

Libros del Asteroide 

**Solange Levinton**

# Un sueño made in Argentina

Auge y caída de Pumper Nic

III Premio de No Ficción Libros del Asteroide



**Solange Levinton**

Un sueño *made in* Argentina

Auge y caída de Pumper Nic

III Premio de No Ficción Libros del Asteroide

Libros del Asteroide ✱



En enero de 2023, un jurado compuesto por Jordi Amat, Daniel Capó, Daniel Gascón, Leila Guerriero y el editor Luis Solano otorgó el III Premio de No Ficción Libros del Asteroide al proyecto «Un sueño *made in Argentina*» de Solange Levinton.

Primera edición, 2025

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamos públicos.

Copyright © Solange Levinton, 2025

© de esta edición, Libros del Asteroide S.L.U.

Publicado por Libros del Asteroide S.L.U.

Santaló, 11, 3.º 1.ª

08021 Barcelona

España

[www.librosdelasteroide.com](http://www.librosdelasteroide.com)

Imagen de cubierta: ilustración de Clara Pousa  
a partir del logo original de Pumper Nic.

ISBN: 978-84-10178-53-3

Impreso en España - Printed in Spain

Diseño de colección: Enric Jardí

Diseño de cubierta: Duró

# Índice

## **Prólogo**

[Un recuerdo colectivo](#)

## **Primera parte.**

### **El origen**

[1. La revelación](#)

[2. Un lugar donde poder vivir](#)

[3. \*Self made men\*](#)

[4. La Mansión](#)

## **Segunda parte.**

### **Nacimiento**

[5. «Dale, hacelo»](#)

[6. El futuro ya llegó](#)

[7. Una nueva forma de comer](#)

[8. La multiplicación del éxito](#)

## **Tercera parte.**

### **Auge**

[9. La década del «destape»](#)

[10. David vs. Goliat](#)

[11. El heredero](#)

## **Cuarta parte.**

### **Decadencia**

[12. Cambio de planes](#)

[13. La resistencia emotiva](#)

[14. La última llave](#)

[Agradecimientos](#)

[Nota biográfica](#)

[Recomendaciones Asteroide](#)

*A mi abuela Rosita*  
*A Guzmán*

## Prólogo

## Un recuerdo colectivo

Alguna vez leí una frase que me quedó grabada: «Nadie sabe de lo que es capaz hasta que se obsesiona». Esa idea volvió un día de enero de 2020 cuando, por un devaneo arbitrario, me acordé de los almuerzos en Pumper Nic con mi abuela Rosita.

Aquellos jueves (¿o miércoles?) al mediodía ella me esperaba en la puerta del colegio con su sonrisa y un plan pensado exclusivamente para mí. No tengo un recuerdo puntual, sino más bien una ensoñación de ese lugar con un olor celestial a papas fritas, cajeras despachando pedidos desde sus micrófonos y envoltorios coloridos.

No sé si la comida era rica, si yo tenía ocho, nueve o diez años. Tampoco sé si mi abuela pedía una hamburguesa o solo tomaba café; de qué charlábamos, ni cuánto tiempo duró ese ritual difuso que yo esperaba con ilusión cada semana. Pero, desde entonces, la marca Pumper Nic quedó enlazada a un fotograma del pasado al que me gustaría volver si pudiera viajar en el tiempo.

Aquel día de enero de 2020, con la sospecha de que no era la única que sentía un cariño especial por esa empresa, tuve el impulso de ir más allá. Empujada por un interés repentino, caí en la cuenta de que solo sabía que había sido el primer *fast food* de la Argentina, mucho antes de que las grandes cadenas norteamericanas desembarcaran en el país. Ese dato que durante décadas había conservado en un rincón remoto de la memoria, de pronto cobró para mí el peso de una revelación.

Nací apenas comenzaba la década del ochenta y, en el lento ocaso de la dictadura, Pumper Nic era ya una marca establecida y una promesa de modernidad en esos años grises. Pero ¿de quién había sido la idea de importar ese sueño americano a nuestro país? ¿Qué había significado para los argentinos la aparición de ese local futurista?

Entonces guleé. Ese gesto automático que hacemos cuando queremos ubicar una dirección, leer una noticia u obtener un diagnóstico médico abrió un portal inesperado. Primero apareció un nombre, el de su creador: Alfredo Lowenstein, hermano del impulsor de la marca de hamburguesas Paty, todo un clásico argentino. Al margen de algunos detalles sobre la facturación millonaria de Pumper Nic o su caída en desgracia tras la llegada de McDonald's y Burger King al país, no había una sola pista sobre quién había sido ese hombre capaz de replicar el *fast food* a imagen y semejanza de esos gigantes extranjeros cuando todavía eran algo completamente desconocido para los argentinos.

Después encontré una fecha, 1974. El nacimiento de Pumper (así se lo conocía popularmente) contradecía al inconsciente colectivo, que lo asocia con el «destape» de la década del ochenta. Ese año estuvo marcado por la muerte del entonces presidente Juan Domingo Perón, y por una violencia política extrema que no haría más que escalar. Me resultaba inverosímil imaginar aquel lugar colorido y alegre que había conocido en mi infancia como contemporáneo a los atentados de la guerrilla armada y la represión brutal de los comandos parapoliciales de la Alianza Anticomunista Argentina, la Triple A.

Cada retazo de información que encontraba abría nuevos interrogantes. Aquella búsqueda espontánea desde mi teléfono celular continuó en las redes sociales. En Facebook descubrí un grupo llamado «Extrabajadores de Pumper Nic» donde más de cuatrocientas personas de entre

cuarenta y setenta años comparten fotos, anécdotas o búsquedas como «¿alguien del local de Corrientes y Callao?». Los imaginé vestidos con sus uniformes y me pregunté si alguno nos habría atendido en la sucursal de Caballito a mi abuela y a mí. Muchos de ellos todavía siguen en contacto y en sus comentarios recuerdan su paso por la empresa con cierta épica y un sentimiento parecido al orgullo. Ese afecto por un trabajo en una cadena de comida rápida desaparecida hace décadas también llamó mi atención. No encontré en Facebook ningún otro grupo de exempleados de un *fast food* ni de otras compañías similares. ¿Qué habría tenido de especial haber formado parte de Pumper Nic? Improvisé un mensaje público presentándome como una periodista interesada en la historia de la cadena. Sin saberlo aún, ese fue el comienzo de la investigación.

El primer extrabajador de Pumper que me contactó resultó ser un sobrino del fundador. A sus cuarenta años, como si hubiera estado esperando décadas para contar esta historia, Rodrigo Fonte me explicó con entusiasmo que sus padres eran novios cuando participaron en la inauguración de 1974 y que otros parientes también habían formado parte de la empresa. Esa faceta de intimidad me resultó atractiva: ¿cuál era la historia detrás de esa familia?

Quizá una clave para empezar a responder a esa pregunta la encontré recién dos años después, un sábado lluvioso de 2022 cuando, luego de varias entrevistas telefónicas y tres encuentros en persona, Rodrigo Fonte me citó en un bar de Olivos, en la provincia de Buenos Aires. Sobre la mesa, una caja de plástico marrón con la inscripción «Departamento de Marketing» escrita en un lateral con marcador indeleble negro anticipaba una travesía en el tiempo.

—Acá está la famosa caja —me dijo.

Con delicadeza, Rodrigo quitó la tapa y dejó al descubierto recortes de diarios, envoltorios de colores, fotografías, *merchandising*, registros escritos a máquina, calcomanías y mantelitos de papel con dibujos infantiles. Como si estuviera manipulando objetos valiosos, sacó uno por uno y me fue explicando de qué se trataban, a qué época de Pumper Nic pertenecían o quién era la persona que aparecía en alguna foto. Su relato se llenó de detalles.

Era apenas una parte de lo que cariñosamente llama «el museo». El resto de su archivo —más fotos, videocasetes, folletos de todas las épocas de la cadena de comida rápida— está guardado en la casa de sus padres.

—Yo me crié con todo esto.

Es que el primer *fast food* de la Argentina fue un capítulo de veinte años en la vida de su familia. Tanto, que habla de Pumper Nic en un nosotros inclusivo.

—A veces —dijo, señalando la caja— me pregunto si no será momento de tirar todo esto y dejarlo ir.

—¿Y qué te respondés?

—Que no. Lo guardo porque a esa historia le falta un cierre.

Pensé entonces que la historia parecía permanecer abierta también para mucha otra gente. Durante la investigación había encontrado, entre los extrabajadores de Pumper Nic, personas ya retiradas de la vida laboral, empleados, CEO, residentes en Estados Unidos, taxistas, más familiares de Alfredo Lowenstein, aventureros que dedicaban largas temporadas a navegar en velero por el océano, gente con mucho dinero y otra extremadamente humilde. Todos, sin excepción, parecían emocionados por revivir su historia. Y en esa extraña dimensión que cobró el tiempo libre durante la pandemia por covid, también empezaron a enviarme a través de WhatsApp fotos, servilletas, manuales y toda clase de recuerdos que tenían guardados en sus casas.

Mientras avanzaba con las entrevistas, todavía sin un objetivo claro, ocurrió una sincronía

extraña. En las etapas más estrictas de la cuarentena, los principales diarios de Argentina habían empezado a publicar notas como «Memorias de un empleado de Pumper Nic» (*Clarín*); «Un símbolo juvenil: cómo era y por qué desapareció Pumper Nic» (*Clarín*); «¿Te acordás? Historia del éxito y caída de Pumper Nic» (*La Nación*) o «Crecimiento sin control, mala calidad y un rival que lo destrozó: nacimiento y muerte de Pumper Nic, ícono nacional» (*El Cronista*). En todas había encontrado la misma información pública que existía sobre la cadena.

Que estos medios decidieran hablar sobre una hamburguesería extinta mientras en el mundo se contabilizaban muertos, camas de hospitales y disponibilidad de respiradores no había sido, sin embargo, lo más llamativo. Debajo de cada una de esas notas, donde suele discurrir el ensañamiento brutal de los lectores, todos los comentarios eran positivos: «Por un Chick Nic con Frenys te entrego a mi vieja»; «¡Qué recuerdos!, yo iba al local de Lomas de Zamora con mi esposa cuando éramos novios. Y qué rico era»; «¡Rápido, un Mobur con Frenys que tengo entradas para el cine»; «Me gustaría volver al año 1989, en Pumper Nic, con mi mamá»; «Hacían los pedidos por un micrófono y parecía la NASA»; «A mi papá le decíamos que era el hipopótamo de Pumper Nic porque se comía nuestras sobras», «¡Qué rico! Antes de que llegara McDonald's yo pensaba que el *fast food* era un invento argentino».

En cada relato encontraba escenas que, de alguna manera, confirmaban mi sospecha inicial. Somos muchos los argentinos —y especialmente los porteños— de cierta edad que recordamos haber sido felices en Pumper Nic. Pero ¿por qué un restaurante de comida rápida despertaba tanta nostalgia? Incluso, en esa misma época apareció una petición de Change.org impulsada por un joven que ni siquiera llegó a conocer la cadena pidiendo «la vuelta de la mítica hamburguesería que formó parte de generaciones».

Para reconstruir esta historia, los únicos registros públicos que encontré fueron un par de expedientes judiciales, algunas notas en diarios y revistas que juntan tierra y humedad en hemerotecas, comerciales digitalizados y dos noticias en internet que se refieren a la empresa en tiempo presente: «A Pumper Nic se la comió la globalización» (*La Nación*, 1997) y «Pumper Nic, una cadena a punto de desaparecer» (*La Nación*, 1999). Lo demás —el resto de la información disponible sobre el tema— forma parte del ámbito privado de consumidores, empleados y familiares como Rodrigo Fonte: fotografías, videocasetes, productos con el logo de la empresa y, sobre todo, recuerdos entrelazados en un relato colectivo.

Entre todos esos testimonios, solo había uno capaz de narrar esta historia en primera persona. Alfredo Lowenstein tiene cerca de ochenta años y no dio una sola entrevista en las dos décadas que estuvo al frente de la empresa. Tampoco quiso hacerlo para este libro, desde un castillo en Italia donde algunos dicen que vive. Alrededor de ese silencio también fui delineando su perfil. Apenas respondió unas preguntas por mail enviadas a través de su hijo mayor, quien, amablemente, se ofreció como portavoz de la familia.

Consulté a economistas, antropólogos e historiadores buscando más información, y sus respuestas derivaban casi siempre en anécdotas o fotos dentro de alguna sucursal. De una forma u otra, siempre terminaba llegando al mismo lugar: el vínculo de todas las personas con Pumper Nic parecía estar atado a un recuerdo emotivo. Y esa historia estaba ligada también a ciertos momentos clave del tumultuoso siglo xx argentino.

Un dicho popular dice: «Argentina es un país en el que, si te vas de viaje veinte días, cuando volvés cambió todo, y si te vas de viaje veinte años, cuando volvés no cambió nada». Términos como «inflación», «dólar», «devaluación» se incorporaron demasiado pronto a nuestro vocabulario cotidiano. Esa narrativa de crisis permanente es parte de nuestra identidad nacional.

En ese sentido, Pumper Nic también funciona como un ejemplo de supervivencia. Hasta su desaparición a fines de la década del noventa, durante casi un cuarto de siglo logró franquear el plan de ajuste brutal del «Rodrigazo», que en 1975 llevó la inflación al 335 por ciento en un año; el terrorismo de Estado de la dictadura cívico-militar, una guerra contra Inglaterra, la fragilidad del retorno democrático, una hiperinflación anual histórica del 3.079 por ciento en 1989 y la década del gobierno de Carlos Menem, con su programa neoliberal, la paridad entre el peso argentino y el dólar estadounidense, la llegada masiva de empresas extranjeras y los altos niveles de recesión económica y desempleo.

A medio siglo de la inauguración del primer local, este es un intento por revelar la historia desconocida detrás de esta marca que atravesó la vida de una generación que hoy ya es adulta y que sobrevivió al paso del tiempo para transformarse en una leyenda. Pero, también, es un libro sobre una empresa argentina que, copiando descaradamente el *fast food* norteamericano, revolucionó la cultura alimentaria de un país y se convirtió en la cara visible y aspiracional del sueño americano en el sur de Latinoamérica.

**Primera parte.**  
**El origen**

## 1. La revelación

Alfredo Lowenstein camina por Miami Beach con la mirada perdida en el horizonte. Es 1971 y no es común ver a un argentino por esas costas de arena blanca y palmeras: viajar al exterior todavía es un privilegio al que solo acceden las personas de mucho dinero como él, que a los veintisiete años trabaja para los hoteles que compró su padre en la Florida. El resto del tiempo vive en un barrio residencial de calles arboladas en la zona norte de la provincia de Buenos Aires, donde junto a su hermano gestiona Lamar, el frigorífico de la familia, uno de los grandes exportadores de carne vacuna y equina de Argentina.

Cualquiera podría suponer que tiene la vida resuelta mientras pasea bajo el sol del mediodía junto a sus dos hijos pequeños y Diana, su esposa y gran amor desde la adolescencia. Sin embargo, Alfredo siente que le falta algo crucial: probarse como empresario con un negocio propio.

Su padre montó un imperio económico literalmente de cero. Su hermano mayor creó la primera fábrica de hamburguesas de la Argentina cuando tenía veinte años. Su hermano del medio fundó un moderno frigorífico de pollos en la provincia de Entre Ríos. Él, que es el menor, todavía está buscando la idea perfecta para convertirse en un portador legítimo del apellido Lowenstein.

De pronto, las voces de sus hijos, Diego y Paula, se cuelan entre sus pensamientos y lo devuelven a la realidad. Quieren almorzar y piden lo mismo de siempre: hamburguesas con papas fritas. Ni él ni su esposa se resisten, después de todo esa es una forma práctica de resolver el asunto en Miami, donde siempre hay alguna opción cerca. Minutos después, ya están los cuatro en la fila de un *fast food* para hacer el pedido.

A sus hijos les encanta. A menos que se encuentren en el extranjero, para los argentinos no es posible comer en McDonald's o Burger King. Esa clase de cadenas, que llevan dos décadas multiplicándose por Estados Unidos, hace apenas cuatro años que comenzaron a cruzar la frontera hacia destinos dispersos como Canadá, Japón, Costa Rica o Alemania. Pero en Argentina todavía no existen. Eso significa que mientras Diego y Paula piden con ilusión el menú de siempre, lo más probable es que en su país, si alguien sabe en qué consiste esta manera de comer, lo sepa por películas como *American Graffiti* o historietas como *Archie*. Lo más rápido y parecido a un autoservicio gastronómico que hay en Buenos Aires es la posibilidad de comer pizza de pie junto al mostrador.

Alfredo espera en la fila. Los empleados de esa cocina, que funciona como una cadena de montaje, ensamblan el pedido a la vista de todos y, en menos de cinco minutos, ya está listo. Lleva las bandejas hasta una mesa para cuatro y Diana reparte los paquetes de hamburguesas entre sus hijos que, rápidamente, convierten el almuerzo en un despliegue festivo de papeles grasosos, vasos desechables y papas fritas.

Es un mediodía como tantos otros. A su alrededor la gente entra, pide, paga, come y se va. Abstraído, Alfredo observa desde su silla ese circuito predecible y virtuoso como si recién lo descubriera. Ve a los clientes pidiendo comida, las máquinas registradoras facturando sin tregua, el mobiliario de colores vivos, las mesas con familias, amigos, parejas y jóvenes que parecieran divertirse y entonces, finalmente, se da cuenta. El proyecto que estaba buscando había estado

siempre ahí, frente a sus ojos, disponible para cualquiera con el dinero para hacerlo y la insolencia para replicarlo.

No es cien por ciento suya, pero ahí está la idea que por fin lo pone en acción: será él quien lleve el moderno *fast food* a la Argentina.

## 2. Un lugar donde poder vivir

Todas las historias familiares tienen su punto de partida: un contexto histórico, un desarraigo, un acto heroico, una muerte, una historia de amor. Los grandes negocios también. La escena fundacional de los Lowenstein que se contará de generación en generación comienza con una huida cinematográfica en un pueblito sin señas particulares cerca de Fráncfort un día cualquiera de 1935.

Ludwig Lowenstein, de veintitrés años, se había levantado como siempre, antes de que saliera el sol, para abrir la carnicería que atendía con su padre. Aquel trabajo artesanal de sacrificar, limpiar y despiezar las vacas con sus manos lo había aprendido de niño: era una herencia que se transmitía desde hacía décadas entre los hombres de su familia.

Esa noche, mientras cenaba con sus padres después de una jornada extenuante, alguien llamó a la puerta. El miedo se apoderó de los tres: no eran comunes las visitas inesperadas. Y en un hogar judío, en pleno ascenso del nazismo, no podían traer buenas noticias.

Ludwig avanzó despacio hasta la puerta. Al abrir, se encontró con una cara conocida que no le transmitió tranquilidad. Era el comisario del pueblo que, sin más explicaciones, pronunció la frase que cambió para siempre su vida: «Tenés que irte ahora mismo porque recibí órdenes de venir a buscarte mañana a la mañana».

La urgencia explícita en esa oración resonó en la casa como un golpe seco. Desde que Adolf Hitler había sido nombrado canciller de Alemania el 30 de enero de 1933, el clima antisemita no había parado de escalar. Los judíos ya no podían ser funcionarios públicos, elegir la escuela para sus hijos, ejercer profesiones como la medicina o el derecho ni actuar en cine o teatro. Dos años después, las leyes raciales de Núremberg habían establecido que quienes tuvieran al menos tres abuelos judíos dejaban de ser considerados ciudadanos con derechos y tenían prohibido casarse o tener relaciones sexuales con personas de sangre alemana para no contaminar la supuesta «pureza racial».

A pesar del shock, Ludwig no dudó. Según el relato oficial de la familia, atravesado por noventa años de simplificaciones y olvidos, esa misma noche sus padres lo ayudaron a improvisar un exilio abrupto a Estados Unidos, donde algunos conocidos se habían instalado antes. Mientras juntaba unas pocas pertenencias, su madre le entregó el anillo que había sido de su abuela, uno de los escasos objetos de valor que tenían, para financiar la huida. Sin saber si los volvería a ver, Ludwig se despidió y se perdió entre las sombras y el silencio de la noche.

Muchos detalles se desvanecieron con el tiempo. Se sabe que logró llegar por tierra hasta Róterdam, en Holanda, donde iba a embarcarse rumbo a Nueva York. Pero una vez en el puerto descubrió que no iba a ser tan fácil como pensaba: desde la crisis de 1929 había cuotas muy estrictas para los inmigrantes que querían instalarse en ese país.

Entregado a la suerte, siguió los pasos de otros que también buscaban destinos lejos de la violencia, el hambre o la segregación. Optó por la segunda y única opción que encontró: un lugar llamado Argentina, en el sur de América, donde todavía la llegada de judíos alemanes no solo era bienvenida sino, también, preferida sobre los rusos o polacos, más tradicionalistas y religiosos.

Ludwig Lowenstein pasó alrededor de un mes en altamar, compartiendo con extraños el hacinamiento y la incertidumbre. Quienes lo conocieron dirán que ese desarraigo moldeó para

siempre su carácter frío y reservado.

La Argentina lo recibió con una costa de aguas marrones y una multitud de inmigrantes de distintos países que deambulaban por las dársenas del puerto intentando hacerse entender. Él fue uno de los trece mil judíos alemanes que desembarcaron en Buenos Aires entre el ascenso de Hitler al poder y el estallido de la segunda guerra mundial.

Llegó sin conocer el idioma y con poco dinero. Lo único que tenía para defenderse en ese nuevo país era la palabra «metzenger» —carnicero— estampada en el pasaporte.

Al pasar por la Dirección de Migraciones lo rebautizaron Luis, una traducción forzada de su nombre. La mayoría de los que ingresaban a la Argentina recibían documentos con sus apellidos modificados, según la escucha o interpretación de los empleados que no alcanzaban a comprender bien las fonéticas alejadas del español. Luis, en cambio, mantuvo su apellido intacto.

Sus primeras noches transcurrieron en el Hotel de Inmigrantes, una mole de hormigón con grandes pabellones parecida a un hospital, que se levantaba a orillas del Río de la Plata para alojar a los recién llegados. Si bien se contemplaba una permanencia máxima de cinco días, la estadía de aquellos que tenían problemas para manejarse con el idioma podía extenderse hasta que consiguieran trabajo.

Ludwig, ahora Luis, se propuso buscar alguna ocupación temporal en las inmediaciones del puerto. Empezó haciendo tareas de mantenimiento en las chimeneas de la Compañía Argentina de Electricidad y, poco después, recayó en un restaurante como personal de limpieza, también a cargo de pequeños arreglos. Pero trabajar bajo las órdenes de otros no estaba en su naturaleza.

Buenos Aires no ofrecía las oportunidades que él esperaba. Impulsado por su espíritu inquieto, empezó a buscar nuevos rumbos hasta que, advertido por otros inmigrantes, se enteró de la existencia de una colonia agrícola judía en una provincia llamada Entre Ríos.

Tuvo una corazonada y decidió ir a probar suerte.

Para llegar hasta aquella zona rural ubicada a trescientos kilómetros de la ciudad de Buenos Aires, Luis tuvo que navegar el río Uruguay en una barcaza hasta el puerto de Concepción del Uruguay y luego tomar un tren hasta la estación Basavilbaso. Esa misma distancia que recorrió en cuatro días, en 2021 se resuelve en apenas tres horas de auto. Hay que dejar atrás edificios, casas de fin de semana, barrios privados con cercos eléctricos, barrios humildes con viviendas precarias, y cruzar los ríos Paraná de las Palmas y Paraná Guazú por el puente Zárate-Brazo Largo, que parece un Golden Gate en miniatura. Después siguen hectáreas interminables de campos a los costados de la ruta, con sus plantaciones de soja y sus vacas protegiéndose del sol a la sombra de los carteles publicitarios.

Es un sábado de septiembre y la inmovilidad sagrada durante la siesta combinada con las restricciones durante la pandemia de covid le dan al centro de Basavilbaso —casas bajas, negocios cerrados— el aspecto fijo de una fotografía. Pasado el mediodía, sus diez mil habitantes parecieran ser invisibles.

A esta ciudad sin río, sin bosques y sin montañas, hoy llegan pocos turistas al año. Sus únicos atractivos son dos propuestas austeras: un modesto complejo de piletas con aguas termales y un recorrido a través de los restos de una colonia judía llamada Lucienville. Pero cuando Luis Lowenstein bajó del tren para empezar su nueva vida, funcionaba una de las estaciones clave de un país que presumió de una de las redes ferroviarias más grandes del mundo, creada con

inversiones de capitales extranjeros, principalmente ingleses, para transportar productos agropecuarios al puerto de Buenos Aires.

Argentina se había ido incorporando al mercado internacional. Primero como exportadora de lana de oveja a Europa y luego de carne vacuna, con la llegada en 1876 de los primeros buques frigoríficos franceses que permitieron el traslado de carne congelada y la instalación, a partir de 1882, de los primeros frigoríficos en tierra firme con capitales británicos. Al auge ganadero se sumó un desarrollo agrícola sin precedentes que, para 1900, había convertido al país en el tercer proveedor mundial de cereales, principalmente de trigo, lino y maíz.

Esta prosperidad del modelo agroexportador, que le valió a la Argentina el título honorífico de «granero del mundo», había obligado a los sucesivos gobiernos a poner en marcha un fuerte proyecto de modernización para satisfacer la demanda. En ese plan, los ferrocarriles eran una parte fundamental.

La existencia misma de Basavilbaso está enlazada con el paso del tren hacia otras ciudades más importantes de la provincia: el acta de fundación del pueblo, que fue bautizado en honor al gobernador de ese momento, Clemente Basavilbaso, está fechada el día que pasó la primera locomotora, el 30 de junio de 1887.

Sin embargo, el impulso del tren no fue suficiente para acompañar el desarrollo del modelo agroexportador. Para poblar el país y trabajar los campos era indispensable atraer «sangre civilizada» que, para las élites que gobernaban en ese momento, significaba sangre europea. Con una superficie de 2.791.810 kilómetros cuadrados, el octavo país más grande del mundo no llegaba a los dos millones de habitantes (apenas doscientas mil personas más que la población de Barcelona en 2023).

Siguiendo el artículo 25 de la Constitución Nacional sancionada en 1853 que llamaba específicamente a «fomentar la inmigración europea» se dispuso «no restringir, limitar ni gravar con impuesto alguno la entrada en territorio argentino de los extranjeros que tuvieran por objeto labrar la tierra, mejorar la industrias, e introducir y enseñar las ciencias y las artes». Esta política de puertas abiertas permitió la llegada de dos millones de italianos y un millón cuatrocientos mil españoles que, junto a los inmigrantes de otras nacionalidades, en solo cuatro décadas cuadruplicaron la población y asimilaron sus tradiciones a la cultura local.

Se fueron instalando en colonias ubicadas en distintas provincias del país, siempre en zonas cercanas a las estaciones ferroviarias. Hoy, basta con caminar las mismas calles que transitó Luis Lowenstein para confirmar el protagonismo que tuvieron los judíos en Basavilbaso. Sin iglesias católicas a la vista, en las dos cuadras que los habitantes llaman «el centro» sobreviven, frente a un bulevar con una menorá —o candelabro de siete brazos—, la sinagoga Tefilá L'Moisés, el edificio de la Sociedad Agrícola de la colonia y la Biblioteca Lucienville.

Muchos otros judíos habían cruzado el océano antes que él para encontrar en estas tierras lejanas un lugar donde poder vivir.

Una mañana de 1889, delegados de las comunidades judías de las regiones de Podolia y Besarabia del Imperio ruso se reunieron con Pedro Lamas, el director de la Oficina de Información de la República Argentina en París. Era una de las tantas que, desde 1876 y mediante la ley de Inmigración y Colonización, el gobierno había abierto en distintas capitales de Europa para atraer pobladores.

Como todos los que llegaban hasta ahí, los delegados no sabían mucho sobre esas tierras lejanas, pero tampoco tenían demasiadas pretensiones: buscaban asilo para miles de familias que necesitaban emigrar para sobrevivir a las numerosas prohibiciones para el trabajo, el estudio y el lugar de residencia que les imponía el Imperio ruso. El asesinato del zar Alejandro II en 1881, atribuido falsamente a los judíos, había recrudecido aún más la violencia antisemita y desencadenado ataques brutales contra las aldeas y las ciudades que habitaban.

Esa pequeña oficina de París se había convertido en la promesa de una nueva vida. Los delegados negociaron las tierras, organizaron el viaje a cargo del gobierno argentino y establecieron condiciones para que pudieran subsistir cuando llegaran a destino. El acuerdo incluía la compra de lotes de entre cincuenta y cien hectáreas para cada familia en Nueva Plata, provincia de Buenos Aires, que eran propiedad del senador bonaerense Rafael Hernández, hermano del autor del *Martín Fierro*. Él, además, se comprometía a otorgarles viviendas, materiales para labrar la tierra y provisiones.

En julio de 1889, alrededor de ciento veinte familias rusas de religión judía zarparon ilusionadas en el vapor *Wesser* desde el puerto de Bremen, en Alemania. No podían imaginar que, en los cincuenta días que pasarían en altamar hacinados en tercera clase, un espiral inflacionario duplicaría el precio de las tierras que habían comprado y que, al desembarcar en Buenos Aires, Hernández les rescindiría el contrato.

Permanecieron en el Hotel de Inmigrantes sin saber qué hacer hasta que la pequeña Congregación Israelita de la República Argentina los puso en contacto con Pedro Palacios, propietario de grandes extensiones de tierra en la provincia de Santa Fe. La firma de un nuevo acuerdo, que incluía lotes de veinticinco hectáreas y herramientas a pagar en tres anualidades con intereses, renovó las expectativas de los viajeros, pero otra vez la ilusión fue fugaz: cuando llegaron a la estación de tren más cercana a las tierras prometidas, no había nadie para recibirlos. A la espera de una respuesta, se fueron instalando precariamente en los galpones ferroviarios. Abandonados, vivían a duras penas gracias a la caridad de los trabajadores del tren. Como si el exilio, la doble estafa, el desamparo y el hambre no hubiesen sido tragedias suficientes, una epidemia de tifus mató a más de sesenta de sus niños.

Los sobrevivientes del *Wesser* finalmente lograron ser trasladados a unas tierras en la provincia de Santa Fe donde fundaron Moisesville, la primera colonia agrícola judía de la Argentina, gracias a la intervención de Wilhelm Lowenthal, un médico rumano a quien la Oficina de Información de París había encargado reportar la situación de los inmigrantes de la Argentina.

Lowenthal regresó a Europa con la certeza de que hacía falta un proyecto de colonización organizado. Calculó que necesitaría alrededor de cincuenta millones de francos para poder trasladar, en un corto plazo, a unas cinco mil familias desde el Imperio ruso, a cambio de un contrato de arrendamiento a veinte años que incluía parcelas, herramientas, semillas y una casa con las comodidades básicas.

Al llegar a París y presentarle su idea al Gran Rabino de Francia, Zadoc Kahn, este le sugirió que se contactara con el barón Moritz von Hirsch, un banquero alemán y judío que había multiplicado su fortuna familiar gracias al comercio del cobre, el azúcar y la construcción de ferrocarriles. Si bien ya era reconocido por su vocación filantrópica, la muerte de Lucien, su único hijo, en 1887 lo impulsó a destinar su patrimonio a mejorar la vida de los judíos: «He perdido a mi hijo, pero no a mi heredero, porque lo será mi pueblo».

Seducido por el proyecto del médico rumano, en 1891 Hirsch fundó la Jewish Colonization Association. La empresa, que funcionó en Argentina, Brasil y Estados Unidos, se ocupaba de

comprar y parcelar las tierras, gestionar los traslados, financiar los terrenos y construir escuelas y hospitales.

De a poco, muchos campos despoblados de las provincias argentinas de Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos, La Pampa, Santiago del Estero y Chaco comenzaron a recibir contingentes de judíos provenientes de Europa Oriental. Con un idioma y tradiciones completamente exóticas para los gauchos de la zona, se fueron asentando en aldeas organizadas para sostener la vida comunitaria: tenían sinagogas con bibliotecas y escuelas que, si bien estaban abiertas a toda la comunidad, por la mañana enseñaban el idioma y el plan de estudios local y, por la tarde, educación religiosa.

La expansión de la Jewish Colonization Association fue sentando las bases de la primera inmigración masiva de judíos a la Argentina. Para 1895, apenas seis años después del arribo del *Wesser*, habían llegado diez mil personas. Después de la primera guerra mundial, una segunda oleada proveniente de distintas partes de Europa atrajo a unas cincuenta mil personas más que, a diferencia de los primeros colonos, se instalaron en su mayoría como mano de obra en Buenos Aires. Antes de que estallara la segunda guerra mundial, seguían llegando miles de judíos que lograban escapar del nazismo desde Alemania, Austria, Hungría, Polonia y Rumanía.

Estas tres oleadas inmigratorias convirtieron a la Argentina en el sexto país con más judíos en el mundo. Entre ellos estaba Luis Lowenstein.

Basavilbaso tenía una historia de cuatro décadas y más de seis mil habitantes cuando Luis llegó en 1935. Al bajar del tren, se encontró con un pueblo atravesado por vías y locomotoras haciendo maniobras. Esa estación, siempre activa, se había convertido en una parada obligatoria para los ramales que cruzaban el país de este a oeste y de norte a sur. Además, por su ubicación estratégica en el tendido ferroviario nacional, contaba con un taller de reparaciones y una oficina de control de tráfico.

La misma trama de idiomas que lo había recibido en el puerto de Buenos Aires se repetía en ese lugar. A los españoles, italianos y polacos se les sumaba el personal inglés que, desde la privatización del ferrocarril provincial en 1892 —rebautizado The Entre Ríos Railway Company— se había ubicado en un barrio especialmente construido para ellos, con canchas de tenis y campo de golf.

A Luis le habían hablado en Buenos Aires de una colonia a cinco kilómetros del centro de Basavilbaso. Los más de dos mil inmigrantes judíos ya instalados en Lucienville, que había sido llamada así en homenaje al hijo del barón Von Hirsch, formaban parte de la vida cotidiana del pueblo, manejaban una de las primeras cooperativas agrícolas del país, tenían su propio cementerio y mantenían sus tradiciones en bibliotecas, teatros y sinagogas.

Pero no empezó su nueva vida allí, sino en la misma Basavilbaso, en una casa precaria con techo de chapa que apenas alcanzaba para protegerlo de la lluvia y el sol. Aquella postal extremadamente humilde se convirtió, dentro del relato familiar de los Lowenstein, en el orgulloso punto de partida de su imperio económico.

Ya establecido, consiguió que un vecino le prestara un caballo y se las ingenió para ganar algo de dinero. Acostumbrado a las mañanas frías de su pueblo natal, se levantaba al alba para retirar en consignación distintos productos que ofrecería por los campos. Cabalgaba veinticinco kilómetros cargando una valija con ropa, tela o cualquier otra mercadería que le hubieran dado

para vender. Su trabajo como *cuentenik*, que en yidis significa vendedor ambulante, le alcanzaba para sobrevivir, pero no lo conformaba: Luis quería recuperar su oficio.

Empezó ahorrando de su trabajo cotidiano y comprando una vaca cada vez que podía. Descuartizaba el animal en su propia casa y, aprovechando sus habilidades para la venta, ofrecía las piezas de carne en el pueblo.

Por su gesto adusto, su porte y su puntualidad, fue apodado entre los vecinos «el alemancito». En ese hombre de pocas palabras, Dora Brenner, la hija de un matrimonio de colonos que habían llegado a Lucienville en 1922 desde Lemberg —por aquel entonces, Polonia—, imaginó al padre de sus hijos.

No hay un relato familiar sobre esa historia de amor. Apenas se sabe que se casaron dos años después y que, con ayuda de sus suegros, se fueron a vivir a una casa sencilla. Allí montaron una carnicería. De lunes a lunes, mientras él despiezaba las vacas que elegía con ojo clínico, Dora se ocupaba de la venta. Para esa época y gracias al crecimiento del negocio, Luis consiguió traer desde Alemania a sus padres, a su abuela y a dos tíos, que serían los únicos parientes en sobrevivir al nazismo.

En 1939, a la par que se afianzaba la carnicería, nació el primer hijo de la pareja, Ernesto, al que llamarían Tito y a quien le seguirían Roberto en 1942 y Alfredo en 1944.

Mientras Dora se ocupaba de sus niños pequeños, Luis vio la oportunidad de ascender dentro de la industria ganadera y se convirtió en «placero». El nuevo trabajo consistía en elegir y enviar vacas por ferrocarril al Mercado de Hacienda del barrio de Liniers, en la ciudad de Buenos Aires, que abastecía la demanda interna. Sus habilidades comerciales y la posición estratégica que fue adquiriendo dentro del pueblo quedó plasmada en un decreto municipal de 1946, el mismo año que Juan Domingo Perón asumió su primera presidencia:

El jefe de la tercera Brigada de Caballería, coronel don Luis O'Donnell, y el abastecedor, Luis Lowenstein, solicitan eximición de impuestos municipales los días 4, 5 y 6 de octubre. En esos días el señor Lowenstein proveerá de carne a las unidades del Ejército en tránsito en esta localidad.

El peronismo había llegado con el objetivo de desarrollar la industria argentina y expandir el mercado interno mejorando los salarios y los derechos laborales de los sectores populares. Después de una década marcada por varios golpes de Estado, denuncias de corrupción y fraudes electorales, el nuevo gobierno comenzó a promover la nacionalización de los puertos, trenes y servicios como los telefónicos, la electricidad y el gas. Ese cambio de rumbo se hizo tangible en Basavilbaso cuando The Entre Ríos Railway Company pasó a llamarse Ferrocarril General Urquiza, en honor al primer presidente en ocupar ese cargo bajo la Constitución de 1953.

Para los Lowenstein, fueron tiempos de pequeños progresos que se reflejaron en mudanzas a viviendas sin ninguna clase de lujos, pero cada vez más confortables, hasta que en 1949 el jefe de la familia supo que sus desafíos comerciales finalmente habían traspasado los límites de la llanura entrerriana.

Uno a uno, Dora y sus hijos, todavía pequeños, fueron subiendo al Chrysler que acababa de comprar y que despertaba la admiración de sus vecinos. Catorce años después de haber llegado a la Argentina sin nada, Luis Lowenstein dejó Basavilbaso para establecerse con su familia en la provincia de Buenos Aires.

### 3. *Self made men*

Los Lowenstein cambiaron las calles sin asfaltar y la modesta geografía del pueblo por las veredas arboladas de Florida, un barrio de clase media a quince kilómetros del centro porteño. La casa tenía delante un local que les permitió mantener su negocio. Al poco tiempo de llegar, abrieron nuevamente una carnicería.

Ni la mudanza ni el crecimiento económico modificaron la rutina familiar. Cada mañana, Dora llevaba a sus hijos de diez, siete y cinco años al colegio público y después se ocupaba de atender el local, en un sector sangriento y físicamente esforzado donde no eran habituales las mujeres.

Luis, mientras tanto, manejaba hasta el Mercado de Hacienda, donde ya desde sus épocas de placer en Basavilbaso se había ganado fama de experto en el oficio y de hábil negociante. Lejos del campo, se convirtió en matarife abastecedor. Entre sus tareas estaban las de elegir y comprar las cabezas de ganado en el mismo mercado, trasladarlas hasta los frigoríficos, retirar las medias reses y venderlas a las carnicerías. Ese sitio le permitió conocer por dentro cada rincón del comercio de la carne e investigar de cerca qué oportunidades tenía para él.

Gracias a este trabajo, la familia pudo mudarse a una casa más cómoda en la vecina localidad de Olivos, cerca de la residencia oficial del presidente de la nación. Esta forma de ascenso social y económico constituía, para los detractores del peronismo, el ideal de una Argentina blanca y de raíces europeas que progresaba por mérito propio, sin depender de la ayuda del Estado, a diferencia de esos sectores populares llamados despectivamente «cabecitas negras» que llegaban desde el interior del país a Buenos Aires en busca de trabajo.

Por primera vez desde que se había casado, Dora abandonó las tareas rústicas de la carnicería para dedicarse exclusivamente a los quehaceres domésticos y al cuidado de sus hijos. Su nuevo rol como ama de casa no fue el único movimiento que se produjo en la dinámica hogareña a principios de la década del cincuenta. Siguiendo la tradición de la familia Lowenstein en Alemania, donde el trabajo era un legado que se transmitía de padres a hijos, Luis decidió que había llegado el momento de incorporar a su primogénito a la sexta generación de carniceros.

—De los tres yo fui el que estuvo más cerca de mi padre.

El que habla del otro lado de la pantalla una tarde calurosa de enero de 2021 es Tito Lowenstein, el hijo mayor de Luis. Contactarlo no fue una tarea sencilla. A sus ochenta y dos años, está casi siempre ocupado trabajando en el frigorífico General Pico que maneja con su hijo Alan —otra vez la tradición familiar— y que exporta parte de su producción a países de la Unión Europea, Asia, África y América Latina. Hizo falta insistir y reprogramar durante semanas hasta que accedió a una videollamada que dominó con la fluidez de un nativo digital.

Tiene la piel bronceada, el pelo blanco peinado prolijamente hacia atrás y una mirada pícara.

—Un día, a la salida del colegio, mi padre me preguntó «¿tenés mucho que hacer?», le respondí «no tanto» y me dijo «bueno, vení conmigo». Yo empecé a trabajar con él a los doce años.

—¿Qué hacía?

—Iba a llevar la nota de la faena hasta un matadero o me iba con él a Liniers. Mi padre debió haber sido uno de los veinte tipos más conocedores de hacienda en la Argentina. Debo ser un

caso muy raro: me hacía la rata del colegio para ir a trabajar con mi viejo.

—¿Y su madre qué decía?

—No sabía —se ríe—, se enteró después.

A pesar de lo que dice Tito, no fue extraño para Dora ni para sus hermanos Roberto, de nueve, y Alfredo, de siete, que él abandonara los estudios para seguir a su padre. Fue más bien el paso natural en una casa donde el negocio familiar ocupaba el centro neurálgico.

La vida cotidiana, a pesar de esa singularidad, se parecía a la de cualquier matrimonio con tres hijos varones que cada tanto peleaban, que cada tanto se pegaban, que cada tanto discutían por quién sabía más sobre autos.

—Mi padre fomentó demasiado la competencia —dice Tito sobre el vínculo entre los hermanos—. Por ejemplo, nos llevaba a tomar un helado y decía «el que termina primero pide dos». La competencia es parte del empuje. ¿Por qué cree que las marcas de autos son cada día mejores? Porque compiten entre sí.

—¿Ustedes cómo competían?

—Competir quiere decir ver quién supera a quién, quién hace más, y eso es sano. Si usted no compete con la historia, no avanza.

Los relatos de progreso económico eran habituales entre los inmigrantes europeos que habían desembarcado en Argentina a principios de siglo. Muchos habían empezado una nueva vida ejerciendo los mismos oficios que en sus países de origen o habían iniciado sus propios comercios. La segunda generación había logrado acceder a la universidad pública, que en Argentina es gratuita desde 1949, y sus integrantes se habían convertido en profesionales. Ese tipo de ascenso social vinculado a los estudios se había vuelto tan común entre los hijos de los colonos judíos que se popularizó el dicho «sembraron trigo y cosecharon doctores».

Pero el crecimiento económico de Luis Lowenstein, que estaba acostumbrado a competir con la historia, trascendió el promedio. No necesitó mucho tiempo como matarife abastecedor para triunfar. En 1952, con la creación del frigorífico Lamar —nadie recuerda el porqué de su nombre— encontró la veta para concretar su primer negocio millonario. Era un emprendimiento redondo, aunque sin glamur: consistía en vender barriles con carne de vacas viejas en salmuera a empresas norteamericanas. Campbell's Soup, por ejemplo, fue uno de sus mayores clientes y la utilizaba como ingrediente en sus sopas enlatadas.

A los treinta y nueve años, en su flamante rol de exportador, Luis había llegado al escalón más alto en la trayectoria de cualquier carnicero. Pero, para él, el camino del éxito apenas estaba comenzando.

No existen datos disponibles sobre los volúmenes de ventas que alcanzó Lamar. Pero la adquisición de una imponente casa frente al Río de la Plata en La Lucila, un barrio elegido por la aristocracia porteña para construir sus residencias y que —se dice— Luis le habría comprado al ministro del Interior de Perón, Ángel Borlenghi, marcó el traspaso formal de los Lowenstein a la clase alta argentina.

Pero Luis no se mudó a lo que los vecinos llamaban «la mansión». El matrimonio Lowenstein llevaba diecisiete años de casados cuando, casi tres décadas antes de que el divorcio fuera legal en Argentina, y sin preocuparse por el escándalo social que podría suscitar, Luis se separó de Dora.

Tito no recuerda —o posiblemente no tenga interés en recordar— el momento en el que él y sus hermanos recibieron la noticia. Como en todas las preguntas que no están vinculadas con aspectos laborales será elusivo y breve.

—Mi padre le dio a mi madre exactamente la mitad y cuidó de ella más que de sí mismo.

—¿Cómo la cuidaba?

—Desde lo económico. Era un hombre honorable, con toda la fuerza de la palabra. Como verá, tengo una imagen de mi padre muy fuerte.

La decisión de Luis no alteró su papel de proveedor. No solo compró la casa, sino que nunca dejó de hacerse cargo de sus gastos. Dora, que a diferencia de él jamás volvió a enamorarse ni a formar una nueva pareja, vivió hasta los ciento un años como una mujer de clase acomodada.

Esa vida que disfrutaba toda la familia, sin embargo, estuvo a punto de desvanecerse en 1958, cuando un brote de fiebre aftosa, que produce infecciones y ampollas en las vacas, cerró de un día para el otro las fronteras del mundo a la carne argentina.

Aquella situación, que podría haber marcado un punto de inflexión a las dos décadas de crecimiento económico ininterrumpido del negocio familiar, no detuvo a Luis Lowenstein.

En ese entonces, los caballos todavía se utilizaban para tirar de los carros de los vendedores ambulantes y coches fúnebres, entre otros oficios. Al envejecer, cuando ya no podían seguir cumpliendo con esas tareas, sus músculos fibrosos no resultaban tentadores para el consumidor argentino. En cambio, eran muy apreciados en los comercios de países como Bélgica, Japón, Rusia y Francia.

Frente al repentino impedimento para seguir vendiendo al exterior carne vacuna en conserva, Luis le hizo honor a su fama para los negocios y se arriesgó con una mercancía poco explorada y con bajos aranceles de importación que desde hacía tiempo venía observando con interés.

Tampoco hay cifras del volumen de ventas que alcanzó el nuevo sector del frigorífico en ese momento. Desde la familia, sin embargo, aseguran que «llegó a ser la empresa más grande del mundo en faena de equinos».

Luis había transformado una crisis en otra nueva idea millonaria. Pero esa astucia no compensaba la realidad: Argentina se estaba convirtiendo en un país impredecible para invertir.

No se trataba solo de la fiebre aftosa. El 16 de junio de 1955, a mitad del segundo mandato de Perón, aviones de la Armada y parte de la Fuerza Aérea habían bombardeado la Casa Rosada y sus alrededores con el frustrado objetivo de asesinar al presidente. En un clima de insurrección cada vez mayor dentro del Ejército, tres meses después de aquel ataque que dejó más de trescientos civiles muertos, Perón fue obligado a exiliarse en Paraguay.

El gobierno había quedado en manos del teniente general Eduardo Lonardi, respaldado por sectores nacionalistas y ultracatólicos. Pero un golpe interno dos meses después definió su reemplazo por el teniente general Pedro Eugenio Aramburu en reclamo de medidas más duras contra el peronismo, considerado corrupto y autoritario.

A Luis, a quien nunca se le conocieron preferencias partidarias, lo que le preocupaba era la inestabilidad. Cansado de los vaivenes políticos y económicos que agitaban la vida cotidiana, retomó el plan de emigrar a Estados Unidos que había quedado truncado cuando dejó su Alemania natal.

Dos décadas después de haber sido rechazado en la oficina norteamericana de migraciones de Róterdam, en la antesala de la segunda guerra mundial, volvería a solicitar la visa, pero esta vez como el dueño de un frigorífico de exportación.

No estaba dispuesto a abandonar lo que había construido en la Argentina. Su plan era convertirse en uno de esos hombres de negocios que van y vienen en avión, sin un domicilio fijo, administrando sus empresas en distintos países.

Así empezó a viajar. Los contactos que había hecho en Estados Unidos gracias a Lamar le

sirvieron para abrir algunas puertas. La opción de comprar una fábrica de hamburguesas en Nueva York se convirtió en la más tentadora. Le permitía seguir dentro de una actividad en la que se movía con la fluidez de un experto y, además, implicaba vender un producto insignia de la cultura alimentaria de Estados Unidos.

Su idea era que Tito se mudara con él y se pusiera al frente del nuevo emprendimiento mientras él quedaba a cargo de las gestiones comerciales. Para hacer la propuesta formal, viajó con su hijo mayor a Nueva York y le mostró la fábrica. Pero mientras recorrían las instalaciones, Tito, que en realidad no tenía intenciones de emigrar, le hizo una contraoferta osada: «Hagámosla en Argentina».

—Me acuerdo que mi padre me dijo «estás loco» y yo le contesté «bueno, estoy loco».

Luis podría haber insistido. Podría haber intentado disuadir a su hijo con el argumento, bastante sólido, de que nadie iba a querer comer hamburguesas en un país donde el bife de chorizo, un corte de carne tierno y sabroso, era un estandarte nacional. O, simplemente, podría haberle dicho que no.

En cambio, abandonó su proyecto de comprar la fábrica en Estados Unidos, le dio a Tito el dinero para importar la máquina Hollymatic 1200 que necesitaría para preparar los *patties* —discos de carne picada—, y le permitió poner en marcha su primera experiencia como emprendedor.

Si bien la hamburguesa habría llegado a Estados Unidos a principios del siglo XIX de la mano de inmigrantes alemanes, su consagración como símbolo gastronómico norteamericano comenzaría a gestarse mucho tiempo después, en 1921, cuando un vendedor de seguros llamado Billy Ingram abrió en Wichita, Kansas, el primer restaurante dedicado exclusivamente a la venta de ese producto. Lo llamó White Castle. Hoy la empresa, considerada la antecesora de la comida rápida, tiene alrededor de trescientos sesenta locales en Estados Unidos.

Desarrollar la primera fábrica de hamburguesas en Argentina era una apuesta atrevida. Para 1960 en el país apenas existía una suerte de antepasado vulgar conocido como «tortita de carne picada». Estaba hecha con cortes baratos y solo la preparaban las clases bajas, que no podían comprar lomo o bife de chorizo.

Una vez que logró traer la máquina, Tito eligió asociarse con dos personas que trabajaban en Lamar y, juntos, empezaron a pensar en los detalles de su proyecto. Hubiera querido que su marca se llamara Wimpy, en homenaje al personaje de la tira cómica *Popeye* que era fanático de las hamburguesas, pero el nombre ya estaba registrado. No sabía en ese momento que, setenta años después, el que terminaría eligiendo todavía se sigue utilizando en el país como genérico para nombrar las hamburguesas.

—¿Sabe cuánto tardamos en decidirnos por el nombre Paty? —pregunta Tito, vanidoso, sobre el juego de palabras entre el diminutivo de Patricia con los *patties* que formaba la máquina.

—No.

—Catorce horas, ¿sabe cuánto tardamos entre que decidimos hacer Paty hasta que la pusimos en la calle?

—No.

—Cincuenta días, ¿sabe cuántos años tenía yo?

—No.

—Veinte. Mi padre me tuvo que dar permiso ante el juez.

Gracias a los vínculos de los Lowenstein dentro del universo ganadero, la marca Paty fue presentada en sociedad el 1 de julio de 1960 en la tradicional Exposición de la Sociedad Rural Argentina del barrio porteño de Palermo. En medio de esa prestigiosa feria donde los representantes del campo muestran los avances del sector y exponen sus mejores animales, los ojos de toda la familia Lowenstein estaban sobre el pequeño puesto que promocionaba una hamburguesa —«un Paty»— con Coca-Cola. Pero el público pasaba por delante sin demostrar interés.

El resultado no los sorprendió. Tito suponía que introducir un producto que iba a contramano de la cultura argentina no iba a ser un proceso sencillo, pero estaba seguro de su idea. Siguiendo los pasos de su padre, se dedicaba de lunes a lunes tanto a la parte comercial como a la distribución y la venta directa. En el país casi no existían los supermercados ni había tecnología disponible para mantener la cadena de frío de los alimentos.

El hijo mayor de Luis, que podría haberse conformado con trabajar en la exitosa empresa familiar, recorría distintos puntos de la ciudad y de la provincia de Buenos Aires ofreciendo las hamburguesas en bandejas de cartón a pequeños almacenes y fiambrerías de barrio. Los fines de semana, cargaba el baúl de su auto con más de doscientos kilos de Paty enfriados, y manejaba cuatrocientos kilómetros hasta la ciudad balnearia de Mar del Plata. Allí, el dueño de un bar que estaba sobre la rambla lo ayudaba a vender hamburguesas por la playa.

En sus comienzos, la empresa estuvo varias veces al borde de la quiebra y ese abismo lo obligó a ser creativo. La estrategia más audaz fue pagar un espacio publicitario en el exitoso programa para niños El Capitán Piluso, que se emitía por las tardes en Canal 9. Su lógica le indicaba que, si quería convencer a los adultos, primero tendría que llamar la atención de los niños. Paty apareció como un producto extraño entre las publicidades de leche chocolatada y galletitas. Pero a medida que Alberto Olmedo —uno de los actores cómicos más célebres de la Argentina, que se había lanzado a conquistar al público infantil caracterizado con su clásico gorro de pescador blanco y su remera rayada— repetía al aire las bondades de Paty, la demanda comenzó a crecer.

De a poco y con resistencias, la hamburguesa se fue transformando en un plato práctico para las amas de casa, que fueron la punta de lanza de una de las marcas más emblemáticas de la Argentina.

Paty no fue el único gran proyecto de Tito Lowenstein. Otro de sus «hijos», como se refiere a sus emprendimientos, fue un complejo turístico en la provincia argentina de Mendoza inaugurado en 1983 que se convirtió en el centro de esquí número uno de América Latina. Las Leñas, como lo llamó, fue erigido en un sitio despoblado y, para ser accesible al turismo, se tuvo que construir el actual aeropuerto de la ciudad de Malargüe.

—¿Sabe cuánto tiempo tardé en hacer la pista de treinta metros de ancho por dos mil quinientos metros de largo para un Boeing 727? —pregunta Tito.

—No.

—Sesenta y nueve días. Y dieciocho para la torre de control.

Mientras Tito se mostraba como un fiel discípulo de su padre, Roberto, el hijo del medio y el más volátil, nunca había manifestado interés en participar en el frigorífico familiar.

En cambio, para cuando terminó el colegio secundario estaba convencido de que era una buena idea estudiar en el exterior. Luis accedió a pagar la carrera de ingeniero agrónomo con

especialización avícola en la prestigiosa Cornell University de Nueva York y, cuatro años después, Roberto se convirtió en el primer universitario de la familia.

Regresó a la Argentina a los veintidós años con su diploma y un proyecto para presentarle a Luis. Al igual que su hermano mayor, Roberto había aprovechado el privilegio de viajar al exterior y mirar el futuro para copiarlo en Argentina, algo que se convertiría en el sello creativo de los Lowenstein.

Mientras en algunas ferias del interior del país todavía los pollos se sacrificaban dislocándoles el cuello, propuso instalar en su Basavilbaso natal un matadero y frigorífico avícola. La tecnología que había conocido en Estados Unidos permitía que los animales fuesen sacrificados, desplumados y eviscerados con máquinas especiales que los dejaban listos para distribuir en los puntos de venta.

Una vez más, el capital para importar la maquinaria y financiar el proyecto salió de la cuenta bancaria de su padre que, sin condicionamientos, decidió respaldar el emprendimiento de su segundo hijo.

Aun convertido en empresario, Roberto eligió seguir disfrutando de las comodidades de la mansión familiar. Para controlar el frigorífico, que llegó a tener más de seiscientos empleados y procesar un millón de pollos por mes, viajaba semanalmente desde Buenos Aires y llegaba a Basavilbaso como una estrella de cine en un descapotable rojo que hacía suspirar a las vecinas.

Como casi todos los proyectos que encararía a lo largo de su vida, el frigorífico avícola que había fundado fue ambicioso, pero duró apenas un par de años. Las causas del fracaso no quedan del todo claras pero aquella experiencia fallida hizo que Roberto nunca más volviera a trabajar con pollos.

Al dejar la empresa, se dedicó a explorar otros rumbos: montó una distribuidora de cine que lo llevó al festival de Cannes, tuvo proyectos grandes pero inespecíficos en Israel y Rusia, una financiera y videoclubs, entre otros rubros comerciales. En 2021, a sus setenta y nueve años, durante una breve conversación telefónica, comentó que estaba trabajando en «el último negocio de su vida»: un producto para ahorrar gasoil a base de nitrógeno.

Con Roberto al frente de su flamante frigorífico avícola y Tito dedicado a expandir las ventas de Paty, solo faltaba que el hijo menor de Luis Lowenstein completara el rito iniciático de los varones de la familia.

## 4. La Mansión

Al igual que sus hermanos, Alfredo fue un espectador privilegiado de cada actividad que emprendía su padre. Todavía era un niño cuando descubrió ese universo de cabezas de ganado, cortes y nombres de razas vacunas. Mientras sus compañeros del colegio hacían la tarea, él acompañaba a Luis por los pasillos del Mercado de Liniers, donde el griterío de los compradores se mezclaba con el olor a bosta de las vacas en los corrales. Tiempo después, cuando ya se había fundado Lamar, era habitual para Alfredo corretear entre las medias reses colgadas de los ganchos como si estuviera jugando en el patio de su casa. Indiferente a los baldes con vísceras y el olor a óxido de la sangre impregnada en el piso y los delantales de los trabajadores, sus ojos de niño se fascinaban descubriendo la admiración que despertaba su padre entre los clientes y la veneración con la que lo trataban los empleados.

Aquel escenario adulto que formaba parte de su vida cotidiana desaparecía cada vez que bajaba del auto de Luis para entrar a esa casa ubicada en Andrés Ferreyra y Sinclair, donde vivía con su madre y sus hermanos. «La mansión» o «El palacete», que imitaba el estilo colonial norteamericano, llamaba la atención desde la calle. Un portón de rejas blancas dejaba a la vista el porche con columnas, la fachada color bordó de tres pisos, ventanas con remate arqueado y un vistoso techo de tejas grises. La rodeaba un jardín en barranca hacia el Río de la Plata con una pileta olímpica, además de vestuarios, una pajarera inmensa y un quincho con parrilla.

Ahí, en el barrio, a pesar de la casa palaciega, era uno más entre los chicos que jugaban en las calles arboladas o escuchaban música de los Beatles en algún tocadiscos.

Para los vecinos, Dora había demostrado ser una anfitriona amable y permisiva con los amigos de sus tres hijos, que habían convertido la casa en una suerte de club social. Sin distinción de horarios ni días de semana, era común ver dentro del paisaje doméstico a jóvenes de entre doce y veinte años ocupando los distintos ambientes. La heladera, siempre llena, era una víctima cotidiana de la voracidad adolescente.

Durante el verano, cuando la vida del barrio se mudaba a los jardines, la pileta con agua helada de los Lowenstein era la favorita de todos y el sótano, con sala de juegos y una mesa de billar, el búnker de los hermanos mayores.

Casi desapercibida, Dora observaba cada movimiento y ejercía un control intuitivo. Por lo general, no tenía problemas con ese vaivén de chicos, muchas veces desconocidos, pero se reservaba el derecho de admisión basado en su olfato de madre judía: si alguno no le gustaba, sus hijos respetaban el veredicto sin protestar.

Tito, para esa época, trabajaba desde hacía más de una década en Lamar y planificaba negocios con sus amigos. Roberto seguía abonando su fama de seductor con las amigas y novias que llevaba a la casa y el Jaguar rojo con el que se paseaba por la zona. Pero una vez que Tito puso en marcha Paty y Roberto se mudó a Estados Unidos para estudiar en la universidad, los únicos que circulaban diariamente por la mansión eran los amigos de Alfredo, que, con diecisiete años, comenzaba a repartir su atención entre la vecina más linda del barrio y las últimas materias del colegio secundario.

A media cuadra de «La Mansión» vivían los González. El padre de esa familia, descendiente de españoles, se había dedicado a la compra-venta de autos. A principios de la década del cincuenta, con la firma de un contrato que le dio la exclusividad para vender algunas marcas de camiones importados, pudo cumplir el sueño de su esposa: abandonar el barrio de clase trabajadora y comprar un chalet en La Lucila. La prosperidad que les permitió mudarse a esa zona con sus cinco hijos comenzaría a decaer tiempo después a causa de los vaivenes de la economía argentina.

Alfredo González, el hijo menor de la familia González, maneja en diciembre de 2020 un taxi por la calle Sinclair.

—Un día Alfredo Lowenstein se le plantó a mi viejo y le dijo «yo me voy a casar con su hija» —se ríe.

Tiene sesenta y cinco años, el cinturón de seguridad desabrochado y un barbijo negro. Es canoso, delgado, de contextura pequeña y usa ropa desgastada pero juvenil: bermudas de jean, zapatillas y chomba gris. Reduce la velocidad del Chevrolet Corsa al pasar frente a un cerco de ligustrinas que cubre la que fuera su casa familiar y ahora es la casa de una de sus hermanas. Él, en cambio, hace décadas que ya no vive en ese barrio que encabeza el ranking de las zonas más caras de la provincia de Buenos Aires —alrededor de tres mil quinientos dólares el metro cuadrado—. Alquila una habitación modesta y maneja el taxi seis días a la semana.

Unos metros más adelante se detiene en la esquina de Sinclair y Andrés Ferreyra, donde estaba la casa de los Lowenstein que décadas después fue demolida para construir el gimnasio de un colegio privado. Alfredo González baja el volumen de la radio que está clavada en una emisora de clásicos ochentosos y dice:

—Alfredo se puso de novio con mi hermana Diana en 1959 y, desde entonces, se convirtió en una presencia permanente en mi casa. Me acuerdo que siempre lo jodía a mi viejo: «Revise el ligustro, don González», dándole a entender que donde las ramas estaban hundidas había estado besándose con mi hermana —se ríe—. Mi viejo lo quería matar. Alfredo era un atrevido, pero también un tipo familiar y muy cálido.

Cada domingo al mediodía, Alfredo Lowenstein caminaba media cuadra hasta la casa de los González. Desde la puerta ya se podía sentir el aroma a salsa de tomate casera que llegaba desde la cocina, donde su suegra amasaba ñoquis como para un batallón. La mesa que armaban en el comedor era cada vez más larga. Desde hacía tiempo, a los siete miembros de la familia se habían sumado los novios de las hijas que, al igual que Alfredo, pasaron a formar parte del elenco estable de las reuniones.

Eran almuerzos ruidosos, de conversaciones superpuestas, bromas y discusiones livianas en las que nunca se metían el fútbol ni la política que, por ese entonces, estaba dominada por la presión sindical que se oponía al plan de ajuste económico de Arturo Frondizi, que había asumido el cargo de presidente en 1958 por la Unión Cívica Radical Intransigente con apoyo del peronismo, proscrito por decreto dos años antes.

Alfredo disfrutaba mucho de ese clima distendido que continuaba en la sobremesa hasta la tarde, cuando empezaba a circular el mate con algo dulce para merendar.

En la mansión de los Lowenstein había una dinámica distinta, menos tradicional. Los únicos eventos que reunían a toda la familia eran las fiestas judías más importantes, como Pesaj o Yom Kipur. Para esas cenas, Dora se dedicaba a cocinar los platos típicos y preparaba meticulosamente la mesa. La mantelería y la vajilla elegida para cada celebración, el orden en el

que colocaba los cubiertos y las indicaciones que daba a las empleadas de la casa llamaban la atención de Diana, que intentaba aprender sus costumbres.

Aunque Dora hubiese preferido una nuera judía para su hijo menor, el carisma y buena educación de la vecina hicieron que pronto se ganara su aprecio. Diana también comenzó a participar cada vez más de esa vida de clase alta a la que pertenecían los Lowenstein y que, con el tiempo, les permitiría a todos los González conocer un mundo que, de otra manera, hubiera sido inaccesible para ellos.

La mirada de Luis, ajena a la vida doméstica que transcurría en las veredas y los jardines de La Lucila, se posó finalmente en su hijo menor cuando este terminó el colegio secundario. Alfredo había esperado ese momento desde pequeño y estaba ansioso por incorporarse al negocio familiar y seguir los pasos de su padre.

El cambio en su rutina fue abrupto. Dejó la diversión adolescente de las aulas y sus tardes de ocio en el barrio para manejar cada mañana hasta las oficinas de Lamar, en el centro porteño, donde inició formalmente su vida adulta. Guiado por su padre empezó a recorrer los campos de distintas provincias, aprendiendo con precisión el ciclo reproductivo de los animales y, tiempo después, a ocuparse de los clientes. Negociar contratos, plazos de entregas y pagos en una economía tan vertiginosa y cambiante como la argentina exigía desarrollar una habilidad especial.

El escenario político había vuelto a complicarse. Era 1966 y un golpe cívico-militar había destituido al radical Arturo Illia en su tercer año de mandato. Desde que las Fuerzas Armadas derrocaron a Perón, la presidencia había alternado entre dictadores y candidatos con muy poca legitimidad, elegidos en comicios donde el peronismo, uno de los dos principales partidos políticos del país, continuaba ilegalizado.

Tras su desembarco en el poder, el teniente general del Ejército Juan Carlos Onganía reemplazó la Constitución Nacional por el Estatuto de la Revolución Argentina y, como primera medida, prohibió los partidos políticos y decretó la intervención de las universidades con el objetivo de neutralizar cualquier tipo de manifestación en su contra. Las protestas de docentes y estudiantes fueron violentamente reprimidas por la policía, en lo que se conoció como la Noche de los Bastones Largos.

Alineado a la Doctrina de seguridad nacional introducida por Estados Unidos en los países latinoamericanos durante la Guerra Fría, Onganía puso el foco en combatir al «enemigo interno» encarnado por estudiantes, obreros, militantes políticos, intelectuales y artistas. Esa nueva situación fue terreno fértil para que los incipientes grupos que abogaban por la «lucha armada» empezaran a ganar popularidad entre los jóvenes, especialmente entre aquellos de clase media que habían accedido a la universidad y desde allí comenzaban a pensarse como la vanguardia del cambio que el país necesitaba.

No fue el caso de los hermanos Lowenstein, atentos a los pasos de su padre, que en 1966 finalmente concretó su deseo de emigrar a Estados Unidos.

Miami, la ciudad balnearia que se había llenado de judíos después de la segunda guerra mundial y había sido redescubierta por los turistas neoyorquinos tras el bloqueo a Cuba en 1962, fue el escenario del nuevo proyecto de Luis que, por primera vez en su vida y en la historia de su familia, no tenía vínculos con la carne.

Su plan requería un sacrificio: le pidió a Tito que vendiera su participación en Paty y volviera a Lamar. Su hijo mayor, que ya había mostrado su valía con un éxito propio, no opuso resistencia y respondió con orgullo al llamado para ocupar el escritorio de su padre.

Sin ninguna experiencia previa, Luis compró un hotel frente al mar, un edificio comercial, otro de departamentos para alquiler y fundó la compañía de bienes raíces Lionstone Development — león de piedra, es decir, Lowenstein en inglés— que, finalmente, le permitió cumplir su verdadero sueño americano: vivir en Estados Unidos.

Con el jefe de familia instalado en Miami, el funcionamiento del frigorífico recayó íntegramente sobre Tito y Alfredo. Para el menor de los hijos fue un entrenamiento acelerado. Luis los llamaba casi todos los días por teléfono para controlar la parte operativa y ponerlos al tanto de los nuevos acuerdos comerciales que, una vez terminada la epidemia de fiebre aftosa, incluían la exportación de carne vacuna y equina.

El poco tiempo libre que le quedaba a Alfredo se lo dedicaba a su novia. Diana, que siempre había tenido interés por la decoración, estudiaba diseño de interiores y había empezado a trabajar en Eugenio Diez, una mueblería exclusiva de aquel entonces. Por las noches, él la pasaba a buscar y se reunían con amigos o salían a comer por la avenida del Libertador mientras planificaban su vida juntos.

Cuando Alfredo se sintió afianzado en los negocios familiares, decidió cumplir con la promesa que le había hecho a su suegro nueve años atrás. Los Lowenstein y los González se convirtieron formalmente en familia política en 1967. Alfredo, elegante, optó por un traje claro, camisa blanca y corbata a juego. Al verlo, Diana confirmó su parecido con Paul Anka por su pelo negro engominado y su mirada chispeante. Ella vestía como una novia moderna, su abrigo con doble fila de botones y el casquete de paño contrastaban con el anticuado mobiliario de la oficina pública del Registro Civil de Vicente López. Las madres de Alfredo y Diana se quedaron con las ganas de las ceremonias religiosas: no hubo atrio ni jupá para unir a ese matrimonio mixto.

Esa noche, la mansión de la calle Andrés Ferreyra se llenó de invitados. En el inmenso living decorado acorde a la gran fiesta, los aguardaban mesas armadas con mantelería de lino y vajilla de plata, entre las que circulaban los mozos. De fondo, una orquesta animaba la celebración.

A pesar de que los Lowenstein se habían ofrecido a hacerse cargo de los gastos, el padre de Diana se opuso. Convencido de que era su deber organizar un casamiento a la altura de las relaciones comerciales de los dueños de casa, hipotecó su chalet de La Lucila y aportó el dinero para ese evento familiar inolvidable.

—Desde el punto de vista económico era como casar a mi hermana con un príncipe —dice Alfredo González mientras exhala el humo de su cigarrillo y el calor infernal de diciembre se cuela por la ventana del taxi—. Pero no pasaba por ahí: se casaron por amor. Yo tendría doce años y recuerdo una fiesta como esas que ves en las películas, mi hermana bajando la escalera como Judy Garland o alguna otra diva de Hollywood. Pero era Diana González.

El flamante matrimonio se mudó al barrio porteño de Las Cañitas, cerca del distinguido Club de Polo de Palermo. Diana, que ya se había recibido de diseñadora de interiores y había abandonado su trabajo en la mueblería, se ocupó con dedicación a decorar el departamento. Vivieron solos muy poco tiempo. En 1968 nació Diego y, un año después, Paula.

Casado y con dos hijos, Alfredo empezó a mirar el negocio que su padre había fundado en Estados Unidos con mayor interés. A diferencia de Tito, que había encontrado su vocación en el

linaje carnicero de la familia, él sentía atracción por la compraventa de propiedades, pero especialmente por el estilo de vida norteamericano.

En Argentina, la resistencia de estudiantes y sindicatos a las políticas represivas de Onganía era cada vez más feroz. Para 1970 ya había escalado una serie de insurrecciones populares en el interior del país —Córdoba, Tucumán, Rosario, entre otras ciudades— contra la dictadura, llevadas a cabo mayormente por estudiantes y obreros, que fueron duramente reprimidas. Uno de los blancos principales era la agrupación peronista de izquierda Montoneros, que el 1 de junio de ese año se había presentado en sociedad haciendo público el secuestro y asesinato del expresidente militar Pedro Eugenio Aramburu, en represalia por su rol en el golpe de Estado contra Perón.

Desde la perspectiva de un joven argentino de clase alta como Alfredo, Miami significaba el acceso a un mundo moderno y evolucionado, alejado de las crisis sociales, políticas y económicas que acechaban desde hacía décadas a su país.

Cada vez que viajaba para visitar la empresa de su padre, llevaba una vida similar a la de cualquier norteamericano. A pesar de la naturalidad con la que se desenvolvía, aún se fascinaba con las góndolas de los supermercados con infinidad de productos, al igual que sus hijos, que corrían por las jugueterías gigantescas y Diana, que podía pasar horas comprando ropa en cada *mall*, algo que tampoco existía en la Argentina. Las salidas en familia siempre repetían algunos sitios que se habían convertido en sus favoritos: los parques de diversiones, los paseos por la emblemática Lincoln Road y los almuerzos en modernos *fast foods*.

En ese mundo donde todo parecía funcionar sin sobresaltos y que era conocido en Argentina solo por unos pocos que podían pagar los costosísimos pasajes en avión, Alfredo empezó a imaginar su porvenir. La posibilidad de ser un discípulo directo de su padre en un clima cálido cerca del mar, en contraposición con el ambiente rústico de los frigoríficos, terminó de inclinar la balanza para que empezara a organizar su vida con la mirada puesta en esos horizontes.

No dejó su lugar junto a su hermano mayor en Lamar. Entre marzo y diciembre, durante el año escolar de sus hijos, vivía en Buenos Aires y trabajaba con Tito. Pero una vez terminadas las clases, en los meses de verano, se instalaba con su familia en alguno de los hoteles de su padre y alternaba vacaciones con una formación acelerada en el manejo de los bienes raíces.

Tenía veintisiete años y un futuro prometedor por delante, pero todavía sentía que le faltaba algo.

**Segunda parte.**  
**Nacimiento**

## 5. «Dale, hacelo»

Cuando en 1971 Alfredo Lowenstein tuvo su epifanía personal durante un almuerzo con sus hijos y empezó a fantasear con la idea de abrir el primer *fast food* de la Argentina, supo también que tenía por delante un proyecto ambicioso.

Ese sistema que había llamado su atención ya había revolucionado la cultura alimentaria de Estados Unidos en 1948, cuando los hermanos Richard y Maurice McDonald se habían propuesto el modesto objetivo de que su local *drive-in* de San Bernardino, en California, fuera más rápido que los de la competencia.

La posguerra había afianzado los ideales del *American way of life*, exaltando el consumo como indicador de éxito, mientras renovaba el «sueño americano», la promesa de ascenso social y prosperidad. El automóvil se había convertido en un símbolo de progreso en la flamante potencia occidental, y las autopistas en ubicaciones ideales para modernos restaurantes de paso. Ofrecer un servicio diferencial en un mundo que iba cada vez más rápido llevó a los hermanos a probar distintas maneras de organizar el sistema. Después de varios meses de ensayo y error, lograron convertir el acto artesanal de cocinar en una revolucionaria línea de montaje a lo Henry Ford.

También redactaron manuales, limitaron el menú a pocas opciones, reemplazaron la vajilla de loza por una desechable —que comenzaban a masificarse en aquel contexto de crecimiento económico posterior a la segunda guerra mundial— y delegaron las distintas cocciones, la colocación de los condimentos y el llenado de vasos con gaseosas en máquinas especialmente diseñadas.

Ese formato tan exitoso que Alfredo pensaba traer a la Argentina ya había sido copiado antes por hamburgueserías de ese país como Burger King —creada en 1954— o Wendy's —en 1969—, además de otras marcas que empezaron a comercializar con ese mismo sistema productos como pollo frito, tacos, donuts o pizzas.

En Argentina, sin embargo, todo eso resultaba ciencia ficción. El único establecimiento de comida norteamericana que había en ese momento en Buenos Aires era The Embers, un restaurante fundado en 1961 por un ingeniero estadounidense que, como tantos otros que habían llegado al país para trabajar en contratos petroleros durante el gobierno de Frondizi, extrañaba los sabores de su tierra. Si bien la carta era innovadora para la época —sándwiches de hamburguesas, aros de cebolla, *milk shakes* y torta de manzana con helado— tenía un menú extenso, mozos y vajilla.

Para allanar el camino, lo más sencillo hubiera sido que Alfredo consiguiera la franquicia de alguna cadena extranjera. Podría haber elegido un local acorde con las exigencias pautadas, pagado una inversión inicial y, a cambio, hubiera recibido la maquinaria, el asesoramiento arquitectónico, técnico, contable, la autorización para el uso de la marca, los manuales con todos los detalles de la operación y el listado de productos que debía ofrecer bajo amenaza de rescisión unilateral del contrato. Una vez en marcha, con el pago de un *royalty* mensual sobre las ventas brutas a la casa matriz, si todo funcionaba bien, el resto hubiese sido ganancia.

Pero ninguna cadena, con sus estrictos estándares de control y calidad, hubiese pensado que era una buena idea abrir un local en un país tan inestable y poco desarrollado tecnológicamente como la Argentina.

Esa realidad no significaba un problema para Alfredo, que, de todos modos, no tenía intenciones de rendirle cuentas a nadie. Su verdadero objetivo era crear un *fast food* propio y, para eso, tuvo que empezar todo de cero. Aunque decir que empezó de cero sería impreciso.

En el verano de 1972, Adriana González, recién graduada del colegio secundario, recibió una llamada de su hermana mayor: Diana la invitaba a pasar las vacaciones en Miami. La propuesta, que incluía ayudarla a cuidar de sus sobrinos, era un plan tan perfecto como inaccesible para casi cualquier argentino de clase media de su edad. Fue así, involuntariamente, mientras disfrutaba de aquel viaje, que se convirtió en una testigo privilegiada de cómo el proyecto de Alfredo empezó a tomar impulso.

—La idea ya estaba ahí —dice por teléfono Adriana González una tarde de cuarentena estricta en 2020.

Pasaron cinco décadas, pero lo recuerda con nitidez porque en su primer viaje al extranjero no solo visitó el Miami Seaquarium, el Lion Country Safari y Disneylandia, sino también porque participó de una extravagante misión secreta junto a la familia Lowenstein-González: descubrir cuál de las grandes cadenas norteamericanas era más compatible con el paladar argentino. La atención estaba puesta especialmente en Burger King y McDonald's.

Mezclar vacaciones con un estudio de mercado no era inusual para Alfredo, criado en un hogar donde el trabajo ocupaba el centro de la vida cotidiana. Para Adriana, en cambio, conocer esos restaurantes llamados *fast food* y comer distintos menús de hamburguesas con papas fritas y gaseosas cada día, fue el sello de un verano inolvidable.

Acostumbrada a una vida típica de clase media, que transcurría no mucho más allá de los confines del barrio, explorar ese mundo lleno de sabores nuevos, envoltorios coloridos y opciones novedosas y divertidas como el autoservicio le hacía tanta ilusión como subir a las atracciones en Disneylandia. La experiencia le producía aún más adrenalina porque no solo tenían que probar la oferta completa de cada una de las marcas sino, también, tomar fotografías de los locales sin ser descubiertos por los gerentes.

—Era tipo espionaje —se ríe del otro lado de la línea al recordar que fingía posar mientras su cuñado, en realidad, capturaba la estética, la disposición del salón, el diseño de los muebles y la cartelaría.

En esa primera etapa, Alfredo llegó a una conclusión clave para el corazón de su proyecto: definió que el sistema de cocción de Burger King, que preparaba sus hamburguesas con un acabado parecido al de una parrilla, era más compatible con la idiosincrasia argentina que la versión a la plancha de McDonald's. Por lo demás, el sistema y la estética de ambas era bastante parecido.

Las vacaciones terminaron y la investigación dejó algunas fotografías familiares atípicas —Adriana junto a una mesa, Adriana junto a un mostrador, Adriana junto a un póster con los menús— que ya nadie sabe dónde están. Cuando volvieron a la Argentina, la hermana menor de Diana comenzó a estudiar Ciencias Económicas en la Universidad de Buenos Aires y, por dos años, no volvió a saber nada de aquel proyecto.

La planificación de su futuro *fast food* se había convertido en la obsesión de Alfredo. Pensaba en el negocio cuando iba a la oficina, jugaba con sus hijos, manejaba por la ciudad, se reunía con la familia o visitaba algún campo, dedicado en cuerpo y alma a elaborar un listado exhaustivo de

cuestiones que iba a necesitar resolver para darle forma a semejante emprendimiento gastronómico.

El paso inicial fue el más accesible pero también el más desafiante. Tenía bastante más edad que la que tenían sus hermanos cuando crearon sus propias empresas, y también era la primera vez que iba a llevarle a su padre una propuesta. Sentados frente a frente en su oficina de Miami, le reveló su plan de crear la versión argentina —y porteña— de las cadenas de comida rápida que los norteamericanos adoraban.

Luis, que ya conocía el éxito del sistema, escuchó atentamente la investigación minuciosa que había hecho su hijo para llevar a cabo la réplica. Alfredo le transmitió la certeza de que el *fast food* causaría furor en Argentina. Fantaseó con locales llenos, sucursales propias y, finalmente, ante una demanda desbordada, un sistema de franquicias, algo completamente desconocido en su país.

Luis era un hombre sobrio pero la audacia de su hijo menor le gustó. Al igual que les había permitido a Tito y a Roberto poner en marcha sus ideas, frente a la propuesta de Alfredo no opinó ni impuso condiciones. Simplemente, del otro lado de su escritorio, lo miró y le dijo: «Dale, hacelo».

Entusiasmado por el parco pero genuino reconocimiento de Luis, cada vez que Alfredo viajaba a trabajar en la administración de los hoteles, se dedicaba a recorrer Miami buscando inspiración, como si sus calles se trataran de gigantescas vidrieras a cielo abierto. Con una lapicera y un cuaderno, iba tomando nota de cualquier cosa que le resultara llamativa para darle forma a su plan: la estética de un restaurante, las combinaciones de colores, el eslogan de un comercio, las publicidades, el nombre de algún contacto, mientras imaginaba cómo encastrar las piezas en su propia creación.

El nombre le vino a la mente de manera casi inmediata. Apenas necesitó mirar el sándwich de pastrón que acababa de comprar. «Pumper Nic» era un juego de palabras con el pan alemán pumpernickel, elaborado con centeno, que solía pedir cada vez que iba a comer con su familia a algún *deli* judío. Incluso, en Miami, existía un local que se llamaba Pumpernik en el que probablemente Alfredo comió más de una vez.

El proceso del logo fue todavía más sencillo: en los dos panes naranjas que, en Miami, entre otros dos mil restaurantes de Estados Unidos encerraban el nombre «Burger King» escrito en letras rojas y redondeadas, descubrió el diseño perfecto para su marca en Argentina.

Cuando regresaba a Buenos Aires, atento a no revelar demasiados detalles fuera de su círculo de confianza, dedicaba el tiempo libre que le dejaban los frigoríficos a buscar proveedores y recorrer los distintos barrios de la ciudad investigando sus perspectivas comerciales y qué tipo de público circulaba.

Fueron dos años de un trabajo paciente y meticuloso hasta que, a principios de 1974, Alfredo llegó a la conclusión de que su proyecto estaba listo para cobrar vida.

La ubicación elegida para construir un portal al futuro en la ciudad de Buenos Aires era bien conocida para él, porque en ese barrio informalmente conocido como «el centro» estaban las oficinas de Lamar. La zona era perfecta porque condensaba en un radio de doce cuadras el corazón bursátil y comercial del país, la noche porteña y la concurrida avenida Corrientes.

Apenas empezaba a caer el sol, los oficinistas de traje y portafolio abandonaban las intermediaciones y todo comenzaba a transformarse. En la peatonal Lavalle, paralela a la avenida y

conocida desde la década del cincuenta como «la calle de los cines» o «la Broadway argentina», se iban encendiendo uno a uno los carteles de neón. Esas luminarias multicolores y fluorescentes despleaban sobre el fondo oscuro de la noche los nombres de los cines que se amontonaban en tan solo cuatro cuadras: Alfa, Ambassador, Arizona, Atlas, Beta, Electric, Iguazú, Luxor, Monumental, Normandie, Ocean, Paramount, Paris, Sarmiento, Select y Trocadero. Hacia ahí se dirigía el público de todas las edades que comenzaba a llegar desde distintas partes de la ciudad y de localidades cercanas de la provincia de Buenos Aires, hasta convertir esos cuatrocientos metros de calle peatonal en una marea humana no apta para agorafóbicos. A partir de las siete de la tarde, ir de una esquina a la otra podía tomar media hora; y cuando dos salas enfrentadas terminaban la función al mismo tiempo, resultaba imposible cruzar de vereda.

Junto con los inmensos teatros que se ubicaban sobre la avenida Corrientes, también atractivos pero con tickets más caros, ir a ver una película en alguna de las funciones —matinée, vermouthe, primera noche, segunda noche y trasnoche— era la salida predilecta en tiempos donde solo existían cuatro canales de televisión en blanco y negro. La oferta de títulos era variada y para todos los gustos: *El golpe*, con Robert Redford y Paul Newman; *Qué diablos pasa aquí*, con Barbra Streisand; *La tregua*, de Sergio Renán, que fue el primer filme argentino nominado al Óscar; *Hay que romper la rutina*, una comedia de humor picante con los humoristas Alberto Olmedo y Jorge Porcel; la cinta animada de Disney *Robin Hood*; o la versión cinematográfica de la exitosa telenovela local *Rolando Rivas, taxista*.

Antes o después de cada función, el público, incluso en días laborables, inundaba las pizzerías tradicionales de la avenida Corrientes como Las Cuartetas, Güerrin o Los Inmortales, donde se podía comer en la barra por porciones o en una mesa. Otro clásico, sobre Lavalle, era El Palacio de la Papa Frita, un restaurante con mozos de camisa, saco y moño que maniobraban entre los clientes con sus bandejas plateadas llevando las famosas papas soufflé, bifés de chorizo, tiras de asado, milanesas y escalopes a la romana. Una opción más económica e informal era Pippo, conocido por sus clásicos vermicellis con tuco y pesto o algún corte de parrilla, acompañados siempre por una jarra con vino tinto sobre manteles de papel.

A partir de las siete de la tarde, los restaurantes empezaban a llenarse y esperar para conseguir una mesa formaba parte del ritual de ir a comer «al centro».

A simple vista, nada parecía reflejar los enfrentamientos cada vez más feroces entre los jóvenes del peronismo de izquierda y el ala de derecha del movimiento, respaldada por Perón, que había regresado al país tras dieciocho años de exilio y, levantada la proscripción del Partido Justicialista, había ganado las elecciones en 1973 con casi el 62 por ciento de los votos. La fórmula Perón-Perón tenía como vicepresidenta a su esposa, María Estela Martínez de Perón, más conocida como Isabelita.

Mientras escalaba la represión y crecía la violencia social, Alfredo Lowenstein había encontrado la ubicación perfecta para su local. Pero el éxito de su proyecto exigía mucho más que eso: requería la insolencia de creerse capaz de abrir un *fast food* en un país sin maquinaria, ni insumos, ni infraestructura, ni personal capacitado para eso. A él, esa confianza en sí mismo le sobraba.

## 6. El futuro ya llegó

La construcción de Pumper Nic comenzó en marzo de 1974. Cuando aquel verano probando hamburguesas en Miami parecía destinado a convertirse en una anécdota extraordinaria, Adriana González recibió el llamado de su cuñado y se convirtió en la primera empleada administrativa del *fast food*.

—¿No te importó mezclar la familia con el trabajo?

—No, porque antes me senté con él y le dije: «Una cosa es el trabajo y otra cosa es la familia. El día que no me convenga más, te doy la mano y me voy. Y el día que vos sientas que yo no sirvo más, también me lo decís y seguimos tan amigos como siempre». Esa es la única forma de trabajar con familia. Igual, si te digo que no se mezcló, te miento.

Para ese entonces ya se había conformado una sociedad anónima —Facilven SA— y Pumper Nic tenía un local: quedaba en Suipacha 435, a la vuelta de la peatonal Lavalle y a cien metros del Obelisco. El espacio elegido tenía alrededor de novecientos metros cuadrados y, según el plano proyectado por un arquitecto amigo de Tito Lowenstein, en el subsuelo estaba previsto el sector de fabricación de panificados, la sala de producción de hamburguesas, las cámaras frigoríficas y los depósitos de materias primas. En el primer piso irían las oficinas y los vestuarios para el personal; y en la planta baja la cocina y el salón.

Entre albañiles y bolsas de escombros, pertrechada con una mesita y una silla por todo mobiliario de trabajo, Adriana González controlaba los gastos de la caja chica o iba a comprar lo que hiciera falta a la ferretería. Una mañana, Alfredo llegó con unas carpetas inmensas que contenían los manuales con instrucciones precisas para preparar los productos, atender a los clientes y las normas de higiene para que ella, que sabía inglés, los tradujera. Cinco décadas después, la explicación de cómo consiguió esos manuales está fundada en el rumor de que en Miami su carisma y habilidad para hacer contactos le habrían habilitado el acceso clandestino a la cocina, literal y metafórica, de Burger King.

Involuntariamente, esa cadena también resolvió la cuestión de la falta de maquinaria: Alfredo consiguió la parrilla que utilizaban, llamada «insta-broiler» y que funcionaba como una cinta de montaje en la que se colocaban hamburguesas crudas en un extremo que salían perfectamente cocidas por el otro gracias a la fuente de calor que tenía debajo. También compró las mismas máquinas que usaban para expender gaseosas y las freidoras con capacidad para decenas de kilos de papas.

Mientras el equipamiento viajaba por el océano de norte a sur en contenedores, cada mañana Alfredo llegaba a Suipacha para controlar minuciosamente el avance de la obra. Pese a su inexperiencia en este tipo de negocios, tenía una certeza basada en la intuición: que las decisiones arquitectónicas y estéticas del local eran tan importantes para el éxito de su marca como la propuesta gastronómica.

Desde la puerta, observaba satisfecho la primera gran ruptura de Pumper Nic respecto del diseño de cualquier otro restaurante del país: la cocina, tradicionalmente oculta para los clientes, se podía espiar desde el salón. Detrás de una larga mesada dispuesta para las cajas registradoras, el espectáculo sincronizado de la preparación de menús estaría a la vista de todos.

Durante su investigación secreta en Miami, Alfredo se había ocupado de cubrir hasta el más mínimo detalle. Apelando a sus métodos prácticos pero poco ortodoxos, cada vez que comía en algún *fast food* sacaba de su bolsillo una cinta métrica para medir el mobiliario sin patas, amurado a las paredes para una limpieza expeditiva y con sillas lo suficientemente incómodas para que los comensales no extendieran la sobremesa. De manera sutil, intentando no llamar la atención de los empleados, había tomado y anotado las medidas para luego replicarlas en Buenos Aires.

Todas las semanas, el carpintero se acercaba hasta Suipacha con algún prototipo para probarlo dentro del local, en medio de albañiles desconcertados por la llegada de materiales exóticos para un restaurante. En las paredes, en vez de pintura, colocarían un revestimiento plástico llamado «corlok» que imitaba la madera. El cielorraso, que solía ser blanco y relegado a la poco glamurosa misión de sostener las lámparas de techo, fue cubierto enteramente con modernas placas de aluminio y luces de tubo.

Incluso objetos tan ordinarios como los cestos de basura tenían sus extravagancias. En lugar de permanecer dentro de la cocina y fuera del campo visual de los clientes, como era habitual en los restaurantes de Argentina, estaban distribuidos en distintas áreas del salón. Lo más llamativo, sin embargo, era su diseño: la tapa vaivén, por la cual se arrojaban los residuos, tenía el dibujo de Nic, un hipopótamo verde y sonriente que era la mascota de la marca, con la leyenda «dele de comer al hipopótamo». Esta idea buscaba alentar a los consumidores neófitos de *fast food* a gestionar sus propios desperdicios en un país donde los materiales desechables también eran una novedad.

Se trataba de una idea creativa, pero no cien por ciento original: estaba inspirada en una flota de camiones de recolección de residuos que Alfredo había visto en Miami y que tenían el dibujo de un hipopótamo. Diana Lowenstein, en su papel de decoradora de interiores, algunas mañanas llegaba junto a su marido para ocuparse de los únicos detalles estéticos que diferenciarían a Pumper Nic de las cadenas de comida rápida norteamericanas. En las paredes, colgó paisajes argentinos en blanco y negro tomados por el premiado fotógrafo Pedro Luis Raota y también se ocupó del diseño de los uniformes de color marrón y naranja con gorros estilo marinero a juego, siguiendo la moda de la época.

Pese a la intensa actividad que había dentro del local, a simple vista, desde la vereda y con los ventanales cubiertos con papeles blancos, no había nada que llamara la atención de los peatones. En cambio, la Municipalidad de la ciudad de Buenos Aires, siempre atenta a las contravenciones y poco interesada en la promesa de modernidad que iba desembarcando sigilosamente en Argentina, no dudaba en hacer cumplir sus añosos reglamentos.

—Hubo que desandar mucho —dice Adriana González—. Nos querían hacer un acta porque no teníamos escupidera ni paragüeros.

Alfredo entró a Suipacha y después de tres meses de obra vio, por primera vez, la estructura de su negocio casi terminada: el mobiliario, la cocina a la espera de las máquinas, la mesada con las cajas registradoras sin estrenar, los baños todavía llenos de polvo. Era invierno, una lluvia torrencial caía sobre la ciudad y mientras repasaba mentalmente los pasos a seguir, la mitad del país todavía lloraba la muerte del presidente Perón, que había fallecido días atrás, el 1 de julio. Más de un millón de personas, que en las fotos de tapa de los diarios parecían formar un río de paraguas por la avenida de Mayo, se habían congregado para despedirlo en el Congreso de la

Nación. Isabelita, su sucesora política, tenía en sus inexpertas manos el destino del país y el desafío de gobernar con el peronismo fragmentado irreconciliablemente entre la izquierda y la derecha.

Alfredo, que no tenía filiación política ni simpatías partidarias conocidas —como gran parte de la clase media y media alta argentina— y a quien tampoco desvelaban las vicisitudes de un país cuya inestabilidad iba virando hacia una profunda crisis política y social, había seguido los acontecimientos por las noticias, pero su atención estaba enfocada en una sola cosa: inaugurar el local.

Basándose en criterios más afectivos que de idoneidad o experiencia, priorizó a las personas de su entorno para ocupar los puestos clave, tanto en la administración como en la parte operativa. Era un gesto de generosidad y, a la vez, una estrategia que le permitiría cada tanto viajar tranquilo a Miami para ocuparse de los hoteles de la familia mientras el *fast food* quedaba en manos de su círculo de confianza.

Después de esa búsqueda breve y arbitraria, el primer equipo de Pumper Nic quedó conformado por Adriana y su novio, un hermano de Diana y varios amigos de Tito y Roberto con algo de experiencia en ventas. La ansiedad por el avance del proyecto se trasladó a los almuerzos del domingo y borró los límites entre familia y trabajo; los lunes, todos se volvían a encontrar en Suipacha. Esa tendencia a mezclar ambos mundos también quedó plasmada en el salón del local, donde Alfredo sumó a la decoración fotografías de estudio de sus sobrinos comiendo hamburguesas.

Una mañana, convocó a todo el equipo y, siguiendo la tradición competitiva de los Lowenstein, le anunció que se abría un concurso interno para poner nombre a los productos del menú. Quien encontrara las propuestas más pegadizas sería recompensado con una jugosa suma de dinero. Aún no lo sabían, pero estaban por crear una suerte de idioma propio que se mantendría vivo por varias generaciones.

—«¿Qué nombre se te ocurre para la hamburguesa?», iba preguntando Alfredo —recuerda Adriana González—. El equivalente al «Whopper» de Burger King —hamburguesa completa con lechuga, tomate, cebolla y pepinos— se llamó «Pumper». El sándwich con huevo fue el «Mobur», no recuerdo por qué; y las papas fritas se llamaron «Frenys». El nombre lo propuse yo por *french fries* y gané el premio, me acuerdo que fue muy buena plata.

Al final el menú quedó definido así:

PUMPER: sándwich de hamburguesa grande, pan tostado, lechuga, tomate, pepino encurtido agridulce, cebolla en aros, mayonesa.

MOBUR: sándwich de queso, jamón cocido, huevo a la plancha y pan chico.

CHICK NIC: sándwich de pollo rebozado frito en aceite, pan tostado, lechuga y mayonesa.

FRENYS: papas fritas en bastones largos, firmes y dorados.

MOLOPS: masa frita, similar a la del donut, pero sin orificio central (solas o rellenas con dulce de leche).

MARLIT: pastel preparado con masa tipo hojaldre relleno de trozos de manzana caliente.

WULFFYS: helado batido preparado con crema helada y pulpa de frutilla o chocolate.

Ahora es octubre de 2020. Después de siete meses de cuarentena, ya no se ve al millón y medio de personas que antes de la pandemia solían viajar hasta el centro de la ciudad de Buenos Aires

para trabajar. Los edificios, las calles y las veredas parecen piezas de una escenografía abandonada.

Alfredo González, el hermano menor de Diana y cuñado de Alfredo Lowenstein, que muchos años antes de manejar su taxi fue supervisor del primer local de Pumper Nic, llega puntual a la esquina de las avenidas Corrientes y 9 de Julio. Ningún turista fotografía el emblema que se erige en ese cruce de calles: el Obelisco.

—Está un poco cambiado —dice con evidente ironía, mientras saluda con el puño y mira a su alrededor.

Esta zona, que durante décadas había atraído multitudes a sus cines y teatros, y había albergado la famosa «Manzana Loca» que incluía al Instituto Di Tella, la Galería del Este y el bar Moderno, entre otros íconos de la vanguardia artística porteña durante la década del sesenta, fue perdiendo gradualmente su esplendor. El boom de las videocaseteras y la llegada de la televisión por cable alejó a los espectadores de los cines y las grandes salas se convirtieron en templos evangélicos o alojaron ferias de ropa barata. La gentrificación de otros barrios de la ciudad, como Palermo, y las sucesivas crisis económicas terminaron por opacar su brillo.

Durante la pandemia, el cierre solo en la deteriorada peatonal Florida de más de ciento ochenta locales gastronómicos y seiscientos negocios en total parece haber sido su golpe final.

—Ahora, si querés venir acá a las siete de la tarde, tenés que venir armado —se queja Alfredo.

Improvisa un recorrido en dirección a la otra calle insignia de la zona, Lavalle. Mientras avanza por lo que parece una versión postapocalíptica de esta peatonal, apenas habitada por mesas vacías de algunos locales y *deliverys* de aplicaciones merodeando con sus bicicletas a la espera de un viaje, va enumerando lo que ya no está: una sucursal del restaurante Pippo, el cine Atlas devenido en Iglesia evangelista, el local donde se alquilaban vinilos, las polleras cortas que usaban las mozas del Café Valerio, las multitudes con dinero en sus bolsillos. La tabaquería donde compró el encendedor a gas al que le hizo grabar sus iniciales todavía existe y el encendedor también. Dobla una esquina y se detiene al 400 de Suipacha.

—Es ahí —dice señalando la vereda de enfrente.

Del otro lado de la calle está el local donde funcionó el primer Pumper Nic. Las cortinas metálicas de la puerta y los ventanales impiden mirar hacia dentro pero un cartel rojo con letras blancas revela que lo último que hubo ahí fue una pizzería. Encima, otro cartel de una inmobiliaria ofrece un espacio de «933 m<sup>2</sup> desarrollado en planta baja y sótano». Y eso es todo: un local cerrado más, abandonado como los otros cuatro que hay en esa misma vereda.

La primera vez que Alfredo González pisó ese lugar fue en julio de 1974. Tenía diecinueve años, había empezado a estudiar Administración de Empresas y cuando supo que el marido de su hermana Diana estaba por abrir un exótico negocio en el centro, le pidió trabajo. Fue designado «ayudante de panadero», pese a que no tenía ninguna experiencia previa. Poco tiempo después, lo ascendieron a supervisor.

—Empecé cuando el local estaba en obra y ayudé a instalar las sillas, ajustar tuercas y recibir máquinas que parecían de la NASA. Nunca había visto nada igual.

A medida que iba llegando el equipamiento, se lo acomodaba en el sector designado dentro del local. Carlos Amoruso, amigo de Tito y expleado de Paty antes de convertirse en presidente de Pumper, había sido enviado a Estados Unidos para aprender a manejar las máquinas, pero se había enfermado de gravedad y en ese momento nadie más sabía cómo hacerlo. Hubo que esperar hasta que un autodidacta conocido de Lowenstein descubriera el funcionamiento de cada

uno de esos armatostes de ciencia ficción para que quienes estaban ahí aprendieran por fin a usarlos.

—No sabés la emoción —dice Alfredo González—. Cuando armamos la freidora nos pusimos a freír y comer papas a lo loco; cuando empezó a funcionar la *broiler*, preparábamos y comíamos hamburguesas hasta reventar. Era todo nuevo, y no sabíamos cómo iba a resultar, pero sentíamos que formábamos parte de eso.

El siguiente paso fue conseguir empleados para los sectores de producción y atención al cliente. Aunque en Argentina nadie tuviera experiencia en algo ni remotamente similar, no representaba un problema: cualquiera podía hacer el trabajo porque el sistema estaba pensado para que cada eslabón de la cadena de producción realizara un número muy limitado de acciones sencillas y repetitivas.

Para cubrir los tres turnos del local, que abriría de lunes a lunes, hicieron correr la voz entre conocidos, pusieron avisos en los diarios y pegaron un cartel en la ventana de Suipacha que convocaba a trabajar «en un nuevo emprendimiento gastronómico».

El adjetivo «nuevo» del aviso cobraba un significado literal apenas los aspirantes ingresaban para llenar la solicitud de empleo. A pesar de que el lugar todavía estaba en construcción, los muebles y la maquinaria los hacían sentir dentro de una película norteamericana, de esas donde los romances y conflictos juveniles se escenificaban alrededor de las llamadas «fuentes de soda» o *soda shops*.

Después de una serie de entrevistas, en las que se priorizó a los candidatos jóvenes y las mujeres con buena presencia, quedó conformado el equipo. Para esas cuarenta personas, empezar a trabajar significó en un principio dedicarse a la limpieza de la obra: pasar trapos húmedos para contrarrestar el polvo, raspar con hojitas de afeitar el pegamento que había quedado adherido en las mesas y los bancos, sacar lustre a las máquinas de acero inoxidable.

A medida que iban aprendiendo el sistema, se definían los perfiles para cada puesto y en el grupo comenzaba a circular una sensación de pertenencia y orgullo por haber sido elegidos para ser la cara visible de ese emprendimiento que les parecía el colmo de la modernidad.

Ricardo Olarte tenía diecinueve años y consiguió el trabajo gracias a un compañero del colegio secundario que tenía a su vez un amigo que conocía a Alfredo Lowenstein. Empezó en el sector de gaseosas, colocando vasos en el *dispenser*. Poco tiempo antes, había militado en la Juventud Peronista, una de las tantas organizaciones influenciadas por el éxito de la Revolución cubana y la campaña del Che Guevara en Bolivia.

—Yo estaba metido con la izquierda, me gustaba ayudar en la alfabetización de adultos o en el comedor de algún barrio, pero apenas dijeron «hay que agarrar las armas», me abrí.

Mientras Pumper Nic convocaba a sus jóvenes empleados, la violencia se desplegaba a la vista de todos. Desde la perspectiva de gran parte de la clase media, que prefería estar ajena a las discusiones políticas, el país se encontraba bajo fuego cruzado. Por un lado, la Triple A o Alianza Anticomunista Argentina, un comando parapolicial del gobierno, perseguía y asesinaba de forma clandestina a miembros de las guerrillas armadas, militantes, políticos, artistas y simpatizantes de ideas que consideraban subversivas. Las organizaciones armadas de izquierda —peronistas, comunistas, marxistas—, asesinaban, amedrentaban o secuestraban militares, políticos, empresarios, sindicalistas y policías. Esta situación se recrudeció aún más después de la muerte de Perón.

El resultado de los enfrentamientos tapizaba las portadas de los diarios: artistas populares amenazados de muerte, personas acribilladas, tiroteos en plena calle e imprentas; casas, redacciones y teatros destruidos por bombas que explotaban a cualquier hora.

Nada de eso parecía traspasar las puertas de Suipacha.

—En Pumper no existía la política —dice Olarte—. Era un ambiente distinto y estábamos en otra historia.

Esa «otra historia» era aprender a cortar papas, limpiar el salón, atender la caja, cocinar hamburguesas, preparar sándwiches, llenar vasos y armar el pedido según el manual que había traducido Adriana González:

#### *Cómo preparar un sándwich «Pumper»:*

- a) Colocar sobre la mesada de preparación el corte de papel de envoltura con la impresión hacia abajo.
- b) Sobre el papel colocar el pan con sus caras interiores tostadas hacia arriba.
- c) Untar la cara interior tostada de la corona con mayonesa.
- d) Sobre la corona untada con mayonesa, colocar la lechuga y, sobre la lechuga, la rodaja de tomate.
- e) Sobre la cara interior tostada del talón del pan, colocar la hamburguesa con las marcas de la parrilla hacia arriba.
- f) Sobre la hamburguesa, colocar las rodajas de pepinos y luego la cebolla en aros.
- g) Cerrar el sándwich de la siguiente manera:
  - 1) Tomar la corona de pan con sus ingredientes (mayonesa, lechuga y tomate) con ambas manos.
  - 2) Los pulgares sostendrán la rodaja de tomate, y los demás dedos se apoyarán sobre la superficie exterior de la corona.
  - 3) Con un movimiento rápido y preciso cerrarán el sándwich colocando la corona armada sobre el talón con sus ingredientes (hamburguesa, pepino y cebolla).
  - 4) Envolver.

Los flamantes empleados repitieron durante semanas la coreografía, ajustando detalles en cada pasada. La cajera recibía el pedido, lo transmitía ágilmente por micrófono a la cocina y en menos de cinco minutos tenía que estar preparado. Repitieron esa secuencia hasta que se transformaron ellos mismos en los engranajes de un mecanismo que funcionaba a la perfección.

A fines de septiembre de 1974, el local estaba listo. El día previo a la inauguración al público, familiares, periodistas, proveedores, empresarios y amigos de los Lowenstein fueron convocados a un evento privado.

Al caer la tarde, los empleados vistieron por primera vez sus uniformes y se fueron ubicando en sus puestos. Estaban nerviosos: tenían el desafío de poner en práctica frente al dueño de la empresa lo que habían ensayado durante meses. Las cajas registradoras marcaban cero y el olor a nuevo todavía se respiraba dentro del local. En la cocina, las máquinas esperaban encendidas. Sobre algunas mesas del salón, había bandejas con sándwiches de miga y empanadas de copetín.

Alfredo deambulaba chequeando que todo estuviera perfecto. Esa prueba piloto era su presentación en sociedad como empresario con un nombre y un proyecto propios. A medida que iban llegando los invitados, les daba la bienvenida y haciendo honor al eslogan que había

inventado para su marca, «Una nueva forma de comer», los acompañaba a un pequeño recorrido por el local. Mientras les mostraba los detalles del lugar, explicaba los pasos a seguir: en vez de sentarse y esperar a ser atendidos, tendrían que hacer la fila, elegir el menú, esperar a que se lo entregaran en una bandeja y, al terminar de comer, deshacerse de sus desperdicios.

Divertidos, los participantes del evento comenzaron a elegir al azar entre esos nombres que todavía no significaban nada para ellos mientras las voces de las cajeras, amplificadas por el sonido metálico de los micrófonos, ponían en marcha la comanda: «Pumper, Frenys, Coca-Cola», «Chick Nic, Frenys chicas, vino»; «Mobur, Frenys, Sprite chica».

Al recibir sus bandejas, daban algunos bocados a lo que habían elegido, arrojaban obedientemente los restos al recipiente de la basura con forma de hipopótamo y se apuraban a probar otra cosa del menú. Algunos descubrían con fascinación ese sistema completamente novedoso. Otros, en particular aquellos dentro del círculo de empresarios cercanos a la familia que ya conocían lo que eran las cadenas de comida rápida y no estaban seguros de que algo así fuera a funcionar en Buenos Aires, celebraron la osadía, aunque no sin cierto escepticismo.

Alfredo no le había pedido consejos ni a su padre ni a sus hermanos para fundar su negocio: criado en un ambiente competitivo, quería demostrarles que podía hacerlo solo. A pesar de la expectativa, no hay recuerdos concretos sobre la presencia de Luis. Tito, que con la creación de Paty había probado su valía como hombre de negocios, despidió antes de irse a su hermano con un apretón de manos y Alfredo supo entonces que tenía su aprobación.

Cuando el último invitado abandonó el local, los empleados, exhaustos, cerraron las puertas de Suipacha. El dueño los reunió alrededor de las mesas, donde el servicio de *catering* había quedado intacto. Mientras el grupo arrasaba con los sándwiches de miga y las empanadas, los felicitó por el trabajo y el compromiso con el que habían hecho funcionar algo inédito en la Argentina.

De regreso a su casa, mientras Alfredo manejaba por avenida del Libertador, Diana observó a su marido con la vista fija en el tránsito y descubrió en su rostro una sonrisa de satisfacción que no le conocía.

Es 8 de octubre de 1974, un martes primaveral. Juan Domingo Perón hubiese cumplido setenta y nueve años. Para recordarlo, cien días después de su muerte, Isabelita Perón, su viuda y sucesora política, celebrará por la tarde un oficio religioso en la capilla de la residencia presidencial de Olivos. Pero antes debe reunirse en la Casa Rosada con los comandantes de las tres Fuerzas Armadas, autoridades eclesiásticas, dirigentes de todos los partidos políticos, sindicalistas y empresarios.

La noche anterior, en el programa televisivo *Tiempo Nuevo*, que conducen los periodistas Bernardo Neustadt y Mariano Grondona y que suele marcar la agenda política del país, el ministro del Interior, Alberto Rocamora, adelantó que «el principal tema del encuentro multisectorial, si no el único, es el de la violencia o, mejor dicho, el del terrorismo».

También estaba invitado al estudio el comandante general del Ejército, Leandro Anaya, pero el asesinato del mayor Jaime Gimeno por un comando del Ejército Revolucionario del Pueblo (ERP), una guerrilla de orientación marxista, modificó sus planes. Al no poder asistir, envió una carta a la producción para dejar en claro la postura del Ejército: «El país se encuentra ante peligro nacional y frente a esa evidencia no caben actitudes intermedias. Ante esas mentes

enfermizas que matan no caben neutralidades (...) El Ejército está preparado para actuar con todos sus medios en el lugar, forma y oportunidad que lo ordenen las autoridades nacionales».

A las ocho y media de la mañana, Isabel llega a la Casa Rosada y, sin detenerse, atraviesa el enjambre de periodistas que la espera en la entrada para perderse por los pasillos internos.

A trece cuadras de ahí, ansiosos, los jóvenes empleados de Pumper Nic se ponen los uniformes, quitan los papeles blancos que cubren los ventanales de Suipacha, encienden las máquinas y se disponen a inaugurar el primer local de comida rápida del país.

## 7. Una nueva forma de comer

Hoy es solo un papel amarillento escrito a máquina con membrete de Ortiz, Scopesi, Ratto / Ogilvy & Mather Asesores Publicitarios —una de las agencias más prestigiosas de la época—, pero cincuenta años atrás fue la presentación en sociedad de Pumper Nic que recibieron en sus escritorios los periodistas de distintos medios gráficos de la Argentina.

### INAGUROSE PUMPER NIC, UN NUEVO MODO DE COMER EN EL CENTRO

Pumper Nic, de Facilven SA, inauguró en Suipacha 435 el primero de una serie de locales que integrarán su cadena de servicio de un nuevo concepto de alimentación del público dinámica, preparada al instante y presentada para el mayor confort de los comensales tanto en los salones de la empresa como en los lugares de trabajo o residencias particulares. La modalidad se ha impuesto en las principales ciudades de Europa, Japón y Estados Unidos.

La mayor novedad del sistema Pumper Nic es el empleo de novísimas maquinarias de cocina que permiten elaborar platos para desayuno, almuerzo, merienda y cena absolutamente frescos, eliminando el recalentamiento o la conservación en cualquiera de sus formas. Excluye, asimismo, las esperas, dado que en el tiempo exacto de formular el pedido y abonar su importe en la caja se procede a la entrega.

La decoración expresa todo el adelanto y la modernidad alcanzados por este rubro en nuestro país, y el aire acondicionado y la música funcional agregan confort al nuevo local dedicado a la gastronomía de la gente activa y exigente.

A pesar de su grandilocuencia, el anuncio solo fue publicado por algunos medios pequeños.

A las diez de la mañana de ese 8 de octubre de 1974 los empleados se acomodaron expectantes en sus puestos. Las máquinas de la cocina estaban encendidas y el salón, impecable para recibir a los primeros clientes.

Como cualquier día hábil, el centro de la ciudad comenzaba a reactivarse desde temprano. De los vagones del subterráneo y de los colectivos emergían cientos de personas que llegaban para trabajar, los comerciantes levantaban las cortinas metálicas de sus negocios y los hombres de traje y portafolio caminaban enérgicos hacia sus oficinas. Sobre la avenida Corrientes, en los puestos de diarios las portadas anunciaban las principales noticias: la reunión multisectorial de Isabel Perón en la Casa Rosada; operativos policiales «contra el extremismo» en los que se había detenido a ciento cincuenta personas y secuestrado un arsenal de armas; el asesinato de un oficial del Ejército en un atentado cuando salía de su casa; la llegada al país de un enviado del papa Pablo VI, aumentos en los precios del cine y la leche.

En medio de ese paisaje habitual, Pumper Nic resaltaba desde la calle Suipacha por su techo gris que imitaba el tejado de una casa, un salón con mobiliario extravagante y un imponente cartel luminoso que se alzaba desde la vereda sobre un pie de cinco metros y que había sido descubierto para la inauguración.

Cerca de la entrada, un grupo de jóvenes vestidos con uniformes vistosos de color marrón y naranja repartían folletos con el menú e invitaban entusiasmados a los peatones a que se acercaran a conocer «el primer *fast food* de la Argentina». Pero los nombres «Pumper», «Frenys», «Mobur» o «Chick Nic» no referían a nada conocido y no hacían más que confundir a los potenciales clientes, que pasaban de largo desconcertados.

Pese a que ninguno parecía interesado en entrar, en el local confiaban que, cuando los trabajadores de la zona salieran a almorzar, finalmente todo se pondría en movimiento. Pero a la noche, cuando llegó el momento de hacer el cierre, las cajas continuaban en cero.

El día siguiente fue casi calado. Las personas que pasaban por la puerta de Pumper Nic frenaban su paso y, a medio camino entre la curiosidad y la desconfianza, espiaban a través del vidrio ese paisaje nunca antes visto. Esa escena se repetiría durante el resto de la semana.

En el local vacío, los empleados se dedicaban a matar el tiempo conversando mientras limpiaban las mesas y sillas todavía sin estrenar. Por lo bajo, algunos especulaban con que, si la cosa seguía así, pronto tendrían que buscar un nuevo trabajo. Alfredo Lowenstein veía en sus caras el mismo escepticismo que percibía dentro de su círculo de empresarios cercanos, donde muchos pronosticaban el cierre en menos de dos meses.

Para aplacar la intranquilidad del personal, los reunió en el salón y, con la determinación de un entrenador de fútbol, los alentó a que fueran pacientes. Él mismo había sido testigo del esfuerzo que había hecho su hermano para que las hamburguesas fueran aceptadas entre las costumbres argentinas y sabía que los hábitos no se pueden imponer por la fuerza ni se cambian de un día para el otro.

Además, tenía un plan: para despejar cualquier duda sobre el sistema, habían impreso folletos especiales titulados «Pumper Nic, como en casa, pero al instante». Esos trípticos coloridos explicaban de qué se trataba la propuesta, cuál era el menú e, incluso, cómo había que comportarse dentro del local:

... usted entra y elige su comida favorita. La pide en el mostrador. Mientras se la preparan en solo unos minutos, abona en la caja. Disfrútela en Pumper Nic cómodamente, ubicado en las mesas del comedor, o si prefiere llévese las exquisiteces de Pumper Nic a la oficina o a su casa.

Pero el lenguaje amigable y pedagógico tampoco alcanzó para vencer la resistencia de los peatones, que seguían su camino. La primera semana de Pumper Nic terminó como había empezado: sin clientes y con la cocina paralizada. ¿Los argentinos todavía no estaban listos para algo así? ¿Acaso Alfredo Lowenstein se había adelantado demasiado a su época? Tal vez, pero los rumores ya habían empezado a circular. Se decía que ese nuevo restaurante era propiedad de un empresario norteamericano. Que era una marca extranjera. Que el nombre era una palabra en inglés y se pronunciaba «Pamper». Que la cocina tenía máquinas en reemplazo de hornos o parrilla. Que era idéntico a los lugares que había en Estados Unidos.

Atraídos por esos comentarios, los primeros que se acercaron a explorar fueron los jóvenes que llegaban al centro para ir al cine. Antes o después de la función, en vez de ir a la pizzería de siempre, llegaban hasta el 435 de Suipacha para ver el fenómeno con sus propios ojos.

Apenas cruzaban la puerta sentían que todo lo que habían conocido antes estaba pasado de moda. Los muebles eran amarillos, estaban amurados a la pared y no tenían patas, los cestos de basura tenían el dibujo de un hipopótamo y estaban ubicados por todo el salón, los empleados tenían su misma edad y usaban uniformes llamativos. Hipnotizados por la novedad, a medida que

iban entrando a ese restaurante revolucionario según las indicaciones que se desplegaban didácticamente por todo el salón: «forme fila aquí», «ordene aquí», «pague aquí». Todo era magnético y extraordinario: el menú, la acción de cocinar convertida en una coreografía, la velocidad con la que se atendía, se cobraba y se despachaba la bandeja con el pedido.

«Ir a Pumper Nic era como entrar a otra galaxia: los colores, la ropa de los empleados, los muebles, la comida. En otros restaurantes había mozos con moñito y una servilleta en el brazo esperando para recibirte. En Pumper te atendían pibes que tenían cuatro o cinco años más que vos.»

Aunque el objetivo de Alfredo Lowenstein había sido que Pumper Nic pareciera norteamericano, su instinto lo había convencido de imprimirle al menú un giro local. Las hamburguesas se elaboraban en el mismo subsuelo de Suipacha, donde se adobaba la carne con una mezcla de especias y se cocinaba con un acabado a la parrilla que le daba un estilo más apto al paladar argentino que las que él había probado en Estados Unidos.

Las palabras para nombrar a una hamburguesa o unas papas fritas, que una semana atrás no significaban absolutamente nada entre los jóvenes clientes, se iban transformando en una contraseña de pertenencia. Aprender el sistema para comer en Pumper Nic y desenvolverse con naturalidad dentro del local se convirtieron en símbolos repentinos de modernidad y la confirmación de que el futuro, finalmente, había llegado a Buenos Aires.

La noticia de ese restaurante de otro planeta en pleno centro circuló entre la juventud con la potencia de una avalancha.

Cada mañana, Adriana González llegaba al local para iniciar sus tareas administrativas: contabilizar la recaudación del día anterior, hacer el control de stock y preparar los depósitos para llevar a los bancos. Pero después de cuatro horas frente a su escritorio, cuando el reloj se acercaba al mediodía, sabía que el supervisor de turno subiría corriendo las escaleras hasta el primer piso y le gritaría: «¡te necesito!».

Ella, que había acompañado a su cuñado durante la primera investigación en Miami, dejaba lo que estuviera haciendo, se ponía el mismo uniforme que usaban los empleados y que colgaba de una percha en su oficina y, con su rapidez para las máquinas registradoras, aliviaba alguna de las cajas desbordadas de clientes.

Dentro de la cocina, los empleados se movían sin descanso: colocaban las hamburguesas y los panes en la *broiler*, sumaban los ingredientes de cada sándwich, los envolvían, servían las gaseosas, freían las papas, las entregaban al ayudante de caja y volvían a empezar.

Siguiendo el relato de algunos extrabajadores, tal vez exagerados por la nostalgia y el paso del tiempo, las quinientas hamburguesas que Pumper Nic despachaba por hora no alcanzaban a satisfacer a los clientes que se amontonaban puertas afuera del local, haciendo fila para entrar.

A pesar de que sus precios superaban a los de las pizzerías de la zona, esta «nueva forma de comer» se convirtió en un hábito para los jóvenes de clase media y en una salida especial para aquellos que tenían un menor poder adquisitivo.

La demanda era tanta y tan vertiginosa que los empleados sabían a qué hora entraban, pero no cuándo se iban. En determinado momento de la jornada, los supervisores solían acercarse a ellos con gesto de súplica y una pregunta retórica: «¿Te podés quedar?». Era habitual que aceptaran

hacer dobles o triples turnos con apenas quince minutos para almorzar o cenar un Pumper con Coca-Cola y Frenys.

Los sábados, en el momento más crítico de la noche, cuando coincidía el final de las funciones en varios cines, alguno se asomaba desde el rectángulo que dejaba a la vista la cocina y, sofocado por el calor de las máquinas, gritaba: «¡Por media hora no hay más hamburguesas!». Mientras en el subsuelo comenzaba nuevamente la producción, las cajeras intentaban cautivar a los clientes con las bondades de un delicioso Mobur con queso, jamón cocido y huevo a la plancha o un crujiente Chick Nic de pollo rebozado, pan tostado, lechuga y mayonesa.

Era un ritmo feroz, pero nadie se quejaba. La empresa de Alfredo Lowenstein formaba parte del gremio gastronómico y, como tal, a los empleados les correspondía cobrar un porcentaje estipulado de la facturación mensual, determinado por el cargo que ocupaban. A diferencia de lo que sucedía en otras partes del mundo, donde trabajar en un *fast food* solía implicar bajos salarios, en Argentina se había convertido en un verdadero privilegio.

—Se ganaba un dineral —dice Alfredo González—. Antes de cumplir diecinueve años yo cobraba un 20 por ciento más que el gerente de un banco. Mis amigos querían que los hiciera entrar, pero no solo por eso. En el grupo original había un clima de pertenencia: «Pumper es tuyo también», nos decía Alfredo. En realidad, no sé si lo decía, pero nos lo hacía sentir.

En muy poco tiempo, los empleados se acostumbraron a esa rutina vertiginosa y ejecutaban su rol dentro de la cadena de producción como verdaderos expertos.

Solo ellos sabían quién era el responsable detrás de ese suceso gastronómico. A diferencia de su hermano Tito, que siempre buscaba reconocimiento por sus creaciones, Alfredo tenía un perfil más bajo: prefería dedicar su tiempo a hacer crecer su empresa en vez de dar notas en los medios. Por eso, ni en el comunicado de prensa sobre la apertura de Suipacha ni en los que vendrían después aparecería su nombre.

No había dejado su puesto en los frigoríficos ni se había desentendido de los hoteles. Pero, sin previo aviso, en cualquier momento del día, caminaba las dos cuerdas que separaban Pumper Nic de las oficinas de Lamar y disfrutaba observando desde la puerta el resultado de su emprendimiento. A veces llegaba solo. Otras, con algún amigo o empresario y, mientras hacía un pequeño recorrido por las instalaciones, le gustaba señalar un detalle que lo había conquistado durante su período de investigación en Miami: a diferencia de cualquier otro restaurante, en el sistema de *fast food* el cliente tiene que pagar antes de recibir la mercadería.

Al verlo deambular por el salón repleto, los empleados se ponían nerviosos, a pesar de que Alfredo Lowenstein se había revelado como un jefe cálido y accesible. Conversaba con ellos, los felicitaba por el esfuerzo y los alentaba a seguir vendiendo: cuanto más facturase Pumper, mayor sería el dinero para repartir.

De la primera Navidad en Suipacha, hay una foto en la que se ve a un joven y bronceado Alfredo —pelo corto, patillas discretas, camisa de estampado extravagante— junto a un grupo que fuma y conversa animadamente. Sobre una de las mesas del salón se ven restos de un brindis y regalos. En el momento exacto en el que fue tomada la imagen, le está entregando un paquete a una cajera, que lo recibe con una sonrisa.

Mientras la juventud parecía haber encontrado un lugar de referencia, los adultos miraban ese fenómeno con recelo. El ritual del almuerzo era una costumbre casi sagrada: los oficinistas acostumbraban a interrumpir su jornada laboral para almorzar platos elaborados en algún restaurante y las familias se reunían los fines de semana para compartir pastas caseras o asados con larguísimas sobremesas.

Frente a una sociedad acostumbrada a ese tipo de ceremonias, Pumper Nic había llegado para demostrar que era posible comer rápido, con la mano y en vajilla desechable, como en los países más desarrollados del mundo.

La dinámica de entrar, ser atendidos por empleados de apenas veinte años, sentarse donde quisieran por el tiempo que quisieran y deshacerse de su propia basura era un signo de independencia para el público joven. El *fast food* significaba para ellos mucho más que «una nueva forma de comer». En ese restaurante original encontraron un lugar donde podían sentirse libres.

En cambio, eso que ellos leían como autonomía, para sus padres era falta de servicio: pagar por un sándwich, esperarlo, llevarlo en una bandeja, comer sin cubiertos y hacerse cargo de limpiar las mesas no les parecía la mejor manera de ser tratados como clientes.

«Ese local no se parecía a nada de lo que había antes. La primera vez que fui, nos sentamos a una mesa y después de un rato largo, mientras veíamos que todo el mundo comía menos nosotros, mi papá empezó a despotricar porque no nos atendían. Un chico que estaba haciendo la limpieza se apiadó, se acercó a la mesa y nos dijo que teníamos que levantarnos para hacer el pedido en el mostrador.»

«Cuando las monjas de mi escuela se enteraron que íbamos al Pumper a la salida del colegio, nos prohibieron ir con el uniforme puesto porque era una marca relacionada con la juventud y la libertad.»

Mientras Pumper Nic recibía alrededor de ciento veinte mil comensales por mes y se consolidaba como un espacio de encuentro entre los jóvenes, puertas afuera el panorama político se volvía cada vez más sombrío.

Desde la muerte de Perón, las operaciones de la Triple A se volvieron más extremas. Si bien el número de víctimas totales nunca fue precisado oficialmente, eran habituales las noticias sobre cuerpos acibillados arrojados a terrenos baldíos, militantes políticos asesinados bajo el argumento falaz de un enfrentamiento, amenazas de muerte a artistas populares y sangrientos atentados con explosivos.

Los operativos de las organizaciones políticas armadas también se habían convertido en una amenaza real. El Ejército Revolucionario del Pueblo había secuestrado a un gerente de la fábrica de neumáticos Firestone a cambio de un rescate millonario. A Ford y Coca-Cola les exigieron sumas exorbitantes para liberar a ejecutivos secuestrados. Un mes antes de la inauguración del Pumper Nic, la organización armada peronista Montoneros había anunciado su pase a la clandestinidad y raptado a los dos hijos del dueño de Bunge & Born, una de las corporaciones nacionales más poderosas. El pago del rescate es considerado el más caro del cual se tenga registro: sesenta millones de dólares, el equivalente a cerca de cuatrocientos millones a valores de 2024.

Muchos empresarios, en su mayoría extranjeros, abandonaron el país. Alfredo Lowenstein fue uno de ellos. A seis meses de la inauguración de Pumper Nic, convencido de que era un riesgo quedarse en Argentina, se mudó con su familia a Miami, donde estaban los hoteles de su padre, y se dedicó, como él, a viajar entre ambos países para atender sus negocios.

Al frente del local de Suipacha, que seguía repleto de lunes a lunes, dejó a su equipo de confianza. El sistema era tan preciso que la ausencia del dueño no resultaba evidente. Los

familiares y amigos a cargo de mantener su funcionamiento se ocuparon de estar a la altura en un escenario cada vez más complejo, y ante una crisis económica que llegaría a un momento crítico en 1975.

El 2 de junio de ese año, en un clima de violencia desatada, asumió el cargo Celestino Rodrigo, el nuevo ministro de Economía del gobierno que había heredado Isabel Perón. Su programa, que tenía el objetivo de frenar la inflación, reducir el déficit fiscal y «sincerar la economía», estaba basado en una política de shock que incluía una fuerte devaluación del peso, el tope a los aumentos salariales y un incremento en el valor de los combustibles y las tarifas de servicios públicos.

Con la ejecución de ese plan, la inflación llegaría al 44 por ciento en tan solo un mes —contra el 57 por ciento que se había acumulado el año anterior—, mientras el dinero iba perdiendo vertiginosamente su valor todos los días. Esa crisis, que pasó a la historia como «el Rodrigazo», fue uno de los momentos de mayor angustia que había atravesado el pueblo argentino hasta ese momento: los ingresos familiares se desplomaban y la demanda de productos de primera necesidad, que intentaba adelantarse a los aumentos de precios, vaciaba los comercios, que luego no podían reponer el stock. Muchos negocios se vieron obligados a bajar sus persianas y colgar carteles de «balance» y otros, directamente, a cerrar.

Pumper Nic, en cambio, empezó a abrir sus primeras sucursales.

## 8. La multiplicación del éxito

Con la progresiva instalación de la violencia en la vida cotidiana, la falta de un rumbo económico y el vacío de poder de Isabel Perón, buena parte de la sociedad argentina había empezado a demandar, de maneras más o menos solapadas, la intervención del Ejército. La clase media recordaba las últimas dictaduras no como regímenes vinculados al terror sino como gobiernos que reestablecían el orden.

Ricardo Olarte, ya desencantado con el peronismo de izquierda, pidió una licencia en Pumper Nic para cumplir a desgano con el servicio militar obligatorio. El 23 de marzo de 1976, aprovechó la orden de ir a buscar unos mapas al Instituto Geográfico Militar del barrio de Palermo para desviar su rumbo. Esa tarde, apareció en Suipacha vestido con su uniforme de conscripto y una noticia oscura para sus compañeros de trabajo que, sin embargo, desde hacía meses se veía venir.

—Les dije: «Esta noche es el golpe», pero no me dieron ni bola.

Un comunicado difundido por cadena nacional en la madrugada del miércoles 24 de marzo informó a la población que el país se encontraba «bajo control operacional de la Junta de Comandantes Generales de la Fuerzas Armadas». Horas antes, la presidenta había sido detenida y trasladada a una residencia en el sur del país donde había quedado bajo custodia militar.

Los alrededores de la Casa Rosada amanecieron ocupados por camiones del Ejército, pero para los empleados de Pumper Nic ese fue un día normal, apenas marcado por el recuerdo de los tanques de guerra cruzando la avenida Corrientes.

La Junta Militar conformada por las tres armas del Ejército y presidida por el general Jorge Rafael Videla suspendió la Constitución Nacional, disolvió el Poder Legislativo y prohibió los partidos políticos y la actividad gremial. A pesar de que las organizaciones guerrilleras ya estaban diezmadas, puso en marcha alrededor de ochocientos centros clandestinos de detención y tortura.

Argentina era una pieza más del Plan Cóndor, un sistema de coordinación represiva en los países del Cono Sur articulado por Estados Unidos en pleno fervor anticomunista. Pero el terrorismo de Estado no fue solo un plan para secuestrar y asesinar a personas por sus ideas o su militancia política haciendo que «desaparecieran» sin dejar rastro, sino que implicaba la instalación de un nuevo modelo económico que necesitaba una sociedad que no se resistiera. Bajo las órdenes del ministro José Alfredo Martínez de Hoz, a cargo de la cartera de Economía, se implementó un nuevo plan de ajuste con devaluación, liberación de precios y congelamiento de salarios, se impulsó la actividad financiera, que hasta ese momento no era algo habitual para el ciudadano común, por sobre la actividad industrial y se redujeron los aranceles a las importaciones, favoreciendo el ingreso de productos extranjeros.

Sin embargo, en el centro de Buenos Aires, por ejemplo, los cines y los teatros —con una oferta edulcorada por el Ente de Calificación Cinematográfico, que censuró más de setecientas películas— seguían siempre llenos. A simple vista, ni la inflación ni la violencia parecían alterar el ritmo habitual de la ciudad.

En ese contexto, Pumper Nic era un lugar donde los adolescentes podían sentirse seguros. Las personas ya no tenían permitido juntarse en la calle —la policía daba la orden de «circular» ante

cualquier atisbo de reunión en el espacio público— y debían tener siempre a mano su documento de identidad porque los rastrillajes en busca de «elementos subversivos» eran la norma.

Envalentonado por el éxito de su creación, el primer paso de Alfredo Lowenstein para hacer crecer la marca había sido la apertura de nuevos locales propios que, entre 1974 y 1976 se inauguraron en distintas zonas, sin un criterio aparente: un nuevo Pumper Nic en Corrientes y Callao, frente al popular cine Los Ángeles; otro en la calle Talcahuano, en una zona del centro sin tanto movimiento, y otro sobre la Ruta Nacional 7 en Junín, una ciudad de la provincia de Buenos Aires a tres horas del Obelisco. Poco tiempo después, decidió que había llegado el momento de poner en marcha la segunda parte de su plan, que también era importada.

El sistema de franquicias, hasta ese momento desconocido en Argentina, había nacido a mediados del siglo XIX en Estados Unidos. La empresa norteamericana Singer Sewing Machine Company fue la primera en ceder los derechos de venta a distintos empresarios para que comercializaran sus máquinas de coser por todo el país.

Esa idea cambió para siempre la forma de hacer negocios en el mundo y, a principios del siglo XX, los fabricantes de autos y empresas de gaseosas vieron la posibilidad de multiplicar su alcance concediendo licencias a agentes y embotelladoras locales. Aunque su consolidación llevó un tiempo, hoy resulta difícil imaginar el crecimiento de las grandes marcas sin ese mecanismo.

Aplicar las franquicias a la gastronomía, sin embargo, fue un desafío mayor. En un primer intento, los hermanos McDonald desestimaron la importancia de ejercer controles estrictos y el resultado fue que los restaurantes franquiciados no respetaban las normas de calidad, de estética o las opciones del menú. Eso los hizo desistir hasta que, a mediados de la década del cincuenta, un vendedor de batidoras eléctricas llamado Ray Kroc les propuso volver a intentarlo con un método mucho más riguroso.

Desde entonces, el sello de calidad de McDonald's se basó en garantizar que sus hamburguesas tuvieran el mismo sabor en cualquier lugar del mundo. Esa homogeneidad quirúrgica se convirtió en una impronta que las demás cadenas norteamericanas se esmeraron por replicar.

En 1976, el mismo año que en Argentina remite al golpe de Estado que instauró el gobierno más sangriento de su historia, Alfredo Lowenstein decidió copiar el sistema completo y convertir a Pumper Nic en la primera franquicia del país.

Sin antecedentes ni leyes que legislaran ese tipo de acuerdos, nuevamente apeló a un modelo conocido: convocar a su círculo cercano. Encontrar personas interesadas en abrir locales fue muy sencillo. Bastaba con citarlos en Suipacha, que siempre estaba lleno, con gente haciendo largas filas en la vereda, para que vieran el potencial de invertir en un *fast food*. Las ganancias eran tan seductoras que, siguiendo la tradición de mezclar la familia con el trabajo, Roberto, el hermano del medio de Alfredo —que ya había terminado su etapa de productor avícola—, se convirtió en uno de los primeros franquiciados de la cadena. Sus locales estaban en ubicaciones estratégicas como la zona comercial de Villa Urquiza o frente al estadio de River Plate en el barrio de Núñez.

—Llegamos a tener muchísimos —dice Roberto Lowenstein por teléfono—. Los sábados y domingos pasaba a recorrerlos porque me encantaba.

—¿Qué le encantaba?

—Ganar dinero. Y nosotros ganábamos dinero.

La leyenda cuenta que Roberto acostumbraba pararse en medio de alguno de los salones repletos de clientes y, parafraseando a Perón en su último discurso desde el balcón de la Casa

Rosada poco antes de su muerte —«Llevo en mis oídos la más maravillosa música que, para mí, es la palabra del pueblo argentino»— decía: «Llevo en mis oídos la más maravillosa música que es la de las cajas registradoras haciendo clin-clin».

Consciente del potencial que tenían las franquicias para multiplicar las ganancias de su negocio, Alfredo decidió ampliar el alcance de su propuesta publicando avisos en el diario como este, de septiembre de 1977: «Le proponemos compartir un éxito. Si posee un local usted puede ser dueño de un Pumper Nic. Infórmese en Suipacha 435».

Uno de los franquiciados más activos de esa época fue Horacio Rozenblum, un empresario que convirtió varios negocios comerciales que tenía en el centro porteño en franquicias de Pumper Nic y que cobrará un protagonismo inesperado en el final de esta historia.

Según la teoría, traducida de los manuales norteamericanos, cada vez que aparecía un interesado la empresa debía evaluar exhaustivamente la ubicación y la demografía, entre otras variables, para autorizar una apertura. Pero la versión argentina fue un poco más distendida.

Cada respuesta a los avisos en los diarios o al boca a boca entre el círculo cercano de Alfredo, llegaba a la administración de Suipacha casi siempre de la misma manera: «Hay un señor que quiere poner un Pumper Nic». Bastaba esa frase para que un encargado se acercara a conocer lo que, muchas veces, eran espacios oscuros, o en barrios sin perspectivas comerciales: los postulantes parecían más interesados en hacer dinero fácil que en gestionar correctamente una cadena de comidas rápidas, o eran conocidos de Alfredo Lowenstein a quienes no se podía rechazar. A pesar de todo, el directorio veía en esas potenciales franquicias una forma de seguir ganando dinero por royalties, uso de marca, asesoría y venta de insumos.

—Así se fue llenando de locales que no se justificaba que hubieran abierto —recuerda Alfredo González—. El principio del fin fue ahí y nadie prestó atención.

De a poco, el logo de Pumper Nic, con su nombre en letras rojas encerrado entre dos panes naranjas, empezó a aparecer en las veredas de distintos barrios porteños y, más lentamente, en algunas capitales de provincia. La llegada de esa propuesta gastronómica revolucionaria a ciudades del interior del país iba provocando el mismo efecto disruptivo que había generado en la ciudad de Buenos Aires.

Pero el furor no solo atrajo nuevos franquiciados, sino que también llamó la atención de otros emprendedores intrépidos. La copia de la copia surgió puertas adentro de Suipacha: un empleado creó Che Burger, una versión todavía más doméstica de la comida rápida que llegó a tener un puñado de locales y desapareció en poco tiempo aplastada por la expansión de Pumper Nic, que no tenía intenciones de ceder su monopolio.

La multiplicación de franquicias obligó a la empresa a replantear su escala. En sintonía con el crecimiento de la marca, la sede administrativa se mudó del centro de la ciudad de Buenos Aires a un moderno edificio circular en la esquina de avenida del Libertador y Paraná, en la zona norte de la provincia, cerca de la mansión donde habían vivido los Lowenstein en la década del cincuenta.

Sobre un gran local vidriado funcionaban las oficinas y, a la vuelta de la esquina, un depósito de insumos para abastecer a toda la cadena. La producción de hamburguesas, que antes se preparaba in situ, se tercerizó con Paty, la exempresa de Tito Lowenstein, que las prepararía con una fórmula secreta.

Para cumplir con la distribución de todos los productos —excepto las verduras, que las manejaba cada local— tuvieron que comprar camiones, que empezaron a deambular por las calles con el logo de los dos panes pintado a los costados.

Arbolada y vistosa, la avenida del Libertador atraviesa las zonas más exclusivas en el norte del conurbano bonaerense. También es el centro de su vida nocturna. Entre parrillas, pizzerías, heladerías y bares, el Pumper Nic que se abrió allí no tardó en convertirse en el plan favorito de los jóvenes. En ese lugar donde todos los días entraban y salían alumnos de los colegios de la zona, parejas y grupos de amigos que se encontraban para comer y pasar el rato, un escuadrón militar ingresó buscando a Carlos Alberto Carabajal Gómez, un empleado de veintisiete años.

Era el 1 de mayo de 1977, el Día Internacional del Trabajador, y según el relato recuperado por la Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas (CONADEP), los encargados del operativo le dijeron al gerente del local —de quien no se precisa identidad— que iban a detener a Carabajal «de dos meses a dos años». Sin embargo, al 5 de enero de 2021, el organismo declaró que «no hay, a la fecha, información sobre su lugar de cautiverio ni su paradero posterior al momento del secuestro». Según el Archivo Nacional de la Memoria y el Registro Unificado de Víctimas del Terrorismo de Estado, ese fue el único empleado de Pumper Nic desaparecido durante la dictadura cívico-militar.

Ninguna de las personas que trabajaban ahí recuerdan el secuestro. Tampoco a Carabajal.

Mientras muchos argentinos se exiliaban perseguidos por su militancia, su profesión o sus vínculos en medio de una inflación del 170 por ciento anual, Alfredo Lowenstein volvía en plena dictadura a radicarse en el país con el respaldo de su éxito. La familia se había agrandado. Su hija Flavia había nacido en Buenos Aires en 1971 y Carla seis años después, en Estados Unidos.

Al llegar, se instalaron cerca de las nuevas oficinas. Entre las casas lujosas de la zona, Diana se enamoró de una apenas la vio. Esa construcción ubicada sobre la calle Domingo Repetto, a pocas cuadras del Río de la Plata, parecía una obra de arte.

Había sido diseñada a mediados de la década del cincuenta por el arquitecto español Antonio Bonet, un discípulo de Le Corbusier que había emigrado a la Argentina en la antesala de la segunda guerra mundial. Bautizada «Casa Oks» en homenaje al apellido de su primer dueño, atrajo a Diana por su concepto modular en forma de ele montado sobre perfiles de acero.

Esa estructura geométrica con galerías, balcones y una escalera principal tenía un patio minimalista en el centro y un inmenso parque a su alrededor. En la planta baja, suspendida a unos setenta centímetros por encima del jardín, estaban el living, el comedor, la biblioteca, la sala de música y un cuarto de juegos para niños. En el piso superior, las habitaciones y los baños para la familia, separados del área del servicio doméstico. En el fondo del terreno había un salón de juegos con vestuarios, cancha de ráquetbol, gimnasio, jacuzzi, sauna, pileta cubierta, quinchó con parrilla y, en el jardín, una pileta descubierta sobre la cual caía una cascada.

La Casa Oks no tardó en transformarse en un lugar de encuentro. Cada fin de semana los Lowenstein abrían sus puertas a familiares y amigos; es decir, a la misma gente que trabajaba en Pumper Nic. A pesar de que la empresa era un tema recurrente de conversación, eran reuniones relajadas como esos domingos que Alfredo había aprendido a compartir en la casa de los González durante la adolescencia. Su rol de jefe se diluía y todo discurría con naturalidad.

Mientras Diana se ocupaba de recibir y ordenar al servicio doméstico para que todo estuviera perfecto, sus sobrinos subían a investigar las habitaciones de los niños, que estaban llenas de juguetes que no existían en Argentina. Alfredo, conocido por su coquetería y su ropa fina de marcas y telas importadas, no dudaba en abrir su vestidor para regalarles algunas prendas a sus cuñados. Muchas, incluso, sin estrenar. Era habitual que, al despedirse, los invitados regresaran a sus casas con una camisa de seda italiana, una muñeca Barbie comprada en Miami o un auto a control remoto.

Adriana González, que era parte de esos domingos en familia junto a su marido Daniel Fonte, conserva buenos recuerdos de esos encuentros, donde lo laboral nunca era motivo de conflicto:

—Alfredo no era ni futbolero ni politiquero así que, en términos generales, no había grandes discusiones. Algunas veces retaba a sus sobrinos a desafíos, eso sí.

—¿Te acordás de alguno?

—En Navidad, por ejemplo, les decía «si no abren los regalos ahora y los abren dentro de cinco días, les doy cien dólares».

Con Alfredo todo era a lo grande, recuerda Rodrigo, hijo de Adriana.

—Yo disfrutaba mucho con él. Me divertía muchísimo.

—¿Qué cosas te gustaba hacer con Alfredo?

—Todo para él es negocio, negocio, negocio. Pero tenía muchos detalles que eran su forma de demostrar cariño y que, en general, tenían que ver con lo económico. No es que te diera dinero, sino que, por ejemplo, una Navidad yo quería comprar fuegos artificiales y que él me llevara era una fiesta porque más o menos compraba el negocio entero.

Alfredo Lowenstein podría haberse conformado con la expansión de los locales, pero también había heredado de su padre el apetito voraz por las buenas inversiones y sabía que Pumper Nic todavía tenía mucho potencial. Con los jóvenes como público fiel, decidió que había llegado el momento de atraer a los niños: como le había sucedido a él con sus propios hijos, estaba seguro de que arrastrarían a sus familias en el camino.

«Traiga a sus invitados, nosotros ponemos la fiesta» fue el eslogan con el que nacieron los cumpleaños infantiles organizados por Pumper. En Argentina, donde las celebraciones se hacían en las casas, fue una propuesta innovadora. Y la única quizá verdaderamente original que, según los Lowenstein, luego copiaron las cadenas internacionales.

La nueva idea, que fue promocionada con folletos y avisos en los diarios, conquistó rápidamente a las madres de clase media. Esos festejos infantiles —que implicaban una inversión que no todas las familias podían permitirse— significaban un atajo perfecto para cambiar el caos doméstico de cada año por un servicio que se pagaba por adelantado y les permitía no ocuparse de nada.

Estructurados con la misma lógica repetitiva y previsible del *fast food*, todos los cumpleaños eran el mismo cumpleaños. Desde el comienzo, la situación era extraordinaria para los pequeños clientes: podían comer hamburguesas, papas fritas y gaseosas sin supervisión de sus padres, escondidos detrás de una careta de cartón del hipopótamo.

Una vez que las mesas quedaban cubiertas por bollos de papeles engrasados y charcos de Coca-Cola, y la energía infantil llegaba a su clímax, las jóvenes animadoras desplegaban su arma secreta. Para transformar cada local en un pequeño cine, oscurecían el sector destinado a los cumpleaños y, rodeados de personas que seguían comiendo en sus mesas como si nada,

proyectaban éxitos de la pantalla grande como *Cupido motorizado* o *Fantasia* en versiones ultraeditadas de diez minutos.

Cuando terminaba la función, el homenajeado soplabas las velas colocadas sobre una torta con el logo de Pumper hecho con cacao en polvo y, al irse, recibía de regalo una remera con la estampa del hipopótamo verde.

Aunque cada cumpleaños se sentía inmensamente especial, para las animadoras, que muchas veces eran maestras de jardín de infantes que trabajaban media jornada, la rutina era una secuencia interminable: apenas salía un grupo, llegaba el siguiente.

Hoy existen muchas fotos en papel casi idénticas de estos festejos. La mayoría inmortaliza al homenajeado junto a sus amigos alrededor de una mesa llena de vasitos de plástico y envoltorios de hamburguesas. Todas, en su uniformidad casi seriada, parecieran capturar un instante de felicidad genuina.

De nuevo, Lowenstein tuvo razón. Con los cumpleaños, los niños descubrieron que el ritual de salir a comer, que hasta entonces solo era atractivo para el público adulto, también podía ser un plan divertido para ellos.

«Eran tres horas en las que comías siempre lo mismo, mirabas siempre lo mismo, pero igual te gustaba, porque cuando sos chico no te molesta hacer lo mismo una y otra vez. Además, era la única posibilidad de ver o volver a ver películas que se habían estrenado en cine y no pasaban por la tele.»

«Recuerdo una energía infantil, donde todos gritaban, y me parecía un programón. Es cierto que nos conformábamos con mucho menos, porque había mucho menos.»

«Cómo olvidar cuando algún amigo de familia un poco más acomodada festejaba el cumpleaños en Pumper: ¡era espectacular!»

Pumper Nic se había expandido con más de veinte franquicias a distintas ciudades del país, Brasil y Uruguay y ya había logrado conquistar a casi todas las franjas de edad. Pero, aunque no tenía competencia en Argentina, la llegada de McDonald's a Río de Janeiro en 1979 se empezaba a intuir como una amenaza latente. Para seguir afianzando la relación con su público, el directorio de la empresa decidió lanzar, una vez más, una propuesta que sorprendió a sus fans: el Club de Amigos de Pumper.

Para formar parte de ese programa, que hoy llamaríamos de fidelización y no impresionaría absolutamente a nadie, había que solicitar un cupón en la caja, completar los datos y depositarlo en un buzón. Del otro lado, el Departamento de Promociones y Relaciones Públicas respondía por correo. Los futuros socios esperaban ansiosos en sus casas la llegada de una tarjeta para canjear por un carnet con su nombre y apellido en cualquier sucursal.

Dentro de cada local y en los manteles desechables de las bandejas, los miembros del Club encontraban descuentos en negocios adheridos y sorteos con premios increíbles para la época, como viajes por el país, bicicletas, motos y teclados electrónicos.

«Para pibes acostumbrados a comer panchos y sándwiches de jamón y queso en el bufet del club, ir por lo menos una vez por mes a comer un Mobur era la gloria.»

«Iba con mis viejos a ver un estreno al cine y después a comer a Pumper. Yo tenía ocho años y esos locales representaban la modernidad total: de ahí a los autos voladores no faltaba tanto. En perspectiva, creo que los apremios económicos familiares hicieron de ese lugar una vía de acceso al primer mundo para mí.»

Pero no se trataba solo de los beneficios materiales. Pumper destinaba recursos económicos y humanos para establecer un vínculo cercano con sus socios. Su gran apuesta —y su gran acierto— fue organizar una base de datos para saludarlos por correo el día de su cumpleaños. Esa dinámica, en la que los comensales pasaban de ser clientes intercambiables a formar parte de un club exclusivo, era algo que ninguna marca argentina había propuesto antes.

Esa intención de apostar a generar un vínculo afectuoso y personal también se ve reflejada en un aviso publicado en el diario *Clarín* de octubre de 1979, con motivo del quinto aniversario de la empresa:

Pumper cumple cinco años. ¿Nada más que cinco? Sí, Pumper cumple solo cinco años. ¿Qué?, ¿parecen muchos más? Claro, los grandes afectos burlan el tiempo. Hace tanto que usted y Pumper Nic, que vos y Pumper Nic, se han hecho amigos que es imposible medirlo en años.

Para 1982, ni la victoria del Mundial que se había jugado en Argentina en 1978, ni el dólar barato que llevó a la clase media en masa a comprar electrodomésticos y modernos televisores a color a Miami, ni la apertura económica que habilitó la llegada de bienes importados, nada de eso alcanzaba para esconder el plan sistemático organizado desde el Estado para desaparecer, torturar y asesinar a miles de personas en medio de una inflación de tres dígitos.

En un gesto desesperado por recuperar el apoyo popular, la Junta Militar, en ese entonces comandada por el teniente general Leopoldo Fortunato Galtieri, tomó una medida sorpresiva: el 2 de abril de 1982 las Fuerzas Armadas argentinas desembarcaron en las islas Malvinas con el objetivo de recuperarlas después de ciento cuarenta y nueve años de ocupación británica.

La movilización de jóvenes soldados a la zona más austral de la Argentina, en su mayoría conscriptos inexpertos de dieciocho años que jamás habían escuchado hablar de esas islas, impulsó la creación de una colecta organizada desde el gobierno de facto para enviarles dinero, víveres y abrigo. Las empresas, las celebridades y el conjunto de la ciudadanía hicieron su aporte. Por ejemplo, el músico Astor Piazzolla donó un bandoneón; Diego Armando Maradona, cien mil dólares; los jugadores de la selección nacional, la recaudación completa de un partido, y Pumper Nic, el 50 por ciento de los ingresos de su sándwich Pumper. El Fondo Patriótico Malvinas Argentinas fue la mayor colecta de la historia local y, también, una gran estafa: los fondos recaudados jamás llegaron a sus destinatarios.

El combate, arbitrario y desigual, duró poco más de dos meses y terminó con la derrota argentina. Fue el tiro de gracia de la desprestigiada Junta Militar.

El 30 de octubre de 1983, los argentinos regresaron a las urnas bajo un cántico popular: «Se va a acabar / se va a acabar / la dictadura militar». Emocionados por volver a ejercer su derecho al voto, en esas elecciones se dirimió mucho más que el nombre de un candidato o la victoria de un partido político. Con una participación histórica del padrón y una campaña basada en exaltar la Constitución Nacional que conmovió a miles de personas, Raúl Alfonsín, de la Unión Cívica

Radical, se imponía por el 51,75 por ciento de los votos sobre Ítalo Luder, que protagonizaba la primera derrota del peronismo en su historia.

El nuevo presidente asumió el cargo el 10 de diciembre y, después de siete años, Argentina recuperó la democracia.

Para Pumper Nic también comenzaba otra era.

**Tercera parte.**  
**Auge**

## 9. La década del «destape»

En medio de una crisis económica devastadora y una deuda externa impagable, la dictadura había dejado un estimado de treinta mil personas desaparecidas y de quinientos niños robados a sus familias por miembros de las Fuerzas Armadas, policías y sus allegados. Pero, después de tanta opresión, y aún con los represores en libertad, en las calles se respiraba un clima distinto y la democracia desplegaba su propia banda sonora.

Para la música nacional, que durante la guerra de las Malvinas había recibido un impulso involuntario con la prohibición de pasar canciones en inglés por la radio, la salida de los militares del gobierno significó el despegue de nuevos artistas. El llamado «primer rock argentino», hijo de Woodstock y la contracultura que había dominado hasta ese momento la escena local, se vio obligado a convivir con tendencias importadas que ya no corrían riesgo de censura. El tráfico hormiga de discos y revistas que traían los argentinos desde el exterior influenciaron a las nuevas bandas. Ese proceso de ebullición creativa en pleno destape democrático fue abrazado por la juventud, que quería salir y divertirse después de siete largos años de oscuridad.

—Un día me avisaron que un grupo de rock iba a presentar su disco debut en Suipacha —recuerda Alfredo González.

—¿Se pusieron nerviosos?

—En absoluto. No los conocía nadie.

A principios de la década del ochenta, Zeta Bosio y Gustavo Cerati interrumpían sus tardes de estudio universitario para encerrarse a escuchar los discos de The Police y otras bandas que llegaban a la Argentina en cuantagotas. Inspirados por los sonidos *new wave* que circulaban en los sótanos de Londres y que en Buenos Aires solo unos pocos conocían, junto al baterista Charly Alberti formaron el grupo Soda Stereo. Empezaron tocando *covers* y algunos temas propios en fiestas privadas y discotecas.

—Salíamos a pegar por la ciudad los afiches que hacíamos en fotoduplicación —dice Zeta Bosio por teléfono— y todavía teníamos miedo de que nos llevara la policía por manchar una pared o hacer una pintada.

En 1983, después de presentarse todos los fines de semana en distintos espacios del nuevo circuito *underground* que se estaba gestando en la ciudad, como Café Einstein, Zero Bar o Stud Free Pub, a la par de otros artistas como Virus, Sumo o Los Twist, el trío firmó su primer contrato discográfico con el sello CBS.

*Soda Stereo*, su álbum debut, salió a la venta en agosto de 1984. Tenía once canciones como «¿Por qué no puedo ser del jet-set?», «Sobredosis de TV», «Dietético», «Mi novia tiene bíceps» y «Afrodisíacos» que, con estribillos pegadizos y letras ingeniosas, reflejaban muy bien el cambio de época. Después de tanta violencia y dictadura, el cuerpo ocupaba un lugar central, reivindicaban la fama, que ya no era vista como un pecado, e ironizaban sobre la televisión, el auge de los productos light, la cultura del gimnasio y las sustancias para incrementar el deseo sexual.

Pero la búsqueda del grupo no solo era musical. Gustavo Cerati y Zeta Bosio habían pasado por la licenciatura en Publicidad y sabían de la importancia de un buen *packaging* para promocionar

cualquier producto. Su apuesta estética, también importada de las bandas extranjeras, fue tan provocativa —maquillaje, espray para sostener intrincadas cabelleras, prendas con estampas geométricas— que ese mismo año Charly García les dedicó la canción «Esos raros peinados nuevos», del disco *Piano bar*.

Siguiendo esa misma lógica, si hasta entonces las bandas habían presentado sus álbumes en el salón de un hotel o en una confitería con mozos almidonados, ellos, que eran jóvenes y modernos, se proponían romper los viejos paradigmas y alejarse de los clichés.

—El nombre de la banda —dice Zeta— fue tomado de las «fuentes de soda» que había en la historieta *Archie*, que eran como hamburgueserías. Entonces nos pareció un acto sorpresivo y medio arrogante invitar a los periodistas a un lugar de ese estilo, que en Argentina representaba una cultura nueva.

Aunque se barajaron distintas opciones, el escenario recurrente cada vez que el grupo imaginaba la presentación perfecta para su primer álbum era el Pumper Nic de Suipacha. Tenía una ubicación céntrica, accesible para los periodistas; una estética moderna y, además, era un punto de referencia entre los jóvenes.

No fue difícil llegar a un acuerdo con los gerentes del local. Si bien no eran habituales los eventos privados, había un espacio que les permitiría hacerlo sin alterar el curso normal de las ventas: el subsuelo que había quedado sin uso desde que en 1976 Paty se había hecho cargo de la producción de hamburguesas. Tenía las mismas mesas amarillas que había en el salón y la falta de luz natural favorecía la puesta en escena.

Para convertir ese sótano porteño en una postal londinense, la producción sumó una rocola Wurlitzer, un proyector y un par de *pinballs* que lograron bajar trabajosamente por las escaleras, pero que no pudieron usar porque el lugar no contaba con habilitación municipal necesaria para ofrecer juegos. También quedó pendiente la idea de encargar tapas de gaseosa convertidas en pines con el nombre «Soda Stereo», porque el presupuesto no les alcanzó.

El 1 de octubre de 1984, día de la presentación, Zeta Bosio cumplía veintiséis años. Al caer la tarde, el trío apareció en el local con sus pelos parados y su look sorprendió a los empleados. Sus canciones sonaban de fondo cuando los periodistas empezaron a bajar hasta el salón donde circulaban bandejas con hamburguesas, Frenys y gaseosas.

A la mitad del evento, proyectaron el videoclip del tema «Dietético», donde Cerati, Bosio y Alberti encarnan los estereotipos de la época corriendo en una cinta, tomando jugos de fruta, café con sacarina —el edulcorante en comprimidos del momento— y admirando a mujeres de cuerpos esbeltos. Después, en un clima distendido, conversaron con la prensa bajo la mirada atenta y algo desorientada de los presidentes de la compañía discográfica, que desentonaban con sus trajes entre tanta modernidad.

—Después de casi tres años de practicar en salas de ensayo, estábamos tocando el cielo con las manos —recuerda Zeta Bosio—. Presentar nuestro disco en Pumper era lo más alto a lo que habíamos llegado.

Mientras arriba todo seguía funcionando con su frenesí habitual, con la presentación de ese disco el primer local de comidas rápidas de Argentina se colaba, sin saberlo, en la historia del rock. Soda Stereo, que hasta su separación en 1997 editó catorce álbumes, se convirtió en una de las bandas más influyentes en la historia de Argentina y América Latina.

—Estuve ahí, trabajando, y me acuerdo que los miraba con desdén —dice arrepentido Ricardo Olarte, que para 1984 era gerente de área—. Yo siempre fui de las bandas de antes, de Serú Girán, del rock viejo. Tuve el honor de estar ahí pero no me di cuenta.

El llamado «destape» democrático marcó una etapa de ebullición en el arte, la sexualidad, los debates políticos y la cultura en general. En ese contexto, Pumper Nic también dejó de ser solamente un local para salir a comer con amigos, tener una primera cita, celebrar los cumpleaños o presentar un álbum de música nueva. Sin discotecas ni espacios habilitados para el público homosexual, que todavía era perseguido por la brigada de moralidad de la policía, los baños públicos de algunos restaurantes se convirtieron en refugios para encuentros furtivos.

—Eran templos de sexo y resistencia —dice el escritor y activista por las diversidades Gustavo Pecoraro, que en esa época era un adolescente.

El Pumper Nic de avenida Corrientes, entre Uruguay y Talcahuano, era uno de sus favoritos por una particularidad de su diseño. Era un local inmenso, siempre lleno, y para llegar hasta el baño había que atravesar una puerta, un pequeño pasillo y luego una segunda puerta. El arquitecto que lo proyectó jamás imaginó que esa doble entrada funcionaría como un sistema de alarmas para que los hombres que estuvieran teniendo sexo pudieran esconderse en los cubículos al escuchar que se abría la primera puerta.

En el salón, quienes esperaban su turno disimulaban tomando una gaseosa en alguna de las mesas cercanas. Los empleados, que ya los conocían, nunca les decían nada.

—La sensación —dice Pecoraro— era que estábamos en un lugar donde, de alguna manera, «estaba permitido». El baño de Suipacha era más peligroso, de ahí sí me llevó la policía.

Entre artículos periodísticos sobre el robo de documentación relacionada con violaciones a los derechos humanos de los tribunales de la ciudad santafesina de Rosario y el pedido del papa Juan Pablo II de una «reconciliación» en la sociedad argentina, el 10 de octubre de 1984 los lectores del diario *Clarín* se encontraron con un suplemento sorpresa. Pumper Nic publicaba siete páginas de buenas noticias para celebrar su primera década de vida.

Era una estrategia de promoción original, en una época donde la palabra *marketing* todavía era una novedad para la gente de a pie. La tapa del suplemento tenía al hipopótamo Nic junto a un paquete de Frenys, el logo de Pumper Nic y la leyenda «1974/1984 décimo aniversario». En su interior, recorría los comienzos de la empresa, sus desafíos y algunos datos anecdóticos.

En una de las entrevistas, el presidente de la compañía, Carlos Amoruso, adjudica el éxito de la propuesta a que «llenó un vacío» y revela que el nombre original de la cadena se pronunciaba «Pumper» y no «Pamper» como decidieron llamarlo los clientes, que siempre tienen la razón.

—¿Cuál fue el principal obstáculo que debieron sortear para alcanzar las preferencias del público? —le pregunta el periodista.

—Sin dudas, el hábito del bife de chorizo. Teníamos que dejar atrás costumbres alimentarias muy arraigadas en la población y eso nos llevó menos tiempo del que creíamos en un primer momento. No obstante, también la clientela impuso sus modalidades. Por ejemplo, muchos nos pedían medialunas rellenas con jamón y queso, y así nació la Luna Llena, un producto típicamente argentino.

Además de otros títulos sobre los rigurosos controles de calidad de los alimentos o la donación desde Washington al zoológico porteño, gestionada por Pumper, de un hipopótamo pigmeo como el que inspiró a Nic, el suplemento revela cifras que permiten dimensionar cómo era la empresa en 1984: tenía veinticinco locales —entre propios y franquicias— que atendían a más de

seiscientos mil comensales por mes y El Club de Amigos había superado los cincuenta mil socios.

En ninguna parte figura el nombre de Alfredo Lowenstein.

Cuando la empresa celebraba una década de muy buena vida, ocurrió aquello que su dueño había decidido pasar por alto cuando creó la cadena. Burger King, que había empezado a planificar su expansión por Latinoamérica, descubrió que una marca argentina de comida rápida había robado su logo. Pese a que no tenía planes inmediatos de instalarse en el país, la decisión de iniciar acciones legales puso en evidencia que comenzaban a pensar en un futuro desembarco.

Mientras Burger King exigía a Pumper Nic que dejara de utilizar su logotipo, este defendía su derecho a utilizar el diseño que había registrado. La demanda, que escaló hasta la Corte Suprema de Justicia y en la que ratificaron el fallo de la Cámara de Apelaciones a favor de Burger King Corporation, los jueces destacaron que, si bien el Código Civil argentino establece que las marcas registradas en el país tienen prioridad sobre las registradas en el exterior, hay excepciones en las que la ley debe ceder ante lo evidente: «Resultaría una casualidad casi milagrosa que a la demandada se le hubiera ocurrido, por un lado, crear un logotipo de iguales características a las de la actora y, por otra, colocar el nombre casi idéntico de otra cadena de restaurantes de la misma modalidad».



*Comparación extraída del expediente judicial*

Entre las pruebas destacan:

- 1) Que hay facturas entre 1973 y 1977 de compra de maquinaria a una firma subsidiaria de Burger King.
- 2) Que Burger King tiene registrado el dibujo de dos mitades de pan con la palabra Burger King en el centro en más de cuarenta países.
- 3) Que Burger King, que inició sus operaciones en 1954, utiliza el logo en dos mil noventa y tres restaurantes de Estados Unidos.

«En consecuencia —dice el fallo— el Sr. Lowenstein conocía a la actora a quien le compró la maquinaria para la instalación de los restaurantes en Argentina, circunstancia que, unida a los hechos probados precedentemente, constituyen prueba suficiente.»

La obligación de cambiar el logo implicaba tirar las existencias de embalajes y productos promocionales, reemplazar los uniformes y la cartelería, y rehacer todo con uno nuevo. Modificar la identidad visual suele ser un riesgo para cualquier marca, pero no fue el caso de Pumper Nic. Afortunadamente para Alfredo Lowenstein, en 1984 no existía en Argentina otra cadena de comida rápida de la cual diferenciarse y, con el logo de los panes o cualquier otro, su creación seguiría siendo un sinónimo de *fast food*. El fallo de la Corte Suprema fue apenas un contratiempo.

La historia del segundo logo de Pumper Nic empieza con Humberto Poidomani, un artista plástico argentino actualmente radicado en Miami que, entre muchas otras cosas, fue un fugaz marido de Moria Casán, vedette e ícono nacional desde los años setenta. «En su arte hay una

gran nostalgia por nuestro país y, sobre todo, por la noche que vivió acá —dijo una vez Moria en declaraciones a la prensa—. En los años posteriores a la dictadura, cuando todo era romper reglas y atreverse a crear, hizo mucho por la vida nocturna de Buenos Aires.»

Tal vez el aspecto menos conocido de este impulsor de discotecas emblemáticas como Pigalle y New York City fue haber sido uno de los tantos inversores que vieron en Pumper Nic una oportunidad demasiado tentadora como para dejarla pasar.

—El negocio era tan bueno que con un amigo llegaron a tener como diez franquicias —dice por teléfono el sobrino de Poidomani, que en ese momento trabajaba con su tío.

—¿Era buen negocio tener un Pumper Nic?

—Se ganaban fortunas, mucha guita.

Fue Poidomani quien le recomendó a Lowenstein la persona perfecta para resolver el asunto del logo. Edgardo Giménez, referente del movimiento pop argentino, se había formado viendo películas de Disney en el cine desde que era muy chico. Fue autodidacta en toda su carrera: dio sus primeros pasos en una agencia de publicidad e hizo afiches para promocionar artistas, hasta que él mismo se convirtió en uno. Formó parte del Instituto Di Tella, el centro de investigación cultural que fue cuna de la vanguardia argentina en la década del sesenta, creó escenografías para películas del cine pop argentino como *Los neuróticos* y *Psexoanálisis*, fue director de arte del Teatro San Martín, diseñó muebles y proyectó obras arquitectónicas que ganaron premios internacionales sin haber pasado nunca por la universidad. Una de sus frases de cabecera es: «Todo lo que aburre no es arte».

—Alfredo Lowenstein me contrató porque había tenido un juicio con una empresa norteamericana —recuerda Giménez a sus setenta y ocho años—. Yo no soy un tipo que piensa demasiado las cosas, la inspiración es instantánea: vos me decís qué necesitás y automáticamente aparece la solución. Y así fue que el logo terminó siendo un rectángulo con los bordes redondeados como dos panes. La parte de arriba en rojo con la palabra Pumper y la de abajo en amarillo con la palabra Nic.



*Segundo logo de Pumper Nic*

Con el eficaz proceso creativo de Edgardo Giménez, Lowenstein resolvió la nueva imagen de Pumper y dejó atrás un enfrentamiento legal contra una de las hamburgueserías más grandes del mundo.

Había sido solo un contratiempo, sí, pero por esa pequeña fisura se empezaría a resquebrajar lo que hasta entonces había sido un imperio.

## 10. David vs. Goliat

Desde que McDonald's cruzó las fronteras de Estados Unidos en 1967, nunca dejó de expandirse. Con las réplicas exactas de sus revolucionarios restaurantes, primero llegó a Canadá y Puerto Rico. Después colonizó países tan diversos como Panamá y Australia. En 1979, se fue abriendo paso por el mundo hasta llegar a Brasil, México y Venezuela. Para marzo de 1981, ya había desembarcado en España, con un imponente local de más de seiscientos metros cuadrados en el número 52 de la Gran Vía de Madrid.

Cuando se empezó a correr el rumor de que estaba planificando su incursión en la Argentina, ningún ejecutivo de Pumper Nic se sorprendió. Lo único que les llamó la atención fue que no hubieran llegado antes.

A principios de 1984, mientras Alfredo Lowenstein enfrentaba el juicio por el logo, un joven empresario colombiano llamado Wood Staton se mudó desde Estados Unidos a Buenos Aires para ponerse al frente de una empresa que, décadas después y bajo el nombre de Arcos Dorados, se convertiría en el mayor franquiciado independiente de McDonald's en el mundo. Según el libro editado por el veinticinco aniversario de esa cadena en Argentina, al llegar, Staton se encontró con «un contexto ideal»: «Era un país recientemente democratizado, con una amplia clase media, ávida por abrirse al mundo. Luego de largos años de aislamiento y oscuridad, el país daba la bienvenida a las inversiones extranjeras, y McDonald's estaba dispuesta a ser una de las primeras».

Contrariamente a lo que podría imaginarse, la llegada del gigante norteamericano fue austera. Staton, de treinta y tres años, se instaló en una oficina prestada en el centro porteño y comenzó a recorrer la ciudad con un mapa buscando el lugar perfecto donde instalar el primer McDonald's.

Para Pumper Nic, la noticia significaba dos cosas: que su monopolio se estaba por terminar y que su rival iba a ser, nada menos, que el mismísimo dios del *fast food*.

Frente a ese panorama, Alfredo Lowenstein no se alteró. Fiel a su estilo pragmático, tomó una decisión más propia de un estratega que de un empresario gastronómico: citó en su oficina de la localidad de Martínez a su equipo de hombres de confianza, y les dijo que ya tenía pasajes de avión para que todos viajaran a São Paulo, Brasil, donde funcionaba la operación más cercana de McDonald's. En su vida ordinaria, eran supervisores, gerentes y ejecutivos de Pumper Nic, pero una vez que pisaran suelo brasileiro se convertirían en los ojos de Lowenstein. Disfrazados de simples comensales, tenían la misión secreta de consumir en los locales de la competencia mientras evaluaban la atención, la estética, el trato del personal, los tiempos de espera y la limpieza.

—El objetivo era saber fehacientemente a qué nos enfrentábamos —resume Daniel Fonte, marido de Adriana González, que formó parte del grupo de espías.

Cada vez que podían, utilizaban el método que Lowenstein había implementado con Adriana en el verano de 1972, al empezar a planear su negocio: si no había supervisores a la vista, aprovechaban para tomar fotografías del mobiliario, los colores y la decoración. En las fotos de ese viaje se pueden ver encuadres improvisados de un pasillo, sillas verdes y rojas, una columna y el cartel horizontal de un local a la calle, entremezcladas con los recuerdos turísticos del grupo de trabajo.

Pero el plan no era solo investigar a la competencia. Técnicamente, el primer enfrentamiento entre ambas marcas había ocurrido allí, en São Paulo, donde también había dos locales de Pumper Nic que habían abierto a finales de los setenta. Aquella postal permitió a los informantes proyectar un escenario hipotético para Buenos Aires.

—Casi nos ponemos a llorar —dice Alfredo González—. En McDonald's parecía que entrabas a un laboratorio, estaba todo impecable, de punta en blanco, te sonreían, eran extremadamente cordiales. Y si comías ahí o en Singapur era exactamente lo mismo.

—¿Y en Pumper?

—En Pumper no lográbamos esa uniformidad ni a una cuadra de distancia.

A su regreso de Brasil, los emisarios no trajeron buenas noticias: hasta ese momento, ningún argentino conocía ni esperaba algo distinto de la comida rápida, pero apenas tuvieran con qué comparar, Pumper Nic iba a tener serios problemas.

Alfredo Lowenstein conocía sus debilidades. La disparidad económica entre ambas compañías era irremontable y la cultura de su empresa, incompatible con el apego marcial a los manuales que tenían en McDonald's. Pero en esa representación gastronómica de David contra Goliath, también era consciente de sus fortalezas: Pumper Nic tenía un producto mejor —deliciosas hamburguesas de verdadera carne argentina a la parrilla— y veinticinco locales de ventaja para ganar algo de tiempo.

—Yo no sé si Alfredo quiso construir un negocio sustentable o una máquina de recaudación por el tiempo que durase —dice Graciela Garone, gerenta de Recursos Humanos en esa época.

—¿Por qué?

—Porque en Pumper Nic todo era sobre la marcha, improvisado, no había una estrategia de negocios. Pero como tenía el halo de lo americano, durante mucho tiempo le jugó a favor esa idea de «acá tenemos lo que se ve en las películas» y les iba tan bien que los errores quedaban diluidos. Y no recuerdo que eso hubiera cambiado cuando llegó McDonald's.

—¿No se inmutaron?

—Se inmutaron, pero creyeron que el negocio era tan bueno que internamente desestimaron lo que estaba pasando.

Mientras Wood Staton recorría meticulosamente la ciudad a la espera de encontrar la ubicación perfecta, Alfredo Lowenstein activó su plan de resistencia, que consistía en una expansión agresiva de la marca. Pumper Nic seguía siendo un negocio exitoso y todavía era muy fácil encontrar inversores, incluso en el mismo ecosistema de siempre.

—Cuando se empezó a correr la noticia de que llegaba McDonald's, en Pumper decían: «Va a dinamizar el mercado» —recuerda Garone—. Pero una cosa es que te la juegues vos, dueño de la marca, y otra es que a un tipo que hizo una inversión le pongan la competencia a unas cuadras.

Aunque Pumper Nic se multiplicaba desordenadamente por distintas ciudades del país y era cada vez más sencillo encontrar un local donde ir a comer, Alfredo sabía que eso no bastaba para hacerle frente a McDonald's. La gravedad del asunto exigía un cambio radical. Las chicas y muchachos que había conquistado diez años atrás ya eran personas adultas y había llegado el momento de atraer a las nuevas generaciones antes de que probaran la primera hamburguesa importada.

—Yo trato que el arte se filtre donde sea: una discoteca, un museo. No me gusta que tenga un escenario fijo, sino que provoque una experiencia —dice Edgardo Giménez—. Y eso fue lo que

ocurrió con los locales de Pumper Nic, que no estaban mal, pero eran demasiado formales y sin una personalidad nítida. Lo que hice fue darles un clima mucho más juvenil.

Para lograr su objetivo, Giménez arrasó con la paleta oscura, las fotos sombrías de Pedro Luis Raota y, a tono con la efervescencia del destape democrático, tiñó las paredes de rosa, celeste y amarillo y las intervino con azulejos blancos en forma de nubes. El mobiliario marrón fue reemplazado por otro de colores pastel y los uniformes que había diseñado Diana por modernos conjuntos de jean.

—Se transformaron en escenarios más diáfanos: abrías la puerta —dice Giménez haciendo una pausa teatral— y entrabas a un lugar de fantasía.

Cuatro décadas después, algunas fotos de esos locales forman parte del libro *Pop Up*, que editará el Museum of Modern Art de Nueva York y que recorre los trabajos de arquitectura, diseño, instalaciones y escenografía de Giménez.

La ubicación que Wood Staton eligió para el primer McDonald's fue el barrio de Belgrano, en avenida Cabildo 2254, justo frente a un local de Pumper Nic. Del otro lado de la vereda, esa decisión fue interpretada como una declaración de guerra.

Involuntariamente, la misión de enfrentar a Goliat recayó sobre una franquicia exitosa de Roberto Lowenstein, famosa por batir récords de cumpleaños. Separados por la avenida, mientras McDonald's avanzaba con su obra a puertas cerradas y en el más absoluto secretismo —apenas había un cartel con la foto de un Big Mac y la leyenda «Próximamente aquí»—, el hermano del medio de Alfredo decidió someter su local de principios de los años setenta al rayo modernizador de Edgardo Giménez. Enfocado en no perjudicar las ventas, tomó una decisión controversial desde el punto de vista de los estándares más básicos de la atención al cliente: la remodelación se llevó adelante con el negocio en pleno funcionamiento y obligando al público a comer entre albañiles, electricistas y andamios.

Después de ocho meses de expectativa y misterio, el 24 de noviembre de 1986 el flamante local de McDonald's amaneció con una fila de personas autoconvocadas en la puerta que querían «ser testigos de un evento extraordinario», tal como se menciona en el libro que editó la empresa Arcos Dorados.

Mientras fregaban los pisos y encendían las máquinas, desde enfrente observaban con preocupación y resentimiento aquel despliegue ambicioso que incluía una versión inflable del payaso Ronald en el techo. Tenían razones de sobra para estar inquietos: aunque nadie lo dijera explícitamente, sabían que apenas McDonald's abriera sus puertas se convertiría en el *fast food* original y Pumper Nic quedaría relegado al destino irreversible de la copia.

Para conocer de cerca al enemigo solo tenían que cruzar la calle. Designados por el gerente de la sucursal, algunos empleados se quitaron los uniformes y, vestidos de civil, atravesaron la avenida para sumarse a la fila de gente que esperaba entrar.

La realidad los golpeó no bien pusieron un pie dentro del local. Los mostradores eran de mármol, la cocina dejaba a la vista máquinas de última generación y el baño parecía el de un hotel de categoría, con grifería moderna y una limpieza extrema que se reforzaba cada hora. Esa versión de McDonald's era incluso más sofisticada que la que había conocido Alfredo Lowenstein en Estados Unidos. Resultaba evidente que buscaban convocar a un público de mayor poder adquisitivo y, para eso, no solo habían invertido el triple de lo que costaba un local

de Pumper Nic sino que el proceso de contratación del personal había incluido exigencias algo inesperadas para ese tipo de trabajo.

«Hacían una selección bastante esnob teniendo en cuenta si eras lindo, cómo hablabas, a qué colegio ibas o dónde vivías. Para entrar, tenías que pasar por tres instancias y fue medio denigrante porque quedé afuera en la primera entrevista.»

Una vez elegido el equipo de trabajo, apostaron a destacarse desde la atención. Si bien en el libro de Arcos Dorados no mencionan explícitamente a la competencia nacional, aseguran que McDonald's trajo un «nivel de excelencia en el servicio» que hasta ese momento era difícil de encontrar en el país: «Los empleados atendían amablemente, con paciencia y entusiasmo. Pequeñas acciones destacaban la atención que brindaban. Una cajera del primer grupo recuerda la sorpresa que causaba la calidad de servicio: si, por ejemplo, a un cliente se le caía la bebida, la reponíamos inmediatamente y sin costo, algo que estaba lejos de suceder en otros lugares. Sumado a esto, McDonald's ofrecía un ambiente limpio, ordenado y agradable. En aquellos tiempos, por ejemplo, no era muy habitual encontrar en Buenos Aires un restaurante familiar con baños en excelentes condiciones de presentación y aseo».

Los trabajadores de Pumper Nic sabían que sus hamburguesas eran de mejor calidad, pero la atención de la competencia les resultaba imposible de igualar: desde su perspectiva, parecían robots.

Quince días después se inauguró otro McDonald's en la localidad de San Isidro, en la zona norte de la provincia de Buenos Aires. Sin embargo, los dos locales no alcanzaban para satisfacer la gran demanda y la gente que quedaba afuera postergaba la novedad para otro día y volvía a los sabores conocidos en alguna de las sucursales de Pumper Nic, que todavía seguían llenas.

Quienes conseguían entrar a McDonald's no se sorprendían con el sistema. Durante doce años habían sido educados haciendo fila frente a las cajas de Pumper, pero los nombres y los sabores eran completamente distintos. Ese idioma nuevo no fue fácil de asimilar y era habitual que los clientes se acercaran a la caja para pedir Frenys en lugar de papas fritas o un Pumper completo en vez de un Big Mac.

«Tenía siete años la primera vez que fui a Pumper. Era un local que quedaba sobre la peatonal Lavalle y, yo, que no conocía McDonald's, ¡creía que el *fast food* era un invento argentino!»

«Yo iba a McDonald's y seguía diciendo: “Voy al Pumper”.»

Aquel escenario podría haber preocupado a Alfredo Lowenstein, pero sus perspectivas comerciales comenzaban a trascender su primer negocio. El verdadero objetivo había sido probarse como un emprendedor intrépido y una cadena de comida rápida era apenas su primer paso. A los cuarenta y dos años, mientras repartía su tiempo entre Pumper Nic, que todavía generaba ganancias extraordinarias, y la empresa hotelera de Miami de su padre, seguía pensando en nuevos proyectos.

Inspirado cien por ciento en la cadena Benihana que había conocido en Miami, creó Senu, otra marca de comida rápida, esta vez de estilo japonés. De nuevo, su idea funcionó, pero ese otro éxito en el sector gastronómico le dejó sabor a poco. Lo que realmente buscaba Alfredo era un desafío.

Las franquicias lo habían acercado a empresarios de distintas áreas que habían ampliado considerablemente su círculo de contactos. Entre ellos, estaban Humberto Poidomani y Guillermo Ferrazano, socios en varios Pumper Nic, con quienes comenzó a planificar —atento a las multitudes que se acercaban al primer *shopping mall* de la Argentina, que se había recién inaugurado en la zona sur del conurbano bonaerense— un exclusivo centro comercial a cielo abierto en el barrio de Palermo.

Ahora es abril de 1989, y mientras Alfredo Lowenstein avanza en los últimos detalles de su nuevo proyecto, el encargado de un local de Pumper Nic le pide a un empleado que modifique la lista de precios que está a sus espaldas. Una vez más, con los números de plástico en la mano, cambiará los valores del menú exhibidos en el panel detrás de las cajas. Esta tarea se repetirá varias veces al día no solo en los locales de Pumper Nic, sino en todos los negocios del país.

La inflación, que ese año se multiplicaría exponencialmente hasta llegar al 3.079 por ciento, era un virus endémico que disparaba los precios y destruía el poder adquisitivo de la gente. En su sexto y último año de mandato, el presidente Raúl Alfonsín se encontraba acorralado por una deuda externa desorbitante, saqueos masivos a los supermercados y un pico de desempleo del 7,6 por ciento. La progresiva devaluación de la moneda argentina empujaba a la población a implementar estrategias de supervivencia como la compra de dólares o hacer largas filas en horarios insólitos para adquirir productos restringidos como combustible, harina, aceite o azúcar.

Todo esto sucedía en medio de una serie de levantamientos militares encabezados por oficiales que rechazaban las condenas a los represores por los crímenes de lesa humanidad cometidos durante la dictadura y amenazaban la estabilidad democrática que tanto había costado recobrar. Paralelamente al desgaste de una gestión presionada por múltiples frentes, una crisis energética obligaba al gobierno de Alfonsín a implementar un impopular sistema programado de cortes de electricidad.

Ya no parecía quedar nada de aquel país floreciente al que había llegado Wood Staton cinco años atrás. Argentina se había vuelto un escenario distópico para la estricta planificación de McDonald's: «La empresa parecía un barco en altamar y la crisis era una tormenta que ponía en riesgo su misma existencia, tal como sucedió con muchas otras compañías de más años y más experiencia, que debieron cerrar sus puertas», recuerdan en el libro de Arcos Dorados.

En cambio, nacidos y criados en la inestabilidad, los directivos de Pumper Nic tenían experiencia en navegar a contracorriente. Como una receta que pasa entre los argentinos de generación en generación, hicieron lo habitual en momentos de zozobra: acopiaron bienes no perecederos, aumentaron los precios sin piedad y, sobre todo, se abrazaron a la certeza de que, como siempre, eso también pasaría.

Otra vez, la adversidad despertó el lado creativo de esta empresa: inventaron la promoción de «2 × 1» —dos sándwiches al precio de uno— y un sistema de Pumper Ticket —«El peso fuerte que congela la inflación reinante»— para comprar menús a precios fijos. Las estrategias fueron furor en esos tiempos de crisis.

En medio del eterno retorno de la recesión económica en la Argentina, y después de dos años de una obra faraónica que incluyó hasta la instalación de caños de gas por debajo de la avenida del Libertador, ese año se inauguró en los bosques porteños de Palermo el proyecto que Alfredo

Lowenstein había iniciado junto a sus socios. Bautizado «Paseo de la Infanta», su nombre era un homenaje a la visita a Buenos Aires que había hecho la infanta Isabel de Borbón de España en 1910, con motivo del centenario de la Revolución de Mayo.

En plena ciudad, bordeando las trescientas setenta hectáreas de un parque con lago, patos, biciscafos y un rosedal, el puente del ferrocarril dibuja arcos de ladrillo a la vista. En esos espacios vacíos donde todos veían marginalidad, prostitutas e indigencia, ellos habían encontrado la locación ideal para replicar un paseo comercial al aire libre como los que habían visto en distintas capitales europeas.

«Una nueva zona paqueta en Buenos Aires», titulaba el diario *Clarín* el 7 de mayo de ese año, haciendo referencia a la elegancia de lo que años más tarde se conocería popularmente como «los Arcos de Palermo». «La avenida Corrientes, la que nunca duerme, de un tiempo a esta parte dejó de trasnochar. Pasear por Florida carece del atractivo que tenía en los años setenta. De la misma forma, se recuperan sitios olvidados que permanecían ausentes en el inventario ciudadano invadidos por la mugre y falta de mantenimiento hasta que llegó el reciclaje salvador. (...) El formidable cambio comenzó a gestarse cuando el propietario del terreno, Ferrocarriles Argentinos, autorizó la explotación de las arcadas que, en total, ocupan unos doscientos metros. Una fuente de la empresa estatal develó que se trata de un tipo de contrato renovable automáticamente con un alquiler mensual.»

En ese paseo comercial que ofrecía en cada arco una propuesta exclusiva, Diana Lowenstein cumplió su sueño y abrió Der Brücke, su primera galería de arte. También se inauguró un local de comida japonesa de la cadena Senu, un gimnasio diseñado por el reconocido arquitecto Clorindo Testa, un vivero de orquídeas, un bar de quesos y patés, una confitería exclusiva y un restaurante comandado por el prestigioso chef Francis Mallmann.

En los primeros arcos, a metros de la avenida del Libertador, que también cruza las zonas más pudientes de la ciudad de Buenos Aires, se levantaba el nuevo logo de Pumper Nic. Esa sucursal tenía dos salones, un moderno sistema *drive-thru*, mesas con sombrillas junto a una plaza para niños y una ubicación privilegiada a la que nunca podría acceder McDonald's.

A poco de inaugurar, ese Pumper recibía más de cinco mil comensales por fin de semana, entre ellos algunos famosos como Diego Armando Maradona, que cada tanto llevaba a comer a sus hijas; la galería exponía trabajos de Joan Miró y el restaurante de Mallmann atendía a más de ciento cincuenta de los más exclusivos comensales por día. A pesar de la situación crítica del país, Lowenstein había acertado otra vez.

El panorama internacional estaba cambiando. La caída del Muro de Berlín en noviembre de 1989 marcaría el final de la Guerra Fría. El 31 de enero del año siguiente, la apertura del primer local de McDonald's en pleno centro de Moscú simbolizó la irrupción del consumismo capitalista en el corazón de la Unión Soviética. Solo en ese día, más de treinta mil personas se agolparon en las puertas del restaurante ubicado a un kilómetro de la Plaza Roja, atraídas por la novedad, pero también desconcertadas por aquel sistema sin platos ni cubiertos. La llegada de ese ícono occidental a un país hasta entonces aislado del comercio global fue un presagio del colapso definitivo del bloque soviético, que se daría a partir de finales de 1991.

En Argentina, el 14 de mayo de 1989, después de unas elecciones marcadas por la incertidumbre política y la hiperinflación, el candidato peronista Carlos Saúl Menem se impuso con el 47,49 por ciento de los votos. Si bien faltaban cinco meses para el cambio de gobierno, la

delicada situación que atravesaba el país adelantó su asunción para el 8 de julio. Menem había prometido en su campaña «salario y revolución productiva», pero abrazaría en su gobierno las fórmulas neoliberales que proponían los organismos de crédito reunidos en el Consenso de Washington.

El nuevo presidente privatizaría más de sesenta empresas públicas, flexibilizaría las leyes laborales a favor del empresariado, liberaría las importaciones y pondría en marcha la Ley de Convertibilidad, el plan maestro de su gestión. Conocida popularmente como «el uno a uno», aquella súbita paridad cambiaría entre un peso argentino y un dólar estadounidense lograría eso que parecía imposible: frenar la inflación. Una vez más, los costos ocultos de ese plan económico se disimulaban bajo las nuevas oportunidades de consumo para la clase media, a la que pertenecían muchos empleados de Pumper Nic, que por primera vez pudieron viajar al exterior, vestirse con ropa y zapatillas de marcas importadas y vivir el sueño del primer mundo a la vuelta de sus casas.

Durante el menemismo, la competencia internacional dejó de ser un problema que afectaba exclusivamente al *fast food* de Alfredo Lowenstein. La importación de productos a precios más competitivos comenzó a poner en jaque a la industria nacional. Empezaron a llegar al país cientos de empresas extranjeras, atraídas por la estabilidad cambiaria, la falta de restricciones para sacar su renta y los bajos o nulos aranceles para importar insumos y maquinarias, invadiendo los barrios comerciales y los *shoppings*. De pronto, se instalaron marcas hasta entonces inalcanzables como Nike, Sony, Walmart, Towers Records, Blockbuster, Dunkin' Donuts y Pizza Hut, deslumbrando a los argentinos.

Mientras McDonald's aprendía a convivir con la inestabilidad cíclica de la Argentina y Pumper Nic se obstinaba en seguir creciendo, un nuevo jugador aparecía para disputar el atractivo mercado de la comida rápida. Cuatro días antes de la investidura presidencial, Burger King, la segunda cadena de hamburguesas más grande del mundo, abrió su primer local en el país. Esta vez no le sorprendió a nadie que la ubicación elegida fuera el barrio porteño de Belgrano, a metros del Pumper Nic de Roberto Lowenstein y del primer McDonald's.

Horacio Gennari era un consultor dedicado a asesorar empresas para mejorar sus estándares de calidad. En un contexto donde los parámetros de atención y servicio eran cada vez más exigentes, Alfredo Lowenstein lo contrató para acortar un poco la distancia, cada vez más evidente, que había entre su marca y los *fast food* importados.

—Hicimos un estudio novedoso para la época llamado *mystery shopper* —dice Gennari—. Consistía en que un cliente fuera de incógnito a comer a las franquicias para ver cómo funcionaban.

—¿Y qué descubrieron?

—Que algunas vendían empanadas.

La misma estrategia que habían utilizado en Brasil para conocer la operación de McDonald's también fue útil para acceder a información valiosísima sobre la situación de Pumper. O, más bien, sirvió para que un tercero pusiera en palabras eso que había quedado a la vista de todos: la cadena estaba perdiendo la regla de oro de cualquier franquicia, que es la uniformidad.

Por contrato, se podía quitar la concesión a quienes incumplieran con los estándares de higiene y servicio de la marca. Pero en Pumper Nic eso nunca sucedía.

—Yo hacía auditorías, pero no se rescindían los contratos —dice Juan Carlos Berardi, auditor entre 1987 y 1998—. Porque, por ejemplo, el dueño de un local del barrio de Recoleta tenía otro

en Flores y no convenía que se cerraran tantos. El chiste era «ponete un Pumper» porque daban una ganancia muy grande. Entonces mi informe terminaba con «che, boludo, limpiá el baño».

«Un día, a la salida del colegio, fuimos a almorzar al local de Callao y una compañera devolvió una hamburguesa porque estaba cruda. Cuando se la dieron cocida, se dio cuenta que era la misma porque estaba mordida. Solo la habían puesto un poco más en la plancha.»

La información recabada por los *mystery shopper* no tuvo consecuencias para aquellos que incumplían las normas. Esa cultura permisiva, de hecho, se intensificó con la explosión de nuevas franquicias que, en su afán de maximizar ganancias, empezaron a tomar decisiones unilaterales como lavar y reutilizar vasos descartables, vender Pepsi en vez de Coca-Cola porque conseguían un mejor precio, incluir yogur o salchichas en el menú y no respetar los proveedores adjudicados por la empresa para, en cambio, favorecer a sus amigos.

Eso sucedía incluso dentro de las franquicias familiares. Cuando Roberto Lowenstein, por ejemplo, inició un negocio de la distribución de películas, vio en sus locales la oportunidad perfecta para sumar un espacio de alquiler de videocasetes.

A pesar de su intención de encaminar la marca, Pumper Nic ya no era lo único que requería la atención de Alfredo Lowenstein, que se repartía entre los hoteles, la cadena de comida japonesa Sensu, el Paseo de la Infanta y la apertura, junto a dos socios, de Paseo Alcorta, uno de los centros comerciales más sofisticados de Capital Federal.

El 10 de junio de 1992, tres meses después del atentado terrorista contra la embajada de Israel en Buenos Aires que dejó veintinueve muertos, doscientos cuarenta y dos heridos y ningún culpable, el presidente de la nación y su hija Zulemita participaron, junto a un cura y un rabino, de la inauguración del *mall*. En ese momento no resultaba extraña la presencia oficial en actos de este tipo. El surgimiento de los *shoppings* en las grandes ciudades del país era un reflejo del cambio cultural que experimentaba la Argentina y un símbolo del estilo de vida aspiracional promovido por la globalización y el neoliberalismo.

Frente al barandal del tercer piso, como si fuera el balcón de la Casa de Gobierno, Menem celebró su «inmensa satisfacción frente a estas realizaciones que van abriendo rumbos a nuestra patria en este intento tenaz de recuperar el lugar que supo tener en otras épocas en el concierto de las naciones del mundo». Luego tomó la palabra Carlos de Narváez, uno de los socios del proyecto. Lowenstein, fiel a su estilo, permaneció en silencio.

Fue en ese contexto de intereses cada vez más dispersos que, sin nostalgia por el pasado, Alfredo decidió seguir la tradición familiar: ceder el mando de su primera empresa a la siguiente generación.

## 11. El heredero

Desde que era muy pequeño, Diego Lowenstein escuchó la historia de cómo su abuelo Luis había sido capaz de construir un imperio económico desde la más absoluta pobreza, a fuerza de trabajo y perseverancia. Lejos de ser un abuelo tradicional, que lo llevaba a la plaza o le leía cuentos, el suyo era un hombre reservado, a quien solo veía cuando iba con su familia de vacaciones a Estados Unidos o él visitaba Argentina, pero al que admiraba profundamente.

Como era costumbre en su familia, el hijo mayor de Alfredo Lowenstein también se asomó al universo laboral cuando todavía era un niño. Su primer recuerdo se remonta a las veces que su padre lo llevaba a recorrer los frigoríficos donde las vacas y los caballos morían de un mazazo en la cabeza.

—Yo era un chico de cinco o seis años yendo a la faena —se ríe—. El shock era al principio, pero después, como cualquier cosa en la vida, uno se acostumbra.

Es agosto de 2020 y la voz grave de Diego Lowenstein llega desde algún lugar de Miami. Es él quien realiza la llamada telefónica, evitando dar su número personal. Tiene cincuenta y dos años, tres hijos y es el CEO de Lionstone Development, la empresa fundada por su abuelo en 1966 que se dedica al desarrollo inmobiliario residencial y hotelero de categoría en Estados Unidos y el Caribe, entre otros destinos. En plena pandemia, la compañía familiar está enfocada en reformar el lujoso hotel Ritz-Carlton de South Beach, en la que invertirán más de noventa millones de dólares.

Ahora, en un viaje al pasado que pareciera divertirlo, recuerda que cuando regresó con su familia a la Argentina a finales de la década del setenta después de cuatro años en Miami al resguardo de las organizaciones guerrilleras, todavía era un niño y el *fast food* era algo conocido para él.

—Lo novedoso era que fuese de mi papá. Mis amigos me decían «tu papá es el dueño de Pumper, wow», y cada vez que venían a casa, religiosamente teníamos que comer en algún local.

Después de los frigoríficos, el siguiente paso en su formación profesional ocurrió a los trece años cuando, a diferencia de sus compañeros de un exclusivo colegio privado de la zona norte de la provincia de Buenos Aires, pasó parte de las vacaciones trabajando. Ese verano de 1980, en el Pumper Nic de avenida del Libertador y Paraná, Diego aprendió a freír papas y a leer sobre estados contables, y presenció reuniones del directorio donde descubrió en su padre a un jefe cercano, pero también estricto cuando era necesario.

—Fue interesante porque empecé a mamar su estilo de liderazgo. Él tenía cinco o seis ejecutivos, cada uno con su responsabilidad, y eran como de la familia, los fines de semana venían a mi casa a comer asado.

En aquella época, los estrenos de cine en Estados Unidos llegaban a Argentina con tres años de retraso. Un clásico en casa de los Lowenstein era juntarse a comer pizza y ver las últimas películas que ellos solían copiar en VHS cuando viajaban a Miami.

—Era más que una relación jefe-empleado, eran amigos en serio, y estaban alineados al éxito del negocio. Si iba mejor, ellos ganaban más. Incluso muchos invirtieron y empezaron a ser dueños de franquicias o formar parte de la dirección de algunos locales.

Fuera de aquella experiencia que Diego recuerda como su «entrenamiento en los negocios», los años del colegio secundario propiciaron un estado de excepción a su destino natural de joven empresario. En esa época, además de estudiar, se dedicó a ser el cantante de una banda de *covers* de rock en inglés. Una vez que terminó la escuela, Diego colgó la guitarra y no se movió un centímetro del plan original: viajó hasta Wellesley, Massachusetts, para estudiar en la prestigiosa Babson College, reconocida por su formación en Administración de Empresas, donde obtuvo el diploma en tiempo y forma. Orgulloso, comenzó a planificar su incorporación a Lionstone Development.

—Si le hubiese dicho a mi padre «me voy a Ford», no me hubiese puesto obstáculos. Pero siempre tuve claro que quería ser parte de la familia.

Sin embargo, ocurrió algo que nunca —jamás— hubiese estado en sus planes: Alfredo le pidió que volviera a la Argentina para hacerse cargo de Pumper Nic. En 1989 el combo de hiperinflación, saqueos, empresas cerradas y la posibilidad cotidiana de padecer cortes de luz no era lo que Diego tenía en mente para su vida. Sus objetivos estaban lejos de ese país caótico por el que no sentía demasiada pertenencia y en el cual difícilmente podría aplicar algo de todo lo que había aprendido en la universidad.

—No estaba preparado para volver. Tenía una mentalidad empresarial muy americana y una pésima opinión de mi país. En el *Wall Street Journal* leía que la Argentina era el hazmerreír del mundo, un lugar donde los sueños de los empresarios se perdían y las empresas iban a la bancarrota.

Alfredo conocía perfectamente la perspectiva de su hijo y no le sorprendió recibir una respuesta negativa. Diego finalmente se quedó en Estados Unidos trabajando en Lionstone. Estaba cómodo y feliz llevando la vida de un joven norteamericano hasta que un hecho fortuito a principios de los años noventa logró lo que no había conseguido su padre. El futuro que Diego había planificado desde que tenía cinco años siguiendo los pasos que había iniciado su abuelo cambió completamente cuando, durante una visita a la Argentina, conoció a su actual esposa. El flechazo y la nueva política económica que estaba llevando adelante el menemismo lo hicieron reconsiderar la propuesta de regresar para hacerse cargo de Pumper Nic.

Volvió al país a los veinticuatro años. Poco tiempo después, regresaría también su hermana Paula, de veintitrés.

—Argentina se estaba convirtiendo en una versión más capitalista-americana-positiva con ganas de crecer, con nuevos emprendimientos —dice Diego sobre los primeros años del mandato de Carlos Menem—. Esta visión calzaba perfectamente con lo que habíamos vivido y estudiado.

No hubo un anuncio formal: un día impreciso de 1992, Diego bajó de su auto en el estacionamiento del edificio de avenida del Libertador y Paraná donde funcionaban las oficinas centrales. Como siempre que traspasaba la puerta, generalmente para visitar a su padre, todos lo saludaron con afecto. Eran las mismas caras con las que había compartido almuerzos en su casa los fines de semana desde que tenía uso de razón. Otros, además, eran sus parientes. Al ver llegar a su sobrino vestido de traje, Adriana González, que había pasado a manejar la contabilidad de todas las franquicias, recordó a aquel niño que en esos paseos por Miami había inspirado la creación del *fast food* argentino y le conmovió que fuera él quien tomara finalmente el mando de la empresa.

Mientras otros jóvenes de su edad disfrutaban de las discotecas de moda como El Cielo, Caix, o las más *under* Ave Porco y Nave Jungla, y escuchaban en sus discman la música que descubrían en MTV, Diego tenía a su cargo una cadena con más de sesenta locales.

Bajo la silenciosa mirada de Alfredo, ocupó la presidencia, que desde 1974 había pertenecido a Carlos Amoroso, y se convirtió en el nuevo Lowenstein al frente de la compañía. Poco tiempo después, su hermana Paula, de perfil más bajo, se hizo cargo del área de marketing.

Esos no fueron los únicos movimientos dentro del directorio: Amoroso continuó con algunas de sus funciones; Antonio Casasnovas, gerente general desde la creación de Pumper Nic, fue reemplazado por Daniel Fonte, marido de Adriana González y tío de Diego y Paula, que hasta ese momento había ocupado distintas gerencias.

—Lo más difícil, cuando uno es joven y entra en la empresa familiar, es cómo te mira el resto —recuerda Diego sobre el *big bang* que produjo su sólida formación norteamericana en el improvisado *modus operandi* de la compañía—. Me imagino que todos los que habían trabajado veinte años con mi viejo pensarían «ahí viene el pendejo a querer enseñarnos». Al principio, éramos mi hermana y yo contra el resto del mundo.

En ese momento, Pumper Nic tenía muchos más locales que la competencia, pero lidiaba con la irregularidad de sus franquicias. Burger King, con quince sucursales de impronta norteamericana, comenzaba a disputarle el segundo puesto en las preferencias del público. McDonald's, con diecinueve restaurantes de reputación internacional, lideraba la facturación con 2,8 millones de comensales por mes y se había convertido en el favorito de los jóvenes y las familias. Frente a ese panorama, los hijos de Lowenstein sabían que tenían dos alternativas: reinventarse o morir.

La tercera etapa de Pumper Nic comenzó seis años después del cambio estético que había diseñado Edgardo Giménez. Para llamar la atención de los clientes, reemplazaron la estética ochentosa de tonos pasteles por colores primarios, muebles de caño rojo y diseños geométricos que importaron directamente desde Estados Unidos y convocaron a un joven dibujante, que firmaba sus trabajos bajo el seudónimo de Nik y que años más tarde sería reconocido por la tira cómica de su personaje Gaturro, para que modernizara la cartelería, los manteles descartables y reflatara al ya viejo hipopótamo de los setenta.

Dentro de su plan, realizaron algunos ajustes en el menú: incluyeron un *salad bar* siguiendo las tendencias de la cultura light que vestía de color verde las góndolas de los supermercados. Para competir directamente con McDonald's crearon el concepto de «pack» como alternativa al marketinero «combo» y lanzaron el Kid's pack para atraer a los niños que deseaban la icónica Cajita feliz de McDonald's. También comenzaron a contratar estudiantes menores de edad para cumplir turnos reducidos, al igual que su competencia.

Toda esa revolución vino acompañada del tercer y último logo: la silueta de una hamburguesa delineada en amarillo sobre un cuadrado rojo, creada por Silvia Dvoskin. Tenía veinticinco años, casi la misma edad que sus jefes y, por afinidad y trato cotidiano, la relación laboral se convirtió en una amistad que se mantiene hasta la actualidad.

Modernizar un logo que tenía el desafío de enfrentarse a gigantes internacionales como McDonald's y Burger King no resultó un reto para el equipo de trabajo.



### *Último logo de Pumper Nic*

—Yo no tenía mucha dimensión de las otras marcas —dice Dvoskin—. Siempre pensé que un logo se impone mucho más por la cantidad de veces que lo mostrás que por su fuerza gráfica. No importa mucho si es lindo o feo.

Estos cambios estéticos, a diferencia de los que se habían implementado en la década del ochenta, incluían también una transformación más profunda a nivel simbólico: Pumper Nic pasó a llamarse Pumper, a secas.

—La decisión de perder el «Nic» —reconoce Diego— fue para diferenciar nuestros locales de algunas franquicias.

Ocurría que su *masterplan* de universidad norteamericana había chocado rápidamente con cierta idiosincrasia argentina. Mientras las sucursales propias empezaban a mostrar signos de modernización, el nuevo directorio se enfrentó al verdadero y gran problema que habían heredado: las franquicias que incumplían con los estándares de la marca y que tampoco querían invertir en su imagen porque, así como estaban, les iba bien.

De repente, era posible encontrar algunos locales con el logo anterior, otros que habían cambiado al nuevo y otros capaces de usar uno para la entrada y otro para el *merchandising*. Lo mismo sucedía en los salones con los muebles y los uniformes.

Pero el problema no era únicamente estético. A pesar de que la empresa siempre se había caracterizado por su clima familiar y el trabajo en equipo, la cantidad de locales y de empleados se habían vuelto incontrolables.

—Alfredo estaba muy poco en Buenos Aires y necesitaba el ojo del amo, alguien de la pequeña familia —dice Silvia Dvoskin—. En ese momento todo lo contable se hacía a mano, no había nada electrónico. Visto hoy, era un milagro que la empresa funcionara.

Cada vez eran más las franquicias que modificaban el servicio para maximizar ganancias sin consultarlo con la casa matriz. Esa pretensión de uniformidad que ya se había identificado como un problema empezaba a convertirse en algo imposible de resolver.

—Era todo pelea —recuerda Diego—. Teníamos gente que hacía de «policía del estándar» y que, a la quinta vez que entraban a un local donde vendían yogur, nos pedían «dame el poder de cerrarlo porque ya no sé qué decirle».

—¿Y por qué no le daban el poder de hacerlo?

—No podíamos perder cincuenta bocas a la vez. Tenía que ser un ajuste paulatino porque, además, legalmente en Argentina no es fácil: te hacen juicio y después sobornan al juez. Les dimos la oportunidad, pero andá a saber por qué no acompañaron. Finalmente tuvimos que tomar esa decisión muy dura de cerrarlas y perder facturación para proteger la marca.

La única ventaja de Pumper se había convertido en su maldición: era el *fast food* con más locales, pero la mayoría irrecuperables. Acorralado por la competencia, Diego decidió dar un volantazo en el rumbo y apuntó la expansión al interior del país con franquiciados que manejaran de forma exclusiva una región, como hacía McDonald's en Estados Unidos.

Eso lo llevó a asociarse con empresarios en Córdoba, por ejemplo, para construir locales con la nueva estética que, según recuerda, fueron muy exitosos en la provincia. Pero eso no significaba

que Pumper iba a resignar su crecimiento en los grandes centros urbanos de Buenos Aires. Había una nueva realidad: el futuro de la empresa ya no estaba, como antes, en los consumidores de las clases media y alta que las cadenas de hamburguesas originales se disputaban. Su nuevo objetivo era llegar con menos riesgo a un público más popular.

—Para eso —dice Diego Lowenstein— generamos, y me da mucho orgullo decirlo, el módulo para cocinar una hamburguesa al estilo Pumper más chico del mundo. Ni McDonald's tenía algo así.

Esos carritos móviles llamados Baby Pumper empezaron a multiplicarse en lugares aún vírgenes de comida rápida como aeropuertos, eventos deportivos masivos y algunas ciudades turísticas de la Costa Atlántica. Para seguir sumando nuevas bocas sin necesidad de invertir mucho dinero en infraestructura, también crearon los Pumper Express, una suerte de *food trucks* que se instalaban en las veredas y que, si bien no facturaban tanto como los locales tradicionales, servían para mantener presente la imagen de la marca. Si no funcionaban, eran desmontados y trasladados en un camión a un nuevo destino.

La llegada de la nueva generación, representada por sus primos, encendió el sueño de Rodrigo Fonte. Con trece años, cada vez que podía, el hijo de Adriana González y Daniel Fonte acompañaba a su padre a la oficina o a visitar locales y dedicaba horas a estudiar los manuales de procedimientos.

—Mi habitación en esa época ya era un museo. Imagínate: en el cuarto de un chico donde en esa época lo normal era tener pósters de chicas desnudas, yo tenía vasos de Pumper —se ríe.

Una tarde encontró en su casa un uniforme de prueba. Se puso el pantalón, la remera violeta, el cinturón, la gorra roja y le dijo a su padre, que en ese momento era gerente general, que quería empezar a trabajar. Daniel Fonte no opuso resistencia.

—Empecé los fines de semana, en *negro*, porque era ilegal tener empleado a un menor de catorce años. Me acuerdo que yo era buenísimo como cajero. Tener en el bolsillo trescientos pesos, que en ese momento eran trescientos dólares, me hacía sentir Gardel. Pero no trabajaba por eso, yo soñaba con formar parte de la empresa.

Mientras los hermanos Lowenstein intentaban enderezar el rumbo sabiendo que las aguas eran cada vez más turbulentas, puertas adentro los empleados enfrentaban la primera gran crisis con una fe ciega. Tenían reuniones motivacionales de las que salían convencidos de que su compromiso y el amor de los consumidores por la marca era mucho más fuerte que el poder económico de las grandes cadenas. Sin embargo, el cliente que iba a Pumper Nic cuando tenía veinte años, ya tenía hijos que preferían McDonald's.

Como si la pelea con los franquiciados y la competencia no fueran desafíos suficientes, en junio de 1994 la cadena se convirtió en noticia por una de las acusaciones más temidas para cualquier empresario gastronómico:

«Por una presunta contaminación de alimentos con una bacteria de materia fecal —dice en el diario *Clarín*— se realizaron procedimientos judiciales en una docena de locales de la cadena. El procedimiento tuvo su origen en uno realizado dos meses atrás en un Pumper del barrio de Pompeya del que se llevaron muestras de alimentos. El resultado de los análisis demostró la presencia de *escherichia coli* (...). Al respecto, Jorge Cicarelli, el dueño del local, explicó: me

adelanto a asegurar que en este caso los resultados de los análisis van a dar negativos porque la mercadería que ofrecemos está en perfecto estado. ¿Por qué se demostró lo contrario en la investigación anterior?, se le preguntó y él dijo: Tuvo que ver con la falta de hábitos higiénicos del personal, pero ya corregimos los controles.»

Si bien los resultados de las segundas muestras dieron negativo, a partir de ese momento el fantasma del descontrol bromatológico en Pumper empezó a formar parte de los mitos urbanos.

El 8 de octubre de 1994 se cumplieron dos décadas de la inauguración del local de Suipacha. Para celebrar el aniversario, se organizó una fiesta para mil cuatrocientos empleados de sucursales propias y franquicias de todo el país, sin distinción de rangos ni escalafones. El lugar elegido fue Caix, una discoteca de moda en los noventa, que tenía una terraza sobre la costanera norte del Río de la Plata.

Aunque los invitados pertenecían a distintos locales, la cultura de mezclar el trabajo con la amistad o la familia que tenía el directorio se había contagiado entre los trabajadores, que también se sentían emparentados de alguna manera entre sí. Esa noche, quienes tenían cinco, diez, quince y veinte años de antigüedad recibieron como reconocimiento unos relojes pulsera que todavía hoy muchos conservan.

Aquellos que habían terminado su turno de trabajo poco antes de que empezara el festejo se habían cambiado y maquillado en el vestuario y llegaban con los uniformes guardados en sus mochilas. En la pista de baile se iban mezclando con los gerentes de área, supervisores de turno, cajeras, miembros del directorio y personal de limpieza de distintos Pumper para bailar éxitos como «The Sign» de Ace of base, «Desesperada» de Marta Sánchez, «No le dijo nada» de Los Ladrones Suelos y «No te preocupes (mantén el movimiento)» de El símbolo.

Para no perder la costumbre, el *catering* consistía en hamburguesas y barra libre servida en los mismos vasos desechables en los que vendían gaseosas todos los días. También se repartieron gorras y llaveros con el nuevo logo y la leyenda «xx años».

Al amanecer, cuando el sol se asomaba sobre el río, todavía se escuchaban los cánticos acalorados, como en una cancha de fútbol, en contra de McDonald's.

Diego y Paula también aprovecharon la efeméride para relanzar la marca en un almuerzo de prensa en el local de la estación de trenes de Retiro. Rodrigo Fonte conserva el videocasete donde quedó capturado ese evento.

Para revivir uno de los pocos recuerdos institucionales que sobreviven de Pumper, hizo falta conseguir una videocasetera, una placa capturadora de imagen, otra de sonido, instalar un software, convertir la película analógica a un archivo digital y comprimirlo a formato .mp4. Entonces sí, como por arte de magia, aparecen en la pantalla de la computadora las barras verticales de la señal de ajuste, seguidas por la leyenda: «Pumper xx años - 30 de noviembre de 1994».

De fondo, empieza a sonar «Opposites attract», de Paula Abdul, pero podría ser cualquier otro tema techno-pop tan en boga por esos años. La cámara panea sobre la fachada de la estación inaugurada por arquitectos ingleses en 1915 y los pasajeros caminando por el hall central. Luego ingresa al local. Ese salón de *boiserie*, pisos de parquet, cúpulas de vitral, araña de bronce y cristal esmerilado no se parece a ningún otro Pumper.

Como en todos los videos sociales de la década del noventa, sobre el ritmo pegadizo de Abdul hay un clip con escenas arbitrarias del *backstage*: pompones de animadoras acomodados sobre una mesa, globos de colores en el piso, invitados que llegan, empleados con bandejas ofreciendo gaseosas, jóvenes practicando una coreografía, ejecutivos de traje conversando, mujeres en *tailleurs* y niños sonrientes comiendo hamburguesas.

En el minuto 02.10 seis bailarinas de *Ritmo de la noche*, el programa de entretenimientos más visto de la televisión local, irrumpen vestidas con remeras sin mangas adheridas al cuerpo, faldas blancas muy cortas, zapatos de taco y viseras de Pumper. Van a cantar y bailar una canción-homenaje con la melodía de «Y.M.C.A» de Village People:

¡Pumper!  
Bienvenidos ya son  
veinte años  
de primera calidad.  
¡Eso es Pumper!  
Con productos que son  
de primera  
como usted.  
Oh, ¡eso es Pumper!

Mientras suben y bajan coreográficamente los brazos, detrás de un imponente mostrador de madera original de la segunda mitad del siglo XIX, cuatro empleados vestidos con monopatines de jean hacen piruetas con escobillones al compás de la música.

¡Pumper!  
Cien por ciento de carne vacuna  
qué sabor tienen nuestras verduras  
y aceite vegetal, sin colesterol.  
¡Qué bueno!

Son veinte años de ofrecer lo mejor:  
sabor, frescura y riguroso control.  
Pumper es para usted,  
Pumper es calidad,  
las hamburguesas son de verdad.

El show termina con una lluvia de globos y aplausos. Después, la pantalla se funde a negro y Diego Lowenstein aparece de pie frente a un micrófono, vestido de traje. Tiene veintisiete años, el pelo negro barnizado impecablemente con gel y una hoja en la mano izquierda que revisará durante todo el discurso.

Los primeros minutos se dedica a recordar la proeza de su padre, quien sin ninguna certeza más que su instinto, creó la primera cadena de comida rápida del país.

—Las proyecciones eran totalmente inciertas, no sabíamos lo que iba a pasar —sonríe—. Bueno, yo no porque yo era chiquitito, pero mi padre no lo sabía, y con el local de Suipacha y Corrientes introdujimos el *fast food* en Argentina; un producto novedoso que era la hamburguesa

y un estilo de consumición diferente, nunca visto antes en el país. Como decía nuestro primer eslogan: «una nueva forma de comer».

Luego destaca que en el año 1976 otorgaron la primera franquicia, señala las dificultades de sostener una empresa en un país con tantos «vaivenes económicos y políticos» y se jacta de que, a pesar de todo, «se empeñaron en seguir creciendo». En números, revela que Pumper cumple dos décadas con más de setenta puntos de venta, dos mil empleados y una facturación anual de sesenta millones de dólares.

De cara al futuro, en paralelo al «proceso de regeneración de la marca», anuncia el objetivo ambicioso de «crecer en la medida de un local por mes en todo el país y países limítrofes».

—Para darles una primicia —dice con una brevísima sonrisa de autosuficiencia— en marzo del año que viene vamos a estar instalando el *fast food* más austral del mundo, que está en Ushuaia, y el *fast food* más nortño de Argentina, en Tucumán.

Sobre el final, agrega unas palabras que no desentonarían en boca de las anteriores generaciones de Lowenstein:

—Estamos en un marco de alta competencia y en Pumper sabemos que el que no compite y no trata de hacer las cosas mejor no tiene la supervivencia asegurada. Por eso es que nos empeñamos día a día en tratar de mejorar. No siempre sale, pero por lo menos lo intentamos.

Dos minutos después, el video termina. En el discurso por los veinte años de Pumper no hubo indicios que hicieran prever lo que sucedería después.

**Cuarta parte.**  
**Decadencia**

## 12. Cambio de planes

Pasó poco tiempo entre el ambicioso anuncio de abrir un local por mes y la realidad, demasiado evidente, de que la guerra contra McDonald's estaba perdida.

Ricardo Olarte, empleado desde 1974 que había ascendido a gerente de área, recuerda haber participado de un revelador estudio de mercado. De un lado de la cámara gesell, un grupo de jóvenes tenía que opinar sobre las cadenas de comida rápida que había en el país. Del otro lado del vidrio, junto a Diego Lowenstein, los gerentes escuchaban atentamente el veredicto.

—Nos queríamos pegar un tiro —recuerda Olarte—. De cada diez personas, nueve consideraban que McDonald's era para gente joven y que Pumper era viejo, estaba pasado de moda.

El cierre de franquicias problemáticas había raleado la recaudación total de la cadena, los mejores locales ya no eran tan seductores como los de la eme amarilla que los dueños de los *shoppings* no dudaban en elegir para sus codiciados patios de comida. Frente a ese panorama hostil, Diego enfrentó el desafío con una decisión inesperada:

—Hice una sociedad con la compañía americana Wendy's para traer esa marca a la Argentina y competir de lleno contra McDonald's y Burger.

—¿No iba a competir contra Pumper también?

—No. Pumper tenía que apuntar a la clase media-baja, como los *fast food* en Estados Unidos. Había que seguir *aggiornándolo* y manteniendo la calidad, pero en otros lugares y con formatos más chicos como con los que estábamos innovando.

En mayo de 1995, Carlos Menem había sido reelecto por el 49,9 por ciento de los votos gracias a la reforma constitucional del año anterior que, entre otras modificaciones, había permitido la posibilidad de un segundo mandato presidencial consecutivo. Pese a las denuncias de corrupción, las condiciones laborales precarias de cada vez más argentinos y un aumento significativo de la deuda externa para sostener la convertibilidad entre el peso y el dólar, la mitad del país todavía celebraba que hubiera erradicado la inflación y abierto las puertas del primer mundo.

En ese panorama donde lo importado era considerado superior a cualquier producto nacional, traer a Wendy's era una decisión empresarial en sintonía con la época.

—Yo tenía una filosofía mucho más americana de hacer negocios —dice Diego Lowenstein—. Respeté mucho lo que hizo McDonald's en Argentina, que estaba creciendo de una manera muy disciplinada. La oportunidad de traer Wendy's fue una estrategia compartida por la familia.

No hubo objeciones por parte de su padre. Enfocado en los hoteles de Miami, la cadena de comida japonesa Sensus, el Paseo de la Infanta, más dos locales de ropa importada manejados por su hija Flavia, hacía tiempo que Pumper Nic formaba parte del pasado de Alfredo.

El proceso administrativo de Wendy's, técnicamente, se había iniciado mientras se organizaban los preparativos por el veinte aniversario de Pumper. Según el Boletín Oficial, el órgano de difusión del gobierno argentino, en septiembre de 1994 ya estaba creada Wen-Sur, la sociedad responsable de la marca en Argentina.

El siguiente paso ocurrió en 1995, cuando Diego voló casi nueve mil kilómetros hasta Ohio y, como en aquel verano de su juventud, se dedicó a aprender la operativa interna de la empresa.

Allí conoció a Dave Thomas, que había fundado la cadena en 1969 y la había bautizado Wendy's por el nombre de su hija.

—Lamentablemente —recuerda— los americanos exigieron que si yo iba a ser su socio tenía que estar abocado al cien por ciento y no estar vinculado a una empresa que podía llegar a ser su competencia.

Frente a esa encrucijada, Diego no dudó.

—No nos quedó otra que vender.

Ni los veinte años de historia de la empresa, ni la gesta del primer *fast food* de la Argentina, ni su época dorada pesaron en una decisión que era estrictamente de negocios.

—Nosotros habíamos hecho un enorme esfuerzo por marcar un futuro y mucha gente no acompañó. Mientras de un lado me vencía la frustración, del otro crecía la energía de montar algo nuevo. Cuando peleás y peleás pero ya hiciste todo, salís con tu conciencia clara. Yo me fui de esa empresa diciendo «hice todo lo que pude haber hecho en ese momento de mi vida».

—¿Cómo fue para tu padre desprenderse de su primer emprendimiento?

—Mi papá vendió cosas toda su vida. En ese momento ya tenía otros negocios. Mi mamá no guarda un solo souvenir de Pumper. Eso lo dice todo.

—¿Les pesó que hubiera familiares dentro de la empresa al momento de vender?

—Mi viejo y yo pensábamos que Pumper tenía la capacidad de seguir creciendo. Tal vez de distinta manera que Wendy's, McDonald's y Burger King. No es que vendimos y dejamos a la familia en un barco que se hundía. No es que se quedaban sin oportunidades. Al contrario, varios familiares tenían una posición muy fuerte dentro de la empresa y hubieran podido seguir haciendo cosas.

Traer una nueva cadena desde Estados Unidos o vender una empresa con más de sesenta locales eran decisiones naturales dentro de la familia Lowenstein. Y desprenderse de un proyecto sin contemplar otras variables más que la rentabilidad formaba parte del aprendizaje que se iba transmitiendo de generación en generación.

Formalmente, no hubo ningún anuncio en la compañía y, a los trabajadores de Pumper, ese silencio incómodo les hizo presagiar lo peor. Los rumores de la compra de una nueva cadena de hamburguesas no tardaron en instalarse entre los gerentes, administrativos y empleados de los locales. La incertidumbre, cada vez más profunda, coincidía con largas ausencias de Diego, reuniones a puerta cerrada y un notorio desinterés sobre el rumbo de la empresa.

Entre la familia política de los Lowenstein que formaba parte de Pumper tampoco circulaba demasiada información.

—Fue muy a escondidas el proyecto —recuerda Daniel Fonte, que, junto a Carlos Amoruso, era uno de los últimos sobrevivientes en el área jerárquica del local inaugurado en 1974—. Yo era gerente general y en una reunión me enteré que algunos se iban a Puerto Rico a hacer el entrenamiento para pasar a Wendy's. Me lo dijo Gabriel Boano, el marido de Paula Lowenstein, mi sobrina. Él había trabajado para mí en el Pumper del *shopping* Paseo Alcorta, y se hizo cargo de la gerencia de operaciones de la nueva cadena.

Ni siquiera su esposa estaba al tanto de las decisiones de sus sobrinos y observaba con perplejidad esos movimientos que, por primera vez en dos décadas, dejaban de tener una impronta familiar.

—Vaya a saber qué fue lo que pasó —dice Adriana González—, si es que pensaron que Pumper había llegado a un límite o quisieron tener un proyecto propio. Yo tenía mi camiseta

puesta ahí y siempre digo que la señorita de las trenzas le pudo al hipopótamo. Siempre odié a Wendy's.

En medio de esas conjeturas, el 27 de diciembre de 1995 Diego Lowenstein dejó Pumper. Con un currículum poco habitual para alguien de su edad, fue nombrado presidente de Wen-Sur, la empresa local que se asociaría con los norteamericanos.

Acorde a las directrices de la sede general, que también coincidían con su propia visión para los negocios, los criterios para armar un nuevo equipo de trabajo fueron completamente distintos a los que tuvo su padre en Pumper Nic. Eligió solamente algunos nombres propios muy específicos y, dentro de la familia, solo sumó al marido de su hermana Paula. Diego quería gente de no más de treinta años, que se destacara por su talento y fuera capaz de aportar una mirada fresca y moderna para su proyecto. Esa decisión dejaba afuera a los empleados administrativos y gerentes que habían empezado en Suipacha dos décadas atrás.

—Fue muy traumático —recuerda Daniel Fonte— porque quienes quedábamos nos sentíamos desechables.

Además de convocar a los mejores y más jóvenes empleados, Wendy's empezó a adquirir como propios algunos locales estratégicos de Pumper para convertirlos a su marca. El local de Suipacha, la piedra fundacional del *fast food* en el país, fue la ubicación elegida para montar las oficinas centrales. Sin preaviso, quienes hasta ese momento se habían dedicado a cocinar hamburguesas o a limpiar baños, tuvieron que desmontar su propio espacio de trabajo porque allí mismo capacitarían a los nuevos empleados de Wendy's.

Ese lugar, que había sido una pieza clave de la épica de Lowenstein, cerró temporalmente sus puertas para que quitaran la cartelería, los muebles y los autoadhesivos hasta que no quedaran rastros: el Pumper de Suipacha 435 tenía que desaparecer.

A diferencia de su padre, que había creado una versión personal del *fast food* norteamericano, Diego optó por importar una marca y seguir a rajatabla las reglas que le imponían. En 1995, montar en Argentina un local de comida rápida implicaba un proceso mucho menos artesanal que en 1974. Cada local de Wendy's —mobiliario, decoración, máquinas— llegaba desarmado en *containers* desde Estados Unidos y era ensamblado según las rigurosas indicaciones de un manual. No había licencias para la inspiración: al terminar la obra, necesitaban la aprobación de auditores que viajaban especialmente para inspeccionar todo.

En enero de 1996, abrió sus puertas el primer local de Wendy's en el *shopping* Alto Avellaneda, en la zona sur del conurbano bonaerense. Sin embargo, el entusiasmo de la familia fue opacado por un hecho sobre el cual sus integrantes prefieren no hablar.

Desde que Diana Lowenstein había inaugurado su propia galería de arte en 1989, se había convertido en una referente local de las grandes tendencias internacionales, gracias al acceso que tenía a los principales museos, galerías y mercados de Europa y Estados Unidos. Der Brücke, ubicada en el Paseo de la Infanta, era reconocida por sus exposiciones de artistas como Francis Bacon, la calidad de sus *vernissages* y los lujosos catálogos que regalaban.

A finales de 1994 se había celebrado, patrocinado por la galería de Diana, el primer Encuentro de Escultores del Paseo de la Infanta, que reunió a los referentes locales de la disciplina. Algunas de las piezas expuestas luego fueron trasladadas para otra exhibición. Al terminar esa segunda muestra, a principios de 1996, volvieron a su lugar en las veredas del Paseo. Entre ellas había una obra imponente llamada *Elementos*, construida en hierro con forma de herradura. Creada por

el artista Danilo Danziger, quien había recibido el segundo puesto en el encuentro de escultores dos años antes, resultaría ser fatídica.

Nora Ribaud y Eduardo Iglesias se habían conocido a finales de la década del setenta cuando eran empleados de la sucursal del Bank Boston que estaba en la esquina de Diagonal Norte y Florida, en el centro porteño. Se casaron luego de cuatro años de noviazgo. Siempre habían tenido el deseo de ser padres, pero Nora no lograba quedar embarazada. Al cumplir treinta y cinco años, comenzó con los tratamientos de fertilidad. En cada intento, ella pensaba «este mes va a resultar, ahora sí voy a quedar embarazada». Hasta que, finalmente, el 19 de octubre de 1989, nació Marcela. Nora tenía cuarenta años.

El 5 de febrero de 1996 era un día soleado de verano y el matrimonio Iglesias había llevado a su hija al club del Banco Hipotecario, donde iba a la colonia de vacaciones. Habían firmado la autorización para que fuera de excursión a pasear por distintos lugares de Buenos Aires.

Esa tarde, los chicos de la colonia comieron en el Pumper Nic del Paseo de la Infanta y, luego de almorzar, un grupo fue al carrusel mientras los demás esperaban su turno. Tres niñas de seis años, entre las que estaba Marcela Iglesias, pasaron por la vereda de la galería de arte y, antes de que pudieran reaccionar, la escultura llamada *Elementos*, de dos metros y doscientos setenta kilos, cayó sobre Marcela y la mató en el acto.

La muerte de la niña, que dominó las noticias por esos días y conmovió a la opinión pública, dejó expuestos varios interrogantes: quién había puesto allí esa escultura, quién había otorgado los permisos y quién era responsable de ella. La Municipalidad de Buenos Aires, la empresa Ferrocarriles Argentinos, la concesionaria del Paseo de la Infanta y la galería de arte intentaron desligarse del asunto. Por su parte, el autor de la obra dijo que estaba bien montada, pero que los sucesivos traslados, en los que él no había intervenido, habían deteriorado las soldaduras. Incluso sugirió que las niñas podían haber trepado a la escultura y haber provocado la tragedia.

Para la familia de Marcela, eso era imposible: su hija pesaba veinte kilos y, durante la reconstrucción del accidente, el bombero encargado de probar las distintas teorías no pudo voltear la obra con su peso. Además, señalaron que ningún empleado municipal había habilitado la exposición, ni se habían realizado controles de seguridad. Por utilizar el espacio público sin las autorizaciones necesarias, responsabilizaron a la galería.

«El matrimonio compuesto por Alfredo y Diana Lowenstein llegó a Madrid casi simultáneamente a la muerte de Marcela Iglesias», dice una de las notas del diario *La Nación* del día siguiente. «Ayer a la tarde, mientras se preparaban para representar a su galería en la feria de arte contemporáneo, Alfredo Lowenstein atendió en su habitación del hotel Palace el llamado de *La Nación*.»

En la única nota que había dado a la prensa argentina desde la creación de Pumper, Alfredo dijo estar al tanto de lo sucedido: «No entendemos cómo ocurrió, había unos chicos jugando en el lugar y algo que no comprendemos aún debe haber pasado. Estamos muy dolidos, nosotros tenemos hijos y nietos y comprendemos cómo deben sentirse los familiares de la víctima». Al ser consultado acerca de si él y su esposa habían pensado en regresar tras la tragedia que había provocado la escultura que exponía su galería, descartó de plano la posibilidad: «Diana está bastante mal, pero tenemos un compromiso cultural que, para nosotros, resulta ineludible. No podemos volvernos de ninguna manera. Además, esto fue una desgracia y yo me pregunto qué

podemos remediar con nuestra presencia». No obstante, se preocupó por destacar que en Buenos Aires había gente que estaba ocupándose del tema.

Diez meses después, el escultor Danilo Danziger y Diana Lowenstein fueron imputados por los delitos de homicidio y lesiones culposas; mientras que tres funcionarios porteños fueron procesados por incumplimiento de sus deberes por la colocación ilegal de la estatua en el espacio público.

—Nosotros sabíamos que no iban a ir presos, pero queríamos que se sentaran en el banquillo de los acusados, porque entre ellos se echaban la culpa —dice hoy Nora Ribaudo, de setenta y dos años.

No fue posible: a lo largo de una década, ninguno de los imputados llegó a declarar.

—Los distintos jueces —sigue Ribaudo— permitieron ciento diecisiete planteos dilatorios de los imputados. Cada vez que estábamos listos, decían «volvemos al principio». Nunca hubo juicio. Siempre inclinaron la balanza para el lado de los que tenían el poder económico y político.

En 2005, la causa prescribió y la muerte de Marcela Iglesias quedó impune. Para la familia Lowenstein y su entorno, se convirtió en un episodio que aún hoy mantienen en un hermético silencio.

### 13. La resistencia emotiva

La salida de los Lowenstein de Pumper Nic es un capítulo opaco en la historia de la empresa.

Sobre la venta existen distintas versiones. La familia dice que la compañía fue adquirida por tres empresarios a los que prefiere no mencionar. Según el Registro de la Inspección General de Justicia, tal vez uno de los únicos documentos oficiales de Pumper que quedan, en 1996 Facilven SA —la sociedad detrás de la marca— fue adquirida en forma mayoritaria por la empresa extranjera Finchley Holding Ltd., estructurada con acciones al portador (esto significa que no se registra quién las posee, sino que el dueño es quien tenga físicamente los títulos).

Horacio Rozenblum, un franquiciado con locales en la calle Florida, figura en el registro desde la compra como un accionista minoritario. Para quienes trabajaban en las oficinas centrales de Pumper, fue quien quedó a cargo del nuevo directorio.

—Nunca se va a saber qué pasó —dice Daniel Fonte, que recuerda la fecha exacta en la que Rozenblum desembarcó, junto a un equipo de gente desconocida, en el edificio de avenida del Libertador y Paraná, cuando él era gerente general de la empresa—. Fue el 1 de septiembre de 1996, lo sé porque coincide con el día que entré a trabajar a Pumper, el 1 de septiembre de 1974, un mes antes de la apertura. Exactamente veintidós años después, este señor compró la empresa. En realidad, no se sabe si la compró, pero quedó como la cara visible y a mí, que ya había trabajado con él, no me parecía lo ideal para la cadena.

—¿Por qué?

—Porque no le importaba tener un negocio bien puesto, la intención de él era otra.

—¿Cuál era?

—Eso me lo voy a reservar.

De Horacio Rozenblum, que a sus ochenta y un años, mientras se escribía este libro, se negó a hablar sobre el tema, hay apenas algunas referencias sueltas en internet. Según el diario *Clarín* del 1 de septiembre de 1998, la Corte Suprema le concedió el derecho a réplica en contra de la editorial Atlántida. En una nota de la revista *Somos* lo habían presentado como un «lobbista» y le adjudicaban el protagonismo de «una operación fraudulenta».

En julio de 2005, el diario *La Nación* se refirió a él como un «empresario hotelero vinculado con un grupo de capitales norteamericanos» que podría hacerse cargo de la aerolínea Southern Winds, involucrada en un caso de narcotráfico y en concurso preventivo «con una deuda de sesenta y cinco millones de dólares», noticia que luego no volvió a tener repercusiones.

Cinco años más tarde, el portal *DiarioJudicial.com* informaba del procesamiento de un hombre que había amenazado a Rozenblum con divulgar irregularidades en la adquisición de hoteles si no le pagaba ciento cincuenta mil pesos (alrededor de treinta y ocho mil dólares según la cotización de esa época).

No hay ninguna referencia sobre el vínculo del empresario con Pumper Nic. Sin embargo, en 1996, cuando llegó a las oficinas, para los empleados su nombre no era un misterio: era conocido por ser el dueño de algunos locales del centro de la ciudad de Buenos Aires y socio de Lowenstein en algunas franquicias de la marca.

—Yo había tenido una experiencia con él en 1980 como gerente de operaciones de los tres locales de la peatonal Florida —dice Daniel Fonte—. Me acuerdo que se habían roto unas máquinas registradoras y el tipo que las arreglaba no quería ir porque no le pagaban. Entonces decidí pagarle para que fuera, y cuando Rozenblum se enteró, me armó una escena y lo mandé a la puta madre que lo parió. Apenas supe que venía a hacerse cargo le dije a Alfredo, que ya estaba muy alejado de Pumper, «lo va a terminar de hundir» pero él me decía que no, que Rozenblum quería sacarlo adelante.

La sensación para los que quedaban era que, de un día para otro, los Lowenstein habían desaparecido de la compañía. El nuevo responsable llegó al edificio de avenida del Libertador y Paraná y, sin presentarse ni mediar explicaciones, ocupó la oficina que hasta hacía muy poco había sido de Diego. Se dedicó a repartir cargos entre distintas personas de su entorno y a relegar empleados históricos.

Desde la perspectiva de los trabajadores de Pumper, el maltrato innecesario era una estrategia para disuadirlos de que hicieran cualquier tipo de pregunta. Esa falta de información oficial sobre el futuro de la empresa alentó toda clase de especulaciones. Treinta años más tarde, la hipótesis que se instaló entre ellos sobre el desembarco de Rozenblum todavía se mantiene intacta: que habría sido una venta fraudulenta y que el empresario habría llegado con intención de vaciar la cadena.

Aunque hoy resulte imposible comprobar esa afirmación, cronológicamente, su aparición coincide con la época en la que el deterioro de la marca se volvió más explícito.

McDonald's había instalado su local número cien en Argentina, Burger King ya tenía trece restaurantes —entre ellos el más grande de Sudamérica, para seiscientos comensales, a tres cuadras del Obelisco— y Wendy's se había sumado a la contienda inaugurando sucursales en algunos exlocales de Pumper con ubicaciones estratégicas.

Muy lejos de aquel podio, a partir de ese momento, el primer *fast food* del país empezaba a mimetizarse todavía más con la decadencia del modelo económico menemista.

«En esa época de crisis, yo trabajaba en una revista que tenía un canje con Pumper y nos pagaban parte del sueldo con tickets para comer ahí. Yo llevaba a mis hermanos y le regalaba algunos a la empleada doméstica de mi casa. También había gente que los canjeaba por Chick Nic congelados. Todo era una estrategia de supervivencia.»

Carlos Amoruso, que había sido restituido a su cargo de presidente tras la salida de Diego Lowenstein, al enterarse de los cambios decidió abandonar la empresa casi de inmediato.

—Cuando Rozenblum toca Pumper —dice el hijo de Amoruso— mi papá decide irse por miedo a quedar pegado en cosas turbias.

A pesar de todo, para el hijo del expresidente de Pumper, la marca se convertiría en el recuerdo de una parte importante de su vida y de una generación.

—¿Se te ocurre por qué?

—Por la primera vez de las cosas.

La incertidumbre dentro de la empresa convivía con el fantasma de perder el trabajo que acechaba a todo el país. El mayor pico de desempleo llegó al 18,4 por ciento en mayo de 1995. Mientras en la provincia de Neuquén comenzaba a gestarse el movimiento nacional de

trabajadores desocupados, conocido como «movimiento piquetero» porque apelaba a piquetes o cortes de rutas como método de protesta, en las oficinas de Pumper se produjo lo que Rodrigo Fonte inocentemente llamó «la resistencia». Para manifestar su descontento con Rozenblum, algunos empleados de administración empezaron a ir a trabajar vestidos con el pantalón azul y la camisa blanca con el logo que usaban los gerentes de los locales.

—Se sindicalizaron desde el corazón —explica Fonte, que en ese momento trabajaba como cajero de la casa central de avenida del Libertador y Paraná, y era junto a su padre uno de los pocos familiares que quedaban en la empresa—. Para diferenciarse de los nuevos y demostrar pertenencia, se pusieron el uniforme, aunque no tenían que usarlo, como diciendo «somos Pumper y vamos a aguantar».

Aquel gesto emotivo pero inútil desde el punto de vista sindical duró poco: rápidamente aceptaron que no habría amor capaz de hacer frente a decisiones tales como dejar de pagar la mercadería o el alquiler de los locales. Ahí empezaron los rumores: el barco se iba a pique.

—En el verano de 1997 me tocó trabajar en los locales de la Costa Atlántica —recuerda Daniel Fonte, padre de Rodrigo—. No había órdenes claras, nos pedían que pusiéramos los Baby Pumper y los Pumper Express en cualquier lado sin seguir las disposiciones municipales. Entonces yo no puse ninguno. Abrí los locales que teníamos y nada más. Estaba en Pinamar con mi familia y me llamaron para decirme que a partir del 31 de enero era mejor que no fuera más.

—¿Te echaron por teléfono?

—Sí. Y yo le dije «ah, bueno, no voy más». Llamé a los abogados e inicié lo que se inicia. Como Alfredo estaba en Estados Unidos le mandé un fax poniéndolo al tanto de todo.

—¿Y qué te contestó?

—No me acuerdo. Yo inicié el juicio y no volví a pisar la empresa. En un momento, Alfredo me llamó a una reunión con Rozenblum donde me dijo «a lo mejor fue un malentendido, ¿no querés volver?». La intención era que yo levantara el juicio así que cuando terminó de hablar le pregunté si me estaba tomando el pelo y me fui.

—¿Te contestó?

—No me acuerdo.

—¿Por qué le importaba a Alfredo que le hicieras un juicio a Facilven si él ya había vendido la empresa?

—No sé qué habría atrás.

—¿Y qué hiciste?

—Nunca levanté el juicio. Si Facilven no era más de él, ¿cuál era el problema? Yo no le hice un juicio a Lowenstein. Si vos me decís que se lo vendiste a fulano, yo le estoy haciendo juicio a ese fulano.

—¿Pudieron separar lo laboral de lo familiar?

—Al principio sí, después ya no. Hace veintidós años que no hablo con él.

Poco después de su desvinculación de Pumper, Daniel Fonte subió al primer piso del edificio donde funcionaba la administración. La luz del día comenzaba a apagarse y ya no quedaba nadie en las oficinas. Lo acompañaba su hijo, que aún seguía trabajando como cajero en el local de la planta baja. Mientras su padre juntaba las cosas que habían quedado en su despacho, Rodrigo se dedicó a recorrer los pasillos con cierta melancolía. El escritorio que había sido de su tío y su primo; y que él había soñado con ocupar alguna vez, ahora pertenecía a un hombre que no demostraba ningún interés en la empresa. Pasó por el área de ventas, por la oficina de los gerentes de área y al llegar al departamento de marketing se detuvo frente a una vitrina. Estaba

llena de folletos, objetos promocionales, publicidades y recortes de diarios acumulados durante décadas. Empujado por un impulso repentino, como si de esa manera pudiera retener algo de la historia de Pumper Nic, tomó una caja de plástico marrón etiquetada «Departamento de Marketing» y comenzó a guardar todo.

Era el único de su rama de la familia que seguía resistiendo. Meses antes de que su padre iniciara el juicio contra Facilven, ya se había ido su madre, Adriana González. Sin franquicias a las cuales llevarles la contabilidad, había juntado sus papeles, los ficheros de sus demás clientes y hasta los recuerdos de aquellos días en los que Pumper era solamente una idea en la cabeza de su cuñado antes de cerrar su oficina del subsuelo de la casa central e irse. Previamente, en 1991, Alfredo González, hermano de Adriana y tío de Rodrigo, también se había ido de la empresa, peleado en circunstancias poco claras con Alfredo Lowenstein. Dos años después, su franquicia de Pumper Nic en la localidad de San Isidro tuvo que cerrar ante la apertura de un local de McDonald's en el mismo barrio.

Para 1998, mientras en la Argentina se agudizaba la crisis económica que terminaría en 2001 con un colapso del sistema financiero, político, institucional, y el recambio de cinco presidentes en once días, ya no quedaban rastros de aquella marca donde los empleados disfrutaban de trabajar y por la que los jóvenes hacían fila en la vereda durante horas para entrar a comer.

De pronto, era inevitable encontrar locales de Pumper semivacíos, con mesas sucias o bandejas sin recoger, atendidos por personas vestidas con uniformes gastados o rotos. Sin franquiciados y nadie que controlara, ahora eran las propias sucursales las que habían decidido profundizar impunemente en distintas estrategias que les permitieran darle cierta rentabilidad a un negocio que hacía tiempo había dejado de ser competitivo: llevar naranjas y un exprimidor, vender anteojos de sol o comprar hamburguesas de marcas baratas. Esa desidia explícita aceleró la falta de interés de los clientes e hizo que muchos locales comenzaran a cerrar.

El edificio de avenida del Libertador y Paraná había empezado a desocuparse de manera progresiva. En el primer piso no quedaban caras conocidas ni amigables dentro del directorio y los empleados resistían en sus oficinas esperando un milagro o una indemnización que, para ese entonces, se habían convertido en sinónimos.

La falta de órdenes claras o de un rumbo que les hiciera pensar que había voluntad de sacar la empresa adelante continuaba impactando del otro lado del mostrador. Esos locales sucios, esos uniformes rotos y esas máquinas averiadas que limitaban las opciones del menú eran síntomas visibles de una decadencia que seguía desplegándose sin pudor ante cualquier potencial cliente.

«Recuerdo que había muy poca gente, los empleados estaban desaliñados, cada uno con ropa diferente, las mesas con las bandejas sin levantar. Creo que fue la última vez que fui a un Pumper.»

«La peor sucursal que vi en mi vida estaba cruzando Puente Avellaneda. Yo pasaba por ahí y no podía creer que eso fuera un Pumper: ¡parecía una parrilla, ni el uniforme usaban!»

El deterioro fue tan radical que, a menos de dos años de la salida de los Lowenstein, nadie parecía lamentar la progresiva desaparición del *fast food* nacional en un mercado lleno de ofertas.

El desguace ocurría a la vista de todos. Con algunas variantes, el *modus operandi* era siempre cruel. Sin preaviso, alguien se comunicaba telefónicamente con el local y le informaba al gerente que era el último día. Sin explicaciones ni respuestas, los empleados tenían que dedicarse a desmontar su propio espacio de trabajo con la esperanza, cada vez más lejana, de recibir algo parecido a una indemnización.

—Me acuerdo que vino un camión y tuvimos que desarmar las mesas, la freidora, las sillas —dice Nancy Cano, que era parte del personal del Pumper de avenida Corrientes y Callao—. Fue muy feo y estábamos todos mal porque, más allá del trabajo, significaba perder un lugar donde habíamos pasado muchas cosas lindas.

Le ofrecieron cinco mil pesos, que en ese momento eran cinco mil dólares, la mitad de lo que le correspondía después de once años. Ella aceptó, pero nunca se los pagaron.

Claudia Garín supo que era su último día en el Pumper Express del barrio porteño de Villa Crespo mientras estaba trabajando. Le avisaron que iba a llegar un camión. Le ordenaron que hiciera el inventario, acomodara todo en cajas y mandara la recaudación en un sobre. Obedeció: apiló las sillas y las mesas al costado del *container*, juntó papeles importantes, guardó la poca mercadería que sobraba dentro de las heladeras, apagó la *broiler* y, mientras esperaba, se sentó a llorar con el sobre de la recaudación en la mano.

—Si hubiese sabido que no me iban a pagar, no hubiera mandado la plata.

Otros, directamente, deducían que estaban desempleados cuando llegaban a trabajar y encontraban el local vacío.

—Yo creo que tomaron la decisión de que la empresa se fuera a la mierda —dice Daniela Hanus, que era gerenta en el Pumper del *shopping* Paseo Alcorta—. Empezaron a faltar insumos de todo tipo y tenías que improvisar. Finalmente, en una reunión me avisaron que iban a cerrar y no les iban a pagar a los empleados. Me pidieron que no dijera nada, que los mantuviera trabajando, pero yo, que tenía veintitrés años, al otro día les dije «esto se cierra, váyanse porque no les van a pagar».

Mientras esperaban que les llegara su turno, los trabajadores de los Pumper que todavía quedaban en pie intentaban sobrevivir atendiendo a la modesta demanda con lo poco que tenían a mano. Irónicamente, la uniformidad que tanto había perseguido la marca por fin sucedía, pero lejos de cualquier estándar de calidad: todos los locales estaban sucios, tenían empleados de aspecto descuidado y baños que era mejor no conocer. Lo único que Pumper podía ofrecer en ese momento era comida por poco dinero.

—En el local de Martínez —dice Rodrigo Fonte— no se pagaba la mercadería y Coca-Cola nos dejó de entregar.

La situación llegó a un punto de no retorno que derivó en una oleada de demandas por daños y perjuicios, deudas impositivas, juicios laborales y desalojos que no desentonaba con el panorama que se vivía a lo largo y a lo ancho de la Argentina.

En ese contexto vertiginoso era difícil saber cuántos locales cerraban, cuánta gente despedían y a cuánto ascendían las deudas. Según la nota «A Pumper Nic se la comió la globalización», publicada por el diario *La Nación* en septiembre de 1997, las cincuenta y seis franquicias que había en 1993 cayeron a treinta y nueve en 1995 y, dos años después, apenas quedaban «un puñado de bocas».

Una escena petrificada de aquello que puertas adentro se percibía como un desmantelamiento urgente y caótico fue descubierta a fines de los noventa por un testigo casual cuando su familia alquiló un local en la peatonal Lavalle que antes había sido un Pumper Nic:

—Había estado muchísimos años cerrado y nos encontramos algo digno de un documental. Parecía que lo habían abandonado sin llevarse más que las máquinas. Todo lo demás estaba tirado: libros contables, *merchandising*, planillas del personal, toneladas de paquetitos de papel de las Frenys apilados, pósters de las hamburguesas.

Rodrigo Fonte, que en esa época tenía diecisiete años y había decidido dejar su trabajo como cajero en el Pumper central, seguía el final con una lapicera y una hoja en la mano: tenía una lista e iba tachando los locales que cerraban.

Cada Pumper que bajaba sus persianas se traducían en despidos de personal. Durante el menemismo, la sanción de leyes que precarizaban las condiciones laborales y una justicia poco interesada en reconocer los derechos de los trabajadores contribuyeron a que los empleados desistieran de iniciar juicios.

Graciela Garone, que era gerenta de Recursos Humanos, dice que la política de Pumper era «que vayan a juicio y veremos si cobran». Entre todas las personas que tuvo que desvincular de la empresa recuerda especialmente el momento que vivió con una mujer que formaba parte de la primera camada de Suipacha.

—Había empezado barriendo pisos y llegó a ser gerenta de un local. Cuando la eché se puso a llorar y yo trataba de decirle «todavía sos joven, vas a conseguir otra cosa», y ella, señalando mi nombre en la camisa, dijo: «vos podés hablar así porque todavía tenés colgado el cartelito». No puedo explicar lo que me generó. Pensé: «no hago más esto».

Graciela Garone no alcanzó a renunciar: un día llegó a su casa y se encontró ella misma con el telegrama de despido.

—Al principio no lo podía creer, pero después pensé: «cómo no voy a creerlo si se lo hicieron a todos».

La situación de Pumper no era una excepción en esa Argentina de fin de siglo. El tipo de cambio sobrevaluado y la apertura comercial habían provocado la quiebra de muchas empresas nacionales, el cierre de comercios y un aumento sostenido del desempleo. Pese a que Menem había sido reelecto con gran apoyo popular, la ilusión de ese primer mundo en Sudamérica había comenzado a desvanecerse.

En 1998, antes de que se instalara el dicho popular acerca de que la única salida a esa situación estaba «en el aeropuerto internacional de Ezeiza», Diego Lowenstein advirtió lo que se avecinaba, vendió su mitad de Wendy's a la compañía extranjera y, ya desentendido del destino de Pumper, abandonó el país.

—Ya no me sentía cómodo con la visión argentina de política económica y, viendo la hecatombe que se venía, me fui.

Cuando en 1976 Alfredo Lowenstein trasladó la administración de Suipacha a la avenida del Libertador y Paraná, esa esquina se había transformado en un lugar de encuentro en la zona norte de la provincia. La moderna construcción circular que tenía un local en la planta baja fue el primer gran símbolo de progreso de Pumper Nic.

Para 1998, aquel escenario de almuerzos familiares, citas, salidas con amigos y reuniones después del colegio, que también había sido la locación de algunas escenas de la exitosa ficción televisiva para jóvenes *La banda del Golden Rocket*, se había convertido en un edificio fantasma.

Las oficinas centrales estaban sostenidas por cinco personas que se sentaban a esperar con resignación la hora señalada. Hasta que un día, un hombre a quien Ricardo Olarte —empleado

del primer Pumper Nic, que en ese momento tenía el cargo de gerente de área— cree que le decían «El Rengo», se acercó hasta su escritorio, donde mataba el tiempo, le apoyó una mano en el hombro y le dijo: «No va más».

A nadie le sorprendió la noticia. Sabían que el final era cuestión de días o de semanas. En medio de un silencio reflexivo, los últimos empleados del Pumper central se ocuparon de tirar la basura en los cestos, juntaron sus cosas, ordenaron los papeles, desconectaron las computadoras, el fax, apagaron las luces y salieron por la puerta principal. Retrasaron el final entre abrazos y palabras de consuelo antes de despedirse para siempre.

—Cuando la cosa había empezado a desmejorar, pero todavía seguían los Lowenstein, Alfredo nos prometió: «esto va a salir adelante y al final van a quedar los mejores» —dice Ricardo Olarte—. Y al final, a los mejores nos dejaron en banda, sin un peso, sin laburo, sin una explicación y sin agradecimiento.

Tres décadas más tarde, donde hoy funciona una concesionaria de autos de la marca china Chery, todavía hay gente que se refiere a ese lugar como «la esquina de Pumper».

—Para mí fue un dolor muy grande —dice Rodrigo Fonte— porque se estaba acabando la historia. Pero además, porque ese era *mi* local en muchos aspectos. Era donde había crecido, donde trabajaban mis padres y había trabajado yo. Todavía años después, seguí soñando que lo volvían a abrir.

## 14. La última llave

El cierre de las oficinas, que fue el final simbólico de la empresa, todavía no significaba su cese definitivo.

«Pumper Nic, una cadena a punto de desaparecer», titulaba el diario *La Nación* en su nota del 13 de marzo de 1999 sobre el último local que sobrevivía abierto en la ciudad de Buenos Aires. «Supo tener setenta locales con una facturación de sesenta millones de dólares y ser el líder absoluto en comida rápida. Pero de aquella gloria queda muy poco.»

«No sabemos para quién trabajamos», dijo al diario un empleado. «Todo está cerrado —sigue el periodista— al igual que los otros dos céntricos restaurantes sobre la calle Florida y en Lavalle. De todos los teléfonos que figuran en guía, solo en uno atendieron el llamado de *La Nación* y la respuesta fue: “conocemos al señor Rosenbaum (sic), pero no sabemos dónde vive. Acá no está”. Las perspectivas para la empresa no son las mejores.»

Tres meses después, el 25 de junio de 1999, de acuerdo con el expediente guardado en el Archivo del Poder Judicial, la sociedad anónima Facilven, que había sido adquirida por Finchley Holding Ltd., entró en concurso de acreedores. Aunque en el documento no se explicita cuál era el plan de pagos para enfrentar su situación de insolvencia, pagar sus deudas y evitar la quiebra, quedó asentado que aún tenía cuatro locales en funcionamiento (el único de la ciudad de Buenos Aires, en el complejo Costa Salguero, y tres en la Costa Atlántica, en las localidades turísticas de Pinamar, Villa Gesell y San Bernardo), un depósito y veintiún empleados.

Gracias a ese documento, es posible conocer la versión oficial de la empresa sobre las causas del deterioro de Pumper. Entre sus fundamentos no mencionan problemas históricos como el descontrol de las franquicias ni el manejo durante los últimos tres años, que habían desembocado en una baja de las ventas del 72,53 por ciento. En cambio, declararon que la situación era el resultado de una serie de factores externos, como el juicio de Burger King por el logo, la llegada de la competencia en 1986 y un detalle insólito:

«No puede dejar de señalarse como una de las causas determinantes del desequilibrio económico de Pumper una situación de desventaja comparativa en el precio de la compra de un insumo fundamental como es la Coca-Cola entre los precios de venta a Pumper y los que tenía el mayor competidor, esto es McDonald's. A modo de ejemplo, McDonald's compraba la línea de bebidas de Coca-Cola a un precio aproximado de 2,65 dólares el galón mientras que a la concursada le vendía a cuatro. Como no escapará al criterio de vosotros, la bebida es el producto de mayor margen de ganancia en los *fast food* y su incidencia reside principalmente en la venta de combos».

Diez años antes, el 31 de diciembre de 1989, Jorge Álvarez bajó las persianas de las dos heladerías que tenía en la ciudad de Buenos Aires y regresó a su casa a brindar con su familia. Cuando el 2 de enero de 1990 quiso reponer la mercadería que había vendido, la hiperinflación había hecho su magia: lo que había recaudado no le alcanzaba ni para comprar la mitad.

Tuvo que indemnizar al personal y cerrar los locales. Tenía veinticinco años.

Tiempo después, entró a trabajar a Pumper Nic e hizo carrera: pasó de empleado raso a supervisor y, en 1995, se sumó al Departamento de Interior, que se ocupaba de organizar y controlar los locales de las provincias y la Costa Atlántica.

Él no lo sabía, pero se convertiría en una pieza clave del final de esta historia.

—Cuando en 1998 volví de poner en marcha los locales que había en Córdoba y que después cerraron, me enteré que Rozenblum le había vendido la empresa a un tal Mario Pieniazek, el último dueño, que cuando me vio me dijo: «Descansá un par de meses porque ahora no hay nada, pero quedate tranquilo que en el verano tenemos que armar la Costa».

Jorge Álvarez se conformó con tener trabajo y aceptó la orden sin hacer preguntas: descansó, y cuando llegó noviembre, como todos los años, empezó a organizar los locales de las ciudades balnearias, que solo se abrían durante la temporada.

Los pocos recuerdos que conserva están teñidos por la crisis. En vez de hospedarse, como lo hacía habitualmente, en el mismo edificio de categoría sobre la avenida Bunge, en Pinamar, una ciudad preferida por la clase media acomodada, le alquilaron una casa modesta en el barrio obrero. A nivel operativo, cada vez le enviaban menos insumos y los mismos proveedores que antes entregaban la mercadería sin condiciones exigían que les pagara al contado.

Así y todo, ese verano pasó. En marzo de 1999, Jorge Álvarez volvió a Buenos Aires para administrar el local de Costa Salguero, el último Pumper porteño, que finalmente cerraría pocos meses después.

Las llaves de los locales que aún quedaban en pie estaban en sus bolsillos. En diciembre de ese año, en medio de la crisis económica y social que había dejado el menemismo, asumía como presidente Fernando de la Rúa por la Alianza, un frente de partidos de centroizquierda.

Jorge Álvarez volvió a viajar junto a su esposa a las ciudades vecinas de Pinamar y Villa Gesell para dirigir nuevamente la temporada de verano en lo que ahora eran los dos últimos locales de la cadena.

Con resignación, volvió a hospedarse en el barrio obrero y convocó a los mismos empleados de siempre que, a pesar de las precarias condiciones laborales ofrecidas, en medio de una tasa de desempleo general de casi el 15 por ciento, aceptaron la propuesta. Casi sin recursos disponibles, se las ingeniaron para trabajar. El abastecimiento de materias primas se resolvió buscando precios y promociones en panaderías, supermercados y carnicerías de la zona. Desprovistos de uniformes, cada uno vestido con su ropa, atendían a las pocas personas que atravesaban las puertas. Era temporada alta, y en ambas ciudades había opciones de comida al paso igual de baratas, pero menos deprimentes.

El punto de venta de Pinamar permaneció abierto hasta febrero. Para ese entonces, a Jorge Álvarez le quedaba solo una llave. Pumper había quedado reducido a un local semiabandonado en la ciudad costera de Villa Gesell. Era evidente que el final estaba cada vez más cerca.

En marzo de 2000, Mario Pieniazek, el último responsable de la empresa, lo llamó por teléfono y le dio una orden extraña:

—Me pidió que dejara el local abierto por lo menos un mes más.

En otoño, las ciudades de la costa argentina que dependen del turismo se convierten en postales grises y ventosas. Para esa época, en Villa Gesell vivían de forma permanente alrededor de veinte mil personas. Con la partida de los visitantes que llegaban cada verano para disfrutar de la arena y el mar, los negocios vacíos de la avenida principal y las calles aledañas al centro adquirían una quietud fantasmal.

Sin motivos para mantener abierto el Pumper durante todo el día, Jorge Álvarez decidió reducir la atención a tan solo algunas horas y propuso a los dos empleados que se turnaran para trabajar. Cada tanto, entraba algún cliente a comprar una hamburguesa para llevar, sin ninguna intención de consumir dentro de ese local con mesas vacías, pósters desteñidos de lo que alguna vez fueron

fotos tentadoras de menús adornando las paredes y alguna radio de la zona a modo de música funcional.

—La vida en esos días era sin gente —dice—. A veces ni siquiera prendíamos las máquinas porque no tenía sentido: sabíamos que no íbamos a vender.

Un viernes sonó el teléfono del local y, desde Buenos Aires, alguien pronunció las palabras que estaba esperando escuchar: «El lunes volvé». Aliviado y triste, llamó a los dos empleados para pagarles las jornadas que habían trabajado. Lo único que quedaba por hacer era apagar las luces y cerrar con todo adentro. Entonces Jorge Álvarez salió a la vereda y sacó la última llave.

Fue así, en una ciudad costera fuera de temporada, donde terminó la historia de Pumper Nic.

El 5 de mayo de 2000, vencido el plazo que tenía para acordar un plan de pago con sus acreedores, Facilven SA fue declarada en quiebra y se puso punto final a la cadena de comidas rápidas que había sido símbolo de modernidad para las clases medias de un país que miraba con ensoñación al «primer mundo».

En ese momento, nadie notó su ausencia ni pareció lamentar su desaparición. Pero el tiempo todo lo transforma y la nostalgia cada tanto nos trae de regreso a lugares donde, como en Pumper Nic, alguna vez fuimos felices.

## Agradecimientos

A mi amiga y escritora, Paula Brecciaroli, por su lectura minuciosa y por acompañarme en este viaje de ansiedad, perseverancia, aprendizaje, terror, alegría, mates, copas de vino y kilos de maní. A Ana Wajszczuk por sumar su mirada aguda en el *sprint* final. Al jurado del III Premio de No Ficción Libros del Asteroide por el interés en esta historia argentina, especialmente a Luis Solano por la paciencia y a Leila Guerriero por su generosidad. A Guzmán por el amor y el humor de mis días. A mis viejos, Graciela y Sergio, y a mi familia hiperensamblada por acompañarme siempre. A mis amigos, que también son mi familia, por su arenga incondicional. A los Guzmán. A Juan Cruz Varela por digitalizar los vhs. A Mariano Suárez por responder a mis infinitas consultas sobre temas legales. A Marcelo Ferraro, mi *sparring* mental. A mis compañeros de la agencia Télam. A Nora Fistein por oficiar de guía en Basavilbaso. Al Registro Unificado de Víctimas del Terrorismo de Estado del Archivo Nacional de la Memoria. A la biblioteca de la AMIA. A los colegas que compartieron sus agendas y me ayudaron a bucear en sus archivos. A todas las personas que de forma explícita o anónima compartieron sus recuerdos conmigo para que yo pudiera reconstruir esta historia.

«Pero hay también, en toda vida, un período decisivo,  
que sin duda también es pura ilusión, pero que sin  
embargo nos moldea, definitivo.»

JUAN JOSÉ SAER

Desde Libros del Asteroide queremos agradecerle el tiempo que  
ha dedicado a la lectura de *Un sueño made in Argentina*.  
Esperamos que el libro le haya gustado y le animamos  
a que, si así ha sido, lo recomiende a otro lector.

Al final de este volumen nos permitimos proponerle  
otros títulos de nuestra colección.

Queremos animarle también a que nos visite en  
[www.librosdelasteroide.com](http://www.librosdelasteroide.com) y en nuestros perfiles de [Facebook](#),  
[Twitter](#) e [Instagram](#), donde encontrará información completa  
y detallada sobre todas nuestras publicaciones y podrá  
ponerse en contacto con nosotros para hacernos  
llegar sus opiniones y sugerencias.  
Le esperamos.



## Nota biográfica

**Solange Levinton** (Buenos Aires, 1981) es una periodista argentina. Trabajó hasta 2024 en distintas secciones de la Agencia de Noticias Télam de Argentina. Es coautora del libro *Voltios: la crisis energética y la deuda eléctrica* publicado en 2017 y editado por Leila Guerriero. Ha colaborado en medios nacionales como *La Nación*, *Clarín*, *Infobae*, *Editorial Perfil* y con revistas internacionales como *Gatopardo* y *Dossier* de la Universidad Diego Portales de Chile.

## Recomendaciones Asteroide

Si ha disfrutado con la lectura de *Un sueño made in Argentina*, le recomendamos los siguientes títulos de nuestra colección (en [www.librosdelasteroide.com](http://www.librosdelasteroide.com) encontrará más información):

[Teoría de la gravedad](#), Leila Guerriero

[El mal dormir](#), David Jiménez Torres

[Mi padre alemán](#), Ricardo Dudda