalmente opuesta, con fines destructivos; 2) el hecho de no querer reconocer sus errores, porque debido a su prestigio de organismo internacional consideraba que no podía equivocarse; 3) el haber hecho caso omiso del programa de desarrollo formulado por sus propios asesores contratados con objeto de guiarlo en la única forma de proceder exitosamente, y malogrado la zafra de 1963; 4) El surgimiento de un tremendo encono totalmente gratuito hacia los accionistas de origen y a mi persona en particular, a raíz de sus propios errores.

En esas circunstancias, para rehabilitarse por tan lamentable actuación IDC resolvió crear el Comité Directivo que le otorgaría la administración total de la empresa por mayoría absoluta de votos. Probablemente los encargados de IDC creerían que, ayudados por Consulting Corp. lograrían salvar la cosecha de 1963 y así rectificar sus desaciertos. Desde luego los mencionados

consultores habían cerrado los ojos respecto a la displicencia del trato dado por la entidad crediticia y sus recomendaciones, al no haberles hecho caso alguno, porque no les convenía enturbiar sus relaciones con organismo tan poderoso. Y se tornarían en su más devoto asesor.

La verdad es que me era difícil comprender porque IDC se complicaba la existencia con ese Comité Directivo el que sólo le traería inconvenientes, no teniendo razón de ser. Lo único que le correspondía era echar una cruz sobre un pasado absurdamente frustrado, pues no debía ilusionarse en sentido de lograr un mejoramiento de la producción de 1963 con solamente su administración norteamericana. Evidentemente transcurridos dos meses de zafrá IDC se dió cuenta que no podían hacerse milagros con el ingenio cuya maquinaria permanecía la misma de años anteriores, a pesar de la eficiencia del Superintendente de fábrica boliviano, el ingeniero Edgar Coronado, que de todos modos elevaría apreciablemente la producción. Le correspondería por lo tanto a la entidad de fomento ampliar el crédito original que había otorgado a la empresa con la debida oportunidad, para compensar el desbarajuste financiero que había causado, **a fin de consagrar sus esfuerzos a la conclusión de la expansión del ingenio para la zafrá de 1964.** Única forma de dar continuidad al programa de Consulting Corp., aunque con un año de atraso, manteniendo además su lealtad a los accionistas de origen que le habían depositado toda su confianza. Empero IDC proseguiría con sus maquinaciones adversas. Al poco tiempo los comisionados de IDC/Washington no tardarían en llegar a Bolivia, pero no sería con el proyecto del contrato adicional previo para que las partes se pusiesen de acuerdo antes de firmarlo, sino con el contrato definitivo de 27 páginas en inglés y términos legales complejos, el que se proponían hacerme firmar, prácticamente sin leerlo, en mi calidad de representante de los accionistas, lo que no consiguieron desde luego. Se percibía claramente con ese artificio que, en el caso de haber yo suscrito el contrato, IDC daba en seguida luz verde para el ingreso de nuevos interesados en adquirir a bajo precio títulos propietarios que representaban 23 años de esforzada labor, en acción aparentemente deseosa de causar daño a los accionistas creadores de La Esperanza. Pues era hecho sabido que el crédito adicional compensatorio bastaba y sobraba para concluir la expansión del ingenio. **Tal inesperada circunstancia obstaculizaría nuevamente la conclusión de la expansión del ingenio, el que habría de seguir trabajando sin ampliación fabril un año más en la cosecha de 1964. Perdiéndose por segunda vez una producción adicional de 120.000 quintales** por valor de US\$. 900.000.- y un total de 210.000 quintales que habrían representado un ingreso de US\$. 1.600.000.- sólo en azúcar y US\$. 2.000.000.- incluyendo el alcohol.

Sin embargo hasta fines de 1964, superando dificultades financieras, logramos avanzar aunque lentamente en el transporte e instalación de la maquinaria que estaba en Cochabamba, y reducir su saldo a menos del 15 % del total. En consecuencia tan sólo requeríamos US\$. 250.000.- aproximadamente para dar fin a esa labor y asegurar la conclusión de la ampliación fabril para la cosecha de 1965. Lamentablemente IDC no quiso realizar esa pequeña entrega para salvar La Esperanza, ya que la colocaba en situación de poder iniciar su progresiva rehabilitación. Además habiéndole inquietado en la reunión de 16 de Diciembre de 1964 que el nuevo Gobierno demostrase buena disposición para cooperarnos con un préstamo de US\$. 145.000.-, la entidad crediticia precipitó con toda intención la liquidación improcedente que estaba preparando. **Qué razones inexplicables motivaban la actuación de la entidad crediticia, para preferir el hundimiento de la empresa a la recuperación del monto de crédito que le había otorgado. Siendo indudable que con una inversión mínima evitaba su destrucción,** y el ingenio de 750 toneladas iniciaba, por fin su mayor producción?

## **7,- Un buen crédito con deplorables resultados**

El crédito de US\$. 1.750.000.- no benefició en momento alguno a La Esperanza como se apreciará a continuación:

\* IDC al paralizar la expansión del ingenio imposibilitó la superación del punto de equilibrio y acrecentó las pérdidas. Vale decir que prácticamente cometió algo parecido al sabotaje de dos años de positivas utilidades por mayor producción.

\* Además el saldo del crédito, o sea US\$. 1.000.000.- que en su informe de 7/11/62 Consulting Corp. destinó a financiar la conclusión de la expansión del ingenio y los costos de operación —fue malbaratado al haberse empleado en atender al ingenio sin su ampliación.

\* Los substanciales honorarios pagados a los asesores parecieron constituir una recompensa por su cooperación en la destrucción de la empresa.

\* La siembra de numerosas hectáreas de caña, a raíz de las instrucciones impartidas por los mismos asesores quienes aseguraron que la zafra se realizaría con el ingenio de mayor capacidad en 1963, **resultaría también una inversión a fondo perdido** ya que toda esa materia prima tendría que quemarse a fin de ser habilitada para el año siguiente.

\* Equipos costosísimos fueron comprados como, por ejemplo, un Caterpillar D8 que era innecesario todavía pues el similar que tenía La Esperanza bastaba para el trabajo. **Ese dinero pudo haberse empleado en la expansión del ingenio.**

\* Finalmente puede repetirse que en la liquidación, IDC entregaría a precio de regalo al Ingenio infidente la maquinaria adquirida con su crédito a La Esperanza.

En resumen a la iniquidad que significó para la empresa la considerable pérdida de su valioso patrimonio, debía sumarse la inutilidad del esfuerzo y sacrificio de sus pioneros durante 25 años de lucha desigual contra viento y marea.

Cuáles fueron los resultados del embrollo financiero provocado por la desorientación de IDC?

El Ingenio infidente fue el gran beneficiado ya que resultó propietario de nuestra magnífica maquinaria nueva a un costo excesivamente inferior al que le habría significado el mandarla fabricar directamente en los Estados Unidos. Sin que esta transferencia de equipo industrial hubiese eliminado el problema de la sobreproducción de azúcar ya que, como manifesté anteriormente, el Ingenio infidente ampliaría su propia producción a expensas del ingenio La Esperanza. Esta excepcional transacción pudo haber sido un premio para quien se empeñaba en intrigar, interferir y desprestigiar al buen vecino, y lograr su propósito de defraudarle quedándose fríamente con gran parte de su patrimonio.

En cuanto a IDC, es difícil saber si le fue bien o mal en sus propias finanzas con la liquidación de La Esperanza. Tratándose de sumas importantes de dinero, como las que estuvieron en juego, **no deja de causar extrañeza que sus funcionarios, encargados de recuperar el monto del crédito concedido a la Esperanza, no se interesaron en alguna de las propuestas presentadas cuando se produjo la liquidación, y más bien se mostrasen exageradamente mano, abierta con el Ingenio infidente.** Esa inexplicable forma de proceder no justificaba acaso nuestra duda y confusión respecto a su idoneidad?

## 8.- El desacierto de La Esperanza

Ante resultados negativos **estimamos haber cometido una gran equivocación cuando aceptamos la oferta de cooperación financiera que nos fue propuesta por los Asociados en 1959.** Es cierto que su representante nos buscó en momentos en los que nos hallábamos muy abatidos a raíz de la tenaz oposición del Gobierno a nuestros planes de desarrollo. Y debo confesar que los acogimos con satisfacción porque teníamos fe en la gente del gran país del Norte, cuyos pioneros habían contribuido vigorosamente a su extraordinario desarrollo. Puedo afirmar que solos, sin el crédito y no obstante haber transcurrido 19 años, habríamos continuado progresando, aunque más lentamente, sin sufrir esas enormes y absurdas pérdidas adicionales motivadas por los errores de IDC. No se habría producido esa alevosa liquidación y hubiésemos seguido batallando hasta superar los problemas financieros. El nuevo Gobierno parecía tener buena disposición para colaborarnos a fin de continuar nuestros esfuerzos.

## 9.- Intromisión demoleadora de terceros –

IDC, entidad de fomento, consagrada al financiamiento de proyectos internacionales de desarrollo, **no debía fracasar en el caso de La Esperanza.** Por una parte, con la ayuda financiera que habíamos solicitado, la operación era fácil de llevar a buen fin, pues ésta consistía solamente en una pequeña expansión del ingenio azucarero que permitía la consolidación técnica y

económica de la empresa, habiendo los expertos norteamericanos emitido informes muy favorables, el último de ellos **con programa de desarrollo y recomendaciones que IDC debía cumplir**. Por otra parte porque confiábamos plenamente en el prestigio de la referida entidad de fomento. De ahí que el desastre financiero tenía forzosamente que haberse originado en una intervención nociva interesada, que hubiese tenido poder suficiente para motivar las actitudes insólitas causantes del dramático desenlace de La Esperanza. **Y en ese sentido tenemos muchas razones par! creer que el Ingenio infidente, vale decir más concreta mente su principal personero, fue el que promovió la terrible catástrofe**. Ahora bien, no deja acaso de llama la atención el tremendo ascendiente del empecinado amigo desleal sobre los funcionarios de IDC para crear en ellos tal estado de inconsciencia en su forma de actuar con La Esperanza?

Fue coincidencia muy lamentable que los Asociado —que nos habían ofrecido tramitar un crédito público en alguna agencia principal de los Estados Unidos u otro país del extranjero— lo hubiesen obtenido precisamente del mismo organismo de fomento que había otorgado crédito con bastante anterioridad al Ingenio infidente. **La suerte no nos acompañaba desde el momento que colocaba en nuestro camino al único personaje capaz de comportarse tan despiadadamente con nosotros**. Sin embargo sus manifestaciones de amistad, cuando nos encontrábamos, eran hasta vehementes en su cordialidad. Debo confesar que nos costó muchísimo el darnos cuenta de la realidad respecto a sus malévolas intenciones. Con el propietario del tercer ingenio privado jamás tuvimos dificultades. Cada uno tenía sus problemas y luchaba para darles solución, sin por ello interferir los planes de desarrollo del otro. Sin embargo no faltaron en los actos del personero principal del Ingenio infidente los síntomas y evidencias de sus planes nefastos que demoramos en descubrir, pues sólo fue después de mucho tiempo que, hilando delgado, llegamos a conclusiones que no podían estar alejadas de la verdad y las fuimos sacando a flote por cuanto coincidían con los irrazonables y desorientados procedimientos de la entidad crediticia. Me refiero a ellos a continuación:

En primer lugar no me extrañaría que el desleal colega hubiese influido en IDC para que éste determinase reducir el monto del crédito que los Asociados le solicitaron originalmente por US\$. 2.500.000 como delegados de La Esperanza, considerando posibles razones referidas en un capítulo anterior. Luego el mismo pudo haber tenido alguna ingerencia en el proceder de IDC, para que éste suspendiese la entrega de los fondos del crédito en Agosto de 1962, alegando divergencias con los Asociados, las que de ninguna manera debían perjudicar el transporte de la maquinaria hasta La Esperanza en pleno proceso y por ende el trabajo de la expansión que se realizaba.

A comienzos de Noviembre de 1962, ya no como síntoma sino como certidumbre, fue mi encuentro con el mismo avezado propietario del Ingenio infidente en Washington. Tal como me informaron los funcionarios de IDC en su oficina principal de esa capital, él dio la noticia de haber sido concretada por el Gobierno de Bolivia la instalación del ingenio de Bermejo, puntualizando, que ese hecho motivaría una sobreproducción de azúcar perjudicial para los ingenios. Parece que los alarmó con la forma insistente de plantearles el caso, habiéndome visto obligado a refutar tanta exageración. Empero esa desagradable circunstancia crearía en los funcionarios de IDC una excesiva desorientación (debida a su vacilación y desconocimiento de la industria), que prolongaría por varios meses el congelamiento de los desembolsos del crédito a La Esperanza. Corresponde añadir que los argumentos del personero principal respecto a la sobreproducción constituirían su caballito de batalla, con el que crearía suspicacias injustas en el ánimo de los funcionarios burócratas de IDC. El caballito de batalla aparecería con frecuencia hasta lo último pues el personero del Ingenio infidente no dejaría de tener el ojo puesto sobre todas nuestras posibilidades de rehabilitación para interferirlas (ver en Capítulo XIII lo concerniente a la carta del 20 de Agosto de 1964), empleando cualquier medio capaz de desprestigiarnos sin considerar amistad ni otros sentimientos. Finalmente tal ensañamiento interesado no tendría sentido alguno, ya que no impediría que en pocos años, después de haber eliminado La Esperanza, nuevos ingenios se instalarían: el de Unagro en apropiada zona del Norte cruceño y un segundo ingenio en Bermejo. Sin tener en cuenta que los ingenios existentes ampliarían considerablemente su capacidad de producción. Lo cierto es que el golpe asestado a La Esperanza resultaría sumamente perjudicial para Santa Cruz y por ende para el país.



Otra evidencia respecto al Ingenio infidente fue la extraña investigación que sus personeros realizaron en La Esperanza, por encargo de IDC tal como ellos nos lo informaron, testimoniando así su connivencia con la entidad norteamericana (Capítulo XI).

Me refiero también a la carta de 20/8/64 que he comentado anteriormente por la que el mismo personero del Ingenio infidente, y no La Esperanza, tomó conocimiento de las propuestas **que nos eran ofrecidas por IDC/Washington**, lo cual confirmaba cierta relación con el Gobierno nacional. Esta llegaría casualmente a poder nuestro.

Finalmente, lo tremendo y más positivo: la circunstancia de haberse quedado el Ingenio incidente con toda nuestra maquinaria nueva de expansión fabricada en Baton Rouge en condiciones sorprendentes.

## 10.- Inusitada actuación de IDC

Cabe observar un aspecto decisivo en cuanto al comportamiento de IDC. **Me refiero al hecho de no haberse concretado a la función que le incumbía.** Conformada específicamente para la loable misión de financiar proyectos de desarrollo, esa entidad sólo debió haberse **limitado a otorgar su crédito a La Esperanza como lo hizo en circunstancias similares.** Su intervención directa en el manejo de la empresa nunca debió ocurrir por ser entidad financiadora y no consultora y menos aún administradora. Además sin darse cuenta **la entidad crediticia había creado una situación ambigua al asumir funciones antagónicas de juez y parte.** Finalmente se justificaba la ignorancia de sus representantes en el Comité Directivo con relación a los mecanismos de la actividad azucarera por ser funcionarios administrativos y no expertos en esa industria. Esa había sido la razón por la cual IDC acudiese al asesoramiento de una entidad conocedora de la materia como era Consulting Corp., encomendándole investigar la labor de los Asociados en La Esperanza, y formular al mismo tiempo el programa de desarrollo de la empresa. **Empero cabe preguntarse por qué hizo caso omiso de sus recomendaciones, habiendo el organismo consultor sido contratado especialmente para formular el plan de acción que debía seguir?** De ahí la comisión de los grandes errores más arriba considerados.

## 11.- Lógicas reacciones

Las extrañas actuaciones de IDC originaron lógicas reacciones y un comentario:

\* Consulting Corp. tenía forzosamente que sentirse afectado porque IDC había prescindido de su programa de desarrollo, vale decir el que había planteado en su informe para afirmar el éxito de La Esperanza y de la misma entidad crediticia. Sin embargo ante la inesperada actuación de la entidad que lo había contratado sólo hubo de agachar la cabeza, ya que debía evitar todo género de divergencias con el poderoso organismo que le financiaba el negocio **con ganancia asegurada en cualquier circunstancia.** Le convenía por lo tanto dominar todo impulso y aceptar la posición de dicha entidad al extremo de tornarse más papista que el papa en su sometimiento. Empero le llegaría el momento de decir la verdad, y lo hizo **en el documento final que presentó el día 14 de Diciembre de 1963.** Del que he reproducido algunos párrafos en el Capítulo XII. **En esas aclaraciones inculpa categóricamente a IDC como autor del fracaso de la zafra de 1963,** por no haber descongelado de inmediato para el 15 de Noviembre de 1962 los fondos de su crédito a La Esperanza, a fin de que ésta pudiese cumplir el plan de desarrollo que como experto había formulado. **Y pronostica que igual quebranto ocurriría en 1964 y por similares razones (Pág. 1 y 12 a 16 de su informe).**

\* Las Asociaciones de cañeros, los trabajadores del ingenio y los transportistas, en su carta al Gobierno el 20 y 21 de Septiembre de 1964 se pronunciaron elocuentemente sobre los desaciertos de IDC, protestando por la ineficiencia de la supuesta cooperación foránea a La Esperanza (Capítulo XIII).

\* Habiendo durado más de un lustro la presencia foránea en La Esperanza se justificaba ésta reflexión: "A la generalidad de los lectores de este relato no dejará de extrañarles que en ese largo plazo que duró la **Asesoría norteamericana ésta no hubiese concluido la pequeña**

**expansión del ingenio, vale, decir la ampliación de su capacidad de 500 a 750 toneladas de molienda de caña diaria,** pudiendo en un tiempo holgado, como era el caso, haberla hecho efectiva para la zafra del año 1963, y aún para la de 1962 si los Asociados no demoraban la presentación a IDC de su informe respecto a La Esperanza.

## 12.- Factores de infortunio

La obra emprendida por el primer ingenio azucarero nacional había representado un gigantesco esfuerzo de 25 años a pesar de todos los obstáculos. No era admisible por lo tanto que habiendo el éxito golpeado varias veces su puerta, La Esperanza hubiese fracasado deplorablemente, porque así lo habían determinado las confabulaciones que prepararon su infeliz final. En ese sentido debo enfatizar que no fue la naturaleza la que nos había vencido, ni tampoco los problemas técnicos de la agro-industria que logramos superar. **El factor humano es el que causaría nuestro infortunio.** Fueron aquellos enemigos gratuitos, ubicados generalmente en cargos públicos de importancia o situaciones de simple privilegio que pusieron trabas a nuestro desarrollo. Luego fue gente aparentemente amiga que por satisfacer su ambición, por insaciabilidad, por emulación, hizo gala de hipocresía, deslealtad y maniobró en la penumbra para destruirnos. Y finalmente fueron entidades extranjeras que por altivez, por mentalidad burocrática, desconocimiento de aspectos esenciales de la industria azucarera y causas que no pudimos descubrir, las que no supieron actuar al nivel de su categoría y causaron el imperdonable aniquilamiento de la empresa.

\* \* \*

Hemos deplorado muchísimo que nuestros contactos con el organismo norteamericano no se hubiesen desenvuelto en plan de cordialidad y comprensión. Lo cierto es que **de no mediar asesorías ni intrigas el programa de desarrollo hubiese marchado normalmente, empleándose con la mayor eficacia el total del crédito.**

Estimo que con la mejor voluntad procuré conciliar las situaciones ingratas que se presentaban, tal como se aprecia en la mayoría de mis cartas y memorándums dirigidos al Comité Directivo y a la Oficina Central de IDC en Washington.

Debo puntualizar también que, en el transcurso de la actuación foránea en La Esperanza, no faltó uno de los funcionarios y también un Director que nos manifestaran: el uno su sentimiento por cuanto contingencias inesperadas hubiesen tornado en desastre el triunfo seguro de La Esperanza con la expansión de su ingenio para la zafra de 1963 y el otro su comprensión sincera de los problemas que nos creaba la entidad de fomento indiferente, e insensible (habiendo sido corta su permanencia en Bolivia, quizás por su simpatía a nuestra causa).

\* \* \*

## Consideraciones finales

Como lo señalé en la introducción, el haber podido relatar la muy singular y accidentada historia de La Esperanza, se debió a la cuantiosa documentación que conservo, la que se acumuló en un cuarto de siglo de intensa actividad, incluyendo la que recibí de las entidades norteamericanas que ofrecieron cooperarnos hasta el final, vale decir hasta lograr el éxito del proyecto. Y merced también a mis recuerdos de tantos años de obra trascendental y agitada, los que nunca se borraron de mi mente.

La historia de La Esperanza podría asemejarse a una novela con características de memoria, abundando las acciones que mantuvieron un intenso suspenso. Desde luego hubieron los protagonistas que asumieron los papeles del bueno y del malo y en este caso también el del más fuerte y del más débil. En base a esos personajes novelescos se desarrolló el argumento con infinidad de peripecias inesperadas, costándole demasiado a la asediada víctima el descubrir paulatinamente los designios políticos adversos, las intrigas e intervenciones subterráneas movidas por intereses creados, la emulación capaz de dañar, el ruín afán de desprestigiar actuando tras los bastidores. Todo ello llevaría al dramático desenlace que, sin ser una puñalada en la espalda, constituiría un procedimiento similar para lograr la eliminación de La Esperanza.

Ahora bien, los protagonistas de la novela -memoria serían los siguientes:

La Esperanza, actor principal en el papel de víctima. Y fue víctima por su excesiva confianza en la sinceridad de los otros, en la creencia del aprecio que había de merecer la trascendencia de su obra, y en la oportuna y efectiva cooperación. Ocurrió lo contrario, ya que la infidencia se impuso presentándose por varios lados. De ahí las tremendas frustraciones que dieron fin a sus más bellas esperanzas.

Como adversarios: varios protagonizaron ese ingrato rol. Todos ellos se empeñaron en obstaculizar el normal progreso del ingenio La Esperanza por una u otra razón, frenando e interfiriendo sus mayores posibilidades de ir adelante con fines de eliminarla o quedarse con sus bienes. Los principales protagonistas fueron: el Gobierno, el Ingenio infidente, IDC y otros que no faltaron.

\* \* \*

He de referirme especialmente a los protagonistas norteamericanos. La verdad es que habíamos aceptado su cooperación aunque muy costosa con entusiasmo, convencidos que ésta no podía ser sino sagaz y eficiente, y nos ayudaría positivamente a alcanzar el éxito.

Por desventura otra fue la realidad, inesperada y sorprendente. Nuestro propósito de trabajar coordinadamente en base a un permanente cambio de ideas que facilitaría una comprensión cabal de los problemas, los que prácticamente perseguían un mismo objetivo, no tuvo la respuesta que correspondía. **Reitero que la actitud de los funcionarios de IDC ostentó una inadmisibles falta de comunicación que perjudicó las buenas relaciones que debíamos mantener.** Procediendo con prepotencia como dueños y señores de La Esperanza, pareciendo formar cuerpo aparte para tomar sus decisiones sin consultarnos, las que por desgracia no demoraron en llevar el sello de esa influencia extraña que acrecentaría su propia confusión. Es obvio que tal conducta no ofrecía nada bueno para La Esperanza, y sería el origen de nuestra permanente desinteligencia. No podíamos descubrir cuáles eran sus intenciones —pues seguramente las había— al obstinarse en obstaculizar la expansión del ingenio. Esos extraños modos de obrar, posiblemente amplificadas por presiones interesadas, fueron causa incuestionable del drama de La Esperanza. **Cabe sin embargo puntualizar que, en muchas circunstancias, una entidad prestigiada por la índole de su benéfica función —cualquiera que ésta fuese— puede desacreditarse por las formas de actuar extrañas de sus propios funcionarios carentes de idoneidad.** Sin embargo tales problemas, capaces de causar serios perjuicios a quienes han requerido su cooperación son generalmente encubiertos por esa inmutable solidaridad que une a los norteamericanos fuera de su país.

Antes de emitir mi propio juicio me parece oportuno citar la opinión de Octavio Paz, prestigioso escritor mejicano que, en su libro "Tiempo Nublado", manifiesta su criterio sobre el mundo que vivimos actualmente. Y al referirse a los Estados Unidos opina respecto a la idiosincracia de sus habitantes de la siguiente manera: "Si pudiesen, los norteamericanos se encerrarían en su país y le darían la espalda al mundo, salvo para comerciar con él y visitarlo. La utopía norteamericana —en la que abundan, como en todas las utopías, muchos rasgos monstruosos— es la mezcla de tres sueños: el del asceta, el del mercader y el del explorador. Tres individualistas. De ahí el desgano que muestran cuando tienen que enfrentarse al mundo exterior, su incapacidad para comprenderlo y su impericia para manejarlo".

Por lo menos cuatro años de contacto casi permanente con funcionarios, técnicos y administrativos de los Estados Unidos en labor conjunta —tanto en el mismo ingenio, campos y en todo trabajo físico de la industria, como en las oficinas de La Esperanza en La Paz— me han permitido interpretar con ponderación y veracidad sus motivaciones y comportamientos. De ahí que, habiendo por otra parte tenido la oportunidad de observar con especial interés el impresionante desarrollo y las múltiples realizaciones humanas logradas por el gran país del Norte, estimo ser capaz de emitir una crítica idónea respecto a su gente, en cualquier sentido que hubiese de considerarla.

Es evidente que los norteamericanos que permanecen en su país tienen que trabajar tesonera y disciplinadamente para lograr sus propósitos porque, si bien el mercado es muy vasto, lo es también la competencia. La lucha es dura y quienes se empeñan en realizarse en su actividad tienen grandes posibilidades de triunfar. Personalmente aprecio la marcada consideración que allí se demuestra hacia los hombres de iniciativa, creadores, perseverantes y dinámicos, pues éstos hallan la comprensión y ayuda que pueden llevarles al éxito. Además los anima en su trabajo el hecho de saber que, por más pequeños que ellos sean, la Ley los ayudará si su posición es justa, aunque su contrincante fuese un organismo importante y prestigiado. Empero todo cuanto acabo de expresar, no es el caso para la gran mayoría de los que se alejan de su patria por largo tiempo con fines de atender un trabajo en país extranjero, de los que muchos subdesarrollados. Es obvio desde un punto de vista general, y salvando excepciones, que el hecho de ser oriundos de los Estados Unidos —el país más próspero del orbe y tecnológicamente el más avanzado— hubiese originado en ellos un sentimiento innato de prepotencia que se manifiesta en actitudes altaneras e insensibles. Su mentalidad poco flexible no facilita su comprensión y adaptación a un medio ambiente diferente en cuanto a costumbres y motivaciones. Tampoco se esfuerzan en captar la idiosincracia de aquellos con quienes han de convivir. **Ya vienen con la idea de tratar con gente que no consideran ser de igual nivel al suyo; y mayormente cuando se encuentran en un país subdesarrollado.** Y además no todos son eficientes. Obviamente la suerte no nos ayudó con el personal foráneo. Mala experiencia tuvimos con Mr. Castel el superintendente de fábrica, de 80 años de edad, que a duras penas consiguieron los Asociados para el ingenio; no nos dió resultado Mr. Brown el mecánico aficionado a la bebida, que lo enviaron en vez del ingeniero ofrecido para el montaje de la maquinaria de expansión; tampoco satisfizo el experto en contabilidad cuya poca eficiencia motivó la protesta escrita de IDC. Sin contar otros técnicos que poco permanecieron en La Esperanza.

Debe tenerse en cuenta también que, así como eran numerosos los europeos que en épocas pasadas viajaban al nuevo mundo con la finalidad de hacer la América, es admisible que los norteamericanos contemporáneos pretendan sacar el mayor provecho del sacrificio que estiman les representa su alejamiento de la patria, y es ese aspecto que les importa fundamentalmente. Lo hemos comprobado en La Esperanza pues los funcionarios que actuaron como asesores **hicieron allí un buen negocio, a pesar de haber contribuído al desastre de la empresa.**

\* \* \*

Ampliando un criterio que he manifestado anteriormente, quiero en todo caso dejar bien establecido que las penosas e injustas actuaciones de IDC —de las que La Esperanza fue desconsiderada víctima— **no han llegado al extremo de alterar el alto concepto que siempre he mantenido respecto a los Estados Unidos como nación.** Ese sincero sentimiento conserva invariablemente su especial ubicación, a un nivel muy por encima de los antagonismos que ocurren entre personas, empresas, instituciones y otros organismos, debidos a intereses creados, incomprensión, intrigas y tantas otras causas que son pan de cada día en nuestro agitado mundo occidental. Los mismos norteamericanos son los primeros en realizar dura crítica y presentar al público por medio de novelas, prensa, cine, televisión, etc., las pavorosas escenas originadas en conflictos por intereses y corrupción que ocurren en su país.

\* \* \*

Quien se coloque en nuestro lugar, tiene que comprender y admitir nuestra razonable protesta contra la oposición sistemática de un determinado Gobierno respecto a nuestro progreso, el fariseísmo de IDC, y la odiosa traición de "amigos". Hechos premeditados que fueron provocando la ruina de una obra honesta y patriótica que nosotros, sus creadores, habíamos emprendido con fe y voluntad de triunfar, más de una década antes que alguien se atreviese a enfrentarla. **A pesar de haber sido hondamente heridos y defraudados por tremendas frustraciones, no nos quedó otra opción que la de aceptar el desastre con coraje y resignación, más aún superando rencores ampliamente admisibles.** En pugna desigual con adversarios demasiado poderosos, y careciendo de recursos e influencias, era difícil defender a La

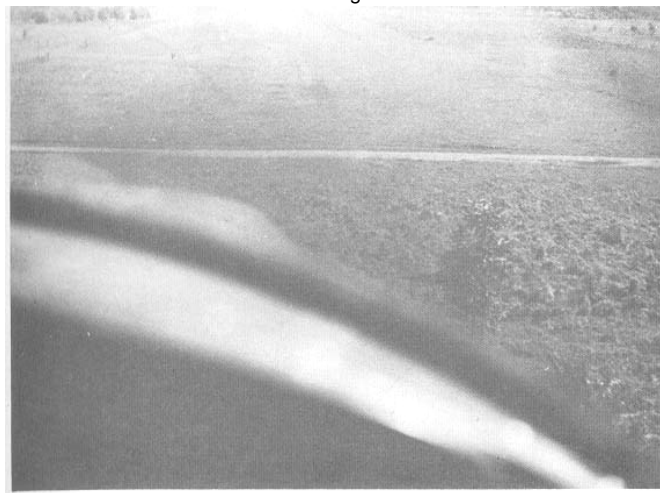
Esperanza tanto en Bolivia como en los Estados Unidos acudiendo a la ley, pues ésta apoyaría finalmente al más fuerte. Empero la sanción en sí llega a su debido tiempo, presentándose a quienes trataron de eludirla bajo otras apariencias: **la intranquilidad de conciencia y lo que la justicia de Dios les reserva.**

He logrado contar la desventurada historia de La Esperanza, tal como me lo había propuesto y la estoy terminando, no habiéndome faltado la documentación esencial y suficiente en apoyo de mis recuerdos, la que afirma la absoluta autenticidad de todos los puntos del relato. Sin guardar resentimientos los que, en mí, nunca llegaron a la frontera del odio, aún en circunstancias tan graves como las que fueron confrontadas en los largos años que duró la aventura, **mantuve siempre el propósito de reivindicar la obra noble y sacrificada de La Esperanza.** Obviamente debían despejarse las razones de su ruina las que permanecieron confusas y expuestas a críticas arbitrarias, irreflexivamente admitidas, y producto de nuestro estrecho medio ambiente. Estimo que la dura lucha por la vida que se libra en nuestro conflictivo país, **cuando se pretende encarar una obra pionera que excede las dimensiones corrientes,** obliga a estar preparado para afrontar desengaños y amarguras. Me correspondía esclarecer la realidad del inquebrantable esfuerzo que duró cuarto de siglo, al que me refiero con cierto orgullo. Sin embargo me fue difícil hallar el tiempo suficiente para acometer la compleja labor que significaría el escribir el presente libro, y tuve que esperar varias décadas para comenzarlo. No me quedó otro recurso que el de aguardar la hora del retiro conservando la esperanza de mantenerme con salud para poderlo concluir.

\* \* \*



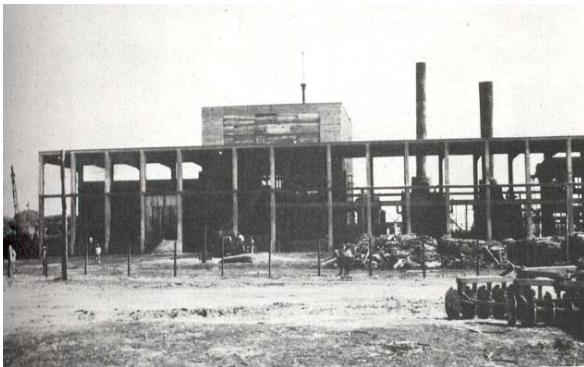
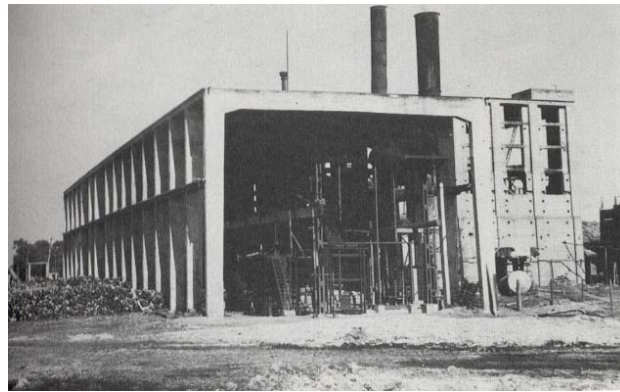
Hangar



PISTA LLEGADA A LA ESPERANZA



INGENIO LA ESPERANZA (antes de la ampliación interrumpida)



INGENIO LA ESPERANZA (antes de la ampliación interrumpida)



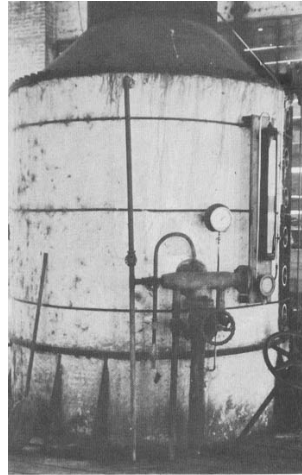
TRANSPORTADOR DE BAGAZO



TRANSPORTADOR DE CAÑA A LOS TRAPICHES  
(antes de la ampliación interrumpida)



EVAPORADORES



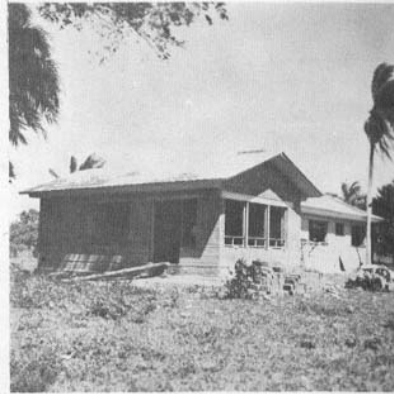
TACHO AL VACIO



DESTILERIA DE ALCOHOL  
(antes de la ampliación)



PLANTACIONES DE CAÑA



Casa de empleado



### **TERCERA PARTE**

**SOCONAL LTDA. PRIMERA EMPRESA DE SERVICIOS  
PARA LA CONSTRUCCIÓN URBANA**



## CAPITULO I

### Preliminares

Antes de iniciar el relato de la actividad arquitectónica desarrollada por SOCONAL, estimo oportuno hacer referencia a algunos aspectos de especial interés:

#### A. Síntesis respecto a la formación profesional de los creadores de SOCONAL.

Para comenzar menciono lo que me cupo expresar en partes anteriores del presente libro: la circunstancia de haber mi familia vivido en Francia desde comienzos de siglo —aunque realizando numerosos viajes marítimos a Bolivia— determinó que mi formación educacional, así como la de Alberto, mi menor, se desarrollaran esencialmente en ese país europeo desde nuestra muy temprana edad. Toda mi familia retornó definitivamente a Bolivia en 1924. Empero fue al año siguiente que volví a París para ingresar a "l'Ecole Speciale d'Architecture". Como me agradó el estudio de esa profesión es que, transcurrido algún tiempo, logré entusiasmar a Alberto para que siguiera la misma carrera y estudiara en Europa. Yo recibí mi título académico y regresé a Bolivia el año 1930. Alberto permaneció en París un tiempo más, pero tuvo que interrumpir sus estudios cuando estaban por concluirse a raíz del conflicto del Chaco. Razón por la cual hubo de viajar nuevamente a Francia al terminar esa contienda, a fin de rendir algunos exámenes y recabar su título de Arquitecto.

\* \* \*

Consecuentemente a ambos nos tocó estudiar la profesión en época de especial trascendencia por cuanto la Arquitectura del siglo XX atravesaba por momentos culminantes de índole revolucionaria, motivados por el considerable avance de la tecnología y los cambios conceptuales de orden social. Los hechos fundamentales que incidieron en ello fueron: a) la aparición de nuevos materiales y sistemas constructivos cuya aplicación modificaría los procedimientos arcaicos existentes así como la estética misma de la obra. b) los cambios notables que se produjeron en cuanto a formas de vivir y por lo tanto de habitar.

Acreditadas enciclopedias consagradas al arte, se refieren con especial interés a las nuevas ideas enunciadas en los capítulos correspondientes a la Arquitectura Contemporánea. Estas, que marcan hitos bastante definidos en el siglo XX, permiten dividir el desarrollo revolucionario de la Arquitectura en tres fases hasta la época presente. La primera corresponde a la que se inicia a principios del siglo y se afianza en la década del 20 al 30. Las palabras que se escuchan y pueden considerarse como clave durante ese periodo son: máquina, industria, standarización y planificación racional. La segunda fase se inicia alrededor de 1930 y prosigue hasta los años que siguieron a la guerra mundial. Su carácter es ambivalente ya que el núcleo del vocabulario que se añade al anterior aparece dominado por analogías biológicas: naturaleza, orgánico, valores y experiencias humanas. La tercera etapa emerge hacia 1950 y ya es mucho más amplia en sus conceptos caracterizándose por la inclusión de elementos que conforman las dos fases anteriores, los que se definen por palabras como: flexibilidad, dinamismo y planificación a gran escala. También son significativas en este último periodo las tendencias por lograr la conciliación de puntos de vista variados y opuestos. En todo caso el término "Arquitectura" había adquirido mayor extensión, incluyendo la toma de conciencia de ciertos fenómenos relacionados entre sí, especialmente la integración científica y la producción industrial de la arquitectura.

La primera fase revolucionaria se caracterizó por un retorno a la sobriedad y a la sinceridad, como reacción a la exorbitante y sofisticada decoración del estilo que prevaleció durante la llamada "Belle Epoque" el que comenzó a declinar después de haber alcanzado su apogeo en la Exposición de 1900 en París. Ya diez años después la máquina constituiría el motivo fundamental de cualquier creación, dándose así trascendencia a la funcionalidad y al factor económico.

Le Corbusier, famoso arquitecto, expresaba en lenguaje sencillo que los tiempos pasados habían sido superados, pues entonces al hablar de casas se hacía referencia a muros y techos y éstos prácticamente ya no existían; el muro se había constituido en una membrana fina de ladrillo u otro material, tornándose así en un sencillo tabique divisorio entre dos columnas de hormigón armado. El muro que antes era esencial elemento portante resultaba ser un simple relleno; y en cuanto al techo, éste se reemplazaba por una terraza. De esa manera se facilitó el diseño en el proyecto. Por primera vez, gracias al maquinismo, se vivía en ambientes en los que prevalecían las formas puras de la geometría. Evidentemente el cambio de estructuras modificaría la configuración de los grandes edificios, la que sería netamente marcada por el empleo del hormigón armado.

Las realizaciones iniciales de una época nueva en la arquitectura —que en sí es arte utilitario— se manifestarían esencialmente mediante importantes transformaciones en el orden funcional y estético, que el público demoraría en asimilar. En ese sentido el afán decorativo que se había tornado excesivo llegaría paulatinamente al extremo opuesto, eliminándose —puede decirse— todo vestigio de elementos de ornato. Sin embargo el cambio que se operaba sólo se afirmaría progresivamente en varios años, luego de atravesar por un período intermedio denominado "Arte Decorativo" que constituiría el tema principal de la Exposición del año 1925, también en París.

El purismo, alcanzaría su mayor expresión al finalizar la década del 20 al 30, caracterizándose por la simplicidad de las formas y modificándose así el concepto de la estética. Esta sería fruto de una concertada composición de los grandes volúmenes resultantes de la nueva estructura y de la funcionalidad del proyecto. En los interiores, así como en el mismo mobiliario, se configurarían ambientes geométricos bastante fríos los que, particularmente en casas residenciales, no responderían como era deseable a las pretensiones del saber habitar del hombre educado, quien exige valores estéticos y cálidos en su entorno que influyan tangiblemente en su vida material y psicológica. La rigidez del purismo se suavizaría paulatinamente en la segunda fase en base a las experiencias anteriores. De ahí que, transcurridas varias décadas, cuando mi hijo estudiaría también en "l'Ecole Speciale d'Architecture" de París, las ideas modernas para proyectar y construir habrían de evolucionar dentro de lineamientos más generosos y flexibles en general. Concretamente, en el tratamiento de interiores, esa liberalidad permitió que en las nuevas estructuras combinaran armoniosamente la decoración contemporánea con estilos de épocas pasadas. El hecho de reunir elementos de calidad, aunque de diferentes épocas, conformaría esos ambientes gratos y acogedores a que me he referido, siempre que el buen gusto, —que no solamente es producto de la formación educacional ni de la riqueza sino una cualidad muy personal— no fuese interferido por el mal gusto.

\* \* \*

Francia, Alemania y los Estados Unidos son países en los que se destacaron los precursores de la Arquitectura del siglo XX:

En Francia muchos fueron los pioneros entre los que puede citarse a Hennebique, el primero en utilizar hormigón armado para edificios de mayor volumen; Tony Garnier que proyectó la Ciudad Industrial; Augusto Perret que liberó las paredes como elementos portantes en las estructuras; Freyssinet que creó un sistema avanzado de hormigón armado para las coberturas. Luego por los años del 25 al 30 debo mencionar a Mallet Stevens, arquitecto de renombre, con el que trabajé algún tiempo en calidad de dibujante. Y principalmente a Le Corbusier que sobresalió en obras de magnitud como el Palacio de los Soviets en Moscú, el actual Palacio de las Naciones Unidas en Nueva York del que fue principal proyectista, el Palacio de la Sociedad de las Naciones de Ginebra, y en diversas creaciones expresadas dentro de los nuevos conceptos. Además publicó libros sobre el tema arquitectónico: "Hacia una arquitectura", "Urbanismo" y otros. Trabajó varios años con los hermanos Perret de los que Augusto, ya mencionado, fue director de "l'Ecole Speciale d' Architecture" por muchos años. Le Corbusier participaba allí dando importantes conferencias sobre el tema de las transformaciones de diversa naturaleza que estaban conformando la arquitectura del siglo XX.

En Alemania numerosos fueron también los arquitectos que impulsaron los nuevos conceptos, entre los que se destacaron Gropius, Taut, Van der Rohe y otros. Gropius creó el

"Bauhaus" en las ciudades de Dessau y Weimar, una institución de prestigio mundial, no solamente para la enseñanza de la Arquitectura sino de otras artes como la cerámica, la pintura, etc. En un viaje que Alberto y yo realizamos con amigos y parientes fuimos especialmente a Dessau para conocer ese famoso centro de estudios del Arte.

En los Estados Unidos los primeros pasos revolucionarios de la Arquitectura del presente siglo fueron dados por los inventores Edison y Graham Bell, pero particularmente por el arquitecto Frank Lloyd Wright.

\* \* \*

Cuando me inicié en "l'Ecole Speciale d'Architecture, los estudiantes formaban dos agrupaciones bien definidas en cuanto a orientación arquitectónica: los modernistas y los conservadores. Esta división ocasionaba ciertos conflictos por cuanto entre los primeros habían fanáticos que nada bueno consideraban en la arquitectura del pasado. No obstante rechazar ese exagerado apasionamiento que lindaba con la intolerancia, yo me plegué a los modernistas por estar convencido que la arquitectura, al igual de las demás artes, no podía estancarse ni ser repetitiva. Debía seguir adelante por las razones fundamentales a que ya me referí, motivadas por el extraordinario e inatajable progreso de la tecnología que forzosamente modificaba las ideas generales en el saber vivir. Además el empleo de nuevos materiales permitía proyectar formas audaces al extenderse infinitamente el campo de la creación. No estaba yo con los conservadores, ni lo estaría Alberto, ya que para esos colegas, el proyectar significaba reproducir estilos de épocas pasadas desprovistos de creación principalmente en los edificios públicos: teatros, iglesias, palacios, etc. lo cual no concordaba con los propósitos progresistas que se persiguen en el estudio de la profesión. **La arquitectura contemporánea se manifiesta en edificios de trascendencia, y no en obras pequeñas cuyo estilo puede mantenerse diverso. Tiene que representar su época, siendo amplio el campo para diseños novedosos.**

La circunstancia de haber presenciado períodos interesantes en la transformación de la arquitectura del siglo XX fue un privilegio para mí, y luego para Alberto, en lo concerniente a nuestra formación profesional.

\* \* \*

Como lo manifesté anteriormente, la Arquitectura es arte utilitario, pero no exclusivamente utilitario tal como la mayoría de nuestra opinión pública parecería estimarlo. Desde tiempos de la antigüedad la arquitectura ha sido conceptuada como el arte por excelencia, el que se ha manifestado básicamente en obras monumentales, reflejo de tradiciones regionales e ideas políticas y religiosas, incluyéndose como complemento la escultura, la pintura y otras artes menores. Y así también con miras a su perpetuidad, se han empleado los materiales más nobles habidos en la época como ser: mármol, piedra granítica, cerámica, hierro forjado, vitrales, coberturas elaboradas de zinc o cobre, y tantos otros que contribuirían a la belleza y durabilidad de la obra. Actualmente en los grandes edificios modernos, proyectados dentro de conceptos esencialmente funcionales, en los que el elemento decorativo es limitado cuando no totalmente inexistente, la estética, es el resultado de la simple pero armoniosa composición de formas y volúmenes, **en la que precisamente la calidad del material asume rol aún más importante.** No debe dejar de tenerse en cuenta que la arquitectura, llamada a cumplir un objetivo trascendental en lo concerniente a la belleza y categoría de la obra urbana, sólo puede manifestarse en base a elementos de alta calidad: intelectuales, espirituales y materiales.

En nuestro medio poco desarrollado, la creación arquitectónica no ha motivado la reacción emocional que debió producir porque, además, la limitación económica no ayudó en ese sentido. Por ello es que esa circunstancia reduzca a pocos los grandes edificios que pudiesen calificarse de sobresalientes, vale decir los que reúnen las condiciones que inciden en cuanto a la originalidad categoría, calidad y estética. Sin embargo no cabe duda que en los últimos años de la década del 70 ha podido apreciarse un franco mejoramiento en los trabajos de acabado tanto externo como interno, gracias al empleo del vidrio grueso polarizado, el mármol, la cerámica de calidad y otros materiales de revestimiento y, desde luego el aluminio que ya se utilizaba a mediados de la década del 60. Es satisfactorio señalar que varios arquitectos nacionales de nueva generación se

destacaron en obras de jerarquía a fines del 70, cuando todavía se vivía una época de bonanza económica en nuestro país. Lamentablemente la construcción urbana se paralizó violentamente en los primeros años del 80 a raíz de la tremenda recesión resultante de la conflictiva situación económica y social que sigue afligiendo al país, sin visos de mejoramiento por varios años todavía. En realidad la opinión pública en nuestro medio siempre ha sido apática en sus apreciaciones artísticas, con excepción de restringidos sectores sociales que tienen la adecuada preparación para ello. De ahí la relatividad del juicio respecto a la obra intelectual del arquitecto. Tales opiniones variables dependen de factores de diversa índole: racionales, y emocionales, aunque en general predomina la indiferencia característica de un nivel cultural que aún está evolucionando.

\* \* \*

**He puntualizado que el factor económico, es aspecto esencial que merece particular consideración en la construcción urbana.** En Bolivia la demanda en materia habitacional es considerable con relación a la oferta, pero la capacidad de compra es relativamente limitada. De ahí que la construcción económica, tanto en condominios como en viviendas unifamiliares, se impone por razones obvias, y ésta obliga al empleo de materiales de mediana calidad. En los grandes edificios, cuando las circunstancias motivan la necesidad de economizar al máximo, ello no será posible en la estructura que es el resultado del cálculo de resistencia, aunque se evitarán soluciones sofisticadas. La economía se efectuará en la simplicidad de la planificación y en la calidad de los materiales de terminación, lo cual restará estética al conjunto de la obra misma. En cambio cuando se emplean elementos de calidad superior, **que forzosamente elevan el costo del edificio**, hasta los defectos de la misma construcción se disimularán notablemente. Igual importancia tendrá el mobiliario en la decoración interior para elevar o aminorar la jerarquía de los ambientes. La importancia de la calidad del material es un hecho visible no solamente en obras arquitectónicas sino en toda realización humana que se manifieste objetivamente, de cualquier índole que ésta fuese.

Deplorablemente, dada la pobreza generalizada en nuestro país, la categoría de sus edificios sólo alcanza el nivel medio de los que se construyen en muchas naciones latinoamericanas, y un nivel aún menor si la comparación se efectúa con edificios de tipo corriente en Europa y en los Estados Unidos. Únicamente las construcciones para entidades administrativas y públicas financiadas por el gobierno, algunos bancos, los hoteles de primera clase y edificios promovidos por empresas privadas de gran capacidad económica, pueden ser obras de alta calidad, y son realizadas a todo costo. En consecuencia el arquitecto boliviano tiene muy escasas oportunidades para proyectar y en su caso construir las obras de relieve que satisfagan positivamente su afán creador.

Cabe insertar en el presente ítem relativo a la arquitectura contemporánea una realidad irrefutable que se observa actualmente. Merced al extraordinario avance de la tecnología las dimensiones de nuestro mundo parecen haberse reducido, y así las distancias se han acortado para el transporte de manera impresionante. En cuanto a las comunicaciones audio-visuales éstas determinan que las noticias sobre todo tipo de acontecimientos sean conocidas al mismo tiempo en cualquier extremo del planeta. Ya no hay ese misterio de épocas pasadas respecto a como era nuestra geografía y lo mucho que restaba por descubrir y ofrecía especial interés. Además la era de la computación, que estamos comenzando a vivir, ajustará mayormente esos cambios que tienden a uniformar nuestro pequeño mundo como si fuera un solo gran país. Y consecuentemente en lo concerniente a la Arquitectura del presente siglo que aún no ha concluido, la informática seguirá influyendo poderosamente en ella con similar repercusión en todos los continentes.

Obviamente la edificación de inmuebles de magnitud, y entre ellos los llamados rascacielos, tiende a universalizarse. Esto es porque, por una parte los sistemas constructivos que se aplican y los materiales que se utilizan son similares en los edificios de las ciudades de los cinco continentes. Y por otra parte porque los conceptos sobre formas de vivir y de habitar van adquiriendo mayor analogía en nuestro mundo empequeñecido por el milagro de las comunicaciones. Esta circunstancia es la que ha determinado que los países de milenaria tradición histórica como ocurre en los de Europa (y, puede decirse que el caso es igual, en ambos lados de la cortina de hierro), hay gran empeño por la conservación de las obras monumentales y hasta de barrios enteros de trascendencia, que se han mantenido inalterables durante siglos y marcan la

sucesión de estilos arquitectónicos de diversas épocas y diferentes regiones. Empero en América toda, de pasado histórico relativamente corto parece ser tarde ya, en la era del acero y del hormigón armado, para pensar en una arquitectura nacional basada exclusivamente en elementos decorativos autóctonos. Mayormente aún teniendo en cuenta la aceleración del progreso que seguirá desarrollando nuevos sistemas de construcción y de materiales. Un aspecto a considerar es que si bien en otros tiempos las obras monumentales se manifestaban en los templos, las catedrales, los castillos, los enormes palacios, etc., las que representan la época actual se aprecian en los grandes conjuntos urbanos, estadios, aeropuertos, puentes, autopistas, grandes edificios que se destacan por su categoría y originalidad y monumentos de significación actual.

En cuanto a la casa residencial pequeña, ésta puede seguir construyéndose en variados estilos por- que sus sistemas constructivos son simples aunque técnicamente mejorados gracias al empleo de nuevos materiales y, lo repito, a las formas de vivir que exigen mayor confort y ambientes propicios para un habitar agradable.

Mi propósito cuando recibí el título era ejercer exclusivamente la labor profesional del arquitecto, solo consistente en proyectar la obra en todas sus fases, y luego tomar a mi cargo la supervisión de las construcciones. Sin embargo como, particularmente en aquellos años no se estimaba el auténtico valor del estudio del proyecto, consideré necesario que la empresa se encargara también de la construcción. SOCONAL, como empresa de servicios, proyectista y constructora, sería creada apenas concluida la contienda del Chaco.

\* \* \*

## **B. La Paz, un hecho urbano singular en latinoamérica.**

Habiendo sido realizada en La Paz la mayor parte de la obra arquitectónica de SOCONAL, estimo ser de interés el sintetizar previamente los aspectos muy particulares de la creación y desarrollo de esta ciudad excepcional.

Como era necesario establecer un punto intermedio en la ruta de Lima a las zonas mineras de Potosí, las cuencas del Choqueyapu y del Orkojahuira resultaron ser el lugar adecuado para el caso por su situación geográfica y porque en los mencionados ríos se explotaba oro, habiéndose incrementado esa actividad por órdenes emanadas del mismo Francisco Pizarro.

El sitio escogido por los españoles a mediados del siglo XVI no permitía imaginar que, con el transcurso de los años, o mejor dicho de los siglos, pudiera desarrollarse allí una ciudad de la importancia que hoy tiene La Paz. Las condiciones fisiográficas del sitio y la compleja formación geológica de la hoyada —que aparece como consecuencia de una violenta ruptura de la inmensa llanura altiplánica, dividida en valles estrechos conformados por las cabeceras torrenciales de los ríos Choqueyapu y Orkojahuira— no admitían aparentemente la posibilidad de una urbanización con proyecciones de metrópoli.

Debe añadirse a éstas consideraciones el problema de la altura sobre el nivel del mar (la plaza principal de la ciudad a una altura de 3.600 metros), que si bien autoriza a La Paz ostentar el título de "capital más alta del mundo", no deja de ser un factor adverso por razones obvias, aunque muchas superables.

Hoy, la ciudad de La Paz va ocupando en su crecimiento todo espacio donde exista posibilidad de edificación, tanto en zonas de acentuada pendiente como en plataformas a diversas alturas y aisladas las unas de las otras. Las edificaciones, de tipo económico y del sector fabril ubicado en el altiplano, rebasan la ceja de El Alto a 4.080 metros en constante bajada atravesando tan irregular topografía, conformada por quebradas de ríos y riachuelos, en un recorrido que alcanza fácilmente 30 kilómetros hasta el barrio residencial de "La Florida" a 3.220 m. de altura, advirtiéndose que la ciudad seguirá extendiéndose por los pequeños valles circundantes y hacia Río Abajo en descenso a zonas ubicadas a 2.600 metros.

La anterior descripción explica el caso singular de esta ciudad única. Es evidente que tales accidentes topográficos y geológicos motivan elevados costos en la construcción de la

infraestructura básica como ser: calles, avenidas, plazas, redes de agua potable, electricidad y alcantarillado, que requieren considerable movimiento de tierra, muros de contención, galerías filtrantes, etc. Añádase a estos trabajos la necesidad imprescindible de tener que realizar en próximo futuro valiosas obras de arte en puentes, viaductos, túneles, etc., con la construcción de autopistas, por cuanto los barrios residenciales van alejándose y el tráfico de automóviles se acrecenta a diario. Sin embargo, los aspectos adversos señalados no han frenado el crecimiento de la ciudad, aunque éste se desenvuelva a un ritmo más lento que el de capitales de otros países latinoamericanos que no confrontan esas dificultades. No obstante haberse presentado numerosas circunstancias adversas, también tuvieron que haber algunas favorables fuera del impulso demostrado por el pueblo paceño que ha constituido uno de los factores más valiosos para la realización de obra tan compleja.

Tomando como punto de partida el descubrimiento de la hoyada del Choqueyapu, se estima que han constituido factores positivos los que se glosan a continuación:

Los primeros españoles que llegaron a la ceja de El Alto han debido estar fuertemente impresionados por la extraordinaria belleza del panorama que ofrecía la inmensa quebrada que se presentaba a su vista. En el fondo, al naciente se yergue el majestuoso nevado del Illimani con 6.710 m., montaña única y, aunque aislada, continuación de una cadena de cimas blancas e imponentes de la Cordillera de los Andes. El conjunto presenta un decorado escénico en sucesivos planos de serranía con variante forma y colorido, predominando el rojo cobrizo.

Con la autopista recientemente construída, la impresión del turista que llega por primera vez al Aeropuerto de La Paz ha cambiado favorablemente. Antes tenía que atravesar por un inmenso caserío con calles mal pavimentadas para luego bajar a la ciudad en estrecha carretera de complicado tráfico, mientras que ahora ingresa casi enseguida a la autopista cuyo cómodo recorrido termina en una amplia avenida que lo lleva al corazón de la urbe.

Es grande su sorpresa al comenzar el descenso del Alto cuando se le ofrece bruscamente a la vista el soberbio espectáculo descrito anteriormente. Allá abajo, a 400 metros, percibe el grupo más denso de edificaciones: sector cívico, administrativo-comercial y residencial céntrico con grandes inmuebles de 10, 15 y 30 pisos que debido al "boom" de la construcción, que comenzó a mediados de la década del 60 hasta los últimos años de la del 70, han proliferado notablemente, extendiéndose la ciudad por todos los lados y principalmente hacia el S.E. donde, en escalonamiento de plataformas se van edificando nuevos barrios residenciales. Al inicio del recorrido, el turista observa zonas marginales adosadas al cerro donde vive una población de escasos recursos, hacinada en pequeñas viviendas de barro construídas en gran parte por el mismo interesado quien, impulsado por la necesidad, se ha apoderado del terreno municipal, no habiendo sido planificados esos sectores circundantes. Los barrios marginales están en su mayor parte habitados por campesinos que se vieron obligados a abandonar sus tierras a raíz de una deficiente Ley de Reforma Agraria y porque las posibilidades y atractivos de la ciudad les sedujeron, lo cual constituye serio problema urbano que podría solucionarse por lo menos parcialmente con un positivo desarrollo de la agricultura rural y las mejores condiciones de vida que pudieran serles otorgadas. Lo cierto es que ese tipo de explosión demográfica urbana, a expensas del campo, da apenas tiempo a las oficinas técnicas municipales para proyectar en los barrios marginales su plan básico con racional distribución de lotes.

Allí viven obreros de fábrica, de la construcción, empleados domésticos, comerciantes ambulantes, etc. Esas edificaciones marginales van trepando el cerro hasta la ceja de El Alto para luego seguir extendiéndose considerablemente por el altiplano formando sectores que integran la zona fabril y varias urbanizaciones denominadas Villas. En las últimas décadas, aparte de las edificaciones fabriles, se han construído nuevos barrios obreros a esas alturas con casas que ofrecen comodidad, y luego la clase media está trabajando laboriosamente las suyas. Con lo cual la población crece a ritmo activo en esa zona altiplánica. Empero será problema el cubrir la continua demanda habitacional requerida, por cuanto el déficit se acrecenta a diario. No es objeto de la presente relación estudiar este complicado caso.

Son pocas las ciudades conformadas por una combinación de urbe y naturaleza que les den singular carácter. La Paz, como Río de Janeiro, aunque tienen estilo propio cada una, por

cuanto la primera se halla situada en anfiteatro pétreo multicolor de cordillera nevada bajo un cielo de montaña azul profundo, y la otra totalmente diferente, está rodeada de verde tropical con bahías y playas abiertas sobre el azul del océano, dimanan una fuerza estética incomparable que difícilmente olvidará quien las ha conocido.

\* \* \*

La ciudad de La Paz creció lenta y defectuosamente dentro de las normas fijadas por la Corona española por Ordenanzas Reales y Leyes de Indias, aplicándose el sistema del damero sin tomar en cuenta las características topográficas e irregularidades del sitio. Tal planificación, en base a calles estrechas y mal delineadas en general, por cuanto éstas eran sobre todo vías peatonales, fue el concepto básico en la urbanización de todas las ciudades latinoamericanas, ya sea las que se fundaron en el llano o la montaña, o en zonas de clima frío o tropical.

De ahí que en el caso de La Paz, ese concepto urbano rígido había de originar calles de excesiva pendiente cuando hubiese correspondido construir vías que se adaptasen en lo posible a las curvas de nivel, tal como fueron planificadas tantas ciudades europeas de topografía accidentada.

La ciudad colonial se caracterizó por la creación del núcleo central, la Plaza, lugar donde se juntaban los edificios administrativos estatales, llámense Gobernación Prefectura, Alcaldía y la Iglesia matriz o mejor dicho la Catedral. Las manzanas circundantes eran utilizadas por el sector residencial de más categoría, en casas de dos pisos, muchas veces con locales comerciales en la planta a nivel de la calle. Luego a 6 ó 7 cuadras se ubica el paseo generalmente llamado Prado o Alameda.

Así fue creada originalmente la Plaza de Armas de ciudad de La Paz, con las reparticiones administrativa de la época y la iglesia, futura Catedral. Esa plaza lleva el nombre de Pedro Domingo Murillo el Protomártir de la Independencia el año 1809. La Plaza Murillo sigue constituyendo actualmente el centro cívico., siendo sus edificios más notables, en primer término el Palacio de Gobierno, que funciona como tal desde el año 1899, no obstante seguir siendo la ciudad de Sucre la capital legal la República. Este palacio tiene gran tradición histórica como escenario de hechos gloriosos y sangrientos, tal en la época de la colonia como durante la República también en nuestros tiempos. Su arquitectura no tuvo gran valor originalmente, como no lo tuvieron los demás edificios de la colonia incluyendo la primera iglesia Construída sobre la Plaza de Armas. Luego del incendio, razón por la que se denominó Palacio Quemado, el Palacio Gobierno fue reconstruído, manteniéndose su arquitectura colonial pero ya con cierta influencia republicana.

Es importante también el Palacio Legislativo, obstante su discutida arquitectura de estilo Re] miento algo sui géneris. La edificación más valiosa es la Catedral cuya construcción, toda de piedra gran seleccionada extraída del subsuelo de la ciudad y del lecho río Choqueyapu. Después de numerosas décadas concluyen actualmente las dos torres. Es amplia, de estilo Renacimiento con valiosos tallados en la misma piedra. En su mayor parte las demás edificaciones de la Plaza Murillo datan de comienzos de siglo.

En general el estilo arquitectónico de la colonia solo ha dejado edificaciones valiosas en iglesias y algunas residencias de familias adineradas. Las iglesias de Santo Domingo, San Agustín y particularmente la de San Francisco son joyas de la arquitectura colonial con influencia autóctona en los temas del tallado de piedra y madera. Para su construcción se ha empleado una piedra caliza proveniente de canteras que se hallan prácticamente dentro del radio urbano. El estilo barroco predomina en el interior de las iglesias con profusión de elementos recubiertos ya sea con hojas de pan de oro o con láminas de plata. En cuanto a las residencias, son valiosas aquellas que conservan su estilo colonial en las portadas, arquerías interiores de piedra tallada y rejas de hierro fundido, destacándose el inmueble ubicado en la esquina Comercio y Socabaya, ocupado actualmente por el Museo de Arte Colonial y la casa de los Marqueses de Villaverde en la calle Ingavi. Por lo demás la generalidad de las casas de esa época, así como las de fines del siglo pasado y comienzos del presente, han sido construídas con empleo de "adobe" o sea con bloques de tierra arcillosa mezclada con paja. En época de la colonia los muros, generalmente de más de 1 metro de espesor, eran "tapiales" igualmente de barro y paja, apisonados en encofrados de

madera. Con adobe sigue construyéndose la mayor parte de las viviendas de tipo económico en los barrios marginales.

La ciudad de La Paz en 1900 tenía una población de 60.000 habitantes que, de acuerdo al último censo alcanzó a 660.000 y al presente debe aproximarse al millón de habitantes, habiéndose extendido enormemente con las Villas de El Alto en la zona altiplánica de la población. Quiere decir que el crecimiento de la ciudad tomó impulso a comienzos del presente siglo, lo cual se debió no solamente a que La Paz se hubiese transformado en sede del Gobierno, sino también a la construcción de los ferrocarriles a Chile y Perú. El hecho de ser La Paz la ciudad situada más cerca de los puertos sobre el océano Pacífico tuvo gran incidencia en su desarrollo y le permitió tomar una considerable delantera en cuanto a progreso urbano sobre las demás ciudades de la República. Sólo desde hace algo más de veinte años, Santa Cruz de la Sierra se ha desarrollado en forma impresionante en base a una bien concebida planificación y a la eficiente administración de su Comité de Obras Públicas (Cordecruz). Y sigue creciendo fácilmente a ritmo acelerado.

El aspecto de la ciudad de La Paz fue cambiando paulatinamente, imponiéndose por muchos años un estilo fin de siglo sui géneris. Luego a partir del año 1915, comienzan a llegar los primeros arquitectos nacionales con título universitario obtenido en países extranjeros, los que realizaron obras interesantes mayormente financiadas por el Estado.

En 1925 se construyó la primera red de agua potable y alcantarillado y se procedió a la pavimentación de la ciudad con adoquines de piedra granítica de alta calidad proveniente de las Canteras de Comanche.

\* \* \*

### **C. Primera frustración profesional.**

Por el hecho anecdótico que he de relatar a continuación se aprecia que mi primer intento en el ejercicio de la profesión data de la fecha de mi llegada a Bolivia el año 1930, portador del título de Arquitecto.

Un año antes de mi referido retorno de Francia al país, fui informado en la Embajada de Bolivia que el Ministerio de Educación, bajo el Gobierno del Presidente Hernando Siles, había convocado a un Concurso arquitectónico cuyo tema era: "La Universidad de La Paz". Como en esa época el número de arquitectos con título académico era sumamente reducido en el país, el llamamiento a Concurso se dirigía particularmente a los estudiantes de esa profesión recién diplomados, o por recibirse en las Universidades del exterior. La nueva casa de estudios se levantaría en terrenos de gran extensión situados al final de la Avenida Saavedra en Miraflores. En aquella época ese sitio era el Hipódromo y es tiempo después, habiéndose frustrado el proyecto universitario, que el Ejército Nacional lo adquiriría para edificar las oficinas administrativas del Estado Mayor General y otros servicios anexos.

Me entusiasmó el Concurso y pensé que sería interesante para mí el poder iniciarme profesionalmente en Bolivia con la realización de una obra de envergadura como la que aparentemente se presentaba, debiendo advertir que todo concursante mantiene la ilusión de llegar a ser el ganador del certamen. Para garantizar la seriedad del Concurso, el Ministerio de Educación establecía en la convocatoria que los proyectos presentados, bajo el más estricto anonimato, serían calificados en la Facultad de Arquitectura de Montevideo (Uruguay) por personalidades competentes del ramo y que, consecuentemente, el Ministerio o los mismos concursantes debían encargarse de hacer llegar sus planos al lugar señalado.

El programa consideraba diferentes pabellones a fin de independizar los locales de varias de las facultades alrededor de un amplio "Campus" concebido de acuerdo a los lineamientos de las Universidades norteamericanas. Se contemplaban también campos deportivos y anexos indispensables. Estimé que la idea de construir la nueva Universidad en ese sitio era muy acertada, por hallarse los centros comerciales y residenciales bastante alejados sin estar demasiado distantes, y porque se disponía de una extensa superficie de terreno.



El estudio de tan amplio y complejo tema arquitectónico y su diseño me obligaron a conformar una pequeña organización de trabajo en París, con la contratación de dibujantes, la realización de una seria labor de investigación, la visita de universidades, bibliotecas, hospitales y otros conjuntos educativos. Ello me ayudaría a una más acertada planificación funcional moderna. Con ese fin recorrí varios lugares de Francia y viajé a Inglaterra y Alemania. Tuve por lo tanto que prolongar mi estadía en Europa, con centro en París por unos seis meses más de lo que tenía previsto.

Finalmente, con todo listo, me despedí de mi hermano Alberto. Le faltaban todavía algo más de dos años para recibir el título de arquitecto. Me embarqué en Marsella llevando mi cargamento de planos, varios de gran tamaño, para después de 20 días de viaje marítimo llegar a Montevideo. Entregué los numerosos diseños a la Facultad de Arquitectura después de haberlos hecho enmarcar debidamente. Luego crucé el Río de La Plata hacia Buenos Aires.

Es en esa capital que recibí la noticia de la Revolución que se había producido en Bolivia con el derrocamiento del Presidente Hernando Siles y la formación de una Junta de Gobierno. Permanecí más de dos semanas en la bella ciudad argentina antes de tomar el tren a La Paz, donde el volver a ver a mi familia y amigos aminoró la inquietud que me causaba la suerte que podía haber corrido el Concurso. Cuando me presenté en el Ministerio de Educación mis temores se acrecentaron por cuanto mucho personal había sido removido y nadie podía darme razón respecto al certamen arquitectónico. Me puse en contacto con varias autoridades para obtener alguna información, pero fue sin éxito alguno. Finalmente se descubrieron en un depósito los planos, aparentemente maltratados, enviados por algún concursante desde los Estados Unidos, lo que por lo menos demostró que era cierta mi aseveración en sentido que el anterior Gobierno había convocado a concurso de planos. El esfuerzo realizado, el tiempo perdido y el dinero gastado para el trabajo por quienes habían participado en el certamen no pareció inquietar a persona alguna; el hecho carecía de importancia más aún tratándose de una iniciativa promovida por un Gobierno caído. Alguno de los concursantes, que llegué a conocer, se sintió profundamente desengañado como lo estaba yo, sin que pudiésemos apelar a un organismo Superior.

En resumen, los compromisos adquiridos y el mismo Concurso fueron definitivamente ignorados, y sólo después de la Guerra del Chaco, transcurridos muchos años, se llevó a cabo la construcción de la Universidad de La Paz. Pero, es sensible constatarlo, la concepción del nuevo proyecto dejó de ser el que estaba programado para un único Concurso convocado oficialmente. La desacertada ubicación del actual monoblock, Avenida Villazón, prácticamente en pleno centro comercial es un tipo de edificación moderna que no corresponde al objetivo que persigue por falta de funcionalidad y ambiente estudiantil. Opino que fue una gran pérdida para la Universidad de La Paz el no haber podido instalarse en el magnífico terreno de Miraflores.

Se ha querido atribuir al edificio de la Universidad un estilo Tiahuanacota tan sólo por la circunstancia de haber sido la parte superior de la fachada y el ingreso principal en planta baja decorados con elementos propios al arte de esa cultura como son: el signo escalonado y figuras pertinentes. Ese hecho no define un estilo arquitectónico del que no tenemos aún demostraciones objetivas tangibles, salvo en los aspectos decorativos. Con ese criterio son infinitos los edificios, modernos o no, que con el aditamento de la decoración Tiahuanacota resultarían ser representativos de la Arquitectura Nacional. Lo cierto es que el edificio de la Universidad, por su concepto arquitectónico, correspondió a su época, que en ese momento era la del Arte decorativo. Este tuvo su máxima expresión en la Exposición de París en 1925.

Lo ocurrido con el malogrado certamen reflejaba, como ya lo señalé, un tremendo desorden administrativo que se traducía en esa falta absoluta de consideración y seriedad hacia el concursante. Una convocatoria de ese tipo, es un contrato de buena fe entre dos partes, respetable y digno de confiar. Y con mayor razón cuando procede del más alto organismo del Estado, su Gobierno, aunque éste hubiese sido reemplazado por otro. Lamentablemente en nuestro país esos concursos académicos, que en los años siguientes motivaron numerosas convocatorias no solamente de carácter gubernamental, y que por su naturaleza estaban llamados a estimular la capacidad creativa del profesional, han frustrado generalmente las expectativas de los concursantes ocasionándoles daños morales y materiales.

\* \* \*

## CAPITULO III

### Años anteriores a la guerra del Chaco.

En 1930, después de cinco años de estudio profesional, me hallaba tan compenetrado por la Arquitectura que, en la ciudad donde estuviere a raíz de mis numerosos viajes, no dejaba de observar con especial atención todo cuanto se relacionaba con la construcción urbana: el estilo de los edificios, su estética y la calidad del material empleado. Consecuentemente a mi vuelta de Europa, la impresión que me causó La Paz fue muy modesta, por lo mismo que mantenía aún fresca en mi mente la imagen de las grandes ciudades que pude conocer en cerca de 20 años vividos en ese bello continente, y París en particular. Además hacía poco yo había estado algunos días en Montevideo y Buenos Aires, dos hermosas capitales latinoamericanas.

La cierto es que en aquella época las autoridades municipales, a quienes correspondía la atención de la ciudad, no habían formado todavía un concepto cabal respecto al método adecuado para encarar los problemas del desarrollo urbano. El progreso de la construcción se había manifestado poco tiempo antes del año 1925, Centenario de la Independencia Nacional, en algunas obras realizadas por el Gobierno dentro del casco viejo de la ciudad, a las que me referiré más adelante, y en algunas casas residenciales aisladas. Empero ningún plan regulador guiaba el crecimiento racional de la ciudad.

\* \* \*

Estimo ser de interés narrar hechos relacionados con el desarrollo paceño en las dos décadas anteriores a la Guerra del Chaco, vale decir, hasta la creación de la empresa que fue en 1935, apenas finalizado el conflicto.

He de referirme principalmente a la zona Sud-Sudeste de la ciudad que es la que tuvo más desarrollo por ser el sector de mayor crecimiento natural. La ciudad terminaba prácticamente al final de la Avenida Villazón con el Colegio Militar, hoy sitio de la Universidad Mayor de San Andrés. Sopocachi alto y bajo, eran sectores urbanos no bien definidos, existiendo algunas casas aisladas. Asimismo la Avenida Arce, bordeada de enormes eucaliptus, atravesaba chacras de cultivo de maíz y hortalizas en su recorrido hacia Obrajes, cruzando por un pequeño parque denominado el Ovalo donde una familia adinerada había construido una importante casa de estilo francés. Ese parque es hoy la Plaza Isabel La Católica y la casa familiar parece pertenecer a un colegio de secundaria. Sin embargo esos futuros barrios eran entonces servidos por tranvías que llevaban hasta zonas bastante alejadas del centro de la ciudad. El punto de partida era la Estación Central con recorrido por la Avenida Montes, la Plaza Murillo, las calles Comercio, Potosí, Mercado y Loayza hasta el Prado y la Avenida Villazón en el primer tramo. En ese punto la línea tranviaria bifurcaba, pues una parte de los rieles continuaba en subida hasta el Montículo de Sopocachi alto y la otra bajaba por la Avenida 6 de Agosto y San Jorge para seguir hasta Obrajes en larga trayectoria. Debo añadir que una tercera línea desviaba en la Plaza Murillo para atender Miraflores. En todos esos recorridos, y especialmente en la parte del casco viejo, abundaban las curvas a fin de reducir la pendiente. De ahí que ese medio de transporte resultaba sumamente útil y pintoresco en aquellos tiempos de calles y caminos aún deficientes. Era emocionante ver al tranvía en la bajada de San Jorge a Obrajes corriendo a bastante velocidad como caballo encabritado. Y esto fue hasta que uno de ellos saliera de los rieles, y se precipitara al barranco del Río Choqueyapu, causando una tragedia que conmovió hondamente a la población paceña.

\* \* \*

Quintas pertenecientes a familias que vivían en la ciudad ocupaban los terrenos del barrio de Miraflores y Obrajes hasta Irpavi, Següencoma y Calacoto. Estas propiedades se consideraban sitios alejados de la capital donde las familias se trasladaban para pasar temporadas de vacaciones. Los malos caminos aumentaban las distancias. Con el uso del automóvil, el problema del transporte mejoraría paulatinamente, pero la construcción de vías asfaltadas o adoquinadas para asegurar una buena comunicación, demandaría todavía muchos años. Hoy todas las zonas

indicadas conforman barrios desde la ciudad antigua o centro comercial hasta Calacoto, la Florida, Irpavi, Achumani o Cotacota, a las que prácticamente no se demora en llegar salvo en las horas de gran tráfico. La construcción de la autopista de tres carriles por lado, que entiendo ha sido proyectada hasta la Florida, es urgente pues una sola vía de comunicación entre La Paz y los indicados barrios del Sudeste resulta totalmente insuficiente, creándose cuellos de botella que obstaculizan la fluidez de la circulación de los vehículos.

El concepto de la distancia es algo muy relativo y me recuerda episodios anecdóticos de épocas de mi niñez, cuando aún no habían tranvías. Un caso fue el de un pariente mío **que se despedía de sus amistades de la ciudad para ir con su familia a pasar una temporada de vacaciones en su chacra de San Jorge, llevando mobiliario y enseres en carreta.** Guardo también memoria de los largos viajes que nos significaba ir a la quinta de la familia Velasco en Obrajés, y visitar a los amigos Patiño en la hermosa finca de Calacoto. Hoy, con la carretera asfaltada y el automóvil, esa extensa propiedad, de topografía bastante llana, se ha transformado en una bella urbanización residencial que se encuentra a menos de veinte minutos del centro comercial.

\* \* \*

Un aspecto que tuvo mucha importancia en el inicio del progreso urbano de La Paz se debió al hecho de aproximarse la fecha del aniversario de la fundación de la República. Esa trascendental circunstancia había inducido a los gobernantes y principalmente al Presidente Bautista Saavedra, a emprender la construcción de algunas obras arquitectónicas importantes de carácter público, con fines de presentar el nivel de adelanto alcanzado por la principal ciudad de la República, sede del Gobierno, a los numerosos visitantes y destacadas personalidades que vendrían a Bolivia en tan especial ocasión. En ese sentido no se escatimarían las inversiones necesarias para que algunos de los edificios de mayor significación nacional fuesen construidos en óptimas condiciones, vale decir a todo costo, empleando materiales de primera clase importados en su mayor parte. No faltaría el mármol de Carrara, cerrajería y forja valiosa, piedra granítica en columnas, capiteles y cornizas, cúpulas, coberturas de cobre o zinc, y otros elementos y detalles decorativos apreciables. Además, como ya lo manifesté, el Presidente Saavedra se empeñó en iniciar la construcción de la primera red de alcantarillado y la pavimentación moderna de las principales arterias de la ciudad, empleando un adoquinado del mismo granito proveniente de las canteras de Comanche. Cabe añadir que el Club Social de La Paz construiría su edificio propio esquina Ingavi y Junín, prácticamente sobre la Plaza Murillo; y el famoso millonario boliviano de entonces emprendería el trabajo del Banco Mercantil, realizándose así importantes inversiones con motivo de la magna fecha nacional.

Para la ejecución de las señaladas obras, ya podía contarse en el país con la primera generación de arquitectos que habían obtenido título académico en el exterior. Y puede decirse que algunos de esos profesionales se beneficiaron de esa corta época de oro que les permitió proyectar edificios de alta calidad aunque careciesen de creatividad. Principalmente el Arquitecto Emilio Villa- nueva, eficiente profesional, cuyas obras sobresalientes fueron el Banco de la Nación Boliviana y la Alcaldía Municipal, muy bien logradas dentro de un estilo totalmente influenciado por la Arquitectura clásica francesa de fines del siglo XIX; desde luego el diseño de la fachada de la Alcaldía se asemeja a la de los "Hotel de Ville" construidos en muchas poblaciones francesas siendo el principal el de París que ocupa todo un lado de la extensa plaza que lleva ese nombre, ubicada sobre el Río Sena. Tal influencia del estilo francés como lo señalé ya, prevalecía entonces en varias urbes latinoamericanas Y principalmente en Buenos Aires. Debo citar también al Arquitecto Julio Mariaca Pando que proyectó el edificio para el Ministerio de Finanzas, calle Ballivián, y al Arquitecto Adán Sánchez, autor de los proyectos del Club Social de La Paz (actual Cancillería) y del Palacio de Justicia, esquina Potosí y Yanacocha.

Respecto a este último edificio monumental, cabe señalar que el arquitecto —tal como me fue manifestado por él mismo— se inspiró en el Palacio de Justicia de París para su proyecto, introduciendo desde luego variantes y disminución en las áreas generales. En realidad reprodujo el cuerpo central y reducidas partes de los cuerpos laterales. El referido Palacio, proyectado en forma de U, al que se ingresa atravesando un enorme patio, tiene tres cuerpos de edificación y uno de éstos comprende la Sainte Chapelle. El patio se halla cerrado sobre el bulevar Saint Michel por una

reja de hierro forjado de extraordinaria factura artística. En lo concerniente a la obra del arquitecto Sánchez puede decirse que los ambientes internos son amplios y bastante funcionales, pero el material empleado carece de calidad y es difícil mantener categoría en un edificio de esa naturaleza donde el tráfico del público es considerable. Por otra parte el resultado no podía ser satisfactorio en el sitio escogido para la construcción de un Palacio de Justicia. Su monumentalidad requería ubicarlo en terreno mucho más amplio con la menor pendiente posible y con una plazuela por delante que fuese por lo menos similar en extensión a la que ha sido prevista para la iglesia de La Merced. Obviamente la calle Yanacochoa —de las más inclinadas en el casco urbano— obligó en aquellos años a construir gradería con un considerable número de escalones, lo que en La Paz, por razones de altura y otras, no podía ser solución apropiada. Además actualmente en todas partes se procura eludir esas escalinatas, pues no faltan elementos mecánicos que las reemplacen y son preferidos por el público. Si se tratase de construir otro Palacio de Justicia, quizá el lugar indicado sería el sitio donde actualmente se halla ubicada la cárcel sobre la amplia plaza San Pedro.

Es evidente que los edificios proyectados para el Centenario de la República —de los que algunos no llegaron a concluirse para la magna fecha— contribuyeron al progreso del sector central de la ciudad. Desde luego la plazuela de la Alcaldía Municipal, compuesta mayormente por edificios importantes de estilo francés ha de ser representativa de un determinado período urbano.

En lo concerniente a la construcción residencial privada, con excepción de relativamente pocas casas proyectadas por los arquitectos titulados a que me he referido, las más numerosas fueron trabajadas por contratistas europeos, especialmente españoles, italianos y yugoslavos muy expertos pero carentes de formación académica, quienes en cooperación con el maestro autóctono crearon una arquitectura mixta, combinación de elementos de variado estilo en la decoración y por cierto muy sui géneris, la que todavía puede apreciarse en pocas casas que aún quedan en la Avenida 16 de Julio y en Sopocachi. Las que desde luego no tienen el valor artístico que merezca ser tomado en consideración.

\* \* \*

Con referencia a materiales de construcción éstos escaseaban, lo cual no permitía trabajar con la debida eficiencia. Como las casas residenciales eran generalmente de dos plantas se empleaba adobe, material que reúne buenas condiciones constructivas y térmicas, y podía utilizarse perfectamente en muros de tres pisos. El adobe es al mismo tiempo más económico en La Paz ya que la topografía accidentada de la ciudad obliga generalmente a nivelar el terreno y es con esa misma tierra arcillosa que en muchos casos se fabrican los adobes. Se utilizaba también ladrillo y tejas de tierra cocida.

Los materiales esenciales como la madera (pino oregón particularmente), el cemento, el fierro en diversos perfiles, se importaban de los Estados Unidos y Europa. Y así la mayor parte de los que eran necesarios para las obras de acabado. Aún actualmente los hay muchos que no se fabrican todavía en Bolivia como ser los artefactos eléctricos y sanitarios, ciertos revestimientos y otros. La primera fábrica de cemento de la firma W. R. Grace & Cía. fue creada en la población de Viacha pocos años después de concluida la Guerra del Chaco.

\* \* \*

No había por lo tanto mucho trabajo para los arquitectos en la década del 30 cuando, después del Centenario de la Independencia Nacional, éstos comenzaron a llegar de Europa, de los Estados Unidos y del mismo Chile. Empero yo había resuelto hacer algo para no depender exclusivamente de las obras estatales que ya no se presentaban como en épocas pasadas. Recuerdo que mis primeros proyectos fueron para casas pequeñas en Miraflores. Un señor tarijeño, había organizado algo así como una inmobiliaria y vendía casitas que eran construidas por equipos de albañiles. Yo le proyecté algunos planos a razón de 200 bolivianos cada casita, y me ocupaba de la dirección de la obra. Empero me animé a comenzar un trabajo más importante a fines del año 1931 sobre una parte del terreno familiar Avenida Villazón. Esa propiedad tenía 3600 m' y destiné 400 m<sup>2</sup> con frente de 20 metros sobre la referida Avenida para un edificio de planta baja con tiendas y cuatro pisos de dos departamentos cada uno. Sería un edificio de renta para la

familia. Finalmente sólo habrían de construirse cuatro pisos incluyendo la planta baja. Para esa obra utilicé todo material que pudiera servirme. Como no se empleaba todavía el hormigón armado, pues para ello debía importarse cemento y fierro, adquirí de la Bolivian Power una cierta cantidad de rieles que dicha compañía iba retirando de las calles por haberse determinado la eliminación paulatina de los tranvías. Encontrándome con la estructura avanzada es que se declaró la Guerra del Chaco y se paralizaron los trabajos.

\* \* \*

Concluida la contienda en 1935, mis actividades se reanudaron. Mi primer propósito fue terminar el edificio de departamentos sobre la Avenida Villazón; pero el problema a resolver previamente era financiero, por cuanto el país había ingresado a un período inflacionario y los costos que yo había calculado para la obra ya no estaban de acuerdo con la nueva realidad. Felizmente el entonces Presidente del Banco Central, Don Ismael Montes, demostrando tener amplia visión comprendió perfectamente que la construcción de un edificio destinado a departamentos residenciales habría de ser bien acogida pues la ciudad de La Paz estaba creciendo y las necesidades de vivienda comenzaban a hacerse sentir con cierto a razón de 200 bolivianos cada casita, y me ocupaba de la dirección de la obra. Empero me animé a comenzar un trabajo más importante a fines del año 1931 sobre una parte del terreno familiar Avenida Villazón. Esa propiedad tenía 3600 m<sup>2</sup> y destiné 400 m<sup>2</sup> con frente de 20 metros sobre la referida Avenida para un edificio de planta baja con tiendas y cuatro pisos de dos departamentos cada uno. Sería un edificio de renta para la familia. Finalmente sólo habrían de construirse cuatro pisos incluyendo la planta baja. Para esa obra utilicé todo material que pudiera servirme. Como no se empleaba todavía el hormigón armado, pues para ello debía importarse cemento y fierro, adquirí de la Bolivian Power una cierta cantidad de rieles que dicha compañía iba retirando de las calles por haberse determinado la eliminación paulatina de los tranvías. Encontrándome con la estructura avanzada es que se declaró la Guerra del Chaco y se paralizaron los trabajos.

\* \* \*

Concluida la contienda en 1935, mis actividades se reanudaron. Mi primer propósito fue terminar el edificio de departamentos sobre la Avenida Villazón; pero el problema a resolver previamente era financiero, por cuanto el país había ingresado a un período inflacionario y los costos que yo había calculado para la obra ya no estaban de acuerdo con la nueva realidad. Felizmente el entonces Presidente del Banco Central, Don Ismael Montes, demostrando tener amplia visión comprendió perfectamente que la construcción de un edificio destinado a departamentos residenciales habría de ser bien acogida pues la ciudad de La Paz estaba creciendo y las necesidades de vivienda comenzaban a hacerse sentir con cierto apremio. De esa manera conseguí un préstamo del Banco que me permitió concluir la obra.

Para que pueda apreciarse la mentalidad provinciana que subsistía en La Paz —que hoy desde luego va desapareciendo con el crecimiento de la ciudad aunque no en todos los aspectos— un importante cabellera que yo conocía se acercó a mí una mañana en el Prado para decirme que era una iniquidad tapar la vista del Illimani construyendo rascacielos en La Paz (el edificio en etapa de conclusión sólo tenía cuatro pisos incluyendo la planta baja). Obviamente con el crecimiento urbano los edificios en altura serían inevitables, pero ello no significaría ocultar a la vista el hermoso cerro nevado pues éste y las serranías que rodean la ciudad se verían siempre de muchas partes, y luego desde los mismos edificios altos cuando los hubiera y desde los miradores.

Aparte de esa obra, las posibilidades de trabajo en La Paz siendo mínimas, pude sin embargo conseguir la construcción de la casa residencial del señor Humberto Cuenca, en un hermoso lote de terreno ubicado en la Plaza Isabel La Católica, que la proyecté de tipo español-californiano. El referido cliente amigo mío, se interesaba en que esa obra de primera clase fuese trabajada con toda meticulosidad procurando que tanto la edificación como los detalles tuviesen mucha categoría: artesonados tallados en madera para ciertos ambientes y otros de estuco con relieve decorativo que se copiaron de edificios notables en España, piedra granítica y fierro forjado, puertas talladas con escenas del Quijote y otros detalles atractivos. Resultó ser uno de los edificios de mayor interés en La Paz por cuanto su propietario se empeñó en que los acabados se destacaran por su calidad y autenticidad de los diseños de elementos decorativos españoles.

Lamentablemente con el pasar del tiempo, la casa fue vendida y allí surgió un edificio en propiedad horizontal, que pasado poco tiempo yo mismo habría de proyectar. Empero subsiste algo de la casa de Don Humberto: la portada de piedra granítica negra que se encuentra actualmente aislada al comienzo de la autopista que baja del aeropuerto a la ciudad, dando la bienvenida a los viajeros y turistas.

### CAPITULO III

#### La fundación de SOCONAL -Primer Periodo

Como lo manifesté anteriormente, concluida la contienda con el Paraguay, consideré necesario organizar una empresa de servicios para la construcción urbana por cuanto la sola actividad del arquitecto como proyectista no era rentable en nuestro medio, debido a una falta de aprecio, prácticamente general del valor intelectual de un proyecto arquitectónico, así como de las responsabilidades que su autor asume en las diversas fases constructivas y administrativas que conforman su labor. En ese sentido me pareció adecuada, para la organización de la empresa, la participación de amigos, o mejor dicho parientes con los que había estado en Europa varios años. Esta, con la denominación de Sociedad Constructora Nacional Ltda., más conocida por SOCONAL, fue fundada el 22 de Marzo de 1935, con los socios Néstor y Jorge Velasco Medina, Alberto Crespo Gutiérrez y el señor Alfredo Bricout amigo francés que ingresaba como socio comanditario. Mi hermano Alberto, todavía en Villamontes, demoraría en ser desmovilizado y luego tendría que viajar a Francia para concluir algún examen y recabar su título de "Arquitecto". Por esa circunstancia, y el hecho de su matrimonio en 1936, sólo ingresaría a la Sociedad dos años después el 27 de Abril de 1937. Empero su participación accionaria fue tomada en cuenta desde el momento de la fundación de la empresa. Además cuando mi hermano ingresaría, los socios Alberto Crespo y Alfredo Bricout se retirarían de la empresa. Luego, el 7 de Marzo de 1939 dejarían también de participar en la empresa los hermanos Velasco Medina con lo cual SOCONAL permanecería exclusivamente en poder de Alberto y mío hasta fines de 1968. A partir de 1969 yo quedaría como único dueño de la empresa hasta fines de 1978, año en que realizaría la transferencia de la sociedad a mis dos hijos y me retiraría a mis cuarteles de invierno.

\* \* \*

Lo señalé anteriormente en mi relato referente a La Esperanza, y lo repito en el caso de SOCONAL por la trascendencia que ello ha tenido. A la terminación de la infausta Guerra del Chaco, la situación económica de Bolivia no podía ser más penosa. Con tres años de hostilidades y el hecho de haber perdido en la contienda, el país se hallaba sumido en extrema pobreza. En tales circunstancias, la construcción era prácticamente inexistente. Cabe tener en cuenta que esa actividad es considerada como el termómetro de la situación económica de un país, razón por la cual se dice: "cuando la construcción va bien, todo marcha bien". Es obvio que el ser propietario de la casa donde habita constituye la gran aspiración del ser humano, y en ese sentido es admisible que sus primeras inversiones de capital sean destinadas a la construcción del hogar en el que pasará el mayor número de años de su vida. Evidentemente la situación económica general del país, al incidir en la economía del más elevado número de sus habitantes, determina ya sea la declinación o bien el progreso de la actividad urbana. Es así que la objetividad de la construcción permite apreciar el estado de la salud económica de un país.

\* \* \*

Los desastres del Chaco habían dado fin con la época de oro de la arquitectura en La Paz, a la que me referí en capítulo anterior. Y pasarían muchísimos años hasta que el gobierno se decidiera a emprender obras de cierta envergadura como son los edificios de carácter público. Consecuentemente esa situación obligaría a SOCONAL, a buscar una forma rentable de trabajo, no pudiendo esperar que se presentase una obra gubernamental ni atenerse exclusivamente a la construcción de alguna que otra casita residencial. De ahí nació la primera idea, vale decir la construcción de un "Hotel", **obra importante y de absoluta necesidad en nuestra ciudad**. Empero su ejecución significaría tener que superar numerosas dificultades tal como serán apreciadas a continuación:

\* **Sucre Palace Hotel**

En aquellos tiempos, el único inmueble que pretendía cumplir las funciones exigidas para un hotel era el denominado "Hotel París". Empero no reunía condición alguna para ese objetivo, pues sólo disponía de pocas e inconfortables habitaciones y los servicios de baño e instalaciones higiénicas eran totalmente deficientes. Sin embargo a ese hotel llegaban no solamente pasajeros corrientes sino también personalidades extranjeras, comisiones diplomáticas, etc. En ese entonces se consideraba la Plaza Murillo como el centro más apreciado para las manifestaciones de la vida social de la ciudad; y principalmente "la vereda del París". Allí era donde generalmente deambulaban los jóvenes en grupos separados de amigos, mujeres y hombres y en especial cuando había retreta, vale decir cuando la música de la banda del ejército amenizaba el paseo. El Hotel París con el Cine y la Confitería donde varias tardes se bailaba, eran puntos de gravitación social muy cotizados. Empero esa vereda era angosta, faltaba espacio, la ciudad crecía y dejaba paulatinamente de ser provinciana.

La Avenida 16 de Julio en aquellos tiempos, conocida como Prado o Alameda, aunque a más de ocho cuadras de la Plaza Murillo, parecía ser el sitio indicado para construir el primer hotel auténtico de la ciudad. Sin alcanzar el nivel de las cinco estrellas, cumpliría su verdadera función y ofrecería el confort que hacía falta. Por otra parte el nuevo hotel, ubicado en medio del Prado, configuraría un centro de atracción social que obviamente superaría al de la Plaza Murillo. Es así que SOCONAL se interesó en un caserón que ocupaba un terreno de 700 metros<sup>2</sup> sobre la Avenida formando esquina con la gradería que lleva a la calle México. Este se ofrecía en venta y concretamos su adquisición. Más adelante completaríamos la extensión del sitio con la compra del inmueble colindante, esquina de la calle México, cerca de 400 metros<sup>2</sup> de terreno. Resultaría así una superficie total de 1100 m<sup>2</sup> con un frente de 25 metros sobre el Prado.

Ahora bien, nuestras finanzas no nos permitían pensar en la construcción de un nuevo edificio para el hotel, pues solamente el trabajo de la estructura habría tenido que ejecutarse desde un comienzo con grandes inversiones de material importado o sea cemento y fierro. Además no disponíamos todavía de los equipos adecuados para realizar una estructura total de hormigón armado, vale decir un tipo de construcción que no se había ejecutado todavía en nuestro país, salvo elementos aislados en alguna que otra obra. De ahí que a raíz del estudio técnico que me correspondió realizar, establecimos que era posible proyectar un hotel, que resultaría satisfactorio en base a la edificación existente. El inmueble adquirido era un caserón bien construido para su época con muros portantes de piedra granítica (extraídas del subsuelo de La Paz), los que podrían aprovecharse en su mayoría. Hasta sería posible aumentar dos pisos consolidando la cimentación; y así se haría: un piso de ladrillo y el último de piedra caliza "poke" que era material liviano.

No perdimos tiempo para comenzar la obra. Como la planta baja del caserón se hallaba a 3 metros de altura sobre el nivel del Prado, llegándose a ésta por una pintoresca gradería de dos cuerpos, tipo "Fontainebleau" el trabajo más arduo consistía en profundizar muros y cimientos, lo que obligaba a realizar un delicado y voluminoso movimiento de tierra en toda la extensión de la construcción existente. No era fácil efectuar esa compleja labor con excavadora entre los muros de granito, además no sería posible conseguir esa maquinaria en aquellos años. Tuvimos que emplear la mano de obra de hombres con pico y pala y también de mujeres que se ofrecieron para acarrear la tierra, desfilando una tras de otra hasta el camión. Sólo esa forma de trabajo primitiva era posible.

De esa manera fue habilitada la planta baja del hotel a nivel del Prado. Otro trabajo a realizar consistía en avanzar parte de la fachada sobre la Avenida. Para ello mandé construir dos columnas de piedra granítica de Comanche, las que fueron perfectamente ajustadas. En la maestranza Volcán hice fabricar casquetes de hierro fundido para colocarlos encima de las dos columnas las que soportarían vigas doble T debidamente soldadas. Y así pudo demolerse una parte del muro de la fachada y ampliarse los salones y comedores del primer piso. Se utilizarían también en otros sectores como vigas y dinteles los rieles de tranvía que la compañía de electricidad "power" vendía. El hecho es que, aunque compleja, la estructura resultó firme y segura como puede apreciarse ahora observando el hotel después de transcurrido cerca de medio siglo.

Cuando estábamos realizando los trabajos que acabo de mencionar es que un amigo nuestro, de generación anterior, muy conocido en el mundo de las finanzas de entonces, nos manifestó su interés por el negocio hotelero y ofreció cooperarnos en su oportunidad. En esa ocasión realizó un mínimo aporte de capital. En realidad nuestro cálculo financiero consistía en poder concluir la obra gruesa y luego conseguir para las labores de terminación un crédito progresivo del Banco, ampliamente garantizado por el mismo terreno del hotel y todo el trabajo ejecutado. La obra fue realizándose perfectamente a pesar de las dificultades ocasionadas por una mano de obra que en esos años era aún poco experimentada, particularmente en lo concerniente a la construcción de grandes edificios.

Lamentablemente el hecho insólito que habíamos de confrontar frustraría nuestro anhelo, vale decir el de los socios de la empresa por concluir esa obra en la que percibíamos una buena base financiera para el futuro. El caso es que el Banco nos negó la concesión de divisas que solicitamos para la importación de 50 ó 60 cuartos de baño completos. Sin embargo esa determinación no se debió solamente a la intervención anecdótica de algún Director que consideró desorbitado nuestro pedido "**por cuanto el clima de La Paz era seco**" sino porque los destacados financistas con quienes tratamos parecían no comprender el significado que pudiese tener para La Paz el edificio cuya construcción se hallaba en pleno proceso. Yo deploraba que el Dr. Ismael Montes no estuviese en el cargo de Presidente del Banco, pues él había demostrado mucha visión aceptando algún tiempo antes el otorgarme un crédito para el edificio de departamentos que estaba en construcción en la Avenida Villazón.

Ante el rechazo de nuestra solicitud en procura de divisas, nos vimos en la disyuntiva ya sea de paralizar el trabajo o vender la obra en el estado que se encontraba. Los socios de SOCONAL habíamos invertido una suma importante para la compra de los dos caserones y la construcción existente. Obligados a definimos respecto, a la venta, nuestro amigo financista no demoró en ofrecernos la compra del hotel en construcción lo cual tuvimos que aceptar, debiendo SOCONAL continuar la obra hasta su total terminación. Transcurridas numerosas décadas, y recordando el caso, estimo que no debíamos haber vendido ese edificio pues habría llegado el día, no lejano, en el que hubiésemos dado solución a nuestro problema económico. Lo cierto es que al comprador no le fue difícil conseguir del Banco las divisas y créditos que requería. Los problemas financieros, la inexperiencia en materia de negocios y la falta de ascendiente no habían permitido a los jóvenes socios de SOCONAL el concluir para ellos mismos una obra de su propia creación, lo cual no dejaría de afectarlos moralmente. Era el primer fiasco confrontado en los comienzos de la actividad de SOCONAL. Empero sus socios no habrían de desanimarse.

La empresa realizó el trabajo de conclusión de obra gruesa tal como había sido proyectada, habiéndose aumentado un piso muy liviano, que comprendería salones de juego. Estos salones se mantendrían algunos años hasta que, habiendo el Gobierno prohibido esa diversión, transformaríamos esos ambientes en habitaciones para dormitorios iguales a los de otros pisos. Es indudable que el hotel fue de primera clase durante muchas décadas y salvó el decoro del país por largo tiempo ante los turistas y personalidades que visitaban el país, y sigue trabajando con todo éxito no obstante los de cinco estrellas, que aparecieron en los últimos años.

Para terminar mi reseña respecto al Sucre Palace Hotel quiero referirme a una anécdota muy significativa. Pasados muchos años recuerdo que, estando yo enfermo, el propietario de ese establecimiento me buscó, e insistió ante mi esposa sobre la necesidad de hablar conmigo estando ella presente. "Vengo a agradecerle —me dijo él— por el magnífico negocio que me ha representado la compra del hotel y felicitarle por esa obra". Así fueron sus palabras. Y luego me pidió que me encargara de la remodelación de la decoración y mobiliario. Empero no me fue posible aceptar esa proposición porque, según evoco, otros asuntos importantes que tenía en mano me restaban tiempo para dedicarme a ello.

Finalmente cabe añadir un pequeño hecho que no dejó de tener un efecto moral en nosotros: habiendo fallecido el propietario del Hotel la placa SOCONAL ubicada en la entrada fue reemplazada por otra que lleva el nombre del difunto propietario como fundador del hotel.



Posiblemente quien hizo ese cambio quiso ignorar la realidad respecto de la creación del primer hotel digno de ser considerado como tal para la ciudad de La Paz.

\* **Cine - Teatro**

Resuelto el propósito de construir un hotel en la Avenida 16 de Julio, consideramos conveniente completar el nuevo centro de atracción con un Cine-Teatro de categoría de gran capacidad en sitio bastante cercano. Además esa iniciativa contribuiría positivamente al mejoramiento de las salas de espectáculo pues en aquella época la ciudad contaba solamente con el Teatro Princesa y el Cine París. Por suerte hallamos un terreno ideal para nuestro proyecto, ubicado en el mismo Prado frente al Hotel, esquina de la calle Reyes Ortiz. Ello significó un viaje a Cochabamba donde vivía el Ex-Presidente de la República, Dr. Eliodoro Villazón su propietario. El terreno de 2000 metros<sup>2</sup> resultaba ampliamente suficiente para el fin propuesto. Habíamos acordado constituir una Sociedad Anónima para el Cine-Teatro en la que SOCONAL recibiría acciones como pago de sus honorarios por estudiar el proyecto y encargarse de la construcción total. Además ingresarían un amigo pudiente y una importante firma comercial aparentemente decidida a realizar un aporte substancial. La adquisición del terreno la realizamos el referido amigo y yo por mi cuenta y la de mi hermano ausente.

Estudí el proyecto arquitectónico considerando una sala con capacidad para un mínimo de 1.500 personas y un escenario amplio que hasta podría ser utilizado en espectáculos de circo. Los planos correspondientes no demoraron en concluirse y era posible iniciar la construcción del Cine-Teatro. Empero, lamentablemente, la firma comercial se desanimó demostrando así su falta de visión y no logramos conseguir a accionistas que la reemplazaran. Consecuentemente la obra no pudo realizarse. Estoy convencido que el negocio habría sido muy interesante de llevarse a cabo. Alberto y yo quedamos con la parte del terreno que nos correspondía, la que más tarde pudimos vender a la firma que construiría el edificio del periódico "La Razón". Luego ese inmueble pertenecería al Ministerio de Minas y Petróleo. La otra parte sería adquirida por Y.P.F.B.

\* **Barrio Residencial en Sopocachi**

Como obra positiva SOCONAL se arriesgó a realizar la construcción de un grupo de diez casas residenciales unifamiliares en la calle Capitán Ravelo. Debo advertir que la indicada calle estaba proyectada y no construida pues esos terrenos en parte eran todavía chacras de cultivo. Compramos el terreno y edificamos las 10 casas. Empero el negocio no nos resultó tal como lo esperábamos pues se consideraba que el barrio era alejado de la ciudad y tuvimos muchísima dificultad en vender las casas. Prácticamente salimos de ellas al precio que pudimos obtener.

\* **El Edificio Elsner**

La gran significación que tuvo ese edificio, situado esquina Mercado y Socabaya, con cuatro pisos, gravita en el hecho de haber sido la primera construcción urbana en el país con estructura 100 % en hormigón armado: cimientos, columnas, vigas, pisos, etc. Evidentemente en algunos edificios oficiales construidos anteriormente, así por ejemplo el Ministerio de Finanzas, se había empleado hormigón armado en determinados elementos estructurales. Debo aclarar también que en aquella época no existían aún organismos técnicos como ser las Consultoras que se organizaron años después especializadas en cálculos, conformadas por expertos ingenieros. Estas cooperarían oportunamente a las empresas en la construcción de los grandes inmuebles. En el caso del edificio Elsner tuve que realizar yo personalmente el cálculo de la estructura y tomado los servicios de un amigo español constructor muy capaz para la cuidadosa ejecución de la obra. Me refiero a don Rafael Gisbert, al que recuerdo con especial aprecio por su eficiencia y calidad humana.

Lo que puede dar una idea respecto a la importancia comercial de la ciudad en los años 30 es la siguiente anécdota.

Don Augusto Elsner era propietario de una gran tienda en la calle Comercio esquina Plaza Murillo. Se había propuesto instalar un centro comercial tipo Gath y Chávez de Buenos Aires, guardando proporciones desde luego, y para construir el local apropiado es que había solicitado los servicios de SOCONAL. Evoco la preocupación de Don Augusto respecto al sitio escogido para la

obra esquina Mercado y Socabaya, el que le parecía algo alejado del movimiento comercial que entonces se concretaba en las calles Comercio, Potosí y bajaba por la Ayacucho abarcando un pequeño trecho de la calle Mercado hasta la Loayza. Le parecía por lo tanto a Don Augusto Elsner que la nueva ubicación estaría fuera de la ruta comercial para la clase de negocio minorista que se proponía implantar. Por supuesto la realidad fue otra cuando se concluyó la obra pues el radio de acción comercial paceño comenzaba a extenderse fuera de las cuadras tradicionales.

\* \* \*

En su primera etapa de trabajo SOCONAL realizó las obras que he señalado. Y lo cierto es que los resultados económicos no alcanzaron los móviles esperados, por ser reducido el volumen de estas edificaciones en ambiente aún renuente a toda innovación. Si bien nuestra empresa fue la primera debidamente organizada para la construcción urbana, el hecho es que no habían obras por ejecutar debido a falta de proyectos. De ahí que si queríamos trabajar en forma positiva teníamos que apoyarnos en nuestras propias iniciativas. No carecíamos de ellas pero sí del nervio motor que las tornase realidad: el dinero suficiente. Y en ese sentido no hallábamos muchas puertas abiertas para cooperarnos ni la respuesta pública halagadora que pudiera alentarnos. De todos modos nuestra satisfacción estribaba en la promoción de obras de diversa índole. Nuestra empresa resultaba ser pionera de tipos de edificación que habían de iniciar la elevación del standard urbano general de la ciudad.

\* \* \*

## CAPITULO IV

### Segundo Período

En Abril de 1937 con el retiro de uno de los socios y del comanditario, tal como lo expresé en el capítulo anterior, la conformación legal de la Sociedad se modificaría. Sin embargo la reorganización substancial de la empresa sólo se realizaría dos años después cuando los socios Velasco Medina dejarían también de ser socios. Empero en esos dos años se presentó para Soconal una posibilidad de acrecentar sus actividades.

\* \* \*

En el año 1937 un grupo de numerosos ingenieros húngaros llegó a La Paz. Varios de ellos se presentaron a la única empresa constructora entonces existente que era SOCONAL. Todos ellos eran profesionales capacitados que escapaban de Europa debido a las persecuciones raciales y al fantasma de la segunda guerra que se presentía y avecinaba. Entre ellos estaban Jorge Bartos, y los ingenieros, Varga, Neulander, Weidlinger, Schiffer, Haas y otros más.

Nos parecía conveniente realizar alguna labor con ellos y así establecimos ciertos acuerdos: el ingeniero Weidlinger trabajaría en Soconal con objeto de colaborar en un proyecto que ofrecía especial interés para la ciudad de La Paz. Se trataba de habilitar una superficie de terreno de aproximadamente 40 hectáreas en pleno centro urbano, entubando el río Choqueyapu hasta el primer puente del camino a Obrajés, y demoliendo el cerro de Laikakota al nivel más bajo que fuese posible. La tierra de ese cerro sería aprovechada para rellenar la hoyada hasta el mencionado puente manteniéndose un escalonamiento en bajada. El nuevo centro cívico de edificios de Gobierno y de Administración sería planificado sobre esas áreas en medio de un parque bastante amplio dada la gran superficie disponible. Para disminuir el volumen del relleno de tierra se aprovecharían amplias áreas bajo los edificios del centro cívico para construir uno o dos pisos destinados a parqueo de vehículos.

Debo advertir que en aquella época muy poco se había edificado en Miraflores y en la zona de la Avenida Arce, resultando por lo tanto factible ese gran proyecto. En cuanto al financiamiento éste provendría en parte substancial de la valorización y venta de los terrenos sobrantes que representarían apreciable superficie.

Para estudiar el proyecto era necesario efectuar un levantamiento topográfico previo de toda esa parte de la hoyada del Choqueyapu el que, desde luego, incluiría el cerro de Laikakota hasta el puente de Obrajes. Ese trabajo es el que Soconal encomendó a Jorge Bartos y sus ingenieros húngaros, y fue la primera obra que realizaron en Bolivia. La "maquette" se confeccionó con planchas de madera prensada recortadas (llamadas "venesta") y constituyó base para el estudio del anteproyecto general.

Empero nunca se llevaría a cabo un plan tan ambicioso y no hubo respuesta de las autoridades que parecían tenerles miedo a las obras de magnitud. De ahí que poco tiempo después se efectuaría la conexión de la Avenida Villazón con Miraflores mediante la construcción de la Avenida del Ejército, la que no era solución adecuada para el mejor aprovechamiento de esa inmensa área urbana. De llevarse a cabo el proyecto de Soconal, la transformación de La Paz se realizaba en gran escala.

Independientemente del importante estudio al que me he referido, Soconal establecería con los señalados ingenieros la maestranza "Alfa" para la fabricación de ventanas metálicas, de hierro. Esa maestranza no habría de durar mucho tiempo porque el mercado de la construcción era aún deficiente y el negocio no era rentable.

\* \* \*

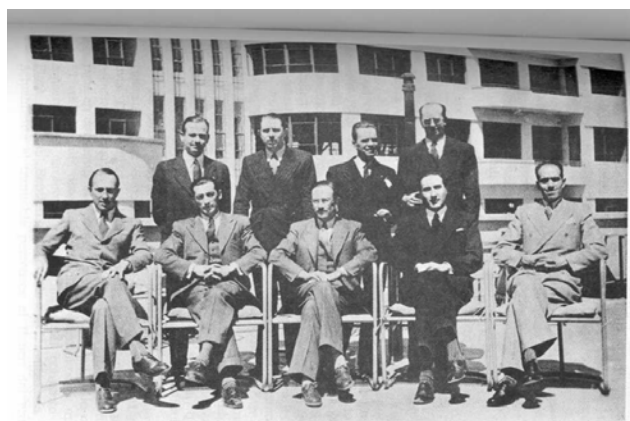
La Sociedad compuesta solamente por mi hermano y yo, inició en 1939 la segunda etapa de su actividad, la que duraría hasta el año 1965. Habría de ser un período en el que la ciudad progresaría paulatinamente. Por una parte llegarían nuevos profesionales arquitectos con estudios en el exterior y luego se intensificaría la vertebración del país después de la Guerra del Chaco, merced a la construcción de carreteras de vinculación departamental, y principalmente el eje vial La Paz -Santa Cruz. Ello permitiría que nuestra ciudad pudiese proveerse de materiales esenciales como la madera en particular para múltiples usos. Y en cuanto al cemento, la producción nacional, incrementada, contribuiría en la construcción de edificios más altos, hasta de 5 a 6 pisos con estructuras de hormigón armado. En tales condiciones nuevas empresas constructoras se fueron organizando.

Puede decirse que SOCONAL tomaría a su cargo los proyectos y la construcción de un número importante de esos edificios y casas residenciales. Empero, en el cuarto de siglo de esa segunda etapa, durante el que la empresa llevaría la ciudad hacia un mejoramiento progresivo mediante nuevas formas de trabajo, el normal desarrollo de la obra urbana se vería perturbado por muchos paros de su actividad, los que resultaban de la inestabilidad de los Gobiernos. Por estas causas es que el crecimiento de la ciudad era lento comparativamente con el progreso logrado por otras capitales latinoamericanas. De ahí que en los 25 años a los que me refiero abundarían las recesiones económicas que frenarían el ritmo de la construcción.

Antes de llegar a la década de los 40, SOCONAL había puesto en marcha la construcción de dos edificios de 5 pisos destinados a locales para oficinas: el que es actualmente el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Avenida Camacho esquina Bueno y el Edificio Guerrero esquina Mercado y Socabaya. Inmuebles económicos con empleo de materiales de regular calidad. El primero de ellos se construyó inicialmente sobre el terreno que era propiedad de un pariente nuestro, proyectado como edificio destinado a oficinas de renta. Luego fue adquirido por el Ministerio de Minas y Petróleo, habiéndose ampliado el frente sobre la Av. Camacho prolongando la construcción en parte de un lote de terreno vecino, y aumentando un piso.

Cabe en este caso una observación. Ha sido costumbre sostenida por los Gobiernos el comprar inmuebles cuya construcción estuviese muy adelantada para los edificios de sus reparticiones administrativas siendo así que les correspondía hacer efectiva la construcción de nuevos edificios especialmente proyectados para el fin propuesto. De ahí que en general los Ministerios se instalaron en locales poco apropiados para la función que debían desempeñar. Evidentemente los Gobiernos, al ser inestables, no tenían interés por iniciar nuevos edificios que no serían aprovechados por ellos mismos sino por quienes habrían de seguirlos. Consecuentemente son contados los Ministerios cuyas reparticiones llenen las condiciones de funcionalidad, presentación, y categoría que debería corresponderles.

\* \* \*



FUNDADORES DE LA ASOCIACION DE ARQUITECTOS - AÑO 1940.- De izquierda a derecha sentados: Arquitectos Luis Iturralde L., Luis Villanueva S., Alfredo Saenz G., Federico Castillo N., y Hugo López Videla. De pie: Armando Gutiérrez G., Alberto Iturralde L., Luis Valle, y Carlos Dietrich Z.

El año 1940 los profesionales titulados en Arquitectura, aunque en número todavía reducido, consideramos conveniente desligarnos de la Sociedad de Ingenieros para crear la Asociación de Arquitectos de Bolivia. Sus fundadores fuimos nueve: Alfredo Sáenz García, Armando Gutiérrez Granier que pocos años después dejaría la profesión para ingresar al sacerdocio, siendo obispo actualmente, Luís Villanueva Sáenz, Federico Castillo Nava, Hugo López Videla, Carlos Dietrich, Luís Valle, mi hermano Alberto y yo. En la sede del Colegio de Arquitectos de Bolivia se encuentra una fotografía de los fundadores de la Asociación tomada en la terraza del Club de La Paz. El primer Presidente de esa entidad fue Alfredo Sáenz García y yo fui el segundo. No tardó en crearse la Facultad de Arquitectura con la cual el creciente número de miembros de la Asociación determinaría algunos años después su transformación como Colegio de Arquitectos de Bolivia, tal como es actualmente y cuenta en todo el país con cerca de mil socios.

\* \* \*

Han podido apreciarse en la segunda parte del presente libro mis estrechas vinculaciones de todo orden con Santa Cruz, a raíz de la creación del ingenio azucarero de La Esperanza. Ello motivó mi interés por aportar alguna contribución al progreso de la capital oriental, cuyo desarrollo urbano era aún incipiente. En ese sentido, y habiendo el arquitecto Orlando Parada S., mi gran amigo, insinuado que yo proyectase el edificio de Correos de la ciudad oriental sobre el terreno situado en la esquina Ayacucho e Independencia, prácticamente sobre la Plaza 24 de Septiembre, lo hice con especial entusiasmo. Conservé en mi diseño el estilo español colonial con arquerías. Empero la construcción tuvo que realizarse muy económicamente por ser demasiado limitados los fondos destinados a esa obra. Como yo estaba esporádicamente en Santa Cruz, acordé con Orlando Parada para que tomase a su cargo la construcción del referido edificio.

La obra importante que proyecté en Santa Cruz, construida por Soconal, fue la del Banco Central de Bolivia. Esa entidad se había propuesto edificar sus propias agencias en varias capitales de departamento y yo me empeñé en conseguir el proyecto para esa ciudad; y lo obtuve. El edificio fue diseñado en estilo español con miras a conservar el carácter arquitectónico del conjunto de la Plaza 24 de Septiembre donde se realizó la obra. Actualmente el inmueble pertenece al Banco del Estado y si bien sus instalaciones generales han mejorado al haberse introducido aire acondicionado, estimo que sería interesante, dada la categoría de la Institución bancaria que lo ocupa, el mejorar la calidad de algunos ambientes como ser por ejemplo el piso del hall pudiendo emplearse mármol. Así también podría construirse de piedra granítica la portada actual conservando su mismo diseño. La terraza frontal y la gradería sobre la Plaza ganarían mucho siendo de mármol, más vistoso y de mejor calidad que el mosaico existente. Es de advertir que hace algo más de 40 años, cuando se resolvió la construcción del Banco no se disponía en

Santa Cruz de todos los materiales de construcción que pudieran desearse por estar todavía esa ciudad muy desvinculada de los centros urbanos más importantes de la República.

Habiendo Soconal construido ya varios edificios en propiedad horizontal en La Paz, me propuse que la empresa iniciara uno en Santa Cruz. Este se ejecutó en un terreno esquina Velasco y Ayacucho, a una cuadra de la plaza. Teniendo en cuenta que el suelo es de poca resistencia en la ciudad había que consolidarlo para edificios en altura mediante pilotes que se entierran en el suelo utilizando una máquina apropiada. Un maestro especialista alemán fue contratado exclusivamente para ese trabajo. El edificio se concluyó en toda la estructura menos el acabado del piso superior que difícilmente pudo financiarse para ser vendido. Han transcurrido muchísimos años y veo con pesar que ese piso no está aún totalmente terminado como debería corresponder pues tiene magnífica ubicación. Se trata del edificio Santa Cruz destinado a oficinas, consultorios, bufetes, etc., con 12 pisos, muy funcional aunque no construido con materiales de la mejor calidad por razones económicas.

Otro proyecto que dibujé y cuya construcción se realizó en parte, juntamente con la Iglesia, fue el Colegio La Salle habiéndose últimamente introducido ampliaciones en base a los planos originales para la prosecución y ampliación de los trabajos.

\* \* \*

También logré conseguir un trabajo importante para la ciudad de Sucre estando allí mi suegro y familia. **Soconal realizó la construcción del actual Palacio de Justicia donde se encuentra la Corte Suprema**, utilizando los planos diseñados por el Arq. Julio Mariaca Pando.

\* \* \*

Señalo a continuación las obras más destacadas en cuanto a edificios y casas residenciales, las que proyectamos conjuntamente con mi hermano Alberto. Soconal realizó la construcción de casi la totalidad de esas obras, con excepción de una que otra tal como se indica más adelante. Tales obras fueron, aparte de aquellas a las que me he referido en La Paz, Santa Cruz y Sucre:

La Urbana -Av. Camacho y Calle Bueno.  
Casa Escobari -Av. Arce.

Hansa Ltda. -Calles Mercado y Yanacocha (solamente proyecto y dirección).

Hospital Obrero en Miraflores -Proyectado originalmente como Hospital Traumatológico.

Hotel Copacabana -Av. 16 de Julio -Proyectado originalmente como edificio de departamentos y luego adaptado para hotel.

Edificio de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB). -Calle Bueno.

Casa Bernardo -Av. Camacho (solamente proyecto y dirección).

Edificio Litoral con teatro-cine -Este proyecto y una maquette fueron diseñados por nosotros. La construcción estuvo a cargo del Ing. Aloiso, uno de los propietarios del terreno Av. Mariscal Santa Cruz y calle Colón. Hubieron algunas modificaciones, y no ha sido concluido el teatro-cine faltando solamente las obras de terminación en ese amplio local. Lamentablemente la parte de la torre debía ser íntegramente de vidrio Rayban como se aprecia en la "maquette" pero fue cambiado el tipo de acabado. Habría sido el primer edificio con empleo de ese material.

Edificio Vivado -Av. 20 de Octubre -Proyectado y construido para departamentos, Luego fue adquirido por el Ministerio de Urbanismo y Vivienda que lo transformó para sus propias oficinas.

En lo que se refiere a las casas unifamiliares residenciales estas fueron las de: Don Humberto Cuenca, Plaza Isabel La Católica a la que me he referido anteriormente; Macario

Escobari -Av. Arce; Jorge Cusicanqui -Av. Arce; Bernardo Elsner -6 de Agosto; Enrique Elsner - Av. 20 de Octubre; W. Flossbach -calle Fernando Guachalla; Pedro Zilveti -Av. 6 de Agosto; Alberto Crespo- Av. 6 de Agosto; Néstor Velasco -Av. 6 de Agosto; Mario Gutiérrez -Av. 6 de Agosto; Javier Paz Campero -Plaza España; N. Borgolte -Av. Arce; A Gottret; Carlos Ibarquen; Guillermo Calero; José Romero Loza -Obrajes; Celso Reyes -Calacoto; Carlos Reyes -Calacoto; José Sanjinés -Calacoto; Adolfo Ascarrunz -Sopocachi; Carlos Dorado -Calacoto; N. Escobari -casa de tres pisos en la Av. Arce, hoy Ministerio del Interior. Además 25 casas para maestros y otros edificios y residencias.. Varios de los edificios y residencias recibieron premio de los Amigos de la Ciudad como ser: el Hospital Obrero, el Edificio de YPFB, las residencias de Alfredo Ascarrunz; José Sanjinés, Hotel Copacabana, Carlos Reyes. A - Soconal y a los arquitectos varios diplomas les fueron conferidos por los "Amigos de la Ciudad" y la Municipalidad. Un premio de honor obtuvieron en el Congreso Panamericana de Arquitectos que tuvo lugar en Lima (Perú) en 1947.

Independientemente de las construcciones los arquitectos de Soconal ganaron varios premios en Concursos los que nunca se realizaron por una u otra razón.

Estos fueron:

- a) **Palacio de Correos y Comunicaciones:** Convocado por el General Julio Sanjinés, Ministro de Obras Públicas después de concluida la guerra del Chaco, hace cerca de medio siglo. Habría de construirse Avenida Mariscal Santa Cruz esquina calle Oruro. Tomamos parte con mucho entusiasmo y hasta viajé a Buenos Aires para que allí confeccionaran una "maquette" del proyecto por no haber todavía en La Paz especia- listas para esa clase de trabajos. El hecho es que si bien ganamos el Concurso, el General Sanjinés nos llamó para comunicarnos que lamentablemente la construcción no podía realizarse debido a que la economía del país seguía sufriendo las consecuencias de la guerra del Chaco. Empero la obra se postergaría pero seríamos nosotros los que algún día tomaríamos a nuestro cargo su dirección por haber ganado el Concurso en buena ley. Al mismo tiempo el General Sanjinés nos hizo entrega del premio simbólico que, según recuerdo era de Bs. 80.000.- y además una carta oficial en la que se ratificaba el derecho que teníamos de supervisar nuestro trabajo cuando hubiese de construirse. El proyecto, de estilo colonial español tuvo éxito al extremo de haber el Gobierno emitido estampillas con la perspectiva del proyecto del Palacio de Correos y Comunicaciones por varios años. Evidentemente en el momento oportuno, después de transcurridas varias décadas habríamos de proyectar otro edificio dentro de las especificaciones que nos serían proporcionadas.

Sensiblemente nada pudimos hacer cuando llegó el momento en que quisimos hacer valer nuestros derechos. Y la misma carta del General Sanjinés, que Alberto presentó, no fue tomada en cuenta.

- b) **Nuevo edificio del Banco Central:** Eso fue el año 1950. El edificio debía construirse sobre el terreno aún baldío esquina Mercado-Colón, frente a la Municipalidad. El Jury calificador falló a favor de nuestro proyecto pero no faltaron algunas interferencias con lo cual la obra no se hizo.
- c) **Edificio de la Caja de Pensiones Militares:** Este edificio debía construirse en la Plaza Venezuela donde se encontraba la Intendencia. No sé exactamente por qué razones la construcción no se llevó a cabo. A un momento dado se nos pidió que transformáramos el proyecto destinándolo a hotel. Y realizamos el estudio, sin resultado alguno.

\* \* \*

## CAPÍTULO V

### Aspectos relativos al crecimiento de la ciudad.

Desde tiempos atrás SOCONAL consideraba la conveniencia de construir edificios en propiedad horizontal. La empresa podría emprender esa labor novedosa particularmente progresista en nuestra ciudad, más aún considerando el enorme atraso de su desarrollo. Muchas

capitales latinoamericanas tenían ya edificios de numerosos pisos que realizan su categoría urbana. Transcurridas dos décadas, desde que aparecieron en La Paz los primeros inmuebles de esa índole, podemos observar actualmente cuán destacada ha sido la obra realizada en ese tiempo, la que ha contribuido a una transformación radical de la ciudad en urbe moderna. Empero estimo ser adecuado historiar antecedentes relacionados con ese nuevo sistema de construcción, previamente al relato de las vicisitudes que SOCONAL hubo de confrontar en su calidad de pionera.

\* \* \*

Puede decirse que en Europa los inmuebles en condominio existieron ya en el siglo XVIII. A un principio tenían 4 a 5 pisos y allí vivían diversas familias, resultando esa forma de habitar más económica y, cabe decir, más democrática. Las casas (más que edificios) se adosaban unas contra otras a cada lado de calles bastante estrechas, que poco entendían de línea recta y hasta se construían sobre las mismas veredas de los puentes. Fue en el siglo XIX que, como consecuencia normal del crecimiento demográfico, se produjo un cambio notorio en las ciudades europeas llamadas a adquirir cierta importancia, y muy particularmente en las capitales. Este se manifestó merced a la elevación progresiva del nivel de vida en las poblaciones cuyas exigencias determinaron un mejoramiento en la calidad de la construcción así como en la planificación de nuevos barrios residenciales y comerciales con avenidas y calles más amplias. En París, para citar un caso, el barón Haussmann, administrador de la ciudad, fue el gran promotor de la apertura de avenidas y bulevares, lo que significó la demolición de muchos sectores urbanos antiguos de valor relativo. Ello fue base para la configuración de la ciudad actual, especialmente en sus zonas céntricas. En ese mismo siglo es que algunas capitales latinoamericanas consolidaron sus características de influencia totalmente europea. El estilo francés, que reflejaba las normas clásicas del Renacimiento, ha influido substancialmente en las edificaciones de Buenos Aires y Montevideo y en la misma urbanización de sus nuevos barrios.

Hacia el año 1870 fue inventado en Francia el primer ascensor hidráulico, que permitiría aumentar algunos pisos a los edificios, en número determinado, o sea el que la capacidad de carga de los muros pudiese admitir. Sin embargo, la construcción de los inmuebles en altura que se denominarían "rascacielos", sólo sería posible con los ascensores eléctricos cuya fabricación la iniciaría la firma alemana Siemens a comienzos de la década de 1880. Como en los Estados Unidos ya podían ensamblarse estructuras de acero (columnas y vigas doble T remachadas), los organismos financieros, vale decir la Bolsa de Valores, los Bancos y su clientela de manufactureros y comerciantes, agrupados al Sur de la isla de Manhattan( Down Town), **promovieron el nacimiento de los rascacielos allí mismo**, no obstante la estrechez de esa zona urbana de Nueva York. Empero la precipitación por construir sus edificios en la City no facilitó un ensanchamiento apropiado de las calles, y no pudo evitarse una aglomeración caótica de rascacielos de enorme y diferente altura en el referido centro de negocios. No ocurrió igual problema en la parte alta de la isla, ya que se habían proyectado amplias avenidas de Sur a Norte y calles anchas de Este a Oeste; aunque ello no solucionaba todavía adecuadamente una planificación racional que tomase en cuenta ese nuevo tipo de obra. La edificación en altura llegaría a Europa varios años después, gracias al hormigón armado que revolucionó totalmente los sistemas arcaicos de la construcción, originándose a raíz de ello la Arquitectura Contemporánea, o sea la del siglo XX a la que me he referido en páginas anteriores. Finalmente los rascacielos aparecerían en todos los continentes. El problema europeo de los edificios en altura consideraría aspectos muy especiales por cuanto la milenaria tradición de sus grandes núcleos urbanos fue razón positiva para la conservación de barrios enteros representativos de numerosos períodos históricos de su desarrollo. El entonces recién creado sistema constructivo se aplicó en toda nueva edificación, empero la altura del inmueble en las zonas céntricas de las ciudades habría de mantenerse siempre inferior a las obras de significación histórica como ser: Iglesias, Palacios, Monumentos y otras de trascendencia. Los rascacielos se construirían solamente en sitios de la ciudad donde no pudiesen afectar la armonía general del conjunto urbano; y desde luego en barrios más alejados del centro, planificadas especialmente para ese sistema de edificación.

Las características del rascacielo originarían un nuevo concepto respecto a los edificios, pues el "particularismo" de cada uno, siendo marcado por la altura y el volumen, determinaría visibles diferencias entre ellos. Empero hasta el presente no se ha podido cumplir debidamente con

la reglamentación adecuada porque nunca fue concebido el rascacielo en la planificación urbana. Debe tenerse en cuenta que originalmente las ciudades eran peatonales y por lo tanto las calles estrechas. Luego vino la época del caballo y del coche lo que impuso la primera necesidad de ensanchar las calles. Y finalmente vivimos ahora la era del automóvil que ha traído consigo los grandes problemas del tráfico, el que se ha intensificado considerablemente en los últimos tiempos. Y lo cierto es que ya la planificación urbana, no corresponde como sería de desear a la actual intensa circulación de vehículos y estacionamientos que ésta exige. Es indispensable que todo diseño urbano moderno contemple un desarrollo de los nuevos barrios, mucho más acelerado y con gran visión del futuro.

En los Estados Unidos principalmente ya están en esa labor. Desde luego las áreas para el tráfico y estacionamiento de vehículos son mucho más extensas que las destinadas a la misma edificación. Los estudios que se realizan, proyectan una zonificación para cada grupo de rascacielos teniendo en cuenta el suficiente aislamiento entre éstos. Los espacios verdes proporcionan abundante aire, luz y sol, a esas torres de concreto donde habita el hombre. En síntesis esa zonificación comprende los requerimientos necesarios para un buen vivir. Se han construido gigantescos centros comerciales donde están las grandes tiendas, distribuidas en diferentes zonas de la ciudad y así los inmensos Shopping Centers. En el casco viejo son ahora numerosos los edificios en altura de carácter administrativo y comercial. Allí están los hoteles principales, restaurantes, espectáculos, etc.

Cabe aclarar también que los condominios en rascacielos pueden ser de diferente categoría y en su mayoría al alcance de la economía de la clase media. Empero para el éxito del sistema financiero es necesaria su reglamentación considerando una cooperación bancaria que en los Estados Unidos y Europa está muy bien organizada. Y ello es indispensable para evitar problemas entre vendedores y compradores de locales comerciales y habitacionales en los edificios que pertenecerán a muchos propietarios.

\* \* \*

Los aspectos topográficos y geológicos son fundamentales en La Paz, y lógicamente más complejos que en otras ciudades. La singularidad en su conformación, tal como me cupo describirla al comienzo de esta Tercera Parte del libro, ha sido determinante. Es obvio que la capital paceña esta asentada sobre las quebradas del Choqueyapu, del Orkojahaira y de otras correspondientes a pequeños riachuelos siendo numerosos los que corren subterráneamente. De ahí que su topografía resulta muy accidentada y dificulta la planificación urbana. Por otra parte la firmeza del subsuelo muy variable incide en la misma construcción de casas y edificios. Esta realidad geológica ha definido los sectores de la ciudad en los que pueden construirse los rascacielos, los de mediana altura y las muchas áreas que no admiten edificación de ninguna clase, es decir que no son urbanizables. Como ejemplo de estos últimos suelos, puedo citar los del otro lado del Choqueyapu desde Obrajes hasta la Florida que conforman serranías áridas, semilunares. Sin embargo éstas podrían aprovecharse como áreas verdes que es lo que hace falta en La Paz, con bastante trabajo de tractores para compactarlas y prepararlas adecuadamente canalizando las aguas subterráneas y tendiendo redes de cañería para el riego. No aptas para la construcción, esas zonas áridas podrían transformarse en parques de recreo, jardín zoológico y botánico, etc. Así se ha realizado la obra del nuevo cementerio dentro de conceptos modernos de jardín, el que se ve como una extensa mancha verde florida exenta de mausoleos y nichos que son los causantes de ese ambiente sórdido que prevalece en los camposantos y especialmente en el nuestro arriba de las calles Tumusla y Baptista.

\* \* \*

La aplicación de un plan regulador para un racional crecimiento de la ciudad de La Paz ha hecho mucha falta. Ese proyecto urbano existe sin embargo, aunque ya fue tardíamente estudiado y su aplicación se ha tornado difícil. El hecho es que hace relativamente pocos años, un equipo multidisciplinario de expertos franceses fue contratado por el Gobierno para, juntamente con profesionales bolivianos, proyectar el plan regulador y realizar un estudio geológico. Entiendo que en la actualidad, esa planificación debe servir de base a los servicios técnicos municipales para el trazo de calles, otorgación de líneas, niveles y alturas para las construcciones urbanas. No



obstante tengo la impresión que las recomendaciones presentadas no pueden todas aplicarse fácilmente por lo mismo que demandan la demolición de muchas edificaciones, vale decir su previa expropiación por parte de la Municipalidad. Y ésta nunca dispuso de recursos económicos suficientes para ese tipo de inversión, salvo casos muy excepcionales. No son tampoco tomadas en cuenta con la rigurosidad que deberían corresponder las directivas geológicas que establece el estudio. No conozco el referido plan regulador pero estimo que debe considerar especialmente el problema más complejo de la ciudad, que es actualmente el del tránsito de automóviles. Este se acrecenta en determinadas horas del día creando serias obstrucciones. Lo grave del caso es que ese excesivo tráfico en La Paz se realiza prácticamente por una sola vía que parte de la ceja del Alto, baja por la autopista, y cruza la ciudad por las avenidas Montes y Mariscal Santa Cruz, 16 de Julio, Villazón y Arce para llegar a San Jorge (tremendo cuello de botella). De ahí sigue por el camino relativamente estrecho, de sólo tres carriles hasta Obrajes y Calacoto para continuar por la Florida, Aranjuez, Mallasa, hacia Río Abajo. El recorrido que he señalado hasta la Florida totaliza fácilmente 30 kilómetros. Pero no es todo: en Calacoto se bifurca la carretera hacia los barrios de Irpavi, Achumani, San Miguel, Los Pinos, Gota Cota, para continuar por el camino a Palca. Evidentemente esa carretera tiene en su recorrido una vista panorámica magnífica pero no es admisible que por una sola vía se mueva todo el transporte, vale decir el de los habitantes que viven en los numerosos barrios de la parte alta hacia la parte baja de la ciudad y viceversa. Y son insuficientes las nuevas rutas que han sido abiertas como ser las avenidas del Poeta, Copacabana, la que comunica a Miraflores y la de Kantutani que está aún en construcción, pues todas ellas terminan en la vía única a que me he referido y congestionan mayormente el tráfico. De ahí que la proyectada autopista a Lipari, aunque sólo llegase hasta la Florida, se torna indispensable y, por lo tanto prioritaria para regularizar un tránsito de automóviles realmente complicado en una ciudad dinámica como La Paz donde la actividad comercial y administrativa se desarrolla en el centro de la ciudad (casco viejo y barrios circundantes). Allí tienen que hacerse presentes continuamente quienes viven hasta a distancias de 12 y 15 kilómetros del lugar de su trabajo.

\* \* \*

Como hago referencia a la importancia del plan regulador estimo oportuno señalar que en la década del 30, después de la Guerra del Chaco, los arquitectos de SOCONAL ofrecimos al prestigioso alcalde de entonces, los servicios de la empresa para realizar el estudio de ese plan tan requerido —Para el caso constituiríamos el equipo multidisciplinario indispensable con expertos que habíamos conocido cuando Estuvimos en Francia estudiando arquitectura, y desde luego también con profesionales bolivianos. En aquellas épocas la ciudad terminaba hacia el Este con el Colegio Militar, (Av. Villazón), actualmente Universidad Mayor de San Andrés, y puede decirse que las tierras de Sopocachi Alto y Bajo eran baldías en su mayor parte. El estudio del plan regulador, con amplias perspectivas de desarrollo podía realizarse con mayor facilidad y a costo aceptable. Y su ejecución, en formas racionales de trabajo, había de ser mucho más económica. Empero entonces la municipalidad al igual de todos los organismos rectores, confrontaba especial pobreza y con mayor intensidad si se toma en cuenta el estado de pauperismo en el que la guerra del Chaco había sumido al país. De ahí que no obstante la buena voluntad del Alcalde y su convicción en cuanto a la necesidad de ese estudio, nuestro ofrecimiento no pudo prosperar.

\* \* \*

Hablando de la importancia del plan regulador considero oportuno recalcar el caso de Santa Cruz que es digno de ser comentado ampliamente. Además, puedo atestiguarlo por haber compartido los mejores años de mi vida entre esa ciudad y La Paz, a raíz de la grande y triste aventura que significó para mí el Ingenio Azucarero de La Esperanza. Debo añadir que por haberme casado en Santa Cruz el año 40, desde entonces me ligan profundos lazos sentimentales con esa bella tierra no obstante haber sufrido tremendas frustraciones con la referida actividad industrial, así como las he relatado en la Segunda Parte del presente libro.

El año 1936, en días de Carnaval, realicé mi primer viaje a Santa Cruz. En esa época la capital oriental era una aldea grande, vale decir ese estado en el que una población en crecimiento presenta aún aspectos contradictorios. Por una parte la Plaza de Armas con buenos edificios como ser la Prefectura, la Alcaldía, la Catedral, el Club Social, y casas residenciales de gente adinerada, todos de dos pisos y además tres o cuatro cuadras a cada lado de ese núcleo central con casas

mayormente de un piso y algunas con el famoso altillo. Pero por otra parte las calles no tenían pavimento y muchas de ellas se hallaban aún cubiertas con grama negra. En tiempo de aguas esas calles se transformaban en barriales y en época seca eran pura tierra que como talco invadía los interiores de las casas cuando soplabla el viento. Algunos autos circulaban juntamente con los carretones. Aldea grande repito pero de un encanto sin igual tanto por su ambiente, su gente, y todo cuanto aprecio y expreso en la segunda parte del libro.

Obviamente cuando la conocí la ciudad confrontaba un gran atraso en su desarrollo urbano por el hecho de no estar siquiera comenzada la carretera de Cochabamba a Santa Cruz. Empero ya con la Guerra del Chaco, como me cupo manifestarlo anteriormente, la integración del país se había iniciado a través de los ejércitos provenientes de los llanos, valles y altiplano que se habían juntado, conocido y marchaban juntos en pos de una misma finalidad. Además la comunicación por vía aérea se afirmaba lentamente entre oriente y occidente. El desarrollo de Santa Cruz se vislumbraba con gran exaltación pero faltaba el organismo que diera forma a ese propósito. La creación de la Corporación de Desarrollo de Santa Cruz (Cordecruz) fue el organismo rector del trascendental proyecto debiendo reconocerse que su acción fue eficiente y dió los óptimos resultados que hoy se observan transcurridos apenas cerca de 30 años.

El éxito de la operación se debió a que Cordecruz comenzó su labor contratando previamente a una firma especializada y prestigiosa, para el estudio completo del plan regulador. Y éste fue muy bien proyectado con acertada visión del futuro, al extremo de considerarlo uno de los mejores concebidos en lo que concierne a las ciudades latinoamericanas. Quizás el hecho de haber Santa Cruz demorado en desarrollarse con relación a la mayor parte de las urbes del continente, por razones conocidas, tuvo su lado favorable. Cuando estubo en condiciones de recuperar el tiempo perdido la ciudad pudo crecer sobre bases más actuales, racionales, fáciles y rápidamente. Por ello hoy su desarrollo es caso impresionante, no sólo para nosotros los bolivianos sino para los extranjeros que la visitan.

\* \* \*

## CAPITULO VI

### Tercer período — La propiedad horizontal

#### 1 .Preliminares

En 1965, después de haberse producido la infausta liquidación del ingenio azucarero La Esperanza en Santa cruz, como resultado de insólitos procedimientos, sólo el hecho de mover la actividad de Soconal mitigaría mi depresión. Desde el final de la guerra del Chaco, puede decirse que las entidades de Gobierno no habían emprendido construcción alguna, con excepción del edificio de Y.P.F.B. que Soconal tomó a su cargo, calle Bueno. Los mismos Concursos arquitectónicos que se presentaron no seguirían adelante. Tal circunstancia se debió a las numerosas recesiones económicas que frecuentemente afectaron al país y frenaron el ritmo de la actividad en general, y de la construcción en particular. Empero las condiciones parecieron cambiar a mediados de la década del 60, y quizás sin esperar obras gubernamentales sería posible iniciar algún trabajo de carácter privado que tuviese trascendencia, así la construcción baja el sistema de propiedad horizontal.

Mi última posibilidad financiera era el saldo de terreno que conservaba en Obrajes con miras a construir mi casa algún día, a lo cual tuve que renunciar definitivamente. El pequeño capital que obtendría de esa venta me permitiría sostener los gastos de mantenimiento de la oficina de la empresa hasta poner en marcha la nueva actividad constructora, cuyo financiamiento solamente podría efectuarse con la inversión de capital que realizarían los futuros interesados.

En tales circunstancias, el abogado de Soconal se presentó en nuestras oficinas con una decena de exiliados brasileros que él había conocido en la Embajada de Bolivia en Río de Janeiro. Ellos estaban en La Paz de paso a Perú y Chile, buscando trabajo, y veían la posibilidad de conseguirlo en nuestro país. Uno solo de ellos el Sr. Rubén Wanderley, reunía las condiciones para el caso que nos interesaba pues, a pesar de ser médico de profesión, había trabajado en una

empresa constructora de Niteroi, cerca de Río de Janeiro. El hecho es que demostró interés por continuar esa actividad con nosotros. De esa manera es que el mencionado caballero brasilero ingresó a Soconal donde permanecería 9 años durante los cuales mantuvimos con él la amistad, cordialidad y comprensión, más que nunca necesarios en los años particularmente difíciles propios de toda obra pionera. Y mayormente aún tratándose de la implantación del sistema de condominio en Bolivia. El tomaría particularmente a su cargo el estudio del presupuesto de los edificios y la supervisión de los trabajos. Lo primero no dejaba de presentar dificultades, debido a la casi permanente inestabilidad en los precios de los materiales tanto importados como nacionales. Sin embargo demostró mucha eficiencia y gran entusiasmo. Lo recuerdo con especial afecto. Don Rubén Wanderley habría de retirarse en 1974 cuando mi hijo Luís regresaría al país después de haberse titulado en París cómo profesional, en la misma Escuela Especial de Arquitectura donde yo había estudiado.

Al poco tiempo volvió del Brasil mi hermano Alberto que, debido a la escasez de trabajo en La Paz, se había aventurado con mucha razón a hacer buena arquitectura en ese país. Allí permaneció 11 años durante los cuales experimentó muchas satisfacciones profesionales, aunque un arquitecto extranjero no tiene igual oportunidad que el del lugar. Para ello hubiese requerido nacionalizarse brasilero. Nos dedicaríamos conjuntamente a proyectar edificios en propiedad horizontal hasta fines del año 1968 en que se retiraría definitivamente de la Sociedad. Luego realizaría trabajos importantes en colaboración con el arquitecto Zúñiga, en los que los más sobresalientes serían los edificios Progreso y Concordia.

\* \* \*

Obviamente desde tiempo indeterminado existen en La Paz viviendas que albergan familias bajo un mismo techo, las que pueden considerarse condominios, aunque sumamente deficientes. Y esa forma de habitar es la más numerosa de la población paceña que no está lejos de alcanzar el millón de habitantes. Las estadísticas que al respecto pudieron consultarse datan del año 1975 y establecen que entonces, el 65% de las "familias" (con 5 miembros) vivían en "un cuarto" sin adecuados servicios higiénicos. Ese porcentaje no puede haber disminuido en los últimos 10 años por cuanto el crecimiento demográfico de la ciudad ha sido considerable y las casas construidas en base a proyectos bien diseñados nunca pudieron ser suficientes.

Lo cierto es que el edificio que me cupo construir Avenida Villazón en 1931 y concluir después de la guerra del Chaco, fue proyectado para 8 departamentos, tiendas y garajes con todas las comodidades. Aunque pertenece actualmente al "Hostal Claudia", podría haber constituido el primer inmueble en condominio de nuestra ciudad. Con la auténtica construcción en propiedad horizontal que Soconal inició en 1965 se intentó por lo tanto dar una solución masiva al problema de la vivienda urbana, pretendiendo facilitar la adquisición de los departamentos mediante un financiamiento cómodo por cuotas que, para un edificio de tamaño regular (o sea el más corriente de los que Soconal habría de construir), fluctuaría entre 18 y 30 meses. Indudablemente esta forma de pago, por partidas mensuales, permitió a mucha gente de economía modesta el adquirir una vivienda moderna con servicios higiénicos, cocina y servicio. **Este hecho significaba un esfuerzo de la iniciativa privada para atender el problema habitacional de una clase media que no recibía el apoyo del Gobierno como en el caso de los sectores atendidos por el Consejo Nacional de Vivienda.**

De todos modos, por primera vez una empresa se haría cargo del desarrollo total del problema habitacional a través de sus servicios y conocimientos profesionales. El ciclo completo comprendía la búsqueda del terreno adecuado, el estudio y diseño del proyecto arquitectónico, la aprobación municipal y la del Ministerio de Urbanismo y Vivienda, la construcción, la promoción y venta, concluyendo con la entrega física de los departamentos y la de los títulos de propiedad. Obviamente las citadas etapas anteriores conllevan cada una de ellas un sinnúmero de dificultades. Y todas las que detallo enseguida demoran el tiempo de la construcción:

**El terreno:** Luego de la negociación con el propietario, lo más difícil es el desalojo de los inquilinos u otros que ocupan gratuitamente algunas habitaciones.

**El proyecto:** La parte que dá más trabajo pero la más agradable por ser creativa, no obstante las limitaciones económicas a considerar es el estudio del proyecto.

**Municipalidad y Ministerio:** El trámite lento, con muchas trabas que demoran el inicio de la promoción y comienzo de la obra. Y al final una hueva intervención apática de esas entidades para recabar los certificados de "Habitabilidad" y la "Resolución que declara al edificio en propiedad horizontal", indispensables para el registro de propiedad en Derechos Reales. Todo ello está bien pues constituye el control necesario, pero es burocracia, lentitud para dar soluciones, lo cual frena una actividad que debe ser tratada con mucha agilidad. Si bien se tiene en cuenta su pavorosa deficiencia habitacional, La Paz debería contar con el apoyo decidido y acelerado del Estado. La propiedad horizontal de tipo económico en barrios periféricos puede cooperar a una más rápida solución en el problema del 65% de familias que viven en "un cuarto".

**La Construcción:** Es la lucha en muchos frentes. El personal obrero cuyos rendimientos exigen intenso control, la falta de cemento, que por razones de huelga no se halla en plaza, la madera que no llega oportunamente en época de lluvias, los escasos materiales importados que el comercio vende en la ciudad.

Cabe añadir que sólo transcurridos varios años las Mutuales de Ahorro y Crédito, dedicadas a la construcción de casas unifamiliares con la cooperación de créditos internacionales, desarrollaron también la misma labor de Soconal, vale decir la construcción de edificios en propiedad horizontal para dar solución habitacional a la clase media, en este caso a sus asociados.

\* \* \*

Corresponde una explicación general con relación a los diversos mecanismos que conforman la actividad a desarrollar por la empresa y el cliente para la construcción en propiedad horizontal.

## 1. Soconal empresa de servicios

Al igual de toda empresa especializada la actividad que Soconal desempeña es esencialmente de servicios y por lo tanto los **honorarios reconocidos por su labor constituyen sus únicos ingresos financieros** y los clientes deben atender esa retribución en la misma forma que lo hacen con profesionales de otras disciplinas a los que recurren en su oportunidad.

**Por lo tanto el empresario sólo dispone de un capital muy limitado, el de sus propios honorarios, y le es prácticamente imposible cooperar financieramente a los clientes que demoran en atender el pago de sus cuotas.**

\* **Los servicios que presta la empresa a sus clientes (de los que algunos ya han sido comentados más arriba) son:**

- a) Proyectar los planos arquitectónicos, de estructura y de instalaciones diversas. Planos estos que deben ser aprobados por la Municipalidad y el Ministerio de Urbanismo y Vivienda.
- b) Gerentar la obra en todos sus aspectos administrativos y técnicos.
- c) Tomar la responsabilidad que corresponde a la estabilidad del edificio y otros elementos constructivos de acuerdo con las leyes establecidas por la Municipalidad y el Ministerio.

\* **Las obligaciones que asume el cliente:**

- a) Cubrir la totalidad de la inversión que ha de realizar para adquirir un local. Deberá disponer puntualmente de los fondos requeridos por partidas, tal como éstas se establecen en el contrato debiendo reconocer toda elevación paulatina del costo sobre el presupuesto básico, a través de reajustes apropiados, porque **el precio sólo será definitivo cuando la obra se halle totalmente concluída.**

## 2. Financiamiento

Son dos las formas de financiamiento que pueden aplicarse para la construcción de edificios en condominio:

- a) **Invertir los fondos necesarios para edificar el inmueble en su totalidad y luego vender los locales completamente terminados.** En países con avanzado nivel de desarrollo el problema del financiamiento del inmueble en propiedad horizontal ha sido superado por cuanto el método indicado es el que preferentemente se aplica para la venta de los locales, otorgándose grandes facilidades de pago a los compradores hasta a 30 años plazo.

Este sistema es ideal, empero significa la existencia de poderosas entidades inmobiliarias, que asumen el financiamiento, la construcción y la venta de los locales, vale decir la puesta en marcha de todos los pasos que deben darse para el caso. Son inmobiliarias generalmente rígidas como los bancos en sus negociaciones, y además **dan mucha importancia a la calidad moral de los clientes a fin de garantizar grata convivencia a los residentes del condominio.**

- b) **Los clientes autofinancian progresivamente la construcción de los locales que adquieren en el condominio hasta su total conclusión.**

Este ha sido el mecanismo empleado en Bolivia debido a la circunstancia de no estar los Bancos en condiciones de realizar operaciones crediticias de magnitud ni menos aún de otorgarlas a largo plazo (la duración de la obra). De ahí que Soconal tuvo que aplicar esa forma de proceder que era la única posible en nuestro medio, sujetándose a la ley de propiedad horizontal del año 1949 que resultó insuficiente. Cabe advertir que el empresario tuvo que perfeccionar progresivamente los contratos como resultado de sus experiencias en cada construcción, para así ponerse al abrigo de malas interpretaciones y sutilezas. Pero aún con esa meticulosidad, ese propósito no era fácil ante el peso de las decisiones emanadas de un numeroso contingente de clientes.

### 3. **Causas perjudiciales al autofinanciamiento**

- \* A todo empresario-constructor no podrá resultarle igual tratar con un interesado en la planificación y ejecución de su casa familiar, vale decir con el propietario único, **que enténderselas con muchos clientes a la vez que hasta podrían ser cien en un solo edificio.**

En el primer caso le es fácil resolver todo problema a través del diálogo, y con buena voluntad ambos hallan el arreglo apropiado y equitativo que además esté de acuerdo con los términos contratados. En el segundo caso el empresario se encuentra siempre en inferioridad de condiciones pues, a pesar de lo distintos que pueden ser los clientes en su manera de ser, cuando se agrupan la presión que ejercita la mayoría es de tal magnitud que es difícil llegar a un entendimiento razonable. Y el más débil sale perdiendo forzosamente.

- \* La inestabilidad económica, que puede decirse es permanente en nuestro país, ha motivado una tremenda inflación monetaria en las últimas tres décadas, al extremo de ocasionar el paro prácticamente total de la construcción el año 1982. Tales inflaciones, aún cuando no modifican los tipos de cambio oficial, provocan el encarecimiento de la vida y desde luego de los materiales de construcción. Uno de los casos en el que ésta situación se produjo fue en el periodo de 1971 a 1978; no obstante haber disminuido el ritmo inflacionario la elevación de los precios fluctuó entre 65% y 170% Estos hechos obligan a reajustes que los clientes difícilmente aceptan creando así situaciones conflictivas que no corresponden.

- \* La mayor causa del atraso y también del encarecimiento de la construcción ha sido la impuntualidad del cliente en los pagos de cuotas. Desde luego éste aduce razones y principalmente manifiesta que no paga porque la obra no avanza. Ese alegato, admisible en una casa unifamiliar no tiene asidero tratándose de un condominio de compleja construcción, siendo materialmente imposible apreciar cualquier avance o atraso de obra en algún sector. Además un buen porcentaje del trabajo no es visible, como ser la

preparación de obras accesorias en talleres exteriores y la no llegada todavía de los materiales importados y pagados. **Debe advertirse que el cliente, o sea el interesado tiene todo el derecho de supervisar las inversiones que realiza la empresa, considerando que la construcción es labor conjunta de las partes que intervienen.** En todo caso el incumplimiento determina graves consecuencias porque en general los que no atienden los pagos debidamente son la mayoría de los clientes, y las sumas que de ello resultan se tornan considerables. Recuerdo que en un edificio importante ese atraso en los pagos llegó a significar US\$. 800.000, suma fabulosa que de no ser un crédito difícilmente obtenido del exterior habría determinado obligatoriamente la suspensión de la construcción.

- \* Cabe añadir, que a raíz de la impuntualidad de los pagos, la empresa no puede detener bruscamente una obra que se desarrolla en conformidad con un programa de inversiones determinado por los pagos de cuotas contratadas. Además, como todos los clientes no son incumplidos, no se justificaría el perjudicarlos suspendiendo el trabajo. Ese problema es el que obligó a prever en los contratos la cláusula en la que se establece la posibilidad de conseguir créditos bancarios que bien podían evitarse.

#### 4. Resultados

Puede decirse que la obra urbana realizada por Soconal durante los 47 años de su existencia, hasta 1982 fue considerable ya que representó 300.000 m<sup>2</sup>, construídos. El paro que ocurrió ese año fue prácticamente general en la actividad de la construcción, afectando principalmente al sector de los grandes inmuebles en condominio. Ya se ha comentado que ello se debió a la caótica situación económica que fue confrontando el país paulatinamente, y que puede durar mucho tiempo todavía.

Ahora bien, es fácil admitir que Soconal pudo haber obtenido apreciables beneficios en tanto tiempo de trabajo, de los que los últimos 17 años fueron consagrados exclusivamente a los edificios en condominio que significaron aproximadamente 200.000 m<sup>2</sup>. sobre los 300.000 m<sup>2</sup>. de obra total. No habría sido de extrañar por lo tanto que la **empresa hubiese, podido construir su propio inmueble de renta como ha sido el caso de algunas entidades que desarrollaron simio lar actividad.**

Empero los resultados no fueron tal como se esperaban por cuanto como empresa pionera en diferentes tipos de construcción y esencialmente en los grandes inmuebles, Soconal experimentó muchos sinsabores. Y los más amargos fueron provocados por el sistema de autofinanciamiento aplicado en la construcción de condominios. Sin embargo cabe decir que a pesar de ello la magnitud del trabajo y su trascendencia no dejó de causar grandes satisfacciones a la empresa. Es indudable que, con el restablecimiento de la economía nacional, que será para algún día, aunque todavía lejano, surgirán nuevamente los edificios en condominio por cuanto constituyen una solución de las más positivas para el tremendo problema habitacional de la ciudad. Empero su construcción sólo se facilitará con un cambio en los mecanismos financieros para la negociación de los locales. El poder venderlos ya construídos no parece todavía viable en nuestro país, pero sí tendrá que operarse **dentro de sistemas bancarios que obliguen a un cumplimiento disciplinado de los compromisos contraídos**, única forma de mantener óptimas las relaciones entre empresa y clientes.

\* \* \*

## CAPÍTULO VII

### Los inmuebles construídos por Soconal — Contribución al desarrollo

Considerando la obra realizada en nuestra ciudad, no puede negarse que la construcción de edificios en propiedad horizontal, en los 17 años que ésta duró, **ha significado una completa y positiva transformación de La Paz en urbe moderna**, tal como ya me cupo señalarlo. Obviamente cuando Soconal la inició en 1965, abundaron las controversias en nuestro aún limitado medio ambiente. Luego 6 años después muchos constructores comenzaron también a levantar

edificios en condominio y es en 1982 que se produjo la paralización de la actividad de la construcción por causas anteriormente expuestas.

Con respecto a la calidad de los edificios debe admitirse que se trabajó en la mejor forma que era posible teniendo en cuenta los materiales que entonces se empleaban y la mano de obra aún bastante inexperimentada. De todos modos los locales tanto destinados a departamentos como para oficinas, por su distribución y funcionalidad elevaron los niveles del habitar a costos aceptables. Empero **recién en los últimos años de la década del 70 los acabados de fachadas e interiores mejoraron notablemente la categoría general de muchos edificios**. Ello se debió al empleo del hormigón visto, a los perfiles de aluminio, al vidrio oscuro polarizado y a otros materiales modernos para revestimientos.

A fin de formar idea respecto al monto de la inversión de capitales representado por los edificios en propiedad horizontal **construidos por Soconal y las otras empresas**, se ha realizado un cálculo aproximado a precio promedio. Podría admitirse que en los 17 años habrían sido construidos en La Paz inmuebles de diversa importancia de los que un 80% correspondiente a departamentos y un 20% a oficinas. Se estima que el total representa 800.000 m<sup>2</sup> de obra y un precio medio de US\$. 200.000.000.- para los estimados 100 condominios. No cabe por lo tanto pensar que una inversión en ese tipo de inmuebles, al haber proporcionado habitabilidad a 25.000 personas aproximadamente, pudo ser considerada una mala operación que hubiese contribuido al endeudamiento externo del país. La gran mayoría del público que compró los locales pertenece a la clase media de nuestra población.

\* \* \*

La construcción de los edificios en propiedad horizontal realizada por Soconal puede dividirse en dos etapas:

#### **Primera etapa:**

Los dos primeros fueron: "**Brasilia**" situado Avenida 6 de Agosto con 10 pisos, y "**Bolívar**" diseñado para oficinas, Avenida Mariscal Santa Cruz. Recuerdo la inauguración de los trabajos de "Brasilia" que tuvo lugar en la antigua casa del General Federico Diez de Medina. Habíamos preparado planos y "maquette" para una mejor comprensión del proyecto. Allí estaban los clientes satisfechos y a la vez inquietos por cuanto al comprar un departamento, habían incursionado en un sistema de negociación completamente nuevo para ellos en Bolivia. No faltó la bendición del sacerdote. Y se dió comienzo a los primeros trabajos. En lo que concierne a "Bolívar" la obra fue más complicada por cuanto la mayor parte del terreno era lecho del río Choqueyapu. Empero con la técnica moderna no había problema de construcción.

Con el edificio "**Alameda**" de 28 pisos más los sótanos de garajes en la Avenida 16 de Julio, en 1967 Soconal había acometido la primera obra de gran magnitud (25.000 m<sup>2</sup>. construidos), que no dejó de ser acontecimiento. Indudablemente los comentarios eran de lo más variados y pintorescos. Hasta llegó a decirse cuando la obra se aproximaba a su fin que el edificio se hundía e inclinaba. La construcción demoró bastante tiempo no habiendo faltado problemas con los clientes, y luego fueron las incidencias políticas del año 1971 las que motivaron la paralización de los trabajos y un serio quebrantamiento de la empresa. Las obras de terminación se realizaron muy lentamente y no llegaron a concluirse del todo debido a que faltaba la capacidad de pago de muchos co-propietarios. Evidentemente el primer edificio de esa importancia, cuya construcción tenía que ser relativamente económica, nos trajo serias dificultades.

La construcción de los demás inmuebles de la primera etapa tuvo igualmente sus problemas, los que al final, fueron superados. Tales edificios son los denominados:

- "Diana" -Av. 6 de Agosto.
- "Castilla" -Calle Loayza.
- "Europa" -A v. 20 de Octubre.
- "Florida" -Av. 6 de Agosto.

"Gloria" -Av. Arce.  
"Hermes" -Av. Arce.  
"Herrmann" -Plaza Venezuela.  
"Indiana" -Av. 6 de Agosto.  
"Junín" -Calle Reyes Ortíz.  
"Libertad" -Parque de la Casa de la Cultura.

#### **Segunda etapa:**

En realidad hubo una absoluta continuidad en la construcción de los edificios. La diferencia estuvo en que el Sr. Rubén Wanderley, tal como lo habíamos acordado originalmente se retiró por cuanto hacía poco había llegado mi hijo Luís. En aquel momento se hallaba en construcción el edificio "**Mariscal de Zepita**", parque Casa de la Cultura. Una galería cubierta prolonga la que corresponde al edificio Libertad, habiéndose conformado un conjunto urbano moderno que va de la calle Jenaro Sanjinés a la Av. Mariscal Santa Cruz.

Siguieron los edificios:

"Murillo" -Calle Murillo.  
"Naira" -Calle Potosí-Loayza.  
"María Cecilia" -Av. 6 de Agosto.

Y el principal sobre el que me corresponde emitir algunos comentarios:

#### **"Torre de las Américas"**

Ubicado sobre la Plaza Isabel la Católica, ese nombre le fue dado en atención a haberse proyectado hace varios años un puente que uniría la mencionada plaza con Miraflores, el que debía llamarse Puente de las Américas y para el que, creo recordar, se colocó la primera piedra. Puente que, estimo es obra muy importante para agilizar la circulación de automóviles en la ciudad.

La compleja y sofisticada estructura de la Torre, sus características arquitectónicas muy peculiares, determinaban que el referido proyecto fuese distinto de los demás. La distribución totalmente libre de los departamentos, los que en cada piso podían tener distinta repartición, el confort previsto, el jardín de invierno con piscina atemperada, el doble tumbado (losa de hormigón y cielo raso) que crea , un apropiado aislamiento entre los pisos, las fachadas en su mayor parte cortinas de vidrio oscuro polarizado, el empleo de materiales de primera calidad: artefactos sanitarios importados de los Estados Unidos, ascensores de primera clase y alta velocidad incluyendo los de servicio directamente a las cocinas, piso de roble, roperos modernos de roble, así como el hecho de no haberse considerado galerías comerciales que restan categoría al edificio, eran todos factoras que determinaban su clase superior.

Lamentablemente el proyectar un edificio habitacional de la categoría de la Torre no corresponde todavía a nuestro medio. Por una parte las áreas especiales de recreo tales como el jardín de invierno con aproximadamente 500 m2. incluyendo amplia piscina, el salón de fiestas y el jardín exterior, y por otra la óptima calidad general de los materiales, determinaron un precio elevado aún para el nivel de sectores económicos considerados pudientes, salvando excepciones. Además una parte de la construcción tuvo que realizarse cuando ya los precios de los materiales experimentaban aumentos continuos y la venta de locales se tornaba más difícil. De todos modos los precios del edificio, en atención a su alta categoría, resultarían mucho más bajos con relación a los de una obra similar en otros países. Desde luego, por informaciones que pude conseguir en los Estados Unidos, sin tomar en cuenta los precios del terreno que son variables según el lugar y su ubicación para un edificio como el de la Torre, el costo del metro cuadrado de construcción fluctúa fácilmente alrededor de US\$. 700.- Se diría que la mano de obra es más baja en Bolivia, pero en realidad no lo es ya que su rendimiento es inferior. Al señalar este hecho no quiero menospreciar el trabajo de nuestros obreros que en el exterior es especialmente cotizado y hasta en los mismos Estados Unidos. Empero allí la disciplina y otras condiciones son rígidas. Posiblemente nuestro ambiente, en muchos aspectos más cómodo para el obrero, tenga su influencia en lo concerniente a esa disminución de rendimiento. Resultado de esas circunstancias fueron los muchos problemas,



y el edificio no se terminó totalmente en la parte superior de la fachada principalmente. Además el jardín de invierno fue suprimido así como la piscina para reemplazarlos con locales comerciales. Hubo mucha mala suerte con la Torre, sobre la que yo personalmente esperaba tener las mayores satisfacciones en mi larga carrera profesional.

Junto con este edificio fue construido el edificio "Mirador", en la Av. Bautista Saavedra en Miraflores. Y edificios de carácter social, más económicos, como el "**Antofagasta**", el "**Francia**" y el "**Italia**". También en Miraflores. Estos edificios fueron igualmente afectados por la situación difícil que el país está confrontando.

Debo agradecer a autoridades superiores del país y de la ciudad de La Paz. En 1976 el Ministro de Trabajo y Desarrollo Laboral me confirió la Condecoración de la "Orden Boliviana del Trabajo" y en 1979 el Alcalde Municipal el "Escudo de Oro de la Ciudad de Nuestra Señora de La Paz". Las dos distinciones fueron para mí motivo de mucha satisfacción.

\* \* \*

### **Contribución al desarrollo:**

Cuando Soconal se fundó en 1935, la construcción urbana era en general incipiente. No tomo en consideración los edificios construidos por el Gobierno para el Centenario de la creación de la República el año 1925 que tuvieron carácter absolutamente excepcional y conformaron una época de oro que jamás volvería a repetirse hasta ahora en el transcurso de 60 años. Por lo demás, repito, el país estaba sumido en una pobreza franciscana y la construcción era francamente incipiente. Debo también señalar que la paupérrima situación, que a un comienzo tuvo como razón la infausta guerra del Chaco, no mejoró mucho en los años siguientes porque los Gobiernos se encargaron de crear continuamente momentos difíciles hasta llegar a la situación tremendamente desafortunada que hoy vive el país. De ahí que los 300.000 m<sup>2</sup>. de obra urbana que Soconal hizo efectiva fueron una positiva contribución para el crecimiento y mejoramiento progresivo de la ciudad. **Empero como lo he manifestado más arriba fue la construcción bajo el sistema de propiedad horizontal iniciada por Soconal la que hizo efectiva la gran transformación de la ciudad con la apreciable elevación del nivel de vida que de ella resultó.**

### **Beneficios económicos para la clase trabajadora**

La construcción es madre de industrias por cuanto impulsa el desarrollo de un considerable número de actividades anexas, de las que principalmente puede citarse la fabricación de toda clase de materiales de construcción. Consecuentemente es importante generadora de fuentes de trabajo.

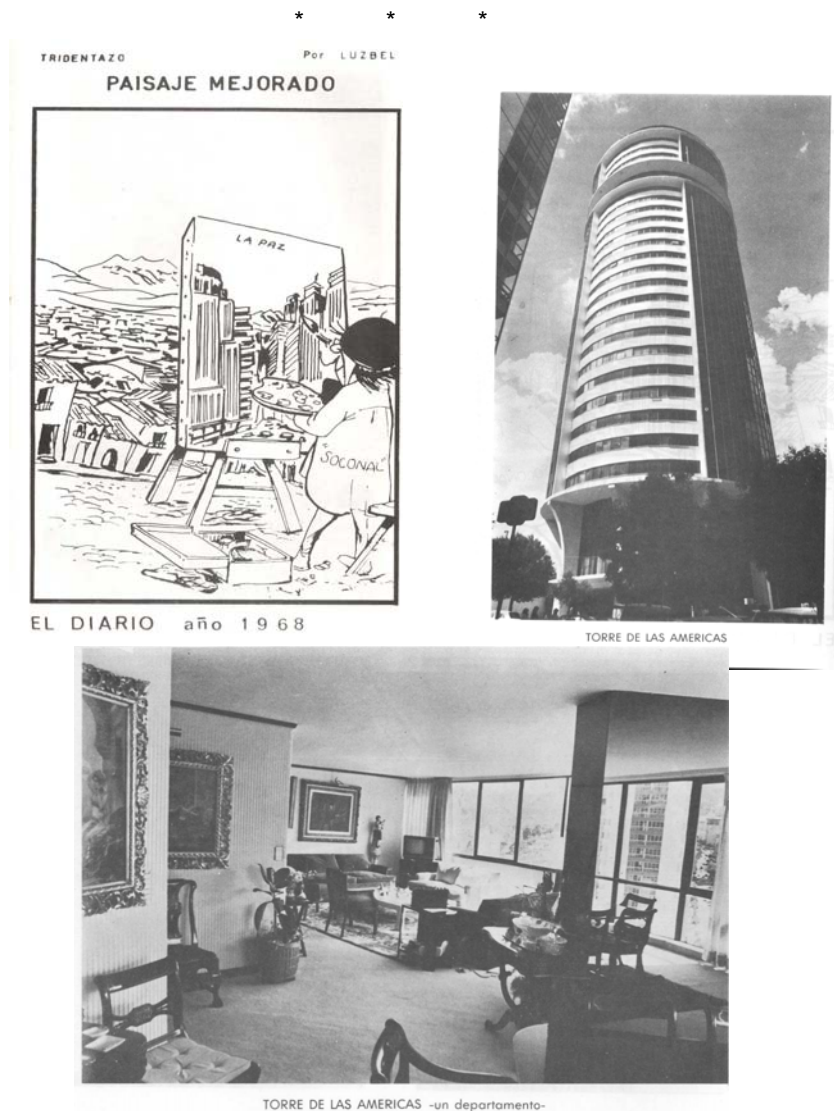
Numéricamente se apreciará el provecho que Soconal ha proporcionado a la clase trabajadora en sus 47 años de obra urbana (Cálculo aproximado).

- |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                        |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| a) | Superficie de obra urbana construida.                                                                                                                                                                                                                                                                        | 300.000 m <sup>2</sup> |
| b) | Número total de jornales que ello ha representado considerando 15 jornales por m <sup>2</sup> . de obra totalmente concluída vale decir que incluye la parte proporcional de los trabajos anexas e instalaciones correspondientes (carpintería, plomería, pintura, electricidad y empleados administrativos) | 4.500.000 jorn.)       |
| c) | Valor pagado a los trabajadores promediando sueldos, salarios y beneficios sociales. Se considera el valor que fue pagado en 1980 tomándose en cuenta el jornal que ha debido corresponder al costo de vida en ese determinado período.                                                                      |                        |

- |    |                                                                                                 |                  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|    | Sea por lo tanto \$b. 240 diarios cuando el dólar valía \$b. 25.-                               | US\$. 43.000.000 |
| d) | Número de obreros que ello ha representado considerando un promedio de 450 jornales por obrero. | 10.000 obr       |
| e) | Cálculo probable del número de obreros que se calificaron en obras de Soconal: 80%.             | 8.000 obr.       |

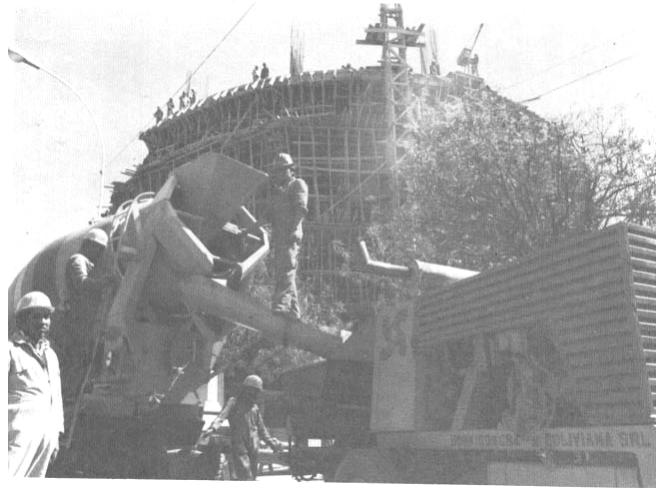
### Formación técnica

Puede decirse que en casi medio siglo de trabajo Soconal ha establecido una verdadera escuela de formación técnica, la que estuvo esencialmente basada en la práctica. Ello ha permitido a los obreros que ingresaron en su mayor parte como peones, el ir subiendo de categoría a ayudantes y luego a maestros de primera, segunda y tercera, y finalmente los más destacados a capataces de obra. Asimismo capacitó a plomeros, electricistas, carpinteros y otros. Por el hecho de haber sido Soconal decana de la construcción urbana, con la primera empresa organizada, puede decirse que esa escuela práctica ha formado un número considerable de obreros calificados muchos de los que tiempo después irían distribuyéndose en las obras de otras empresas que paulatinamente fueron creándose. Por otra parte en lo que se refiere a profesionales debe considerarse que numerosos dibujantes y egresados de la Facultad de Arquitectura han trabajado en Soconal durante varios años. Con ese conocimiento práctico algunos de ellos se han asociado y organizado sus propias empresas para la construcción en propiedad horizontal.





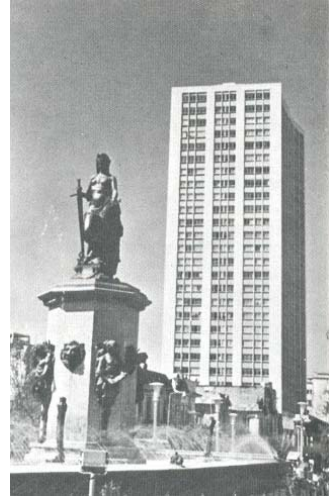
TORRE DE LAS AMERICAS



Construcción de la Torre de las Américas



ALAMEDA



ALAMEDA



HERMANN



HERMANN



LIBERTAD



MIRADOR



GLORIA



FLORIDA



INDIANA DIANA EUROPA BRASILIA



INDIANA



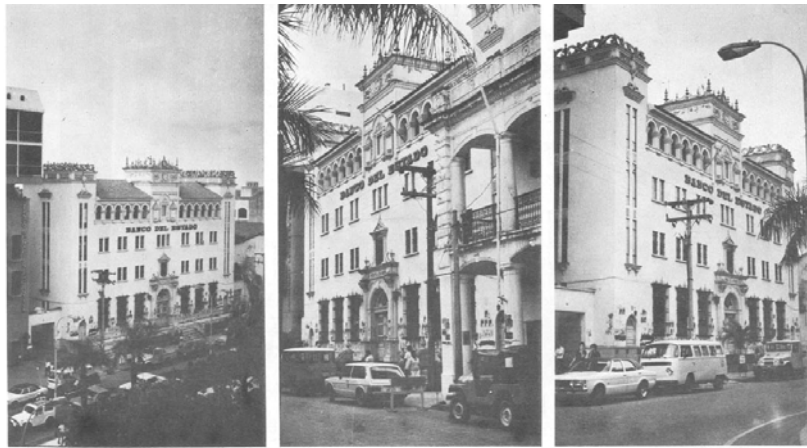
HERMES



INDIANA DIANA EUROPA BRASILIA



SUCRE PALACE HOTEL



BANCO DEL ESTADO - Santa Cruz de la Sierra

## CONCLUSIÓN

Por muchas y valiosas razones los bolivianos debemos estar orgullosos de nuestro país. Su inmensa superficie geográfica con más de 1.000.000 de kilómetros cuadrados, lamentablemente reducida a la mitad de lo que era cuando nació la República en 1825. Sus considerables riquezas: minerales, hidráulicas, madereras, agrícolas ganaderas. Sus bellos paisajes —con todos los climas— que se extienden desde las más elevadas cumbres nevadas de la cordillera de los Andes por diversas altitudes de valles y quebradas, hasta los llanos del Oriente, infinitos como el océano, con ríos caudalosos y tierras fértiles para todos los cultivos. Recuerdo que en mi primer viaje al Chaco, en 1932, después de haber recorrido por vía terrestre: ferrocarril, camión y camioneta, las variadas e inmensas regiones del altiplano y los valles, tuve una grandiosa impresión al llegar a los llanos. Pero tan extraordinarias riquezas parecían abandonadas, y no era admisible que los gobiernos no hubiesen demostrado ya algún propósito para desarrollarlas.

Lo cierto es que enormes deficiencias acompañaron el nacimiento de Bolivia como Nación y así los casi dos siglos que dura su existencia. Resultado de ello es nuestra aflictiva ubicación en el concierto de las naciones americanas. He de citar particularmente los que a mi parecer, han contribuido esencialmente al atraso del desarrollo del país.

1. **El tremendo drama de su litoral.** Este se originó porque, habiéndose creado la nación boliviana sin la extensa costa marítima que correspondía a sus latitudes geográficas, el pedido insistente de Tacna y Arica por incorporarse a la nueva República no fue atendido. ¿Existían acaso en aquella época razones tan poderosas que no permitiesen valorar la adhesión territorial que planteaban las dos provincias marítimas, la que habría cambiado completamente el destino de nuestra patria? y más tarde la pérdida en infausta guerra de los departamentos del Litoral con los que la República había sido fundada, lo cual tornó al país totalmente mediterráneo.

2. **El problema de su escasa población,** no solamente atribuible al enclaustramiento del país —el que desde luego ya no es cerrado actualmente como en épocas pasadas— sino también al hecho de no haber sus gobernantes realizado una política positiva de inmigración y perdido oportunidades que no dejaron de presentarse. Bolivia, país de vastos territorios desprovistos de habitantes, debe planificar proyectos creadores de incentivos capaces de atraer a pobladores de primera clase (entendiéndose por ello a gente no solamente trabajadora sino que ambicione superarse). Evidentemente el problema no es fácil, pero no por ello debe ser desahuciado a primera instancia como siempre ha ocurrido. La falta de habitantes en nuestro país es alarmante y las consecuencias de este hecho son fatales porque el sector de población que contribuye al movimiento económico efectivo es muy reducido **y limita considerablemente nuestro mercado comercial, frenando así el desarrollo de las industrias nacionales** y el entusiasmo por instalarlas. Cabe citar una realidad que consta en la Historia Nacional y refleja una ingrata verdad en lo concerniente a nuestro considerable atraso demográfico. En 1879, el año de la guerra del Pacífico, los tres países que intervinieron en ese conflicto tenían un número aproximado de 2.500.000 habitantes cada país. Transcurridos algo más de 100 años, el Perú estaría bordeando los 18 millones, Chile los 12 millones y Bolivia apenas 6 millones. **Esta rala demografía es causa indiscutible de subdesarrollo en tan inmenso país.**

3. **Los gobiernos deficientes.** En su libro "América latina y la democracia", el notable ensayista mejicano Octavio Paz expresa: "La inestabilidad política en nuestros países comenzó al otro día de la Independencia", lo cual incluye desde luego la inestabilidad económica y social. Si bien la referencia es a toda latinoamérica, en lo concerniente a Bolivia sólo cabe repetir lo que dice la historia y lo que es comentario general: la política, que en nuestro país parece ser un modus vivendi y atrae a apreciable número de interesados, ha sido siempre factor de atraso porque en vez de haberse consagrado a la afirmación de la unidad y del bienestar de la familia boliviana así como al desarrollo nacional, el encono predominó sin tregua en sus grupos partidarios **más personalistas que ideólogos**. Y esa permanente querrela no permite que el pueblo logre mejorar su bajo nivel de existencia, y entraba la marcha efectiva del país hacia un futuro por demás promisorio.

4. **Desaciertos en la producción nacional.** Desde hace aproximadamente un siglo, tan sólo la explotación del estaño ha provisto divisas al Estado, las que fueron insuficientes para una buena defensa de la economía nacional. Los gobiernos no han tenido tiempo para preocuparse de la diversificación de otros productos exportables para el caso de una declinación del mercado de ese mineral la que, desde luego, hace ya algunos años es un hecho evidente. **Obviamente pudieron por lo menos haber incentivado la explotación de todos los artículos de primera necesidad requeridos para su alimentación y ahorrado divisas para otros fines.**

Consecuentemente los gobiernos debieron haber estimulado todo paso dado para contribuir al desarrollo, y así contrarrestado paulatinamente las deficiencias señaladas. Empero quienes se esforzaron por realizar obras positivas, crear fuentes de trabajo, mover la actividad nacional, no recibieron el aliento que debieron merecer. En nuestro singular país hay marcada inclinación por censurar y desalentar antes que consentir y aplaudir al que pretende hacer algo llamado a superar la actividad corriente. Y por otra parte **los mismos gobiernos son los que no cooperaron tal como corresponde, pudiendo hacerlo por medio de las entidades de fomento creadas con ese fin, sino que compiten en todo terreno con ventajas exclusivas.**

Corresponde señalar lo que ocurrió con La Esperanza. El ingenio creado en 1939 o sea 11 años antes que cualquier otro, el primero en producir azúcar blanca cristalizada en Bolivia, no recibió del Gobierno la cooperación solicitada para consolidar y ampliar sus instalaciones fabriles.

Tal actitud le causaría en el transcurso de varios años, una serie de problemas insólitos y desafortunados **que finalmente la llevarían a su aniquilamiento sin razón justificable**. El caso fue por demás extraordinario y obliga a la lectura del libro para tratar de comprenderlo. Lo cierto es que no hubo razón económica alguna para eliminar tan promisorio planta azucarera; **basta decir que ese atentado se efectuó a pesar de existir 2.300 hectáreas de caña en torno a la fábrica, de las que 800 propias y 1.500 de los agricultores vecinos** dentro de un radio que no pasaba los 12 kilómetros. Esa extensión, que incluía la ampliación realizada a raíz de las instrucciones de los asesores a la empresa y agricultores vecinos, ya habría significado en 1963 una producción de 10.000 toneladas de azúcar (calculando bajos rendimientos) y 30.000 toneladas en las 3 cosechas (1963/65). No fue inconcebible acaso que IDC perjudicara al mismo tiempo la conclusión de la expansión del ingenio que habría de moler esa caña? y que repitiera tres veces esa hazaña hasta lograr la destrucción de La Esperanza?

En todo caso debo aclarar como final de la historia de las dos empresas, lo que expreso a continuación:

- a) El ingenio La Esperanza a pesar de su eliminación, no ha dejado de ser positivo por haber marcado huella **como iniciador de la agro-industria nacional del azúcar**.
- b) La empresa constructora ha contribuido tangiblemente en el curso de 50 años al progreso urbano con múltiples realizaciones objetivas.

No obstante las frustraciones impuestas, **es el tener conciencia de haber hecho patria con obras pioneras, la satisfacción que sus autores pueden recoger de 50 años de actividad**.

\* \* \*

Cabe mencionar un hecho fortuito de último momento, que jamás pensé pudiese ocurrir 21 años después. Al haberse encumbrado en Agosto de 1985 en el poder un sector del partido político, que gobernó en Abril de 1952 hasta fines de 1964, sus conceptos doctrinarios resultan haber dado un vuelco completo con relación a lo que fueron en pasados años. Cambio admisible después de transcurridos 33 años, en los que adquirieron experiencia valiosa para la futura conducción nacional. Personalmente deseo con toda sinceridad el mayor éxito posible al esfuerzo que el nuevo gobierno ha de realizar, el que contribuirá a la rehabilitación del país tremendamente deteriorado por políticas anteriores.

Empero los hechos, tal como ahora se presentan, no pueden dejar de reavivar mis recuerdos respecto al dramático final del primer ingenio azucarero nacional; obra patriótica a la que sus creadores consagraron los 25 mejores años de su vida en lucha desigual e inclemente. Obviamente la suerte no favoreció a La Esperanza. Por cierto, si el Gobierno de aquellos años hubiese demostrado las intenciones que al presente manifiesta, ésta es la hora en que el referido ingenio —cuya potencialidad en cuanto a suelos para el cultivo de la caña fue siempre encomiada por los expertos bolivianos, norteamericanos y hasta por sus mismos adversarios— habría cumplido su amplio programa agro-industrial para beneficio de Santa Cruz y todo el país.

\* \* \*