

LOS COMERCIANTES PUERTORRIQUEÑOS Y EL CAMBIO SOCIAL *

THOMAS C. COCHRAN **

EN los comienzos de la década del 1950, los críticos se referían a los importadores de alimentos de Puerto Rico como señores españoles chapados a la antigua que se resistían a adaptarse a las exigencias del progreso. Esta crítica planteaba las siguientes cuestiones interesantes para aquellos preocupados con el desarrollo económico: ¿Fueron siempre los comerciantes establecidos una fuerza conservadora en los cambios económicos y comerciales? ¿Qué factores eran peculiares de la situación de los comerciantes puertorriqueños en contraste, por ejemplo, con la de los Estados Unidos? ¿Qué papel ha desempeñado la influencia norteamericana en producir o retardar el cambio? ¿Hasta qué punto están bien fundadas las críticas dirigidas contra los comerciantes puertorriqueños? Para buscar contestaciones a estas preguntas se creyó necesario estudiar la historia de los comerciantes puertorriqueños desde los comienzos del régimen norteamericano y los cambios consiguientes en las relaciones comerciales.

LOS COMERCIANTES ESPAÑOLES Y SU CULTURA

En 1898, la economía de Puerto Rico se hallaba en las primeras etapas de lo que algunos historiadores económicos llaman capitalismo mercantil. La frase "primeras etapas" se usa aquí con referencia al proceso de desarrollo y no en su sentido cronológico. Una economía colonial que dependa de las importaciones y las exportaciones tiende a crear un importante grupo de comerciantes independiente-

* Traducción del inglés por Justino Díaz Morales.

** Profesor de Historia de los Estados Unidos en la Escuela Postgraduada de Artes y Ciencias de la Universidad de Pennsylvania y Director del Estudio Sobre Actitudes en las Relaciones Comerciales que auspicia el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Puerto Rico. Fue Director del *Journal of Economic History* de 1945-1955 y uno de los directores del National Bureau of Economic Research de 1949-1952. Es autor de varios libros, entre ellos, *Railroad Leaders, 1845-1890*, *The Business in Action* (1953) y *The History of the Pabst Brewing Co.* (1948).

mente de otras características de la cultura. En el sentido cronológico, por lo tanto, el capitalismo mercantil en Puerto Rico había pasado por cuatrocientos años de lento cambio gradual de la misma manera que había perdurado en los Estados Unidos por doscientos años bajo condiciones parecidas. Debido a que la manufactura, con excepción de la elaboración de alimentos, apenas había comenzado, puede decirse que el desarrollo económico se encontraba en sus etapas iniciales. Realmente, Puerto Rico era un área poco desarrollada.

La cultura de la isla en conjunto podría describirse con los términos latos e imprecisos de latinoamericana o colonial española. Algunos ingleses, alemanes y norteamericanos tenían negocios en Puerto Rico y algunos se casaron con puertorriqueñas, pero el porcentaje de extranjeros era probablemente más pequeño que en el caso de las naciones europeas, asiáticas y la mayoría de los países latinoamericanos. Sin embargo, los de cultura "hispanica" se dividían en su mayoría a base de diferencias por país de origen y tiempo de residencia en Puerto Rico.

Los comerciantes mayoristas formaban uno de tales grupos, con características bien definidas. El comerciante, según el término se usa en este trabajo, era un importador de víveres, materia prima y artículos manufacturados necesarios para la vida de la isla y un exportador de café, azúcar, melaza y tabaco con que los puertorriqueños compraban sus importaciones. De esta manera el grupo de comerciantes en conjunto estaba en posición de hacer ganancias con el tráfico, en ambas direcciones, de artículos esenciales. No es posible saber si las ganancias eran entonces irrazonables, aunque hacía tiempo que existía una presunción de que sí lo eran.¹ Esta animosidad del público acentuaba la separación de los comerciantes del resto de los puertorriqueños.

El sentimiento contra los comerciantes era parte del sentimiento contra España. La masa de puertorriqueños con generaciones de antepasados nacidos en la isla habían fundido la sangre india, negra, española y criolla occidental y se distinguían de los españoles tanto como los norteamericanos de los ingleses. El otro grupo de gente acomodada, los dueños de hacienda, que cultivaban café y caña de azúcar y criaban ganado, eran criollos en su mayoría y descendían de dueños de esclavos de otras partes de la América Latina que habían venido a Puerto Rico durante las guerras de independencia. Aunque la cultura de ellos era colonial española, sus descendientes no eran partidarios políticos de España. En contraste con estos gru-

¹ Eugenio Fernández Méndez, *Salvador Brau y su Tiempo: Drama y Paradoja de una Sociedad*. Mimeografiado. San Juan, Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico, 1956, págs. 91-92.

pos, los comerciantes eran casi todos catalanes que se enorgullecían de haber nacido en España y se oponían al matrimonio de sus hijos con personas extrañas a su grupo. Para los terratenientes y la generalidad de los puertorriqueños los comerciantes eran españoles que vivían en Puerto Rico más bien que puertorriqueños.

Los comerciantes perpetuaron la situación con el reclutamiento de sus empleados en España. Se decía que un hijo del país, aunque fuese educado en Europa, tenía grandes dificultades en encontrar un empleo en el comercio. En la Cámara de Comercio apenas se encontraban miembros que fuesen puertorriqueños de origen.² Aquellos que ocupaban cargos en la gerencia eran generalmente parientes cercanos de los socios principales o jóvenes españoles recomendados por familiares y amigos de España.

Existían razones económicas para estos estrechos lazos comerciales con la Madre Patria. El cuarenta por ciento de las importaciones legales en 1897 procedían de España en contraste con sólo veinte por ciento de los Estados Unidos, diez por ciento de Inglaterra, ocho por ciento del Canadá y siete por ciento de Alemania. Los víveres constituían casi la mitad del total.³

Hay ciertas características de la cultura española que son particularmente relevantes cuando se estudian las actividades económicas de los hombres de negocios. Los escritores en la materia están contestes en que hay cierto complejo básico de rasgos de la personalidad española que están estrechamente relacionados con sus prácticas comerciales. Es parte central de dicho complejo una clase de individualismo diferente al de ingleses y norteamericanos. Escribiendo en 1927, y usando el término "pasión" donde el autor del presente artículo pondría "emoción", Salvador de Madariaga dijo de los españoles:⁴

El *individualismo* se explica fácilmente como la consecuencia inmediata del criterio subjetivo. El hombre de pasión, falto del criterio utilitario del hombre de acción, como del criterio abstracto y teórico del intelectual, se guía por la voz interior de su ser. El *yo* adquiere así una importancia primordial y exige derechos en consecuencia. El pueblo de pasión será, pues, individualista en extremo.

² Henry K. Carroll, *United States Treasury Document No. 2118, Report on the Island of Puerto Rico*. Washington: Government Printing Office, 1899, pág. 147.

³ *Ibid.*, págs. 40-42.

⁴ Salvador de Madariaga, *Englishmen, Frenchmen, Spaniards: An Essay in Comparative Psychology*. London: Oxford University Press, 1931, pág. 46. (Nota del traductor: La cita, en español, puede hallarse en la versión que en este idioma publicó Espasa-Calpe, S. A., Madrid, en 1929, pág. 85, bajo el título "Ingleses, Franceses y Españoles").

Veinte años más tarde, William L. Shurz, un estadounidense que ha pasado la mayor parte de su vida entre latinoamericanos, escribió:⁵

El latinoamericano es un individualista por encima de todo. Aunque gregario, es contrario a fundir su personalidad en grupo alguno o de sacrificar sus deseos en aras de los reclamos de las masas... no es un buen miembro de organización y sus conferencias y comités serían la desesperación de un director de junta norteamericano. No se adapta de buen grado a las restricciones de las labores colectivas y resiente la disciplina del grupo. Su primer interés es el de la familia y ésta sólo es una prolongación del individuo.

Otra característica bien definida es "personalismo", término que Madariaga vertió al inglés como "personalism". "Bien conocida es la importancia del contacto personal", escribió él, "cuando se trata de españoles. Ya sea para un negocio trivial o para la más grave de las cuestiones en España es menester que se entable la relación de hombre a hombre para que la acción prospere". De ver los asuntos en términos de relaciones personales y emoción en vez de en relación con estructuras extrañas, surge otra característica "la tendencia de juzgar cosas y gentes con un criterio dramático".⁶

Otros escritores hacen notar el elemento de liderazgo que surge cuando se pone énfasis en la relación personal. "Las raíces del personalismo en Puerto Rico", escribe Henry Wells, "del hábito de la deferencia hacia una autoridad personal de la que se depende, debe verse en la organización del poder político y económico durante los cuatro siglos de gobierno español... Dado el carácter predominantemente rural de la isla y la inmovilidad del campesino en tiempos de España, parece que el terrateniente fuera más importante que el funcionario español en cuanto al desarrollo de la tradición personalista".⁷

El reverso del énfasis en y de la necesidad del liderazgo, es la aceptación de obligaciones paternales por parte del líder. Así lo expresó un agricultor y torrefactor de café: "En nuestras aldeas hay armonía. Cada cual le traía sus problemas a mi padre y él se encargaba de resolverlos".

⁵ William Lytle Schurz: *Latin America, a Descriptive Survey*. E. P. Dutton & Co., 1949, pág. 327.

⁶ Madariaga, *op. cit.*, pág. 86 de la versión española indicada en la cita 4.

⁷ Henry Wells, "Ideology and Leadership in Puerto Rican Politics", *American Political Science Review*, Vol. XLIX (1955), págs. 22-39. La versión española se publicó en *La Torre*, Universidad de Puerto Rico, Año III. Núm. 10, abril-junio 1955, págs. 23-50, bajo el título "Ideología y Liderato en la Política de Puerto Rico".

Como la cultura y la personalidad pueden verse como los aspectos externos y subjetivos, respectivamente, de las mismas características, es admisible referirnos a ellas como rasgos culturales. Ellas sólo representan, desde luego, ciertos rasgos particulares dentro de una cultura altamente compleja de uno de los pueblos civilizados de la época moderna. El tipo de cultura que se origina en él puede describirse, en síntesis, como uno que pone énfasis en: un individualismo egocéntrico e introspectivo; una pasividad o resentimiento hacia las actividades organizadas; cierta sensibilidad hacia las relaciones personales; un criterio dramático para juzgar las acciones; aceptación del liderazgo por los seguidores y de responsabilidad paternalista por parte del líder.

Dos cosas deben recalarse al usar estos supuestos. Primeramente, están basados en evidencia no sistematizada; y, además, sólo revelan tendencias y no características invariables. Hay españoles que son buenos organizadores y otros que resienten el liderazgo personal de la misma manera que podemos encontrar juntas hoy todas las etapas del capitalismo. Debido al carácter general de tales supuestos culturales, los mismos parecen ser aplicables tanto a la cultura de Puerto Rico en 1950 como a España y Latinoamérica en el siglo XIX

Estas características culturales sugieren la hipótesis de que los rasgos de la personalidad española no ofrecían un serio obstáculo al éxito comercial en aquella etapa donde las empresas eran pequeñas y constituían la proyección de las actividades del dueño, pero que podrían ser un serio impedimento para una empresa que estuviera en vías de alcanzar la etapa de gran escala burocrática de mediados del siglo XX.

La antigua oficina de negocios de Puerto Rico, al igual que la familia, puede concebirse como una prolongación de la personalidad de su jefe, encontrándose en ella las mismas formas de individualismo, personalismo y paternalismo. Los oficinistas de menor categoría eran tratados como adolescentes ya fuesen parientes o hijos de amigos de España. Se les daba la alimentación, un salario suficiente sólo para gastos menudos y vivían en la trastienda o en el hogar del comerciante. Cuando llegaba el momento de casarse, lo que se posponía hasta que el joven empleado tuviese una posición segura en la empresa, pedía permiso al jefe de la firma y se le concedía entonces un sueldo sólo suficiente para un modesto nivel de vida. Recibía, además, una gratificación anual de las ganancias de la empresa la que era distribuida por el socio o socios principales según lo estimasen conveniente. Si tenía éxito, al joven se le permitía usar su gratificación para hacerse socio de la empresa, pero,

aunque así no fuese, se esperaba que ahorrara la mayor parte del dinero.⁸

El carácter paternalista de la oficina quedaba subrayado por su aspecto físico. Los escritorios de los socios estaban en el primer piso del almacén, usualmente en un salón abierto donde se realizaba todo el trabajo de oficina. Con sólo dos o tres escribientes, un número igual de vendedores y una docena de trabajadores manuales, a los socios les era permitido sostener relaciones personales con cada uno de los empleados. Éstos consultaban sus problemas más importantes con el socio principal, el que les aconsejaba y ayudaba. Era costumbre también que el socio principal o un representante suyo asistiera a sus bodas, bautizos o entierros. Esta clase de liderazgo por parte del jefe principal de la familia dueña del negocio —liderazgo que sólo la muerte destruía— comprueba que el conservadurismo formaba parte integrante del sistema comercial.

Debido a que pertenecían a un grupo exclusivo de españoles en Puerto Rico, los importadores principales se conocían personalmente por apartados que viviesen y se apoyaban unos a otros en la conservación de sus costumbres y actitudes. Tal solidaridad social, sin embargo, no conllevaba necesariamente cooperación en los negocios. Comerciantes cuya experiencia se extiende hasta la vuelta del siglo, sostienen que entre ellos prevalecía una competencia basada parcialmente en precios pero aún más en las facilidades de crédito. Por otro lado, ellos están contestes en que la amistad jugaba un papel importante en las relaciones entre detallistas e importadores o sus vendedores y que la clientela era bastante estable debido a que era posible ofrecer las mismas condiciones de los competidores.

LAS FUERZAS DE CAMBIO

A partir del 1898, este grupo unido así tan estrechamente, se amoldó con éxito a importantes cambios en el ambiente. La llegada de las nuevas condiciones fue acompañada por el ciclón de San Ciriaco, en 1899, huracán destructor que inundó centrales azucareras, talleres y almacenes ubicados en terrenos bajos; y por la llegada de las tropas norteamericanas. Por un lado la reparación de los daños producidos por el huracán llevó a evaluar la adecuación de viejos edificios y equipo, y por otro, la entrada en el sistema arance-

⁸ A los fines de esta discusión, no serviría ningún propósito ofrecer prueba documentada. Las fuentes originales consisten de manuscritos en manos de comerciantes puertorriqueños y de entrevistas personales. Se acordó en algunos casos no revelar nombres. Se indicarán aquellas fuentes que sean fácilmente asequibles a los investigadores.

lario estadounidense por proclama presidencial de julio 25 de 1901, condujo a una reorganización de las relaciones comerciales.

En la raíz de todos los cambios ocurridos desde 1898 a 1928, estaba la rápida y creciente prosperidad de las clases media y alta. Mientras la población aumentó en un cincuenta por ciento en este período, las exportaciones reales per cápita, un cincuenta por ciento de las cuales eran de azúcar, aumentaron de valor cinco veces. El café, que era la cosecha de exportación más importante en tiempos de España, se redujo a un veinte por ciento de su valor en 1901, y a dos y medio por ciento en 1928, mientras que el tabaco cuya importancia era mínima como renglón de exportación en 1901, tuvo un aumento aún mayor que el del azúcar, llegando a ser en 1928 un diez y siete por ciento del total.⁹

Aunque el café continuó exportándose para Europa, el azúcar y el tabaco encontraron venta en los Estados Unidos. Este cambio en el destino de los principales productos de exportación indujo gradualmente a los agentes de Nueva York a hacer sus compras directamente de los elaboradores puertorriqueños. El resultado fue una reducción en las exportaciones y un aumento en las importaciones hechas por los comerciantes de la isla.

El origen de las importaciones cambió aun más rápidamente que el destino de las exportaciones. Para el año fiscal 1901, que terminó antes de que Puerto Rico fuese incluido en el sistema arancelario de los Estados Unidos, la nueva metrópoli estaba proveyendo el setenta y ocho por ciento del valor de las importaciones, mientras que las de España, así como las del resto de Europa, se reducían en cada caso a sólo nueve por ciento. En 1914 la proporción de los Estados Unidos había aumentado a noventa por ciento mientras que la de España se había reducido a dos por ciento. Debe aclararse, sin embargo, que el aumento en el valor total de las importaciones fue tan grande que las importaciones de España permanecieron al mismo nivel en términos absolutos.

Con los cambios en las fuentes de las importaciones vinieron cambios en la clase de artículos importados. España era una país agrícola con un sistema de mercadeo parecido al de Puerto Rico. Arroz, garbanzos, habichuelas y otros alimentos se habían adquirido a granel de exportadores españoles, sin marca ni etiqueta. En los Estados Unidos el crecimiento de las ciudades y la maquinaria industrial produjeron los alimentos enlatados y en paquete así como la publicidad a base de marcas específicas. En dicho país los grandes elaboradores hicieron

⁹ Víctor S. Clark, editor, *Porto Rico and Its Problems*. Washington: Brookings Institution, 1930, págs. 400-410.

también un rápido progreso a principios del siglo XX en el enlatado de alimentos. Una de las principales innovaciones hasta el 1929 fue la adaptación de los comerciantes puertorriqueños a las representaciones exclusivas de productos norteamericanos de marca, y a mercadeo a base de publicidad y nuevos sistemas de venta.

Durante el mismo período se importó de los Estados Unidos equipo para la elaboración de alimentos y para la transportación en cantidades tales que permitieron la especialización de algunos comerciantes en esta clase de mercadería y el abandono de la misma por parte de casi todos los importadores de víveres y materia prima. La historia subsiguiente de los importadores de artículos de ferretería, maquinarias y productos químicos y eléctricos es muy diferente a la de los importadores de alimentos. En la tercera década de este siglo algunos de los importadores más grandes de maquinaria y ferretería se extendieron a industrias como la de maquinaria de centrales azucareras y abonos químicos. Mientras tanto, los importadores de artículos elaborados se enfrentaron a una creciente competencia de agentes de manufactureros que vendían mediante el uso de catálogos, así como a la de sucursales directas de firmas norteamericanas. En el negocio de productos alimenticios las operaciones de las sucursales se limitaban a las carnes.¹⁰

El estar libres de la competencia de sucursales sumado al hecho de que Puerto Rico continuaba importando una gran parte de sus alimentos, perpetuó la posición central de los comerciantes en víveres en la economía. Para el 1949, ellos constituían el sesenta por ciento de todos los comerciantes mayoristas y realizaban un volumen de negocios de igual magnitud.¹¹ Por consiguiente, nuestro análisis se limitará a este grupo.

Las empresas norteamericanas se amoldaron a la organización comercial que encontraron en la última década del siglo XIX. Como resultado, el viejo grupo español entabló relaciones tanto con los fabricantes de productos enlatados como con los molineros de arroz y agentes de productos alimenticios. Los que conocían la situación afirmaban que un no español que fuese rechazado por el grupo tenía grandes dificultades en establecerse en el negocio de importación de víveres. Por lo tanto, las antiguas familias continuaron dominando los negocios aunque la razón social de las firmas cambiase de una a otra generación. Las casas más importantes sobrevivieron a la depresión de la cuarta década del siglo XX, habiendo ocurrido una sola quie-

¹⁰ Véase John Kenneth Galbraith y Richard H. Holton, *Marketing Efficiency in Puerto Rico*. Cambridge: Harvard University Press, 1956, págs. 157 y siguientes.

¹¹ Junta de Planificación de Puerto Rico, *Statistical Yearbook, Puerto Rico* (Anuario Estadístico de Puerto Rico), 1955, pág. 185.

bra. En estos años las ganancias se redujeron, pero como traficaban en géneros esenciales a la vida, el negocio tenía que continuar.

La Segunda Guerra Mundial creó una situación aún más difícil para los importadores de alimentos. La escasez de barcos durante los primeros meses de la guerra amenazó dejar a Puerto Rico sin los alimentos principales. Pasando por alto la fuerte protesta de los comerciantes, el gobernador Tugwell persuadió a la Administración de Mercado Agrícola a que negociara por conducto de la Administración de Suministros local.¹² Esto trajo la distribución directa a los mayoristas en la isla que hasta entonces habían sido clientes de los importadores. Aunque al terminar la emergencia se reanudaron las antiguas relaciones, les fue imposible a los comerciantes españoles recobrar el mismo grado de dominio que tenían anteriormente sobre el abasto de arroz, habichuelas y bacalao.

Aun cuando los géneros que se importaban a granel se mantuvieron a un nivel importante, siendo el arroz la mayor partida individual de importación durante el 1953-54, la competencia y la reglamentación de los precios redujo las ganancias sobre estos artículos de tal modo que los importadores comenzaron a buscar representaciones exclusivas para aumentar sus ingresos. En 1955 los distribuidores principales estuvieron de acuerdo en que resultaba afortunado el mayorista que obtuviese un rédito del seis por ciento sobre su inversión en las ventas de géneros a granel. Sin embargo, todos los comerciantes se beneficiaron de la gran expansión en población y riqueza que se produjo en Puerto Rico de 1930 al 1955, y de la inflación en precios que redujo el tamaño relativo de la inversión fija en almacenes y equipo mientras aumentaba el valor de los inventarios.

Junto al nuevo impacto de los productores norteamericanos surgieron influencias sobre las prácticas y el modo de pensar en los negocios. Los comerciantes de la generación que entró en los negocios después de la Primera Guerra Mundial sabían leer y escribir el inglés. Con toda probabilidad la mayoría de ellos fueron a escuelas y colegios en los Estados Unidos. Se suscribían o leían con frecuencia revistas norteamericanas y periódicos comerciales. Estas relaciones produjeron un cambio gradual en la personalidad del comerciante puertorriqueño. Las ideas y las costumbres españolas fueron perdiendo influjo y autoridad mientras las generaciones jóvenes de fines de la tercera y durante la cuarta década del siglo XX fueron adoptando más y más las prácticas sancionadas por las costumbres prevaletentes en los Estados Unidos. Para los de la nueva generación, o sea, los que no habían

¹² Rexford G. Tugwell, *The Stricken Land*. Garden City, N. Y.: Doubleday & Co., 1947, págs. 376-377.

cumplido cuarenta años al finalizar la Segunda Guerra Mundial, la instrucción estadounidense les llevó a adoptar los hábitos y las actitudes de sus iguales del norte. Pero a pesar de su contacto con las costumbres norteamericanas, muchos de los antiguos comerciantes continuaron siendo señores al estilo tradicional español. Medio siglo y medio mundo pueden separar las ideas y actitudes de los hombres menos que veinte años de diferencia en edad.

Mientras tanto los distribuidores de víveres en los Estados Unidos se enfrentaban a importantes cambios de organización. Entre los años 1920 y 1930, crecieron rápidamente las corporaciones de tiendas en cadena, como las de A & P, a expensas de mayoristas y detallistas independientes. En los comienzos de la cuarta década del siglo, empezó a extenderse el supermercado en cadena. Parecía el fin de la pequeña tienda de un solo dueño así como del pequeño mayorista independiente y que pronto todo el proceso de distribución desde el elaborador al consumidor estaría en las manos de una veintena de corporaciones gigantes.

Esto no ocurrió, sin embargo. En el 1935, las corporaciones en cadena realizaron el treinta y siete por ciento del negocio de alimentos mientras que las tiendas independientes realizaron el resto. En 1953, la proporción del negocio realizado por las corporaciones fue de treinta y seis por ciento solamente. La expansión de éstas fue detenida por una nueva clase de empresa mayorista que le daba a las tiendas independientes la misma economía en compras que tenían las tiendas en cadena. Se desarrollaron dos modalidades: empresas mayoristas poseídas por grupos de detallistas y "grupos voluntarios" de tiendas independientes que le compraban a un solo mayorista.¹³

Los primeros efectos de estas nuevas modalidades en el comercio puertorriqueño al por mayor fueron mínimos. A mediados de la sexta década de este siglo el atraso relativo de los cambios ocurridos en la distribución de alimentos en Puerto Rico en comparación con los de los Estados Unidos, obligó al gobierno a tomar acción. El gobernador Muñoz Marín nombró una Comisión Asesora de Alimentos de Puerto Rico, compuesta de representantes de los distribuidores locales, el gobierno, la universidad y especialistas estadounidenses en alimentos. La Comisión realizó un extenso estudio de la situación a la luz de las experiencias en los Estados Unidos e hizo numerosas recomendaciones en su informe sometido a principios del 1954. Un efecto práctico del mismo fue la creación de un programa de distribución de alimentos dentro de la Administración de Fomento Económico del gobierno.

¹³ E. Lee Filler, *A Food Distribution Program for Puerto Rico*. Mimeografiado. San Juan: Administración de Fomento Económico, febrero 7, 1956.

El gobierno dio ayuda financiera y asesoramiento técnico a varios nuevos supermercados privados y otros fueron establecidos por importadores o dueños de grandes pulperías. Se trazaron planes para que los detallistas organizaran una empresa mayorista, mientras un grupo de importadores no pudo ponerse de acuerdo sobre un plan para establecer una casa mayorista que habría de desarrollar una cadena voluntaria. Mientras tanto el gobierno ayudó a cooperativas de consumidores y se estableció un gran almacén cooperativo. También se hizo un esfuerzo por establecer diez supermercados cooperativos y una flota de tiendas rodantes. La teoría de la Administración de Fomento Económico era la de poner a competir todas las modalidades modernas de comercio al por mayor y dejar que las fuerzas del mercado determinasen el desenvolvimiento de cada una.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Parece que las relaciones de los comerciantes puertorriqueños con los representantes de manufactureros y los viajes a los Estados Unidos han sido medios más valiosos de mantenerse enterados del curso de los negocios en Norteamérica que la lectura de artículos sobre comercio. Los productores continentales de importancia como Libby, Del Monte o Borden, nombraron agentes en la isla para que asesoraran a los importadores en el manejo de sus productos. Estos agentes también persuadieron a los comerciantes puertorriqueños a que asistieran a conferencias en los Estados Unidos y les proveían material de propaganda. Como regla general, las empresas norteamericanas protegían a sus distribuidores contra cambios súbitos en precios; y, además, el mejoramiento de la transportación marítima después del 1920, hizo innecesario el tener que mantener grandes cantidades de productos en existencia. Por consiguiente, los comerciantes puertorriqueños que traficaban exclusivamente en productos empacados no se vieron obligados a tratar de predecir las tendencias del mercado de artículos. Los grandes negocios en géneros a granel mantenían una vigilancia más estrecha de los precios en los Estados Unidos, pero no trataban de protegerse mediante transacciones especulativas del producto fuera de variaciones en el volumen de las existencias. Algunos de los importadores más antiguos en una ciudad de regular tamaño en la isla aseguraron que ellos no leían casi nada sobre los movimientos comerciales con excepción de las cotizaciones del mercado. Con toda probabilidad un comerciante en San Juan leía más extensamente que uno en una ciudad pequeña y hacía, además, más viajes a los Estados Unidos. Al comenzar la década de 1950, algunos importadores de San Juan habían comen-

zado a utilizar los servicios de asesores en materias de gerencia y análisis de ventas.

Como es de esperarse, en ciudades como Ponce y Mayaguez, la cultura española y los viejos métodos cambiaron menos que en San Juan. En las ciudades más pequeñas como Guayama, San Germán o Humacao, prevalecía una aún menor sensación de contacto con los Estados Unidos. Esta característica relativa al tamaño, sin embargo, no se observaba en las ciudades pequeñas de la costa norte tales como Carolina, Vega Alta o Vega Baja, que estaban comenzando a formar parte de la más extensa área manufacturera de San Juan.

Estos factores en el ritmo de cambio cultural constituyeron una ayuda poderosa a los comerciantes de San Juan en el negocio de importación. Cuando los productores estadounidenses enviaron a sus agentes por primera vez en búsqueda de distribuidores emprendedores, encontraron que en San Juan estaban localizadas las casas más fuertes, con más vendedores y que conocían mejor los métodos comerciales de los Estados Unidos. El resultado fue que los comerciantes más destacados de San Juan obtuvieron agencias exclusivas para la isla. Esto expandió sus negocios y les familiarizó aún más con las prácticas del mercado estadounidense. Al propio tiempo sus esfuerzos se dirigieron a vender en toda la isla y no en un sector limitado.

Es fácil, sin embargo, exagerar el efecto de estos cambios sobre la cultura o las actitudes del comerciante. La personalidad introspectiva de los españoles fue un importante factor contrario a los cambios súbitos. Por décadas los comerciantes habían constituido su propia comunidad. Es probable que si después del 1933, hubiese habido un gobierno conservador, estos rasgos de la personalidad se hubiesen perdido más rápidamente en la nueva generación, pero de ahí en adelante, las tendencias políticas colocaron a los comerciantes en oposición a las normas de un gobierno popular y esto acentuó la cohesión del grupo.

El Nuevo Trato produjo un rompimiento entre los comerciantes y el Gobierno Federal que se hizo claro en Puerto Rico cuando los funcionarios del Nuevo Trato llegaron a la isla. Las normas de Roosevelt fueron atacadas por el Presidente de la Cámara de Comercio, que es la organización principal de los comerciantes.¹⁴ Las críticas fueron inefectivas ya que Muñoz Marín y el Partido Popular mantuvieron dichas normas después del 1940. Los comerciantes no estaban inclinados a hacer amistad con los líderes políticos Populares ya que por tratarse de un grupo conservador tenían poco que esperar en términos de ayuda del gobierno y mucho que temer en lo que se refiere a impues-

¹⁴ Del Sr. don Filipino de Hostos al Hon. George F. Dern, Secretario de la Guerra, 11 de abril de 1934. Archivos Nacionales 1175-139.

tos. Un comerciante declaró que a principios de los treinta él conocía bien a un docena de senadores y representantes y podía discutir con ellos los problemas de la isla, pero que en 1955, él no conocía a nadie en el Capitolio.

Por supuesto, este recelo era mutuo. Los políticos colocaron a los comerciantes en el mismo grupo de los azucareros para hacerlos blanco de sus ataques en discursos dirigidos a la clase media. A los distribuidores de alimentos se les tildó de monopolistas reaccionarios que hacían ganancias excesivas sin que hiciesen nada por mejorar sus métodos de distribución. No se ha hecho estudio alguno para determinar la validez y extensión de esta opinión pública adversa. Por lo menos, no tuvo vigor suficiente para provocar una reacción fuerte de parte de la Cámara de Comercio, ni para alentar a las empresas individuales a mejorar sus relaciones públicas.

Un indicio importante de la intensidad de la reacción ante las influencias norteamericanas y noreuropeas fueron los cambios en los métodos de oficina y en los procesos administrativos habituales. El Código Español de Comercio que fue puesto en vigor en 1886, prescribía más detalles del manejo de los negocios que los estatutos anglosajones y los precedentes del Derecho Común inglés. Por ejemplo, la manera de llevar los libros estaba reglamentada en sus detalles. Los comerciantes venían obligados a llevar un libro de existencias y saldos, un diario, un mayor y un libro de copias de cartas y telegramas, y las sociedades mercantiles y las sociedades anónimas estaban obligadas a llevar minutas.¹⁵ Estaban prescritos con exactitud los métodos de llevar los libros y el Código advertía que "Los libros de los comerciantes probarán contra ellos, sin admitirles prueba en contrario..."¹⁶ En caso de que existiese alguna discrepancia en los libros la forma correcta establecía la legalidad.¹⁷ Además, mientras existía la empresa había que conservar libros, telegramas y correspondencia.¹⁸

Los Estados Unidos dejaron en vigor el Código Español que fue modificado sólo gradualmente por estatutos subsiguientes. No es de extrañar que bajo reglamentaciones tan estrictas el jefe de la casa considerara necesario conocer los detalles rutinarios de la oficina. Aunque el control por un solo hombre era sin duda un producto de la cultura española, la misma estaba fuertemente reforzada por las disposiciones legales que, por supuesto, reflejaban las actitudes culturales.

La evidencia disponible no nos permite hacer un estudio detalla-

¹⁵ Traducción del Código de Comercio, División de Aduanas y Asuntos Insulares, Departamento de la Guerra. Washington: Government Printing Office, 1899, Título III, Artículo 33, pág. 17.

¹⁶ *Ibid.*, Artículo 33, pág. 17.

¹⁷ *Ibid.*, Artículo 48, págs. 21-22.

¹⁸ *Ibid.*, Artículo 49, pág. 22.

do de los cambios en los trámites y relaciones en las oficinas. Algunos comerciantes de más edad han dicho que el cambio no se hizo pronunciado sino hasta después de la Primera Guerra Mundial. A mediados de la tercera década del siglo XX los empleados de menor categoría dejaron de dormir en las trastiendas, aun en las empresas más conservadoras. Como regla general, sin embargo, continuaron los salarios bajos y las gratificaciones anuales. El temor a delegar autoridad contribuyó a impedir la formación de un grupo apto para ocupar cargos en los niveles medios de la administración. No se conseguían gerentes mediante anuncios en los periódicos ni a través de consultas con amigos. Para llenar las vacantes de gerentes de ventas y contadores principales se adiestraba a los mismos empleados y éstos no eran consultados por el socio principal en materia de normas a menos que fuesen parientes.

Como dijimos anteriormente, la edad del empresario influía sobre su reacción a los cambios. Por ejemplo, los que al terminar la Segunda Guerra Mundial tenían más de cincuenta años estaban menos inclinados a variar sus métodos comerciales como resultado del desarrollo industrial y su impacto sobre la actividad comercial. Una casa de San Juan hizo rápidos avances durante estos años debido en parte a que sus socios principales eran hombres menores de cuarenta años que habían estudiado en los Estados Unidos. Para estas personas los servicios de asesores en problemas de gerencia, la delegación de autoridad, cambios en la oficina y la contabilidad mecanizada eran materias dignas de someterse a prueba.

Los vendedores de máquinas de oficina hubieran podido ejercer una fuerte influencia sobre los procedimientos usados, pero su efecto se redujo debido a dos factores; primero, el tamaño relativamente pequeño de las oficinas de los comerciantes y, segundo, el arbitrio del quince por ciento sobre las máquinas de oficina por las que ya se cobraba un precio alto.¹⁹ Hasta el 1955, eran las oficinas del gobierno y las corporaciones gubernamentales las que contaban con la mayoría del equipo mecanizado. Las compras de los comerciantes se limitaban a maquinillas de escribir y máquinas de calcular de tamaño reducido. En 1955, ocho empresas aprobaron un plan para llevar su contabilidad en nuevas máquinas en las oficinas de Albert E. Lee and Son Inc., quienes son los distribuidores para Puerto Rico de varios fabricantes de equipo de oficina.

Los comerciantes de las naciones de occidente se han adaptado a la llegada del industrialismo desarrollando nuevas especialidades co-

¹⁹ *Laws of Puerto Rico Annotated*. Story Brook, New York: Equity Publishing Corporation, 1954, Título 13, 1051, 1053, 1054, Vol. III, págs. 679-681. Estos impuestos fueron originariamente aprobados en el 1925.

merciales tales como la banca y los seguros, o dedicándose a la fabricación de algunos de los artículos que ellos vendían. Esta transición fue importante en los Estados Unidos desde alrededor de 1810 hasta el 1850, y tuvo muchos aspectos parecidos a iguales tendencias ocurridas en Puerto Rico desde el 1915 a 1955. Los grandes comerciantes de la costa del Atlántico en los Estados Unidos habían sido individualistas, apegados a las tradiciones del país y de actitudes conservadoras. Las relaciones con la más avanzada sociedad mercantil de Gran Bretaña sirvió de estímulo para realizar el cambio, de manera análoga al modo en que se alteró la situación en Puerto Rico a través de su contacto con los Estados Unidos. La analogía no debe forzarse demasiado, sin embargo. La cultura española era marcadamente diferente a la de las familias de comerciantes en las ciudades de la costa del Atlántico y la influencia de los Estados Unidos durante el siglo XX era distinta y más vasta que la de Gran Bretaña durante el siglo XIX.

La diferencia en el carácter de las influencias extrañas fue una cuestión de considerable importancia. Antes de que se extendiera con rapidez la gerencia científica y profesional con posterioridad al 1900, el industrialismo occidental había puesto énfasis en el individualismo y en los líderes fuertes. Las influencias británicas sobre los Estados Unidos a mediados del siglo XIX todavía presentaban estas características. La influencia de los Estados Unidos de mediados del siglo XX, sin embargo, era la de una burocracia mercantil compleja sobre un sistema puertorriqueño altamente individualista.

Esta diferencia entre todas las primeras etapas del capitalismo y la de la producción en masa organizada nacionalmente de mediados de este siglo es quizás el problema central de la transferencia del técnicas a áreas menos desarrolladas. Por ejemplo, ¿cuántos años le tomaría a un empresario de cultura española convertirse en un elemento efectivo dentro del mundo mercantil de organizaciones jerárquicas, esfuerzo cooperativo de grupos y sistemas abstractos de control? ¿Podría ocurrir esto sin un cambio básico en la personalidad?

La mayor parte del crecimiento ocurrido antes de 1940 no suscitó esta cuestión de una manera tajante. De la misma manera que la Guerra de 1812 llevó a los comerciantes norteamericanos a la industria textil, la Primera Guerra Mundial les brindó a los comerciantes puertorriqueños la oportunidad de aventurarse a establecer nuevas empresas dedicadas a negocios conocidos. Los alemanes, por ejemplo, habían sido de los primeros en dedicarse a los seguros en la isla. En 1914, las agencias que ellos tenían pasaron a manos de puertorriqueños habiéndose reescrito las pólizas con Londres y los Estados Unidos. La interrupción de las importaciones francesas e italianas a los Estados

Unidos indujo a los importadores de mercancía seca y ropa a dedicarse a la contratación de labores de aguja y a la fabricación de trajes. Cuando la nueva actividad era provechosa había la tendencia bien a abandonar la antigua actividad mercantil o a dividir los negocios entre los miembros de la familia.

Los años prósperos de los veinte también estimularon la creación de nuevas empresas aunque no en la medida del gran período de prosperidad y ayuda gubernamental que siguió a la Segunda Guerra Mundial. Los comerciantes de víveres entraron en los negocios de seguros, de banca, de transportación aérea y en industrias. La práctica general hasta 1955, estimulada por el impuesto progresivo sobre la renta, era la de establecer corporaciones separadas para cada actividad y de colocarlas bajo la dirección de un pariente, preferiblemente un hijo o hermano. De este modo, la casa mercantil no creció ni su gerencia se hizo más compleja, sino que entró a formar parte de un grupo de empresas asociadas. Aunque sin duda hubo alguna correlación entre la inteligencia y vigor del empresario y la extensión hacia nuevas actividades, no la había en apariencia entre las cualidades mencionadas y la aceptación de procedimientos comerciales más sistemáticos, complejos e impersonales.

Una familia de comerciantes, por ejemplo, adquirió tres empresas adicionales completamente distintas, pero aun así la firma importadora siguió bajo la dirección del hermano mayor, prácticamente como en años anteriores. Mantenía relaciones personales directas con cada vendedor, actuaba de gerente de ventas y supervisaba la contabilidad. La tradición española se destacaba más por su hábito de almorzar en el hogar y de dormir la siesta.

El ejemplo anterior robustece la hipótesis de que la propensión a tomar ventaja de una oportunidad económica convencional no fue seriamente obstaculizada por rasgos individuales o paternalistas, sino que cultura y personalidad influían sobre aquellos nuevos procedimientos que alteraban las relaciones personales y sobre las oportunidades que requerían cooperación y coordinación. Debe recordarse, sin embargo, al trazar la historia en Puerto Rico de los nuevos procedimientos o de la cooperación o fusión entre compañías, que se han encontrado resistencias similares en todas las otras culturas.

No hay duda de que el efecto combinado de las actitudes españolas de paternalismo e individualismo produjo enfoques diferentes a los de Norteamérica en lo relativo a los problemas de gerencia. Por ejemplo, en los niveles medios de la administración, el número de empleados tendía a depender más de cuántos parientes cercanos estuvieran interesados en el negocio que de las necesidades de la empresa. Puesto que a dichos niveles había pocos cargos asequibles a los extra-

ños, no se desarrolló ningún mercado de personal competente. Este círculo vicioso en el mundo mercantil mostró pocas señales de cambio.

La lentitud de la revolución de la gerencia se debió también a ciertos supuestos económicos relativos a la naturaleza del mercado. Alrededor de cincuenta firmas controlaban la mayor parte de la distribución inicial de productos alimenticios. Fuera de los aumentos anuales moderados resultantes del crecimiento de la población y de una renta nacional mayor, un distribuidor sólo podía extenderse a costa de sus competidores. Como este proceso era difícil y riesgoso, por las represalias, existía una tendencia a considerar la demanda como inelástica y los canales de distribución como relativamente fijos. Esto, añadido al interés conservador de diversificar el capital, explica las inversiones de las ganancias en bienes raíces o en otras empresas en vez de dedicarlas a ampliar el negocio.

Pocas grandes firmas se han establecido en Puerto Rico desde la depresión de 1930 para la distribución de líneas completas de víveres y bebidas enlatadas.²⁰ Cuando se daba el caso de que se establecía una nueva empresa su origen casi siempre se debía a la salida de un gerente de ventas de una firma quien se llevaba una o más representaciones de fabricantes. Aunque ocasionalmente las firmas norteamericanas cambiaban sus distribuidores cuando sus productos no eran objeto de una activa campaña de venta, la mayor parte de las marcas de mejor acogida han sido importadas por las mismas firmas que originariamente asumieron la representación.

Desde principios de siglo había prevalecido una situación de competencia monopolística. Pocos cambios en la situación general a través de los años fueron informados por los comerciantes. De ordinario se conservaban las cuentas o la competencia se reducía a ofrecer un servicio amistoso y crédito a plazo más largo. Una casa que estuviese dispuesta a arriesgarse con un crédito de seis meses o un año y, en algunos casos, a renovar deudas antiguas, podía arrebatarles algunos negocios a importadores que rehusasen aceptar mayores riesgos. En 1926, se estableció una agencia de cobro, la Asociación de Comerciantes Mayoristas, pero algunos comerciantes preferían manejar a su manera las cuentas morosas. En este caso también parece haber habido muy poco cambio entre el 1900 y el 1955.

La introducción de nuevas marcas de artículos ha sido siempre difícil. Al igual que en las zonas rurales de los Estados Unidos antes de la llegada del automóvil y del supermercado, las familias de los

²⁰ Galbraith y Holton encontraron en el 1950 que las diez firmas más grandes de su muestra habían estado haciendo negocios entre diez y cuarenta años. *Marketing Efficiency in Puerto Rico*, pág. 48. "Línea completa" incluye los tipos conocidos de víveres secos y los artículos enlatados.

agricultores se aferraban a las marcas conocidas y eran reacias a los cambios.²¹ En 1955, lo mismo que en 1910, la introducción de una nueva marca en Puerto Rico tenía que hacerse mediante distribución a consignación, a precios reducidos, bajo una constante presión por parte de vendedores "misioneros", exhibiciones en los sitios de compra y propaganda. La falta de modernas tiendas al por menor y de vendedores diestros en la mayor parte de la isla hacía difícil la labor de introducir un artículo. El dueño de la tienda tenía poco o ningún espacio para mostradores y estaba acostumbrado a vender solamente lo que pedían sus parroquianos. Frecuentemente el productor estadounidense compartía los gastos de la campaña, la que, como regla general, producía pérdidas durante un par de años. Tales campañas eran el instrumento principal para trasladar negocios de un importador a otro.

No cabe duda que valores culturales imponderables estaban presentes en la cuestión de cómo iniciar campañas de nuevas marcas y en el triunfo o fracaso de aquellas que lo intentaban. Es difícil establecer comparaciones con empresarios estadounidenses que hacían negocios dentro de las condiciones de Puerto Rico ya que, con excepción de la carne, no existía ninguna competencia directa de los Estados Unidos en la distribución de víveres en la isla.

Según Galbraith y Holton las ganancias en relación con las ventas de los grandes mayoristas en productos alimenticios, que son aproximadamente comparables con los principales distribuidores, eran en 1950 como un cincuenta por ciento mayores que en empresas similares de los Estados Unidos. Sin embargo, la cifra correspondiente a Puerto Rico incluía algún ingreso de los socios por su trabajo, mientras que en los Estados Unidos los socios que aportaban alguna labor descontaban su salario antes de calcular las ganancias.²²

Actitudes más agresivas para la expansión de parte de los importadores y un mayor vigor en sus ventas hubieran aumentado la competencia y disminuido los precios a expensas de las ganancias. Sin embargo, a juzgar por las operaciones al por mayor en los Estados Unidos antes de 1920, esta clase de presión por sí sola no hubiera podido bajar los precios lo suficiente para expandir el mercado de manera notable mientras no variasen las relaciones entre mayoristas y detallistas. La verdadera solución, según lo apuntó la Comisión Asesora de Alimentos en 1954, era organizar eficientemente el comercio mayorista más que aumentar la competencia entre marcas diferentes.

En esta situación el importador de alimentos en Puerto Rico se

²¹ Thomas D. Clark, "Historical Aspects of Imperfect Competition in Southern Retail Trade after 1865", *The Journal of Economic History*, The Tasks, Suplemento III, 1943, pág. 46.

²² Galbraith y Holton, *op. cit.*, pág. 56.

confrontó por primera vez con el reto de las estructuras administrativas de las nuevas firmas industriales. Sus operaciones nunca habían sido de tal magnitud como para necesitar una organización comercial compleja y cuando se extendió a otros negocios lo hizo estableciendo unidades separadas. Ahora se hallaba acuciado a forjar él mismo una cadena de canales de distribución relacionados o de unirse a otros compañeros importadores para establecer una extensa organización al por mayor que pudiese abarcar el negocio total de un grupo numeroso de detallistas.

Al considerar el fracaso relativo de algunos comerciantes de enfrentarse a esta nueva situación desde el 1935 al 1957, debemos analizar ciertas peculiaridades de la situación económica de Puerto Rico. La isla era predominantemente rural y pocas personas del campo poseían automóviles. Las tiendas de alimentos, a las que podía llegarse a pie, eran tan pequeñas que no podían ser operadas eficientemente dentro de una cadena de tiendas. El sistema de crédito constituía un obstáculo aún mayor. Muchos trabajadores agrícolas como los de la caña y el café obtenían la mayor parte de su ingreso durante la cosecha y durante el resto del año sólo tenían entradas pequeñas y ocasionales. Por consiguiente, los tenderos se habían habituado a conceder crédito a largo plazo a sus parroquianos. Sólo algunos de ellos hubieran podido comenzar a pagar de contado. A su vez, los dueños de tiendas estaban atados a las casas importadoras por un crédito de igual vencimiento.

Los mismos factores estaban presentes en las ciudades, aunque en menor escala. Las ciudades más grandes tenían algunas tiendas de tamaño suficiente para poder ser organizadas en cadena con un solo mayorista de abastecedor, pero el problema del crédito persistía. Márgenes de ganancia tan bajos como los que se dan en los Estados Unidos requerían ventas de contado y nadie podía romper el círculo vicioso, o estar seguro de que una vez roto, no se repitiese al venir tiempos malos.

El establecimiento por uno de los mayores distribuidores de un pequeño número de tiendas en cadena en San Juan que vendían en parte a crédito demostró que dichos obstáculos no eran insuperables. Como grupo, sin embargo, los comerciantes parecían no estar dispuestos a salir del estancamiento. Era mediante la cooperación y la organización que podían darse los pasos necesarios para lograr mejoras en gran escala. Alguien tenía que tomarse la iniciativa y las grandes casas importadoras, aquellas con el capital y el crédito suficientes, no se ayudaban entre sí ni cooperaban con los detallistas. Algunos que tomaron parte en las negociaciones que fracasaron, creyeron hallar las dificultades en la falta de disposición de los comerciantes individualistas

a renunciar el control que ejercían en favor de grupos corporativos o cooperativos.

RESUMEN

Aunque durante las últimas décadas algunos puertorriqueños de ascendencia nativa se establecieron también en el negocio de importación de víveres continuó la predominancia de los españoles a que hacemos referencia al principio. Estos comerciantes de origen español formaban un grupo subcultural definido y reconocido en la sociedad puertorriqueña. Sus miembros perpetuaban los procedimientos mercantiles paternalistas de España y trataron, con el consentimiento tácito de abastecedores estadounidenses, de conservar el negocio de distribución de alimentos dentro de dicho grupo. En parte esto tenía el resultado de limitar el número de importadores de alimentos y la competencia en precios. La inclinación de la personalidad española a contentarse tan sólo con aquel grado de éxito que proveyera cierto confort personal, sin aspirar a un continuo engrandecimiento, se veía fortalecida por la creencia de que la demanda por víveres era inelástica. Cualquiera que fuese la causa, una norma de "vivir y dejar vivir" parecía prevalecer entre las firmas más destacadas. Las firmas mayores no parecen haber hecho esfuerzos firmes por sacar del mercado a los competidores.

En adición a la complacencia que engendran los mercados bien constituidos y las buenas ganancias, los comerciantes carecían de los incentivos que da una tecnología dinámica. Excepto el haber adoptado máquinas comerciales, no ha ocurrido en los tiempos modernos ningún cambio tecnológico en las casas mayoristas. Esta situación física estática tiene que haber producido por sí misma actitudes distintas a las de los ingenieros.

A despecho de estas diferencias culturales, no estamos seguros de que en los primeros decenios de este siglo la conducta económica de los comerciantes puertorriqueños fuese marcadamente diferente a la de sus compañeros en Norteamérica durante la misma etapa de desarrollo económico. En los comienzos de la industrialización de los Estados Unidos, de 1815 a 1850, cuando los importadores tenían una importante posición económica, los comerciantes de la Nueva Inglaterra y los estados centrales exhibían muchas de las características puertorriqueñas. En los Estados Unidos la cantidad relativamente grande de capital que se requería para el comercio en escala mundial tendía a mantener este negocio en manos de organizaciones de familia ya establecidas. Se prefería a parientes en vez de extraños para los cargos de confianza y discre-

ción.²³ Existía entre estos comerciantes una inclinación a conformarse con aquel volumen de negocios que era posible atender personalmente y a evitar expansiones difíciles. El joven comerciante y financiero de Boston, John Murray Forbes, escribió en 1848: "Estoy decidido a reducir mis actividades a un pequeño volumen dentro de los próximos seis meses, de manera que me sobre tiempo para la agricultura, la caza y otras actividades propias de caballeros".²⁴ Salvo la mención que se hace de un deporte, lo mismo ha podido ser escrito por la mayoría de los comerciantes de más edad que fueron entrevistados para el presente estudio.

Tales analogías comparativas obviamente tienen sus límites. Durante los primeros años del siglo XX los comerciantes puertorriqueños gozaban de oportunidades que no existían cien años antes. A manera de ejemplo podemos señalar que las tiendas en cadena habían tenido éxito en los Estados Unidos para el 1900, y que un mayorista emprendedor hubiera podido establecer canales similares de distribución en las principales ciudades de Puerto Rico. Los medios de comunicación entre Puerto Rico y los Estados Unidos no ponían énfasis en y probablemente no informaban sobre tales adelantos, con excepción de las necesidades de capital y crédito.

Los productores de los Estados Unidos parecen haberse esforzado por adiestrar a sus distribuidores en la publicidad y en los métodos de ventas pero, fuera de esto, se acomodaron a la estructura del mercado. De hecho, los productores de los Estados Unidos tenían cierto temor del probable efecto que resultaría si las tiendas en cadena se dedicaban a vender sus propias marcas. Los importadores de la isla no leían extensamente sobre el movimiento en los Estados Unidos en cuanto a mercadeo y búsqueda de innovaciones. Por otro lado, la relación personal con empresas de allá produjo muchos cambios menores en los métodos comerciales.

Acontecimientos posteriores indican que había una resistencia disimulada de naturaleza cultural que hubiera impedido la adopción de innovaciones radicales en la estructura del mercado de haber sido ellas propuestas a través de las vías de comunicación. Este problema no se hizo evidente hasta que acontecimientos en el continente durante la cuarta década del siglo XX forzaron a los comerciantes puertorriqueños a avanzar hacia una etapa más compleja del capitalismo.

La etapa del capitalismo continental alcanzada a mediados del siglo XX produjo una mayor eficiencia en el mercadeo al evitar la du-

²³ Kenneth Porter, *The Jacksons and the Lees*, 2 volúmenes. Cambridge: Harvard University Press, 1937, I, págs. 90-97.

²⁴ De John Murray Forbes a Paul S. Forbes, 3 de marzo de 1848, citado en *Railroad Leaders*, de Thomas C. Cochran. Cambridge: Harvard University Press, 1953, pág. 327.

plicación de hombres y medios. Para poder sobrevivir, los pequeños mayoristas de alimentos necesitaban extenderse, ya mediante el establecimiento de canales de distribución en cadena, ya fundiéndose con sus competidores. En tales empresas de mayor tamaño el anterior gerente y dueño, si continuaba activo, se rodeaba por ejecutivos profesionales a sueldo. La decisión individual de un hombre cedió el paso a decisiones del grupo que se tomaban después de un cuidadoso análisis del problema y de consultas con especialistas. El comerciante español, individualista y emotivo, era renuente a todos estos cambios. Intelectualmente, por supuesto, él comprendía las necesidades pero, emocionalmente, raras veces se resignaba a representar el papel requerido, a fundir su personalidad en el grupo, a delegar autoridad en el gerente o a ceder la identidad de su propia firma.

Tenemos, pues, que aquellos rasgos culturales que produjeron acciones individuales intrépidas en una etapa económica anterior—los primeros grandes exploradores fueron españoles—eran ahora un impedimento en la nueva época. Aquellos hombres competentes y experimentados, hechos a la antigua manera de negociar, estaban íntimamente opuestos a convertirse en miembros de un grupo de administradores que confiaran en la pericia de los técnicos. En este sentido estaba bien fundada la crítica de que los comerciantes no estaban al día en cuanto a ciertas prácticas corrientes en los Estados Unidos, aunque es posible que no pudiera evitarse que la estructura del mercado puertorriqueño continuase diferenciándose de la del norteamericano.

CHANGE AND THE PUERTO RICAN MERCHANT

THOMAS C. COCHRAN

(Abstract)

The importing merchants are the oldest type of important businessmen in Puerto Rico. At the time of the United States occupation the merchants were largely Spanish-born. Tracing the response of this group of entrepreneurs to the business influences of the United States, therefore, provides a good example of the effects of differences between American and Spanish culture.

Students of Spanish and Latin American culture are agreed on certain characteristics that differentiate it from that of the United States.

Whereas United States individualism is directed toward maintaining the place of the individual in some external group, the Spanish type is more inward-looking, concerned with personal feeling, and less interested in external social organization. Spanish-Americans prefer personal contact and a dramatic frame of reference to the impersonality and objectivity stressed by modern big business. They also resist submergence of the individual in group effort.

These observations on culture suggest the hypothesis that Spanish personality traits offered only a moderate barrier to business growth at the stage when enterprises were small and were projections of the activities of the owner, but that such traits could be a serious barrier to an enterprise progressing to the large-scale bureaucratic stage of the mid-twentieth century.

The old Puerto Rican business office, like the family, may be seen as the prolongation of the personality of its head with the same forms of individualism, personalism, and paternalism present. Contact with United States business practices over fifty years, gradually changed the superficial aspects of this pattern, but made relatively little impression on the basic cultural attitudes.

In the nineteenth-fifties sweeping changes in food marketing in the United States such as larger wholesale units, chain outlets, supermarkets, and the attendant complexities of management have challenged the Puerto Rican food importers. Adjustment to these changes has been repugnant to the individualistic entrepreneur of Spanish ancestry. Intellectually, of course, he grasped the situation, but he has had difficulty in bringing himself to play the necessary role, to merge his personality in the group, to delegate authority to specialists, or to give up the identity of his own firm. Possibly the structure of Puerto Rican marketing must continue to differ from that of the United States.