

Jürgen BUCHENAU

Tools of Progress: A German Merchant Family in Mexico City, 1865-Present

Albuquerque, University of New Mexico Press, 2004, 267 pp.

En este libro, Jürgen Buchenau narra la historia completa de la familia Boker y su empresa comercial en México desde su fundación en 1865 hasta el presente. Durante más de 140 años, el establecimiento ha operado en el centro de la ciudad de México y se ha especializado en la distribución —tanto al por mayor como al por menor— de herramientas, equipo y artículos domésticos. El enfoque del estudio es claramente interdisciplinar. Sus aportaciones pueden ser de igual interés para los historiadores dedicados a la inmigración, transculturación y urbanización, como para los *company and business historians*. La redacción tiene un estilo predominantemente académico, pero en algunos pasajes asume un tono anecdótico, incluso biográfico, que resulta bastante ameno. Lo anterior no es sorprendente si tenemos en cuenta que Buchenau es descendiente en línea directa de los comerciantes alemanes radicados en México. Gracias a ello, el autor ha gozado de acceso privilegiado al archivo de la empresa y ha podido realizar entrevistas a varios parientes. Cabe aquí destacar la fortuna con que ha contado: en México, son muy escasos los archivos empresariales privados que se encuentran abiertos a los investigadores.

El libro tiene tres partes. En la primera, que consta de dos capítulos, se examina el proceso de establecimiento del negocio desde 1865 hasta fines del siglo XIX; en los tres capítulos de la segunda, se tratan los avatares de la *Casa Boker* durante la Revolución Mexicana y las dos guerras mundiales; y, finalmente, la tercera se centra en los cambios en la familia y la empresa durante la segunda mitad del siglo XX, desde las décadas del “Milagro Mexicano” (c. 1940-1960) hasta el presente (c. 2000).

Dados los intereses predominantes de los lectores de esta revista, prestaré aquí especial atención a los aspectos del estudio más relacionados con la evolución y el desempeño de la empresa comercial. Como dije más arriba, el autor se remonta a los orígenes, cuando Robert Boker, a quien caracteriza como un “comerciante conquistador” o “monárquico”, llegó a México en la época en que gobernaba el emperador Maximiliano, con el apoyo de Napoleón III de Francia y los conservadores mexicanos. Al principio, México no suponía más que un fragmento de muy escasa relevancia dentro de las operaciones globales que efectuaban a escala internacional los Boker. Desde su matriz, el negocio familiar creció como resultado no deliberado de la reinversión de las ganancias de las ventas de armas en la exportación y manufactura de herramientas por parte de su fundador Henrik Boker. Éste envió a Nueva York primero a su hermano y luego a su hijo Robert, como aprendiz, para atender las exportaciones a los Estados Unidos. Entre las responsabilidades de Robert se incluía supervisar las actividades de un pequeño negocio comercial creado en México, en sociedad con otro comerciante alemán. Cuando este último falleció, Robert, en contra de su voluntad, se vio obligado trasladarse a México para tomarlo a su cargo.

Al acelerarse el crecimiento de la economía nacional bajo el gobierno modernizador de Porfirio Díaz, el mercado para el tipo de mercancías que distribuían los Boker, si bien aún bastante limitado, se incrementó, sobre todo entre los sectores medios urbanos emergentes concentrados en la capital de la República. Este factor fue suficiente para que Robert y sus parientes en Alemania considerasen conveniente adquirir la parte que aún controlaban sus antiguos socios, invertir mayores capitales y enviar a un representante de la familia a residir de forma semipermanente en México. Bajo la égida de Robert, la empresa se expandió notablemente. Además de las importaciones de su país de origen, la *Casa Boker* empezó a distribuir nuevas mercancías provenientes de las grandes industrias metal-mecánicas estadounidenses. Por algún tiempo, actuó como agente exclusiva de ventas de las máquinas de coser *Singer* y de las de escribir *Remington*. A diferencia de otras casas de la misma línea comercial, ésta no abrió sucursales en provincias. En cambio, un grupo de agentes de venta itinerantes, en su mayoría inmigrantes españoles, se encargó de la distribución por los distintos puntos del interior mexicano. Hacia el cambio de siglo, un 40 por 100 de los bienes comercializados por la *Casa Boker* eran germanos, un 20 por 100 británicos o europeos, un 34 por 100 norteamericanos y sólo un 6 por 100 procedía del país. Una década después, en 1911, las mercancías importadas de Estados Unidos habían aumentado hasta un 40 por 100, el total de las europeas había descendido al 42 por 100 y las mexicanas se situaban en el 18 por 100, variaciones que revelan claramente los avances de la industrialización doméstica durante el Porfiriato (1876-1911).

Los cambios ocurridos en esta época en los patrones de consumo, sobre todo en el ámbito urbano, fueron suficientes para estabilizar la presencia comercial de los Boker en México, pero no modificaron de forma significativa sus pautas de hacer negocios. Por entonces se establecieron los primeros grandes almacenes, propiedad principalmente de almacenistas y bodegueros franceses (*barcelonettes*). Buchenau destaca que, en contraste con éstos, los Boker se aferraron obstinadamente a los métodos comerciales tradicionales, propios de los mercaderes centro-europeos de generaciones anteriores, y, en consecuencia, la compañía perdió una parte notable de su clientela. Sin embargo, el autor se equivoca al suponer que las grandes tiendas de los empresarios francos, como el Puerto de Veracruz o el Palacio de Hierro, al estilo de los estadounidenses Sears Roebuck o Woolworth, constituían negocios orientados a la distribución a gran escala. La demanda, además, era aún bastante restringida; existen testimonios de empresarios estadounidenses que destacan el carácter sunuario, casi aristocrático, que prevalecía en la mayoría de los departamentos —salvo, quizá, los de textiles— de dichos almacenes. Por otro lado, es un hecho que tanto Robert como su hijo y sucesor al mando del negocio familiar, Franz, veían con desprecio los nuevos sistemas de comercialización, incluyendo la publicidad en los principales diarios comerciales al estilo de los almacenes y cadenas de venta estadouni-

denses. A tal grado llegaba su conservadurismo, que se resistieron a exhibir sus mercancías en aparadores y a vender al menudeo *over the counter*.

Pese a las oportunidades crecientes para hacerlo, los Boker también se negaron a iniciar la producción manufacturera local para sustituir algunas de sus importaciones. En lugar de reinvertir los beneficios en la expansión e integración vertical del negocio, optaron por dar prioridad a la distribución regular de jugosos dividendos a los socios, principalmente miembros de la familia, algunos residentes en Alemania. El desperdicio aumentó cuando el gerente empleado por la familia, Carl Friederich, intentó emular a sus competidores franceses por medio de la construcción de un ostentoso edificio nuevo, de estilo ecléctico con toques *Art Nouveau*. La dispendiosa y disfuncional obra arquitectónica se convirtió en un auténtico “elefante blanco” para la empresa. El proyecto, de hecho, condujo a que la *Casa Boker* afrontara por muchos años serios problemas de liquidez. La amenaza de bancarrota bajo un régimen de responsabilidad personal ilimitada hizo a Franz Boker conformar una sociedad anónima, la *Compañía Ferretera Mexicana* (CFM). Con ello, se avanzó en la “mexicanización” del negocio familiar. Hasta entonces, pese a su constitución legal como empresa mexicana, la compañía seguía manteniendo el perfil original propio de un “comerciante conquistador”: había permitido que los socios se retiraran en Alemania luego de una breve estancia en México, llevando consigo sus ganancias para invertirlas en el mismo país europeo y sin poseer bienes raíces de consideración. Esta situación cambió con la construcción del edificio Boker y la constitución de la CFM. Desde 1909, los directores fijaron su residencia en México e invirtieron la mayoría del capital en inventario y propiedades inmuebles. Si bien el grueso de las acciones continuó en manos de miembros de la familia radicados en Alemania, el Consejo de Administración radicado en la ciudad de México pasó a tener definitivamente el control.

Cuando aún no se había recuperado de la sangría de la edificación, la empresa tuvo que afrontar condiciones políticas y económicas inclementes al caer la dictadura de Díaz y estallar la lucha armada revolucionaria. Al principio, la desarticulación del mercado interno como resultado de la guerra civil golpeó duramente las operaciones de la *Casa Boker*. La situación se volvió crítica en 1915, cuando la capital fue escenario de intensos combates, siendo ocupada primero por las tropas villistas y los zapatistas, y luego por sus adversarios, los constitucionalistas. Además de la fuerte caída de las ventas, el general Obregón sometió a los comercios mexicanos y extranjeros a una serie de arbitrarios impuestos y contribuciones. No obstante, las habilidades diplomáticas de Franz, desplegadas frente a los distintos jefes y facciones revolucionarias, lograron sacar la compañía a flote. Más aún, aprovechando la escasez de mercancías importadas como resultado de la revolución y del estallido de la I Guerra Mundial, Boker vendió lo acumulado en su abultado e inmune inventario a precios inflados, obteniendo ganancias importantes. Al mismo tiempo, la *Casa Boker* fue incluida en las “listas negras” de negocios germanos de los aliados, lo que le

impidió mantener tratos comerciales con compañías británicas y francesas. Buchenau no precisa los costos de este boicot para el negocio en México, pero parece que la renuncia de Washington a unirse al mismo y el que la empresa en Estados Unidos no se viera afectada contribuyó a amortiguar sus efectos. La entrada de Estados Unidos en el conflicto en 1917 complicó algo más la situación, ya que la *Casa Boker* fue incluida a finales de 1918 en la Lista de Comercios Enemigos de ese país. Pero esta acción tardía no implicó serios problemas de abasto para los Boker. En primer lugar, el gobierno revolucionario de Carranza, que se había mantenido neutral durante el conflicto, hizo todo lo posible por no colaborar con el esfuerzo yanqui y, cuando tuvo que hacerlo, la CFM adquirió bienes de los aliados a través de intermediarios. Además, como ya se ha indicado, la empresa aprovechó la escasez de importaciones alemanas para encarecer los precios de las mismas, pues, a diferencia de sus competidores, contaba con bastantes existencias en sus inventarios.

Pese a la retórica nacionalista revolucionaria, a veces convertida en políticas y acciones concretas, la década de los veinte fue, en palabras del mismo Franz, la de los “años gordos” de la empresa. Con el fin de ocultar los beneficios y la transferencia de dividendos a Alemania, así como posibles sanciones nacionalistas, Boker creó un fondo paralelo de contabilidad secreto. En este período, la *Casa Boker* se consolidó como el líder en su ramo cuando algunos de sus competidores quebraron, ya que, a diferencia de ella, se habían especializado exclusivamente en la venta de mercancías alemanas. La expansión sólo se vio interrumpida por la Gran Depresión y las secuelas de la expropiación petrolera de 1938.

El estallido de la II Guerra Mundial marcó el inicio del declive de la *Casa Boker*. Nuevamente, la compañía fue incluida en la lista de “Negocios del Enemigo” de Estados Unidos; pero en esta ocasión, Washington contó con la colaboración del gobierno mexicano. En efecto, si bien no todos los miembros de la familia podrían considerarse propiamente nazis —más bien estarían motivados por sentimientos nacionalistas y valores conservadores, así como por un afán revanchista frente a Estados Unidos—, los Boker, empezando por su patriarca, sin duda simpatizaban con la campaña de reivindicación bélica germana impulsada por el régimen de Hitler. De ahí que la empresa, como otras alemanas, fuera intervenida por las autoridades mexicanas. Bajo la Junta de Administración oficial, los funcionarios encargados exprimieron las ganancias, embolsándose en algunos casos pingües beneficios personales.

Cuando finalmente fue devuelta a la familia en 1948, la empresa se hallaba al borde de la bancarrota. La privatización y recuperación en los años de la posguerra fueron suficientes para que el comercio mostrara un repunte moderado, pero las tendencias negativas continuaron. Diversos factores hicieron que la posición del negocio se viese progresivamente mermada: la persistente distribución de dividendos a los socios familiares en Alemania; la llegada al mercado mexicano de filiales de mul-

tinacionales estadounidenses como Sears Roebuck; las políticas fiscales y arancelarias para impulsar la industrialización por sustitución de importaciones; la creciente combatividad de los sindicatos y las presiones salariales; la inflación producto de las políticas neopopulistas de los años setenta, y la contingencia de un incendio que obligó al cierre del comercio durante tres años.

En la actualidad, el futuro de la *Casa Boker* es sumamente incierto al enfrentarse a los nuevos desafíos de la apertura comercial regional y global. Sus directores han decidido, con cierta resignación, concentrarse en algunos nichos, como el de cuchillos y cubertería, en el que la firma sigue teniendo una presencia respetable en el mercado mexicano. Su clientela se ha reducido a un grupo relativamente selecto de consumidores, predominantemente masculino y de edad media, que aún está dispuesto a ir hasta el centro de la capital en lugar de hacer sus compras en los grandes almacenes y centros comerciales que han proliferado por toda ella. No obstante, la historia revela que la *Casa Boker*, una y otra vez, ha logrado remontar distintas adversidades, como guerras, boicots, cambios en los patrones de consumo y aranceles proteccionistas. Por tanto, si bien es improbable que la centenaria empresa rejuvenezca para convertirse en una dinámica empresa global en expansión, sería un error predecir con demasiada ligereza su desaparición. Mucho dependerá, como acertadamente indica Buchenau, del interés y disposición de las nuevas generaciones de Bokers mexicanos.

Es una lástima que Buchenau no haya aprovechado su estudio de caso para reflexionar en términos de la discusión actual entre historiadores de la empresa y sociólogos económicos sobre las ventajas y desventajas, las capacidades y limitaciones, de la empresa familiar. Lo anterior no le resta importancia a su libro. Su lectura nos recuerda que la historia empresarial no se reduce a la maximización de utilidades, ni tampoco a la lucha incesante por mercados. Sin negar la centralidad de estos factores económicos, es un hecho que el devenir de las empresas —es decir, su nacimiento y disolución, evolución, éxitos y fracasos— siempre se halla condicionado por el contexto espacial y temporal en el que se establecen y desarrollan. Esto podría parecer a muchos, con razón, demasiado obvio. Sin embargo, a veces es olvidado por algunos investigadores obstinados por la parsimonia requerida para el funcionamiento adecuado de sus modelos cliométricos. Así pues, el estudio de Buchenau muestra de forma patente la forma en que las personalidades individuales, los vínculos familiares, los valores culturales, los acontecimientos políticos, las estructuras sociales, así como las relaciones internacionales e, incluso, las contingencias inesperadas, también fueron condicionantes de las decisiones y estrategias de las distintas generaciones de comerciantes germanos propietarios de la longeva *Casa Boker*.

Arturo Grunstein Dickter

Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco