

El abogado y la empresa:
Una mirada al despacho de Manuel Gómez Morin, 1920-1940.

Tesis presentada por

María Gabriela Recio Cavazos

En conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el grado de :

Doctor en Historia

Director: Dr. Carlos Marichal Salinas

El Colegio de México

Centro de Estudios Históricos

2008

APROBADA POR EL JURADO EXAMINADOR

1. _____
PRESIDENTE

2. _____
PRIMER VOCAL

3. _____
VOCAL SECRETARIO

Agradecimientos

En 1995 Cecilia Landerreche me invitó a participar en una conferencia que abordaba el papel que desempeñó Manuel Gómez Morin en la formación del Banco de México. En aquellos años yo estaba elaborando un estudio sobre la historia de la industria cervecera en México y al conversar con Cecilia sobre mi trabajo me indicó que su abuelo, Manuel Gómez Morin, había sido asesor de importantes empresas cerveceras a principios del siglo XX. Me sugirió que revisara la documentación que había en el archivo de su abuelo para complementar mi investigación. Fue así que llegué a casa de Mauricio y Elena Gómez Morin, en donde, entre tés, cafés, tacos y tequilas, pude consultar las asesorías que Gómez Morin había ofrecido a diversos empresarios cerveceros en las décadas de los veinte, treinta y cuarenta.

Fue en casa de Mauricio y Elena que descubrí que Gómez Morin no sólo había asesorado a importantes empresarios cerveceros; los hombres de negocios más importantes del principios del siglo XX habían llegado a su despacho a consultarlo sobre diversos temas. La cantidad de documentos por revisar era interminable por lo que la ayuda de Angélica Oliver y Alejandra Gómez Morin fue de gran ayuda para localizar los documentos más importantes que me permitieron ir entendiendo la importancia de Manuel Gómez Morin como abogado corporativo. A todos ellos les agradezco el haberme abierto la puerta de su casa para elaborar esta investigación.

La inmensidad de la información que encontré en el archivo fue abrumadora y sin la ayuda, asesoría y sugerencias de mi asesor Carlos Marichal esta tesis no hubiera sido finalizada. Su orientación, lectura de diversos borradores, así como las múltiples charlas que tuvimos con respecto al papel que han jugado los abogados de empresa en el desarrollo

fueron invaluable. Muchas de las conversaciones que tuvimos a lo largo de estos años han quedado plasmadas en mi trabajo. Su capacidad de síntesis y sus conocimientos sobre historia económica y de empresas contribuyeron de manera importante en la manera en que abordé mi investigación. Su paciencia a lo largo de estos años en la elaboración de mi tesis ha sido enorme ya que en el proceso también me convertí en madre de dos hijos.

Con Graciela Márquez tengo una deuda extraordinaria. En múltiples conversaciones con ella pude aclarar cómo abordar de mejor manera mi investigación y obtuve sugerencias que fueron incorporadas. Fue ella quien me ayudó a comprender que el objeto de estudio era el abogado y no la empresa. De igual manera quiero agradecerle a Aurora Gómez Galvarriato sus sugerencias tan atinadas, y su disposición para conversar sobre el tema de esta tesis en muchas ocasiones. Sus conocimientos sobre historia de empresas contribuyeron a una mejor estructura de mi investigación. Pero sobretodo a ambas mi gratitud por su amistad en estos años. Su apoyo fue esencial para superar momentos difíciles que pusieron a prueba mis deseos de terminar la tesis. Gracias a ellas he podido reinsertarme en la vida académica.

El Center for U.S.-Mexican Studies de la Universidad de California en San Diego, me otorgó una beca para redactar mi tesis en el año académico 2004-2005. Además de ofrecer un lugar ideal para investigar, pude obtener información que de otra manera me hubiera sido muy difícil obtener. En San Diego, pasé un año en condiciones ideales y envidiables para la redacción de mi investigación.

A Juliette Levy, Carlos Dávila Ladrón de Guevara, Pablo Martín Aceña y Steven Topik doy las gracias por haber comentado parte de mi trabajo en diversos congresos en los que presenté avances de mi tesis y por elaborar preguntas que me sirvieron para mejorar la presente investigación.

Quiero agradecer a mis padres, Mario y Gloria, quienes siempre se preocuparon de que tuviera libros a mi alcance y por su insistencia en que obtuviera una educación de calidad. A ellos también debo mi interés por estudiar a fondo la historia de las empresas. Igualmente, le doy gracias a Jimena, mi hermana, por su apoyo y preocupación por este trabajo. Finalmente, le dedico esta tesis a Pablo ya que sin su cariño, comprensión, apoyo y amor por la historia no hubiera podido ser elaborada. A él mi profundo agradecimiento y con la esperanza de que sigamos navegando juntos sin importar lo que nos deparen los dados de Nietzsche.

Indice

Introducción.	1
Capítulo 1. Abogado y empresa a finales del siglo XIX.	10
Capítulo 2. Los abogados de empresa y el impacto de la Revolución.	66
Capítulo 3. Manuel Gómez Morin: El abogado de empresa en el México posrevolucionario.	108
Capítulo 4. El abogado de empresa: La negociación de los cerveceros ante los gobiernos posrevolucionarios.	151
Capítulo 5. El abogado de empresa: Asesoría financiera y administrativa para la consolidación de una gran empresa, Cervecería Cuauhtémoc.	198
Conclusiones.	254
Bibliografía.	261

Introducción

En los últimos veinte años el mundo corporativo ha estado envuelto en una importante ola de fusiones y adquisiciones a nivel internacional. Mucho se ha analizado y discutido sobre este movimiento que ha rebasado fronteras y ha dado como resultado que las empresas sean entidades globalizadas, empleadoras de miles de trabajadores y con capitales formidables. Los bufetes de abogados corporativos no han estado ajenos a estos cambios ya que importantes despachos de los Estados Unidos han comenzado a formar alianzas y fusiones con oficinas europeas de abogados de menor tamaño para aprovechar sus conocimientos y conexiones del entorno legal local y así poder dar mejor servicios a sus clientes que cuentan con operaciones y oficinas en diversos países. La dimensión alcanzada, tanto por el número de abogados que emplean así como por la cantidad de dinero que movilizan, por algunos bufetes de abogados corporativos es de tal magnitud que en algunos países como Australia y próximamente Inglaterra dichos bufetes estén emitiendo acciones que cotizan en bolsa.¹

Aún cuando dichos despachos han estado envueltos en procesos de crecimiento y especialización sin precedentes, poco es lo que conocemos de su historia y su desarrollo. Escasa atención se ha prestado a los abogados que en ellos laboran y que son los responsables de diseñar y negociar los contratos que permiten a compañías internacionales

¹ Melody Petersen, "American and British Law Firms Set to Merge", *The New York Times*, versión electrónica, 12 julio 1999, y John Tagliabue, "Law Firms from U.S. Invade Paris", *The New York Times*, versión electrónica, 25 julio 2007. El bufete más grande del mundo es *Clifford Chance* con 3300 abogados e ingresos de \$2.039 miles de millones de dólares. Con su oficina principal en Londres y con oficinas en 20 países *Clifford Chance* se convirtió en el 2000 en el bufete corporativo más grande del mundo una vez que se fusionaron *Rogers & Wells* de Nueva York, *Clifford Chance* en el Reino Unido y *Punder, Volhard, Weber & Axster* en Alemania.. Además, para finales de ese mismo año se concretó la fusión con el despacho italiano *Grimaldi e Associati*.

organizarse de una manera tal que puedan navegar en contextos y realidades legales completamente distintas a las de su casa matriz. El estudio de los servicios que prestan dichos abogados es importante ya que son estos agentes legales los que diseñan, negocian e interpretan los contratos que permiten a las compañías operar y expandirse. Son los que acuerdan, mediante negociaciones con las autoridades, las leyes y reglamentos que puedan llegar a tener un impacto en el desempeño de las empresas que representan y los que en muchas ocasiones fungen como intermediarios financieros tanto en países emergentes como desarrollados.

Los abogados están presentes en una multitud de transacciones económicas y son claves en el diseño y conformación del marco institucional. En concreto, dichos agentes son los que construyen los marcos legales que rigen el funcionamiento de la economía. Para el caso de las empresas, los abogados son los que redactan e interpretan las leyes – sobre derechos de propiedad, organización financiera, competencia, fiscalidad, entre otras– en las que las compañías tienen que maniobrar. Además, y de mucha importancia, son los intermediarios claves que enlazan a los actores económicos y políticos. Dicho de otra manera, son la bisagra que engarzan las esferas política, legal y económica.

Incluso cuando los abogados son importantes en la esfera económica, la historia económica y la historia de empresas los han dejado de lado. Aún cuando en décadas recientes han surgido dentro de la historia económica multiplicidad de estudios que señalan la importancia del marco institucional para comprender el desarrollo económico, son escasos los trabajos que busquen comprender cuál ha sido el papel del abogado en la construcción de dichos marcos.²

² Esto queda patente en los estudios de R.H. Coase, *The Firm the Market and the Law*, University of Chicago Press, 1988, Oliver Williamson, “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach”,

De estos estudios se desprende que las instituciones son de vital importancia para la sociedad ya que coordinan las actividades y reducen la incertidumbre en las actividades diarias de las personas que la conforman. Las instituciones pueden definirse como las reglas del juego con las que cada país cuenta o en otras palabras también podrían verse como las limitaciones que la misma sociedad diseña para dar un orden a la interacción humana.³ Bajo esta óptica, los países tercermundistas son en esencia pobres porque el andamiaje institucional con el que cuentan define una serie de incentivos a ciertas actividades políticas y económicas que no conducen a actividades productivas.⁴ En otras palabras, las leyes con las que cuentan estos países dan como resultado que los individuos de dichas sociedades actúen en la mayoría de los casos en forma rentista y que esto en el largo plazo inhiba el desarrollo del país.

El enfoque institucional ha propiciado que se analice cuál ha sido el impacto de los marcos legales en el desarrollo de las economías. Estos estudios se han centrado en explorar qué tipo de marco legal, si el anglosajón o el romano, tiende a ofrecer un mejor sistema para la conducción de los negocios y concluyen que aquellos países que tienen una tradición legal anglosajona son los que tienen mejores índices de crecimiento.⁵ Asimismo

American Journal of Sociology, Vol. 87, Num. 3, 1981, Oliver Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975, Douglass C. North, *Structure and Change in Economic History*, W.W. Norton and Company, 1981, Douglass C. North, *Institutions, Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, 1990, Alfred D. Chandler, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977.

³ Douglass C. North, *Institutions and Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, 1990, p. 3

⁴ Ibid., p. 110.

⁵ Rafael Laporta, Florencio López de Silanes, Andrei Shleifer y Robert W. Vishny, “Legal Determinants of External Finance”, *Journal of Finance*, Num. 52, Julio 1997, pp. 1131-1150 y de los mismos autores, “Law and Finance”, *Journal of Political Economy*, Num. 106, Diciembre 1998, pp. 1113-1155 y “The Quality of Government”, *Journal of Law, Economics and Organization*, Marzo 1999, pp. 222-279.

existen trabajos con un mayor contenido histórico que buscan comparar países como Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Alemania con tradiciones legales muy distintas durante su industrialización y analizan qué tipo de marco legal fomentó un mejor ambiente para el desarrollo de las empresas.⁶ Estas investigaciones dejan entrever que, en cuestión de organización de las empresas, no es tan claro que un sistema legal anglosajón sea el más adecuado.

Si bien el marco institucional es pieza clave para estudiar el desarrollo económico pareciera que los estudios antes mencionados toman como exógeno el conjunto de leyes y reglamentos con los que un país cuenta y asumen que el marco legal existente en cualquier sociedad es casi independiente de su propio entorno. Además, en dichas investigaciones es nula la discusión en torno a cómo se crean y modifican dichos marcos y quiénes son los que los diseñan. De hecho, la formación de la estructura legal de un país es resultado del medio social en que está inserto y de la resolución de intereses de distintos grupos sociales en donde los abogados participan de manera preponderante en su construcción.

Los abogados son agentes legales que sugieren a sus clientes cómo conformar sus compañías, qué forma organizativa deben tomar, qué tipo de contratos elaborar entre los socios, y también son los que desde la arena política diseñan y promulgan la leyes que regirán la vida de las empresas. En ese sentido, al estudiar el papel que tiene el abogado en la arena de los negocios nos permitiría adentrarnos a comprender cómo se diseñan los marcos legales que rigen la vida de las empresas y cómo estos evolucionan a través del

⁶ Naomi Lamoreaux y Jean-Laurent Rosenthal, “Legal Regime and Contractual Flexibility: A Comparison of Business’s Organizational Choices in France and the United States during the Era of Industrialization”, *American Law and Economics Review*, Num. 7, Primavera 2005, pp. 28-61 y Timothy Guinnane, Ron Harris, Naomi R. Lamoreaux y Jean Laurent Rosenthal, “Putting the Corporation in its Place”, *Enterprise and Society*, Volume 8, Num. 3, 2007, pp. 687-729.

tiempo. También nos permitiría comprender como las reglas escritas y no escritas que circunscriben la actividad de las empresas se diseñan y establecen.

Son estas inquietudes las que mueven la presente tesis, en donde se explora cuál ha sido el papel que jugaron los abogados en los negocios en México, antes durante y después de la Revolución. Ello nos permite evaluar la importancia de los abogados en situaciones históricas y políticas muy diferentes.

Estudios de este tipo no han sido realizados en su mayor parte debido a la falta de fuentes y a que los abogados resguardan celosamente la confidencialidad entre ellos y sus clientes lo que al historiador le imposibilita explorar cómo funcionan los agentes legales en la economía. Además, la presencia de los abogados en los negocios no es tan visible como la del empresario o la de los trabajadores. Esto se debe en gran parte a que su participación discreta es requisito indispensable en la relación abogado-cliente. Por último debe mencionarse que la confidencialidad que los abogados ofrecen a sus clientes dificulta enormemente el acceso del historiador a sus archivos. Para comenzar a comprender el papel de los abogados de empresa en el desarrollo de los negocios, esta tesis utiliza el caso de México, en particular el del abogado Manuel Gómez Morin y el periodo que abarca es el comprendido entre 1880 y 1940.

El caso de Manuel Gómez Morin es interesante ya que fue un hombre que colaboró con la administración pública posrevolucionaria de los gobiernos de Adolfo de la Huerta, Álvaro Obregón y Plutarco Elías Calles en la redacción de importantes leyes. Asimismo, fue director de la Escuela Nacional de Jurisprudencia, Presidente del primer Consejo de Administración del Banco de México, Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, fundador del Partido Acción Nacional, pero además fue abogado de empresa a lo largo de toda su vida. La información que se encuentra en el despacho de Gómez Morin

nos permite analizar qué tipo de servicios prestó dicho abogado a las empresas justo cuando la Revolución daba sus últimos coletazos.

Con el fin de examinar cuál ha sido el papel que han jugado los abogados en el desarrollo de los negocios en México en la primera mitad del siglo XX –con énfasis en el periodo 1920-1940, pero con atención a los antecedentes- la tesis está compuesta de cinco capítulos. El primer capítulo hace una búsqueda historiográfica para rastrear qué estudios han buscado dar respuesta a la pregunta sobre cuál ha sido el papel de los abogados en la economía. Se observa que en países como Inglaterra y Estados Unidos, sobre todo en los años de industrialización, la demanda por servicios de abogados aumentó en la medida que las empresas comenzaron a crecer y a formar grandes conglomerados sobre todo a lo largo del siglo XIX. Lo mismo sucedió en México durante el porfiriato cuando a raíz del surgimiento de las grandes empresas los hombres de negocios comenzaron a utilizar de manera más cotidiana los servicios de los abogados y en menor medida la de los notarios.

Este capítulo también explora quiénes fueron los abogados de empresa durante el Porfiriato y qué tipo de trabajo ofrecieron a sus clientes. Se puede observar cómo ciertos abogados importantes como Joaquín Casasús, Pablo Martínez del Río y los hermanos Macedo entre otros, fueron asesores de las principales empresas ferroviarias, de los bancos, y de múltiples empresas extranjeras. Además, participaron fuertemente en la burocracia del gobierno de Porfirio Díaz al ser senadores y diputados lo cual les permitió tejer redes importantes entre los negocios y la política que fueron de mucha importancia para sus clientes.

El segundo capítulo muestra el impacto que tuvo la Revolución en la economía y cómo este conflicto armado destruyó las redes entre políticos y empresarios que los abogados habían tejido a lo largo de treinta años y cómo éstas tuvieron que reconstruirse

con nuevos abogados en las décadas posteriores. También se busca entender qué fue de los abogados de empresa durante la gesta armada. Muchos de los abogados más importantes del Porfiriato tuvieron que salir del país exiliados lo cual dejó a muchos empresarios sin representación legal en épocas política y económicamente muy complicadas. Esta ausencia de abogados dio pie a que jóvenes abogados provenientes de las clases medias de provincia empezaran, a marchas forzadas, a suplir la ausencia de los experimentados y fogueados abogados del gobierno Díaz tanto en la esfera privada como en la administración pública posrevolucionaria.

El tercer capítulo utiliza el caso de Manuel Gómez Morin para analizar cómo la ausencia de importantes abogados porfiristas dio la entrada a jóvenes abogados en la administración pública revolucionaria y en la asesoría a hombres de negocios. Su caso se toma para explorar cuál fue el papel de los nuevos abogados después de la gesta armada; qué tipo de trabajo realizaron a principios de la década de los veinte; cómo estos jóvenes construyeron los lazos con la nueva burocracia revolucionaria; y qué tipo de servicios prestaron a sus clientes. Este capítulo provee también información de quién fue Manuel Gómez Morin; con qué gobiernos posrevolucionarios participó y en qué capacidad; en qué instituciones educativas y políticas colaboró; qué leyes contribuyó a redactar; y a qué empresas asesoró a lo largo de su vida.

Uno de los sectores que pudieron sobrellevar, relativamente, el caos revolucionario y sus efectos a largo plazo fue el cervecero. Si bien muchas de sus fábricas fueron incautadas durante la gesta armada y posteriormente devueltas sin inventarios, fue un grupo que desde principios de los veinte comenzó a organizarse y a buscar negociaciones con los nuevos gobiernos revolucionarios. Además, fue una industria que después de la Revolución logró recuperarse y acrecentarse como una de las más importantes del país y a

partir de sus necesidades de expansión creó empresas que fueron importantes para el desarrollo del país como el vidrio, cartón, hojalata, lámina y celulosa. Es por eso que los capítulos cuatro y cinco se enfocan en el sector cervecero ya que Gómez Morin fue el abogado de la *Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza* desde sus inicios en 1922 así como de la *Cervecería Cuauhtémoc*, una de las más importantes del país desde finales del siglo XIX.

El capítulo cuatro estudia el papel que Gómez Morin jugó como intermediario y negociador entre la *Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza* y el gobierno.⁷ En el se estudia cómo el abogado de la *Asociación* entabló negociaciones con el gobierno para que disminuyeran los impuestos que el gobierno cobraba a este sector, para que se les protegiera con aranceles y para que Ferrocarriles Nacionales bajaran los costos que cobraban en sus fletes. Asimismo, se discute cómo en la década de los veinte, Gómez Morin coordinó entre las cerveceras más importantes del país convenios para regular precios entre ellas.

El capítulo cinco aborda el papel de Gómez Morin como intermediario financiero al asesorar a la *Cervecería Cuauhtémoc* en diversos aspectos. En un país en donde el sistema financiero había sido destruido con la Revolución se analiza cuál fue el papel que Gómez Morin jugó, por medio de sus conexiones y redes, como intermediario financiero. En este sentido se explora cómo la *Cervecería Cuauhtémoc* buscó, con asesoría de su abogado, a finales de la década de los veinte y principios de los treinta adquirir a sus principales competidores –la *Cervecería Modelo* y la *Cervecería Moctezuma*. Igualmente se examina la forma en que la empresa emitió en la década de los treinta los primeros bonos

⁷ La definición más exacta de su labor es la de *lobbyist* pero consideramos que su traducción al español como “cabildero” no encapsula bien todos los matices de su trabajo.

hipotecarios de una empresa manufacturera mexicana después de la Revolución; y cómo con la asesoría de Gómez Morin, la *Cuauhtémoc* fue la primera empresa en organizarse como holding.

Por último se esbozan los comentarios finales en donde se señala la importancia de estudiar los servicios que ofrecen los abogados en el ámbito de los negocios para comenzar a comprender cómo es que los marcos institucionales se crean y porqué son importantes para entender la evolución y desempeño de la economía a lo largo del tiempo.

Capítulo 1

Abogado y empresa a finales del siglo XIX

A lo largo de la historia, los abogados han estado presentes en la formación y disolución de empresas. Asesorando a sus clientes, estos consejeros legales han ayudado a diseñar diversos tipos de contratos para adecuar el funcionamiento de dichas compañías, no sólo a los cambios legales, sino también a los políticos y económicos que los empresarios han enfrentado en el manejo de sus negocios.⁸ Además, cuando los hombres de negocios han participado en diversos tipos de transacciones económicas, como la compra-venta de propiedades, en la obtención de préstamos, en situaciones de bancarrota, en la emisión de bonos o acciones, etc., ha existido, por lo general, un abogado aconsejando a las partes involucradas sobre la mejor manera de realizar la operación. No sólo han sido utilizados para solucionar aspectos administrativos y financieros de las empresas, también han sido empleados por sus clientes para discutir y negociar peticiones específicas con gobiernos tanto estatales como federales.

Desde un punto de vista legal, los abogados han dado forma a las empresas ya que han diseñado para ellas estructuras organizativas y financieras en acorde con los diversos marcos jurídicos que han resultado de los diferentes momentos políticos y económicos que han vivido los países. Además, dadas las restricciones legales e institucionales, han propuesto cómo elaborar contratos y llevar a cabo negocios que perduren a lo largo del tiempo. De igual manera, los asesores legales han manejado información especializada sobre el marco jurídico, político y sobre redes de personalidades empresariales, financieras

⁸ En esta tesis se utilizan los conceptos de abogado, asesor legal, consejero legal, consultor legal indistintamente.

y políticas que les han ofrecido oportunidades para expandir, modificar o diversificar los negocios en curso y para mejorar la estructura operativa y administrativa de la empresa en determinadas épocas.

Aún cuando los abogados han ayudado a navegar a las empresas en los ámbitos políticos, económicos y legales, la historia económica y la historia de empresas han ignorado los servicios que dichos consultores han prestado a sus clientes. La historia económica ha mostrado interés en las conexiones que existen entre los derechos de propiedad, costos de transacción y su impacto en el desarrollo económico de los países, pero esto se ha hecho a nivel conceptual y abstracto y rara vez se menciona al abogado como fuente para entender dichos lazos.⁹ La historia de empresas también ha omitido el análisis del desempeño de estos actores al excluir la historia de la formación de los departamentos legales en las corporaciones de mayor importancia en los Estados Unidos e Inglaterra. Poco se sabe de su estructura, organización y de los servicios que han prestado dentro de las empresas.¹⁰

Incluso, aun cuando dichos actores han aconsejado a sus clientes en asuntos que son de vital importancia para el funcionamiento de las empresas, escasos son los estudios que

⁹ Los trabajos clásicos en este sentido son R.H. Coase, *The Firm the Market and the Law*, University of Chicago Press, 1988, Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975, Oliver E. Williamson, "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach," *American Journal of Sociology*, Vol. 87, Num.. 3, 1981, Douglass C. North, *Structure and Change in Economic History*, W.W. Norton and Company, 1981, Douglass C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, 1990. Para el uso de esta teoría para analizar el desarrollo de México ver Steven Haber, Armando Razo y Noel Maurer, *The Politics of Property Rights. Political Instability, Credible Commitments, and Economic Growth in Mexico, 1876-1929*, Cambridge University Press, 2003.

¹⁰ La mayor parte de los estudios pioneros en la historia de empresas raramente mencionan la labor del abogado. Entre ellos se encuentran Alfred D. Chandler, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977, Alfred D. Chandler, *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, 1990, Alfred D. Chandler y H. Daems, *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of Modern Industrial Enterprise*, Harvard University Press, 1980, Sydney Pollard, *The Genesis of Modern Management: A Study in the Industrial Revolution of Great Britain*, Harvard University Press, 1965.

examinan la injerencia de los abogados en el ámbito empresarial y nuestra información es incompleta en torno a la labor que han desempeñado en el mundo de los negocios. Probablemente ello se deba a que su presencia no es tan visible y que justamente su participación discreta, requisito indispensable en la relación abogado-cliente, sea condición necesaria para el buen funcionamiento de los negocios. Además, la confidencialidad que dichos consultores ofrecen a sus clientes dificulta el acceso al historiador a los archivos de los abogados de empresa. Es por eso que el contar con un archivo de un abogado de empresa como lo fue Manuel Gómez Morin (1897-1972) resulta invaluable para analizar, a través de los consejos que ofreció a sus clientes, la conducción de los negocios en el México posrevolucionario.¹¹

El presente capítulo analiza aspectos centrales en la aparición histórica de los abogados de empresa en México, lo cual se remonta a finales del siglo XIX, periodo caracterizado por la modernización económica y por la conformación de centenares de empresas nuevas en el país. Con objeto de entender el contexto histórico y teórico del análisis del surgimiento de los abogados de empresa, es conveniente examinar cuál ha sido su papel en los negocios. Para ello se estudia el desempeño que estos actores han tenido históricamente ya que desde épocas tempranas se utilizaron consejeros legales para la puesta en marcha de negocios de diversa índole. Además, con el advenimiento de la

¹¹ Entre 1920 y 1922 Manuel Gómez Morin (Batopilas, Chih., 1897-1972) trabajó en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como secretario particular de Salvador Alvarado y después bajo Adolfo de la Huerta en los cargos de Oficial Mayor, Subsecretario y Agente Financiero de México en Nueva York. Además, entre 1920 y 1921 colaboró con Miguel Palacios Macedo en la redacción de la Ley de Liquidación de los Antiguos Bancos de Emisión y participó en la reforma a la Ley de Instituciones de Crédito (que databa de 1897). También participó en la Primera Convención Fiscal, en la redacción del Impuesto sobre la Renta y en 1925 Alberto J. Pani lo invitó a participar en la Comisión que formularía la Ley Constitutiva del Banco de México. En ese mismo año fue designado primer presidente del Consejo de Administración del Banco de México, puesto que ocupó hasta 1928. En 1939 fundó el Partido Acción Nacional (PAN). Debe señalarse que Gómez Morin a lo largo de su vida -salvo en los años comprendidos entre 1920 y 1922 y en 1933 (cuando fue rector de la UNAM)- vivió del ejercicio de su profesión como abogado de empresa.

revolución industrial y la aparición de empresas de gran tamaño, la demanda de abogados en la elaboración de contratos cada vez más complejos, se incrementó. En segundo lugar, se presenta un panorama del mundo de los abogados de empresa durante el Porfiriato y se analizan los servicios que dichos asesores prestaron a sus clientes.

Los abogados y los negocios en la historia: aspectos comparativos

En México al igual que en otros países poco es lo que sabemos sobre el papel que han jugado los abogados en el desarrollo de las empresas. Por lo general los estudios que existen se han enfocado a analizar los orígenes de la profesión, su institucionalización y profesionalización a lo largo del tiempo pero han dejado de largo la vinculación que estos consejeros han tenido en el ámbito económico. De hecho, aunque algunos los han descrito como los “ingenieros de los costos de transacción” es reducido nuestro conocimiento sobre su desempeño en el campo de los negocios.¹²

Del análisis que se ha hecho de los asesores legales, se desprende que desde épocas medievales existían abogados que representaban a sus clientes en las cortes europeas.¹³ Más aún, algunos autores señalan que, por lo menos en Inglaterra, desde el siglo catorce ya se puede hablar de la existencia de hombres ejerciendo como abogados debido a que en esa época se había constituido un grupo de personas que obtenían la mayor parte de su ingreso al representar a diversos clientes en litigios ante las cortes y a que existía una legislación

¹² Ronald J. Gilson “Value Creation by Business Lawyers: Legal Skills and Asset Pricing,” *Yale Law Journal*, Vol. 94, No. 2, 1984, p. 255 y del mismo autor “Lawyers as Transaction Cost Engineers,” The John M.Olin Program on Law and Economics, Stanford University, Working Paper, 147, 1997.

¹³ Harry Kirk, *Portrait of a Profession. A History of the Solicitor's Profession, 1100 to the Present Day*, Oyez Publishing Limited, London, 1976, cap. 1, pp. 1-21.

que regulaba su labor.¹⁴ Los estudios que se han hecho de la profesión proveen información valiosa en torno a sus orígenes en diversos países, su composición y distribución geográfica, su educación y origen social, la formación de las barras y los colegios de abogados.¹⁵ Estas investigaciones son importantes en tanto sugieren que desde épocas anteriores a la revolución industrial ya se había conformado la profesión de abogado y contradice a aquéllos estudios que indican que dicha revolución fue la génesis de la abogacía.¹⁶ Asimismo existen estudios que analizan el impacto que las revoluciones

¹⁴ Paul A. Brand, "The Origins of the English Legal Profession," *Law and History Review*, Vol. 5. No. 1, Primavera, 1987, p. 35.

¹⁵ La biografía es extensa en este sentido. Algunos ejemplos son, para el caso de **México**: Francisco Arce Gurza et. al., *Historia de las profesiones en México*, El Colegio de México, 1982, Paulino Narváez Machorro, "La abogacía colonial," *Revista de la Escuela Nacional de Jurisprudencia de México*, Tomo V, Núms. 18-20, abril-diciembre 1943, Jaime del Arenal Fenochio, "Los abogados en México y una polémica centenaria (1784-1847)," *Revista de Investigaciones Jurídicas*, Tomo 4, Año 4, 1980, Hans W. Baade, "Número de abogados y escribanos en la Nueva España, la provincial de Texas y Luisiana," *Memoria del III Congreso de Historia del Derecho Mexicano, UNAM*, 1984. **Colombia**: Victor M. Uribe-Uran, *Honorable Lives. Lawyers, Family and Politics in Colombia, 1780-1850*, University of Pittsburgh Press, 2000. **Inglaterra**: Philip Aytlett, "A Profession in the Marketplace: The Distribution of Attorneys in England and Wales 1730-1800," *Law and History Review*, Vol. 5, No. 1, Primavera, 1987, pp. 1-30, Paul A. Brand, "The Origins of the English Legal Profession," *Law and History Review*, Vol.5, No. 1, Primavera 1987, pp. 1-30, J. H. Baker, "Counsellors and Barristers, An Historical Study," *Cambridge Law Journal*, Vol. 27, No. 2, Noviembre 1969, pp. 205-229, Wilfrid Prest, "Lawyers" en Wilfrid Prest, ed., *The Professions in Early Modern England*, Croom Helm, 1987, pp.64-89, Robert Robson, *The Attorney in Eighteenth-Century England*, Cambridge University Press, 1959, G.R. Rubin y David Sugarman, *Law, Economy and Society, 1750-1914: Essays in the History of English Law*, Professional Books Limited, 1984, en especial la parte B. Para el caso de **Francia**: Lenard R. Berlanstein, *The Barristers of Toulouse in the Eighteenth Century (1740-1793)*, Johns Hopkins University Press, 1975, Michael P. Fitzsimmons, *The Parisian Order of Barristers and the French Revolution*, Harvard University Press, 1987, Lucien Karpik, *French Lawyers: A Study in Collective Action, 1274 to 1994*, Oxford University Press, 1999, Bernard Sur, *Histoire des avocats en France: des origines à nos jours*, Dalloz, Paris, 1998, Lucien Karpik, *Les avocats entre l'Etat, le public et le marché: XIIIe-XXe siècle*, Gallimard, Paris, 1995. Para el caso de **Italia**: Lauro Martines, *Lawyers and Statecraft in Renaissance Florence*, Princeton University Press, 1968, Francesca Tacchi, *Gli avvocati italiani dall'unità alla Repubblica*, Il Mulino, Bologna, 2002, Leonida Tedoldi, *Del difendere: avvocati, procuradori e giudice a Brescia e Verona, tra la Repubblica di Venezia e l'età napoleonica*, F. Agneli, Milano, 1999. Para el caso de **España**: Jean Marc Pelorson, *Les "Letrados": juristas castillans sous Philippe III, recherches sur leur place dans la société, la culture et l'État*, Le Puy-en-Velay: Impr. L'Éveil de la Haute Loire, 1980, José Manuel Navas y Luis Martí Mingarro, *La abogacía en el Siglo de Oro*, Ilustre Colegio de Abogados de Madrid, 1996, Alfonso Agudo Ruiz, *Abogacía y abogados: un estudio histórico-jurídico*, Universidad de La Rioja, Egido Editorial, Logroño, Zaragoza, 1997, Stephen H. Jacobson, "Professionalism, corporatism, and Catalanism: the Legal Profession in nineteenth-century Barcelona," Ph.D. Dissertation, Tufts University, 1998, Julio Porres Martín-Cleto, *Abogados toledanos*, Ilustre Colegio de Abogados de Toledo, 1988.

¹⁶ Robert Dingwall y Philip Lewis (eds.), *The Sociology of the Professions. Lawyers, Doctors and Others*, The MacMillan Press, London, 1983, Richard L. Abel y Philip S. C. Lewis, *Lawyers in Society. The Common Law*

inglesas, francesas, norteamericanas y soviéticas tuvieron en la conformación de la profesión, y del papel que han jugado los abogados en la conformación del liberalismo político.¹⁷

Aún cuando los abogados eran importantes intermediarios financieros, al captar y prestar dinero a la gente de su localidad en la Inglaterra del siglo XVII,¹⁸ poco es lo que sabemos en torno a su participación en actividades económicas.¹⁹ Esto marca una diferencia con Francia en donde dicha función la desempeñaron los notarios y no así los abogados.²⁰ Además, a lo largo del siglo XVIII con el cambio en la estructura productiva de Inglaterra, en el que la agricultura dejó de ser la fuente primordial de desarrollo económico para dar paso al crecimiento de nuevas empresas en la industria, comercio, transporte y minas, la demanda por abogados creció de manera importante al ser requeridos para aconsejar a sus clientes sobre cuestiones financieras y legales que los nuevos cambios trajeron consigo.

Esta transformación económica implicó un giro en los servicios que los abogados ofrecían a sus clientes si se le compara con otros países europeos, como Francia, Prusia y Suecia, en donde los consejeros legales no tuvieron una participación tan activa en los

World, Volume One, University of California Press, 1988 y Richard L. Abel, *American Lawyers*, Oxford University Press, 1989.

¹⁷ Michael Burrage, *Revolution and the Making of the Contemporary Legal Profession*, Oxford University Press, 2006, Eugene Huskey, *Russian Lawyers and the Soviet State. The Origins and Development of the Soviet Bar 1917-1939*, Princeton University Press, 1986 y Terence C. Halliday y Lucien Karpik (eds.), *Lawyers and the Rise of Western Political Liberalism*, Clarendon Press, 1997.

¹⁸ El término que se usa para describir esta función es “money-scrivner.” Para un estudio sobre este tipo de servicios en Inglaterra en el siglo XVII ver D.C. Coleman, “London Scrivners and the Estate Market in the Later Seventeenth Century” *The Economic History Review*, New Series, Vol. 4, No. 2, 1951, pp. 221-230.

¹⁹ Peter Mathias, “The Lawyer as Businessman in Eighteenth-Century England” en D.C. Coleman y Peter Mathias (ed.), *Enterprise and History; Essays in Honour of Charles Wilson*, Cambridge University Press, Cambridge, Reino Unido, pp. 151-167.

²⁰ Philip T. Hoffman, Gilles Postel-Vinay y Jean-Laurent Rosenthal, *Pricesless Markets; The Political Economy of Credit in Paris, 1660-1870*, The University of Chicago Press, 2000.

nuevos negocios. Esto se debe en gran medida a que en Inglaterra, el gobierno central no participó en muchas de las actividades económicas que surgieron con la minería, industria, mejoras de terrenos, e inversión en transporte y más bien fue el sector privado que entró de lleno en estas operaciones. Como consecuencia, la contratación de abogados para resolver diversas cuestiones en el desenvolvimiento de los nuevos negocios se incrementó. Por ejemplo, la inversión necesaria para establecer una compañía ferroviaria en la Inglaterra de principios del siglo XIX era de tal magnitud que un sólo empresario era incapaz de llevarlo a cabo. Según periódicos de la época, ni siquiera un Rothschild podía, con recursos propios, financiar una compañía de esa índole.²¹ Las compañías ferroviarias fueron organizadas y financiadas por comerciantes e industriales bajo esquemas legales de sociedades anónimas lo cual implicó la contratación de abogados para la elaboración de contratos y de diseño en los esquemas de organización de la empresa. A diferencia de lo acontecido en Inglaterra, en otros países europeos algunas de dichas actividades fueron directamente controladas y administradas por la administración gubernamental y por ende, la búsqueda por parte del sector privado de servicios de abogados consultores, fue relativamente menor.²²

La mayoría de los estudios que analizan al abogado en el ámbito económico analizan los servicios que dichos consejeros han ofrecido a sus clientes en países como Estados Unidos y Gran Bretaña. Estas investigaciones nos dan un panorama de las labores que desempeñaron los abogados de empresa en esos países y nos sirven como pauta para comparar las similitudes y diferencias de los servicios que dichos consultores legales ofrecieron a sus clientes en México.

²¹ *Railway Examiner*, 8 Noviembre 1845, citado en R.W. Kostal, *Law and English Railway Capitalism 1825-1875*, Clarendon Press, 1994, p. 14.

²² Peter Mathias, "The Lawyer," p. 154.

En Inglaterra, los abogados fueron utilizados al menos desde el siglo XVIII para elaborar testamentos, arrendamientos de tierras o títulos de transferencia o ventas de propiedad. También eran contratados por los nobles para que administraran y manejaran los aspectos financieros de sus propiedades. Otro de los servicios que ofrecieron fue el de encargarse de los cobros de las deudas que gente de la localidad había incurrido con sus clientes.²³ Este por ejemplo fue el caso de Daniel Webster, importante político estadounidense,²⁴ que al comenzar su carrera como abogado a principios del siglo XIX fue contratado por diversos clientes de Boscawen, New Hapshire para que cobrara diversos préstamos que éstos habían otorgado.²⁵

Muchos de estos consejeros legales fungieron como abogados familiares a lo largo de los años y por lo tanto tenían acceso a información en torno a qué personas de la localidad tenían necesidad de préstamos y quiénes podían facilitar diversas sumas de dinero. Además, dados sus conocimientos de las redes locales contaban con información en torno a la solvencia de aquéllos que solicitaban los créditos.²⁶ Ante ello no es de sorprender que los abogados fungieran como intermediarios financieros. Además de realizar esta función, algunos abogados se convirtieron en prestamistas de su localidad y, de acuerdo con Miles, llegaron a otorgar préstamos sustanciales a largo plazo con garantías de

²³ David Sugarman, "Simple Images and Complex Realities: English Lawyers and their Relationship to Business and Politics, 1750-1950," *Law and History Review*, Vol. 11, No. 2, Otoño, 1993, pp. 271 y 278.

²⁴ Daniel Webster fue elegido varias veces como senador y diputado del estado de Massachussets y también fue secretario de estado en los periodos 1841-43 y 1850-52.

²⁵ Robert W. Gordon, "The Devil and Daniel Webster" *The Yale Law Journal*, Vol. 94, No. 2, Dic. 1984, p. 447.

²⁶ M. Miles, "The Money Market in the Early Industrial Revolution: The Evidence from West Riding Attorneys c. 1750-1800," *Business History*, Vol. 23, Número 2, Julio 1981, pp. 128-135, y David Sugarman, "Simple Images", p. 272.

bonos e hipotecas.²⁷ Dado el *know how* sobre el marco legal y el *know whom* en torno a las redes locales de empresarios, comerciantes, políticos y financieros, los abogados se convirtieron en intermediarios financieros de las ciudades inglesas, a diferencia de Francia donde el notario fungió dicha labor.²⁸

A mediados de la década de 1840, Inglaterra vivió un rápido crecimiento en el tendido de líneas férreas. El establecimiento de cada compañía ferroviaria requería de un permiso especial por parte del parlamento y dado que la obtención de éste involucraba, en términos legales, un proceso largo y complicado, los abogados fueron contratados para lidiar con el gobierno para obtener los permisos correspondientes.²⁹ Por ejemplo, la *London and Birmingham Railway Company* gastó más de 72,000 libras (que equivaldrían aproximadamente a casi 5 millones de libras del 2007)³⁰ para obtener el Acto del Parlamento para poder operar en el país.³¹ Además, a medida que las compañías ferrocarrileras se iban expandiendo, no sólo en Inglaterra sino también en los Estados Unidos, los abogados jugaron un papel muy importante al negociar y elaborar los contratos de la compra de los terrenos por donde iba a pasar la línea ferroviaria. El crecimiento de este sistema de transporte también dio lugar a nuevos problemas legales, como los litigios que emanaron de los accidentes que causaron los ferrocarriles. De tal suerte que los abogados fueron contratados tanto por aquéllos que habían sufrido un percance en manos

²⁷ M. Miles, "The Money Market", p. 135-138.

²⁸ Hoffman, *Priceless Markets*.

²⁹ Literalmente lo que se obtenía era un "private Act of Parliament". Una explicación más a fondo de este proceso legal se encuentra en R.W. Kostal, *Law and English*, pp. 110-143.

³⁰ Este cálculo se hizo utilizando Lawrence H. Officer, "Purchasing Power of British Pounds from 1264 to 2007", MeasuringWorth, 2008., que se encuentra en la página web <http://www.measuringworth.com/ppoweruk/>

³¹ Judy Slinn, *A History of Freshfields*, impresión privada, 1984, p. 84.

de las compañías ferroviarias como por las propias compañías para defenderse de los demandantes.³²

Sugarman indica que a lo largo del siglo XIX la mayoría de las empresas en Inglaterra se conformaron legalmente como sociedades. Aunque muchas de estas empresas no necesitaban a un abogado para su formación, muchos empresarios pedían el consejo de su abogado familiar para otros aspectos del negocio en cuestión. Con el nacimiento de la sociedad anónima, esto cambió, ya que la formación de una empresa se convirtió en un proceso legal más complejo. Los abogados fueron contratados para elaborar los estatutos legales que regían el funcionamiento de las diversas compañías y de los socios participantes.³³

A su vez, a finales del siglo XIX y principios del XX, los cambios en las leyes fiscales tuvieron importantes repercusiones en las compañías inglesas y norteamericanas. Los gobiernos buscaron continuamente nuevas formas de gravar las ganancias de las grandes compañías y esto a su vez implicó la contratación de abogados especializados en impuestos que pudieran aconsejar a las empresas sobre la manera en que se pudiera minimizar el pago de los mismos. Los abogados especializados en esta rama también fueron contratados por diversas compañías para realizar labores de cabildeo ante instancias gubernamentales para poder obtener legislaciones fiscales más acorde con las necesidades de las empresas.³⁴ Por ejemplo, en 1924 dado el incremento que el bufete de *Cravath* en la

³² William G. Thomas, *Lawyering for the Railroad. Business, Law and Power in the New South*, Louisiana State University Press, Baton Rouge, 1999, pp. 137-163, Kostal, *Law and English*, pp. 254-321, Sugarman, "Simple Realities," p. 273-274, Kenneth J. Lipartito, "What Have Lawyers Done for American Business? The Case of Baker and Botts of Houston." *Business History Review*, Num. 64, Otoño 1990, p. 510.

³³ Sugarman, "Simple Images", pp. 274-277.

³⁴ *Ibid*, p. 277.

ciudad de Nueva York observó en peticiones por parte de sus clientes en cuestiones de impuestos, el despacho decidió que uno de los socios, se dedicaría de tiempo completo a las cuestiones fiscales.³⁵ A partir de esa época es que *Cravath* cuenta dentro del bufete con un departamento dedicado exclusivamente a cuestiones fiscales.

Los abogados no sólo trabajaron para las compañías ferroviarias. En Inglaterra, desde mediados del siglo XVIII los consejeros legales fueron contratados por las compañías mineras ubicadas en los pueblos de Bradford, Halifax y Leeds para elaborar contratos de arrendamiento y de sociedad.³⁶ También fueron empleados por diversos bancos como el *Banco de Inglaterra*, *Banco de Montreal*, *National City Bank*, *Bankers Trust*, etc.³⁷ A su vez, ofrecieron sus servicios a compañías de seguros, marítimas, eléctricas, de alimentos, etc.

³⁵ Robert T. Swaine, *The Cravath Firm and its Predecessors, 1819-1948*, Vol. II, impresión privada, 1948, p. 11.

³⁶ Miles, "The Money Market", pp. 134-135.

³⁷ El Banco de Inglaterra empleó a lo largo de muchos años al bufete de *Freshfields*, ver Slinn, *A History of Freshfields*, el *Banco de Montreal* empleó a un conocido abogado canadiense Frederick Griffin, ver G. Blaine Baker, "Ordering the Urban Canadian Law Office and its Entrepreneurial Hinterland, 1825 to 1875," *University of Toronto Law Journal*, Vol. 48, No. 2, Spring 1998, p. 184. El bufete de *Cravath* ofreció sus servicios a muchos bancos, entre ellos *National City Bank* y *Bankers Trust*, ver Swaine, *The Cravath*.

Cuadro 1
Abogados, Bufetes y Clientes, 1800-1930

<i>Daniel Webster</i> Boston, E.U.	<i>Cravath</i> N.Y., E.U.	<i>Freshfields</i> Londres, Reino Unido	<i>Linklaters & Paines</i> Londres, Reino Unido	<i>Frederick Griffin</i> Montreal, Canadá
Gore, Miller & Parker (Casa mercantil, Boston)	Westinghouse Company	Bank of England	Harwich Harbour Docks & Warehouses Ltd.	Bank of Montreal
Baring Brothers	Bethlehem Steel	Smith Payne & Smith (Casa bancaria)	Debenture Corp.	Champlain & St. Lawrence Railroad
Bank of the U.S.	Kuhn Loeb & Co.	William Gladstone (Comerciante, Londres)	Chartered Bank of India, Australia & China	James McGill College
Perkins & Co (Comerciante, Boston)	The Royal Dutch Shell Oil Co.	Eastern Steam Navigation Co	Darvel Bay Tabacco Plantation Ltd. (Borneo)	Mathew Bell (Magnate del acero)
	Philippine Railway Co.	Globe Insurance Co.	London Borneo Tobacco Co.	Montreal Railroad Car Company
	Bolivian Railway Co.	East India Railway Co	Metropolitan Water Board	Britannica Life Assurance Co.
	Supervisaron la reorganización del Mexican Central Railway Co., National Railroad Company of Mexico, e Interoceanic Railroad	Madras Railway Company	London & Lancashire Life Assurance Co.	St. Lawrence Inland Marien Insurance Co.
	Michoacan Power Company	Imperial Mexican Railway Co.	Cheltenham Original Brewery Co. Ltd.	Queen Insurance Company
	International Harvester	Ottoman-Smyrna Railway Co.	Sociedad Establecimiento Viti-Vinicola Palmira (Argentina)	Equitable Fire Insurance Co.
	General Motors	Bank of British Columbia	Buenos Aires Grand National Tramways (Argentina)	
	Goodyear Tire & Rubber	Calouste Gulbenkian (Magnate petrolero armenio)	Anglo Persian Oil Company	

Fuente: Judy Slinn, *Linklaters & Paines, The First One Hundred and Fifty Years*, Longman, 1987, Judy Slinn, *A History of Freshfields*, Impresión privada, 1984, Evelyn H. Puffer, "A Great Business Lawyer", *Bulletin of the Business Historical Society*, Vol. 16, No. 3, 1942, pp. 61-62, Robert W. Gordon, "The Devil and Daniel Webster," *The Yale Law Journal*, Vol. 94, No. 2, Diciembre, 1984, pp. 445-460, G. Blaine Baker, "Ordering the Urban Canadian Law Office and its Entrepreneurial Hinterland, 1825 to 1875," *University of Toronto Law Journal*, vol. 48, No. 2, Primavera, 1998, pp. 184-185, Robert T. Swaine, *The Cravath Firm and its Predecessors, 1819-1948*, Vol. II, Impresión privada, Nueva York, 1948.

El cuadro 1 da algunos ejemplos de ciertos abogados y despachos que asesoraron a importantes empresas de Canadá, Inglaterra y Estados Unidos. Tanto Daniel Webster como Frederick Griffin fueron conocidos abogados a principios del siglo XIX y contaron entre sus clientes a importantes bancos y empresas de sus localidades. Los bufetes de *Cravath*, *Freshfields*, y *Linklaters & Paines* ofrecieron sus servicios a conglomerados industriales, así como bancos y empresas ferrocarrileras. Además, asesoraron a aquéllos que participaron en empresas formadas en otros países como Bolivia, Argentina, México, el imperio Otomano, India, etc.

Con respecto al desarrollo de la revolución industrial, existe también una amplia discusión respecto a la autonomía de los abogados vis-a-vis sus empleadores ante el surgimiento de las grandes empresas. En general, estas investigaciones sugieren que el amplio poder monetario y político que adquirieron las grandes corporaciones en Estados Unidos corrompieron los valores profesionales de dichos consejeros. En otras palabras, los abogados, al trabajar para grandes compañías perdieron autonomía e independencia en el ejercicio de su profesión.³⁸ Sin embargo, otros historiadores como Gordon ven este problema desde otro ángulo e indican que a finales del siglo XIX los abogados en Estados Unidos trataban de mediar las peticiones y deseos de sus clientes con el sistema legal imperante.³⁹

Esta discusión se da, en mayor parte, en torno a la expansión de la empresa ferroviaria tanto en Estados Unidos como en Gran Bretaña. El crecimiento de estas

³⁸ Randall Collins, "Changing Conceptions in the Sociology of the Professions." En Rolf Torstendahl y Michael Burrage, (eds.) *The Formation of Professions*, Sage, Newbury Park, California, 1990.

³⁹ Robert W. Gordon, " 'The Ideal and the Actual in the Law': Fantasies and Practices of New York City Lawyers, 1870-1910," en Gerard W. Gawalt (ed.), *The New High Priests, Lawyers in Post-Civil War America*, Greenwood Press, Westport Conn., 1984, p. 53.

empresas implicó la contratación de abogados para resolver multiplicidad de asuntos como negociación de derechos de vía, elaboración de contratos, demandas por accidentes, etc. Para el caso de Estados Unidos, el trazo y construcción de líneas hacia nuevos y lejanos puntos, orilló a las compañías a utilizar abogados regionales, debido a la diversidad de marcos jurídicos entre los estados. Además, dada la politización y complejidad regional en la elaboración de los contratos, se buscaba contratar a abogados que tuvieran acceso a las redes políticas locales. Como menciona Thomas

“las actitudes hacia los ferrocarriles entre los jueces, jurados, abogados y empresarios locales, variaba de una localidad a otra...En cada condado, pueblo o ciudad el poder local emanaba de grupos de jueces, abogados, y empleados del gobierno. Estos grupos controlaban los diversos aspectos del proceso democrático...Los líderes locales aprobaban los planes, adjudicaban disputas, negociaban acuerdos y proponían y evaluaban cambios en los edictos locales...Así, a partir de 1880 hasta bien entrado el siglo XX, ninguna empresa ferroviaria podía darse el lujo de ignorar a estas personas, sus amigos y sus preocupaciones.”⁴⁰

Las empresas ferroviarias contrataron los servicios de bufetes de abogados en los estados en donde iban expandiendo sus negocios. Tal fue el caso de *Baker & Botts* importante bufete del estado de Texas que fue empleado a finales del siglo XIX por los magnates ferroviarios Jay Gould y Collis P. Huntington cuando pugnaban por controlar el sistema de redes ferroviarias en dicho estado.⁴¹ También asesoraron, en 1905, al presidente del *Southern Pacific Railroad*, E.H. Harriman, cuando buscó consolidar y refinanciar

⁴⁰ Thomas, *Lawyering*, p. 3, mi traducción.

⁴¹ Lipartito, “What have lawyers”, p. 499.

algunas de las líneas que la empresa tenía en Texas.⁴² Con el tiempo este importante despacho llegó a representar a empresas petroleras, aseguradoras y empresas que ofrecían servicios de agua, luz, y electricidad.

Dada la complejidad y expansión de los asuntos que las empresas ferroviarias tenían que administrar, éstas fueron de las primeras empresas en Estados Unidos e Inglaterra en formar departamentos legales dentro de las propias compañías para así poder coordinar la labor de los abogados.⁴³ Es en este contexto que se acusa a los abogados de haber perdido su autonomía en su labor profesional y de sólo representar a los intereses corporativos.⁴⁴

El surgimiento de los grandes despachos de abogados ha sido analizado con gran detenimiento en Estados Unidos debido a que a finales del siglo XIX comenzaron a organizarse en ese país grandes “fábricas de abogados” para atender las nuevas necesidades de los nuevos conglomerados industriales.⁴⁵ Así, en la medida que la industria norteamericana comenzó a organizarse a gran escala es que las empresas consideraron necesario tener supervisión legal constante que sólo un despacho de gran tamaño y con

⁴² Ibid, p. 500 and Kenneth J. Lipartito and Joseph A. Pratt, *Baker & Botts in the Development of Modern Houston*, University of Texas Press, 1991.

⁴³ Thomas, *Lawyering* y Kostal, *Law and English*.

⁴⁴ No sólo a los abogados se les ha acusado de haber perdido su autonomía profesional ante los grandes intereses corporativos. A los ingenieros se les ha acusado de haber dejado el control de la tecnología en las manos del capital corporativo. David F. Noble, *America by Design: Science, Technology and the Rise of Corporate Capitalism*, Knopf, Nueva York, 1977. Citado en Kenneth Lipartito y Paul J. Miranti, “Professions and Organizations in Twentieth-Century America”, *Social Science Quarterly*, Vol. 79, Num. 2, June 1998, p. 302.

⁴⁵ El término “fábricas de abogados” es tomado de Wayne K. Hobson, “Symbol of the New Profession: Emergence of the Large Law Firm, 1870-1915,” en Gerard W. Gawalt, ed., *The New High Priests, Lawyers in Post-Civil War America*, Greenwood Press, Westport Conn., 1984, p. 9. Él las llama “law factories” que literalmente sería “fábricas de leyes”. En Inglaterra existen dos estudios de estilo conmemorativo, que describen la historia de dos bufetes importantes como el de Freshfields y el de Linklaters & Paines. Ver Judy Slinn, *A History of Freshfields*, Biddles Limited, Guilford, Surrey, Inglaterra, 1984 y de la misma autora *Linklaters & Paines, The First One Hundred and Fifty Years*, Longman, London, 1987.

diferentes especialidades podría ofrecer para sus diversas y complejas necesidades.⁴⁶ El crecimiento de estos nuevos despachos, en un principio ubicados en la ciudad de Nueva York, se dio de manera acelerada a finales del siglo XIX y principios del XX. Por ejemplo, para 1898 ya existían 67 bufetes de abogados diseminados en veintiún ciudades que contaban con al menos cinco miembros. Para 1915 el número de estos despachos había ascendido a 240 y seis de estas empresas ya contaban con al menos doce integrantes.⁴⁷

La mayoría de los grandes bufetes de abogados corporativos surgieron en Nueva York a principios del siglo XX. Algunos autores señalan que quizá, debido a que estos despachos ayudaron en las grandes consolidaciones financieras de empresas como *Standard Oil*, *Pennsylvania Railroad*, y *U.S. Steel* que se llevaron a cabo entre 1897 y 1903, éstos simplemente reflejaron la nueva tendencia en la organización de las empresas en Estados Unidos a fines del siglo XIX.⁴⁸ Sin embargo, debe mencionarse que estos bufetes estaban ubicados en los centros financieros del país que se concentraban en la parte este del país. Fuera de esta región, la mayoría de los abogados seguía trabajando en pequeños despachos con dos o tres socios.⁴⁹

Los servicios que los abogados de empresa ofrecieron a sus clientes en Estados Unidos e Inglaterra finales del siglo XIX pueden agruparse en tres grandes rubros. En primer lugar, resolvieron problemas que se generaron de la expansión de empresas y que

⁴⁶ Para un análisis de la evolución de las empresas norteamericanas en esa época ver Alfred D. Chandler Jr., *The Visible Hand The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977.

⁴⁷ Wayne K. Hobson, “Symbol”, Tabla 1, p. 7.

⁴⁸ Thomas, *Lawyering*, p. 37. Para un estudio más a fondo sobre este periodo de fusiones y consolidaciones de las grandes empresas norteamericanas veáse Naomi Lamoreaux, *The Great Merger Movement in American Business, 1895-1904*, Cambridge University Press, 1985.

⁴⁹ *Ibid*, p. 38.

dieron lugar a una nueva forma organizativa: la sociedad anónima. Así, vigilaron la transición de la pequeña empresa a otra de tipo corporativo aún cuando ésta continuaba con una fuerte participación familiar. Segundo, supervisaron y asesoraron la relación entre sus clientes y el Estado, lo cual sugiere que la labor de cabildeo fue parte esencial en el trabajo que realizaron por parte de sus clientes. Tercero, sirvieron como intermediarios financieros para sus clientes.⁵⁰ En este sentido, no es de sorprender que el amplio conocimiento que los abogados llegaron a tener de las empresas, así como sus extensas relaciones con el sistema financiero y gubernamental, los convirtieran en activos muy valiosos para las compañías. Es por esto, que muchos de ellos fueron invitados a participar como miembros del consejo de administración y también, en algunos casos, aparecen como accionistas minoritarios de las empresas que asesoraron.

Además de aconsejar a importantes empresarios y comerciantes, los abogados también participaron en la política de sus respectivos países. Muchos de ellos fueron senadores, diputados, jueces y gobernadores y lograron combinar los aspectos públicos y privados a lo largo de muchos años. Tal es el caso de James Freshfields del bufete *Freshfields* en Londres, Inglaterra. Freshfields fue abogado consultor del *Banco de Inglaterra*, fue miembro del parlamento y como tal fue nombrado alto comisionado de Surrey. Además, fue miembro del Royal Society y director de la compañía aseguradora *Globe Insurance Company*.⁵¹

Por último, debe señalarse que los abogados en una primera instancia asesoraron a empresarios y comerciantes en pequeñas transacciones económicas. En la medida que se

⁵⁰ Lipartito, "What Have Lawyers", p. 495.

⁵¹ Slinn, *Freshfields*, y Sugarman, "Simple Images", p. 283.

consolidaron compañías de mayor tamaño como por ejemplo los ferrocarriles, las minas, los seguros, los bancos, etc., los abogados comenzaron a ser empleados por éstas con mayor frecuencia. Esto se explica en virtud de la complejidad legal que vino aparejada con la evolución de las grandes corporaciones a lo largo del siglo XIX. La puesta en marcha de una empresa ferroviaria en Inglaterra o Estados Unidos, por ejemplo, implicaba diversos pasos legales que debían seguirse -como la incorporación en sociedad anónima, la obtención de un permiso por parte del parlamento inglés, la suscripción de las acciones, etc.,- que necesariamente requería de los servicios de un abogado para llevarlas a cabo. Además, en Estados Unidos, por ejemplo, conforme las legislaciones buscaron regular de manera más estricta los monopolios de empresas petroleras y ferroviarias, entre otras, la demanda por abogados de empresa que pudieran defender los intereses de estas corporaciones se incrementó. No sólo eso, sino que empezaron a surgir grandes despachos de abogados para atender las crecientes necesidades legales de las corporaciones.

Los abogados de empresa en México (1880-1910)

El periodo comprendido entre 1880 y 1910 en México estuvo marcado por el surgimiento de grandes empresas y por la institucionalización de legislación moderna sobre sectores económicos. Fue una época en donde empresas manufactureras, ferrocarrileras, mineras, petroleras y bancarias se desarrollaron a la par que el gobierno iba diseñando nuevas leyes de índole económico para dar impulso al proceso de industrialización que se quería fomentar.

Fue en esta época que aparecieron los despachos de abogados dedicados a asesorar a las nuevas empresas, lo cual estaba directamente ligado tanto a los nuevos marcos regulatorios e institucionales como a la propia complejidad que iban adquiriendo las

compañías nacionales y extranjeras que fueron surgiendo. Durante el Porfiriato se decretaron leyes que tuvieron un impacto directo sobre la economía. El Código de Comercio de 1884 y luego reformado en 1889 permitió que las empresas se incorporaran bajo la forma legal de sociedad anónima lo cual les facultó tener inversiones con responsabilidad limitada y endeudarse con menor riesgo. El nuevo Código Minero de 1892 estableció una ley de alcance nacional y reemplazó a las diversas leyes estatales. Más importante aún, dio al dueño de tierra el derecho sobre los productos encontrados en el subsuelo de su propiedad. En cuanto a los ferrocarriles, en junio de 1880 se autorizó al presidente para que otorgara contratos para la construcción de líneas ferrocarrileras. En 1897 se decretó la Ley Bancaria y en 1895 comenzó a funcionar la Bolsa Mexicana de Valores.⁵² En 1890 y en 1903 aparecieron nuevas leyes sobre patentes para promover la inversión en industria. Asimismo en 1893 se estableció el programa de Industrias Nuevas que buscaba fomentar, con exenciones fiscales y arancelarias, la puesta en marcha de empresas novedosas para el país.⁵³

Muchos de los abogados prominentes de la época participaron en la elaboración de las nuevas leyes y sus respectivos reglamentos. Este conocimiento de primera mano sobre las nuevas regulaciones les permitió aconsejar a sus clientes sobre la mejor manera de navegar dentro del nuevo marco regulatorio del Porfiriato. Asimismo, auxiliaron a sus clientes en la incorporación de las empresas siguiendo los nuevos lineamientos sobre sociedades anónimas, en la obtención de préstamos, en la búsqueda de patentes, exenciones

⁵² Helen L. Clagett y David M. Valderrama, *A Revised Guide to the Law & Legal Literature of Mexico*, Library of Congress, Washington D.C., 1973, pp. 145-161, 270-278 y 307-310.

⁵³ Para un análisis mucho más a fondo sobre las leyes de patentes y el programa de Industrias Nuevas ver Edward Beatty, *Institutions and Investment. The Political Basis of Industrialization in Mexico Before 1911*, Stanford University Press, 2001, caps. 4-6.

tarifarias y arancelarias para las empresas. Del mismo modo, estuvieron asesorando a las empresas ferroviarias sobre la mejor manera de obtener una concesión federal.

En épocas anteriores al gobierno de Díaz los empresarios fueron aconsejados en sus negocios por el notario familiar.⁵⁴ Sin embargo, el nacimiento de nuevas y mayores empresas, aparejado con la elaboración del nuevo marco institucional requirió de los servicios de abogados de empresa que tenían un mejor manejo sobre cuestiones legales más elaboradas. Los consejeros legales se convirtieron en la bisagra que unía la política, la empresa y las leyes. Dado su *know how* legal y su *know whom* de redes empresariales, políticas y financieras fueron contratados por las nuevas empresas que surgieron con la industrialización a finales del siglo XIX.⁵⁵

Las nuevas empresas buscaron los servicios de diversos abogados para posicionarse y expandirse en el proceso de industrialización. En el periodo comprendido entre 1886 a 1910, hubo un crecimiento significativo en el número de empresas que se registraron en la Ciudad de México, pasando de sólo 37 a 5131.⁵⁶ El cuadro 2 muestra cómo se distribuyeron

⁵⁴ Josefina Zoraida Vázquez y Pilar Gonzalbo Aispuru han publicado varias guías del Archivo General de Notarías de la Ciudad de México para diversos años del siglo XIX, ver por ejemplo Josefina Zoraida Vázquez y Pilar Gonzalbo Aizpuru, *Guía de protocolos del Archivo General de Notarías de la Ciudad de México*, varios años, El Colegio de México. Sin embargo, pocos son los trabajos que se han planteado el tema de los notarios como profesión. Ver por ejemplo la compilación de Francisco Arce Gurza, *Historia de las profesiones en México*, El Colegio de México, 1982. Juliette Levy ha estudiado a los notarios en Mérida durante el siglo XIX y analiza el papel que desempeñaron como intermediarios financieros. Juliette Levy, "Yucatan's Arrested Development: Social Networks and Credit Markets in Merida, 1850-1899," Tesis de doctorado, UCLA, 2003.

⁵⁵ Para un análisis sobre el nacimiento y crecimiento de empresas en esa época ver Stephen H. Haber, *Industria y subdesarrollo. La industrialización de México 1890-1940*, Alianza Editorial, 1992.

⁵⁶ Secretaría de Fomento, *Noticia del Movimiento de Sociedades Mineras y Mercantiles Habido en la Oficina del Registro Público de la Propiedad y del Comercio durante los años de 1880 a 1910 Formada por la Dirección General de Estadística a Cargo del Doctor Antonio Peñafiel*, México, 1911. Debe señalarse que esta base de datos no es un censo de las empresas del país. Sólo se encuentran las empresas que se registraron en la Ciudad de México y por lo tanto puede sobre representar a las de mayor inversión. Para un estudio más a fondo sobre esta base de datos consultar Aurora Gómez-Galvarriato y Gabriela Recio, "El nacimiento de la sociedad anónima y la evolución de las organizaciones empresariales en México," Documento de Trabajo, CIDE, Núm., 279, 2003.

por sector dichas empresas. Aún cuando la mayoría de las empresas registradas pertenecían al sector comercio, en términos de inversión éstas eran muy pequeñas. La mayor parte de la inversión se registró en la minería, el sector financiero, ferrocarriles y obras públicas. Si bien la mayoría de las empresas registradas eran mexicanas, en términos de inversión, eran preponderantemente extranjeras.

Cuadro 2

Número y Valor de Empresas Registradas Registro Público de la Propiedad del D.F., 1886-1910 (miles de pesos de 1900)

<i>Sector</i>	<i>Num. Empresas</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Valor inversión</i>	<i>Porcentaje</i>
Industria	986	19.21	\$ 83,111.86	3.74
Minería	364	7.09	\$ 688,747.35	30.99
Agricultura	309	6.02	\$ 109,554.31	4.93
B. Raíces	221	4.31	\$ 112,564.45	5.07
Financiero	268	5.22	\$ 627,569.33	28.24
Ferr. y Obras Pub.	173	3.37	\$ 394,020.52	17.73
Comercio	2569	50.06	\$ 201,991.61	9.09
Servicios	241	4.70	\$ 4,688.50	0.21
Total	5131	100	\$ 2,222,247.93	100
Extranjeras	533	10.39	\$1,652,781.86	74.37
Nacionales	4598	89.61	\$569,466.07	25.63

Fuente: Aurora Gómez-Galvarriato y Gabriela Recio, "El nacimiento de la sociedad anónima y la evolución de las organizaciones empresariales en México: 1886-1910," Documento de Trabajo, CIDE, Núm. 279, 2003, p.27.

El nuevo Código de Comercio facultó a las empresas a organizarse como sociedades anónimas lo cual dio a los empresarios mayor certidumbre en su inversión y permitió que las empresas adquirieran deuda con menores riesgos para los inversionistas. El impacto de dicho código fue importante ya que el 93.5% de la inversión registrada en el periodo 1886-1910 se dio en empresas que optaron por la forma de sociedad anónima para su organización legal. Las pequeñas, sin embargo, siguieron empleando formas tradicionales en su conformación ya que el 57% de las empresas utilizaron la sociedad colectiva. Más aún, el 97.5% de la inversión total extranjera y el 81.8% de la inversión total nacional estuvo canalizada a empresas organizadas bajo la forma de sociedad anónima.⁵⁷ Además,

⁵⁷ Gómez-Galvarriato y Recio, "El nacimiento," Tablas 1 y 2, p. 27.

muchas de estas empresas solicitarían exenciones fiscales y arancelarias que el Programa de Industrias Nuevas brindaba.⁵⁸

La información obtenida sobre empresas extranjeras concentradas en el Registro Público de la Propiedad del D.F. y que aparece en el cuadro 2, debe ser contrastada con otras fuentes ya que por ejemplo Mira Wilkins, al estudiar la inversión –directa e indirecta– estadounidense en México al final del porfiriato cita a tres fuentes que dan diversas estimaciones que oscilan entre los \$646 a los \$1.5 mil millones de dólares. En el caso de las cifras obtenidas por Luis Nicolau D’Olwer, la inversión norteamericana fue en su gran mayoría directa y se concentró en los ferrocarriles, minas, tierras, petróleo y banca por orden de importancia. Según la información de este autor, sólo 4.6% de la inversión fue en cartera. Por otro lado, la información que se desprende de Cleona Lewis y de William H. Seamon señala que la inversión en cartera fue de 65% y 50% respectivamente. Para Seamon la mayor inversión directa se dio en ferrocarriles, minas y bancos mientras que para Lewis fue en minas, ferrocarriles y petróleo.⁵⁹

Aún cuando diversos autores discrepen en torno a cómo se distribuyó la inversión extranjera directa durante el Porfiriato el hecho es que las inversiones que se hicieron fueron cuantiosas. Además, se concentraron en empresas de gran tamaño que constantemente tuvieron que negociar concesiones con los gobiernos estatales y federales, y enfrentaron al estado como órgano regulador a la hora de proveer sus servicios, como en el

⁵⁸ La lista de las empresas que solicitaron exenciones y que fueron aprobadas y denegadas bajo este programa se encuentran en Beatty, *Institutions and Investment*, apéndices D, E y F.

⁵⁹ Cleona Lewis, *America’s Stake in International Investment*, Brookings Institution, 1938, U.S. Dept. Of Commerce, Bureau of Manufacturers, *Daily Consular and Trade Reports*, July 18, 1912 y Luis Nicolau D’Olwer, *Historia Moderna de México, El Porfiriato, La Vida Económica*, 1965, citado en Mira Wilkins, *The Emergence of Multinational Enterprise, American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*, Harvard Studies in Business History, 1970, pp. 126-127.

caso de las tarifas ferroviarias. Así, no es de sorprender que todas estas empresas extranjeras contrataran los servicios de conocidos abogados de empresa para que les facilitaran el camino en las negociaciones de diversa índole que tuvieron que realizar con la burocracia porfiriana.

El proceso de industrialización no se hubiera podido llevar a cabo sin el crecimiento del sector bancario y del desarrollo de una red ferroviaria en el país. En 1880 sólo existía un banco -*Banco de Londres y México*- pero para 1909 el país ya contaba con treinta y cinco bancos con concesión federal más las sucursales regionales de éstos.⁶⁰ El sistema ferroviario también tuvo un crecimiento importante en el periodo 1880-1910 ya que de contar con sólo cinco mil kilómetros de vías férreas en 1883, antes de estallar la Revolución este número se había incrementado a 19 mil.⁶¹ El crecimiento en el tendido ferroviario implicó la puesta en marcha de importantes compañías con fuerte inversión extranjera – como el *Ferrocarril Mexicano, Central, Nacional, Interoceánico e Internacional* - las cuales firmaron contratos con el gobierno federal para poder operar en el país. Los abogados fueron contratados para la elaboración de los contratos con el gobierno pero además estuvieron presentes en negociaciones y acuerdos entre las empresas una vez que se conformó la mayor parte del tendido ferroviario. Por ejemplo, en 1905 una vez que empezó la guerra de tarifas entre empresas ferroviarias el abogado del *Ferrocarril Central Mexicano*, Pablo Martínez del Río informó a los abogados del *Ferrocarril Nacional* y del

⁶⁰ *The Mexican Year Book. A Statistical, Financial, and Economic Annual, Compiled from Official and other Returns 1909-10*, Mexican Yearbook Publishing Co., 1910, pp. 239-268.

⁶¹ John H. Coatsworth, *Growth Against Development: The Economic Impact of Railroads in Porfirian Mexico*, Dekalb, Illinois, 1981, pp. 36, 40 y *The Mexican Year Book*, p. 285.

Internacional que se rescindían los acuerdos para el transporte de carga y de pasajeros entre compañías.⁶²

La industrialización que tuvo lugar en el periodo 1880-1910 aunado con la institucionalización de un nuevo marco regulatorio incrementó la demanda por los servicios de los abogados de empresa. El ejemplo más claro lo proporciona la proliferación de la sociedad anónima como forma legal de establecer un negocio, fenómeno que llevó a que un número cada vez mayor de abogados fueran contratados para asesorar a los empresarios ya que se debían cumplir con ciertos requisitos legales.⁶³ También se estipulaban reglas en cuanto a la administración, la celebración de asambleas ordinarias y extraordinarias y la manera de repartir las utilidades.⁶⁴ Como consecuencia de estos requisitos, los abogados, junto con sus clientes, diseñaron la organización de la empresa para que legalmente se apegara a lo que dictaba la ley.

Con la puesta en marcha de las leyes de patentes y del programa de Industrias Nuevas, los empresarios solicitaron a los abogados que los representaran ante las autoridades correspondientes para solicitar una patente o para obtener las exenciones que dicho programa les ofrecía. Por ejemplo, abogados fueron contratados cuando la compañía tabacalera *El Bueno Tono* demandó a la *Compañía Tabacalera* por haber infringido una

⁶² Archivo Histórico del Centro de Estudios de Historia de México Carso, Carta de Emilio Velasco a José Yves Limantour, 3 noviembre 1905, rollo 30, fólder 40 y Carta de Pablo Martínez del Río a José Yves Limantour, 10 noviembre 1905, rollo 33, fólder 10, citado en Sandra Kuntz Kicker, “Economic Backwardness and Firm Strategy: An American Railroad Corporation in Nineteenth-Century Mexico”, *Hispanic American Historical Review*, Num. 80, Vol. 2, 2000, p. 289.

⁶³ Estos eran: 1. La publicación del programa; 2. La suscripción del capital; 3. La celebración de la Asamblea General que apruebe y ratifique la constitución de la sociedad; y 4. La protocolización del acta de la Asamblea General y de los Estatutos. Además, el Código establecía reglas respecto a cada uno de estos requisitos, así como las características de las acciones y lo que se podía o no hacer en ellas. *Código de Comercio, 1889*, México, 1890, art. 167.

⁶⁴ *Ibid.*, arts. 188-195 y 201-212.

patente que ellos poseían. En 1900 la Suprema Corte dio su veredicto a favor del *Buen Tono*.⁶⁵ En cuanto a la programa de Industrias Nuevas, los abogados Pablo Martínez del Río y Rosendo Pineda, que gozaban de las mejores conexiones (ver cuadros 5 y 6), fueron contratados por diversos empresarios de diversas partes del país para que solicitaran ante las oficinas de la Secretaría de Fomento que sus empresas fueran consideradas como nuevas. Ese fue el caso de una compañía henequenera en Mérida (*La Industrial*), de una fábrica de botones de concha en Baja California (*Compañía Chamela*), de un astillero, y de una fábrica de materiales de construcción.⁶⁶

El nacimiento de grandes empresas y de legislación moderna en asuntos económicos dio como resultado que los empresarios requirieran de los servicios de abogados de empresas, aunque debe subrayarse que el número de especialistas en esta área era aún limitado. El ámbito de los abogados en el México porfiriano comprendía un círculo pequeño y aquél formado por despachos especializados en asuntos de empresa era todavía más reducido. Prueba de ello es que en 1910 el mundo de los “profesionistas” en la Ciudad de México era estrecho ya que la población universitaria contaba con aproximadamente novecientos estudiantes.⁶⁷ La Escuela Nacional de Jurisprudencia contaba con sólo 229 alumnos⁶⁸ y de éstos, sólo un número moderado se dedicaría a la labor de abogado de empresa, ya que “Jurisprudencia era el proveedor principal de cuadros gubernamentales.”⁶⁹

⁶⁵ Beatty, *Institutions and Investment*, p. 122.

⁶⁶ *Ibid.*, pp.166-168.

⁶⁷ La Preparatoria de la Universidad Nacional contaba con 991 estudiantes mientras que en Jurisprudencia, Medicina, y Arquitectura sumaban 935 alumnos. Javier Garciadiego, *Rudos contra científicos: La Universidad Nacional durante la Revolución mexicana*, El Colegio de México, 1996, p. 121.

⁶⁸ *Ibid.*, p. 67. En épocas anteriores el número estudiantes de derecho era todavía más reducido. En 1869 y 1873 la Escuela de Jurisprudencia contaba con 113 y 158 alumnos respectivamente. Milada Bazant, “La República Restaurada,” en Francisco Arce Gurza et. al., *Historia de las profesiones en México*, El Colegio de México, 1982, Anexo 15.

El cuadro 3 muestra el número de abogados, notarios y agentes de negocios en 1900 en todo el país. La Escuela de Jurisprudencia ofrecía estas tres profesiones y se requerían de seis, tres y dos años de estudio respectivamente para titularse.⁷⁰ Como puede observarse la mayor parte de los abogados se concentran en el Distrito Federal, Jalisco, Puebla y Michoacán. El caso de los agentes de negocios es interesante ya que muchas empresas contrataban los servicios de ellos para que fungieran como sus representantes ante diversos trámites con las entidades estatales y federativa. Es probable que dichos agentes, dada su menor educación legal, fueran utilizados para trámites y casos más sencillos y que sus honorarios fueran menores comparados con los cobrados por los abogados.

⁶⁹ Javier Garcíadiego, “Los orígenes de la Escuela Libre de Derecho,” *Revista de Investigaciones Jurídicas*, Num. 17, Año 17, 1993, p. 204.

⁷⁰ Milada Bazant, “La República Restaurada”, 1982, p.153. De acuerdo con Bazant en 1902 la Escuela Nacional de Jurisprudencia eliminó la profesión de notario. *Ibid.* p. 157.

Cuadro 3
Abogados, Notarios y Agentes de Negocios, 1900

Estado	Abogados	Notarios	Agentes de Negocios
Aguascalientes	33	3	8
Territorio Baja California	24	n.d.	n.d.
Campeche	32	5	n.d.
Coahuila	90	39	109
Colima	8	3	2
Chiapas	119	1	16
Chihuahua	63	6	76
Distrito Federal	826	71	70
Durango	89	3	29
Guanajuato	195	13	16
Guerrero	44	0	29
Hidalgo	77	13	7
Jalisco	385	37	317
México	103	33	17
Michoacán	202	14	89
Morelos	33	n.d.	4
Nuevo León	131	10	72
Oaxaca	87	6	13
Puebla	267	39	19
Querétaro	73	20	8
San Luis Potosí	108	6	33
Sonora	52	6	32
Tabasco	43	15	4
Tamaulipas	61	2	40
Territorio de Tepic	37	1	9
Tlaxcala	28	n.d.	2
Veracruz	154	26	61
Yucatán	146	11	n.d.
Zacatecas	90	9	3
Total	3,690	407	1,073

n.d., no disponible.

Fuente: *Censo de la República Mexicana por estados verificado el 28 de octubre de 1900 conforme a las instrucciones de la Dirección General de Estadística a cargo del Dr. Antonio Peñafiel*, Oficina Tipográfica de la Secretaría de Fomento, 1900-1904, en Milada Bazant, "La República Restaurada y el Porfiriato en Francisco Arce Gurza, *Historia de las profesiones en México*, El Colegio de México, 1982, Anexo 6.

Los cuadros 3 y 4 nos indican la concentración de abogados en estados como el Distrito Federal, Jalisco, Michoacán, Puebla y Veracruz y ciertos estados del norte como Chihuahua, Coahuila, y Sinaloa. Esto se puede explicar en virtud de que contaban con

ciudades con considerable grado de actividad económica, que eran sedes de grandes empresas y en donde se entretejían importantes relaciones políticas y económicas.

Aún cuando el censo de 1900 reportaba 3,690 abogados en todo el país lo más probable es que el número de personas que realmente laborara como tal fuese inferior.⁷¹ Una cifra más confiable es la de Manuel Cruzado que en 1903 reportaba 677 abogados en la Ciudad de México. La lista de Cruzado, además, señala en varios casos la ocupación de dichos profesionistas. Muchos de ellos fueron diputados, senadores, notarios, y jueces. Asimismo, trabajaron como empleados del gobierno de la ciudad de México, del servicio exterior, de los registros civiles y del sector militar.⁷²

Dentro del ámbito de los abogados pocos de ellos se dedicaron a asesorar empresas. No contamos con cifras exactas pero con base a directorios de profesionistas de la época se estima que aproximadamente un 20% del total fungieron dicha labor.⁷³ Otra fuente que nos permite aproximar el número de consultores legales que asesoraron a empresas en el Porfiriato son las listas de abogados que aparecen en los Directorios Oficiales Bancarios. Aún cuando son listados parciales, es muy probable que la mayoría de los abogados que

⁷¹ Muchos de los que decían ser abogados no ejercían la labor de abogados y como indica Pérez Perdomo podía incluir a “tinterillos que se sentían abogados. Las cifras que provienen de listados de personas inscritas como abogados pueden representar sólo aquellos que tienen la disponibilidad de ejercer como abogados, y probablemente excluyen a los abogados que están en funciones judiciales u otras funciones públicas.” Rogelio Pérez Perdomo, “Los abogados de América Latina. Una introducción histórica”, manuscrito, 2002, p. 99.

⁷² Jaime del Arenal Fenochio, “Abogados en la Ciudad de México a principios del siglo XX (La lista de Manuel Cruzado),” *Anuario Mexicano de Historia del Derecho*, Vol. X, 1998. De acuerdo con del Arenal, Cruzado se dio a la tarea de indagar si los abogados que listaba realmente desempeñaban su profesión como tal. Debe señalarse que algunos de los abogados que aparecen en la lista de Cruzado eran abogados de empresa aún cuando se indican otros puestos como senadores o diputados.

⁷³ Cálculos propios con base en A. F. Salazar, *El libro de referencias. Directorio de profesionistas y principales hombres de negocios de la República Mexicana*, impresión privada, Mérida, Yucatán, 1912. El número total de abogados que registra esta fuente es de 623 abogados pero dado que esta publicación fue elaborada en Mérida, la información contenida tiene un sesgo a favor de los estados del sureste en detrimento de ciudades como Guadalajara, Monterrey y D.F. Agradezco a Graciela Márquez la información sobre esta fuente.

anunciaban sus servicios en dicho directorio laborasen asesorando a bancos y empresas. El cuadro 4 nos muestra el número de abogados que aparecen en dichas publicaciones. Como puede observarse, comparado con el total de abogados reportados en el censo de 1900, son pocos los abogados prestando servicios a empresas en todo el país.

Cuadro 4
Abogados por estados, Directorio Oficial Bancario, 1905 y 1909

Estado	Número de Abogados	
	1905	1909
Aguascalientes	8	6
Campeche	21	10
Chiapas	51	36
Chihuahua	21	9
Coahuila	61	24
Colima	6	4
Distrito Federal	99	78
Durango	15	11
Guanajuato	16	16
Guerrero	3	2
Hidalgo	5	5
Jalisco	20	21
México	32	40
Michoacán	37	22
Morelos	4	5
Nuevo León	4	6
Oaxaca	9	9
Puebla	4	5
Querétaro	13	4
San Luis Potosí	14	13
Sinaloa	41	27
Sonora	9	7
Tabasco	26	7
Tamaulipas	22	15
Territorio de Tepic	35	17
Territorio de la Baja California	7	7
Tlaxcala	9	9
Veracruz	30	12
Yucatán	8	4
Zacatecas	20	6
Total	650	359

Fuente: *Directorio Oficial Bancario de México*, Publicado por J. R. Southworth, Director General de la Cía. Directorio Oficial Bancario de México, S.A., 1905 y 1909.

El número de abogados era reducido comparado con los Estados Unidos en donde en 1880 existían 126 abogados por cada cien mil habitantes, mientras que para México en 1910 el número llegaba a diez.⁷⁴ Además, a principios del siglo XX en los Estados Unidos ya existían cien bufetes de abogados de empresas, los cuales “evolucionarían de sociedades de dos a cuatro abogados a organizaciones semi-burocráticas diseñadas a atender a las grandes empresas.”⁷⁵ En México sólo sería a finales del siglo XX cuando comenzarían a aparecer los grandes bufetes de abogados.⁷⁶ Sin embargo, si comparamos las cifras mexicanas con otros países de América Latina encontramos que hay más similitudes ya que en Argentina (1869), Brasil (1889), Chile (1885) y Venezuela (1894) el número de abogados por cada cien mil habitantes fue de 25, 32, 36 y 10 respectivamente.⁷⁷

Los consultores legales también fueron importantes en los estados ya que a través de ellos se negociaron contratos, concesiones, compra de tierras y además representaron a sus clientes en las cortes estatales y federales. Este fue el caso de los abogados Manuel Prieto, Francisco R. Prieto y Lorenzo Arellano en el estado de Chihuahua quienes ofrecieron sus servicios a importantes empresarios nacionales y extranjeros. Manuel Prieto, además de ser el abogado del *Banco Minero de Chihuahua*, representó en Chihuahua a John Brittingham, importante accionista de la *Compañía Jabonera de la Laguna*, y a la compañía acerera *ASARCO* perteneciente a la familia Guggenheim. La familia Hearst,

⁷⁴ Para el número de abogados en Estados Unidos consultar: www.law.duke.edu/curriculum/courseHomepages/Spring2002.

⁷⁵ Lipartito, “What have lawyers,” p. 517. Mi traducción.

⁷⁶ Para 1999 en México sólo existía un bufete con cien o más abogados y cuatro en el rango de 50 a 99 abogados, Pérez Perdomo, “Los abogados de América Latina,” cuadro 4-3, p. 133. La comparación con los Estados Unidos es abismal ya que en el 2000 existían 2 bufetes con más de mil o más abogados y 23 en el rango de cien a mil abogados. Esta información puede ser consultada en www.law.com, “Top 25 NYC Based Firms”.

⁷⁷ Pérez Perdomo, “Los abogados de América Latina,” cuadro 3-4, p. 98.

dueña del rancho Babicora, contrató a Francisco R. Prieto para que negociara contratos petroleros en Chihuahua y Lorenzo Arellano asesoró a William C. Greene para obtener del estado importantes concesiones para la explotación de minerales y bosques.⁷⁸ En Nuevo León, los Guggenheim emplearon los servicios del abogado Emeterio de la Garza para que solicitase exenciones de impuestos para la importación de maquinaria de su nueva fundidora en Monterrey. A su vez, *Fundidora Monterrey* fue representada por el abogado Rodolfo Reyes, hijo del General Bernardo Reyes, en diversos asuntos.⁷⁹ Aún cuando no es una lista completa, el Apéndice 1 al final de este capítulo, muestra algunos de los abogados de empresas por estado e indica el cargo que desempeñaron en las distintas compañías para las que trabajaron. Como puede observarse muchos de ellos fueron apoderados, abogados y consultores de bancos, compañías ferroviarias, mineras, agrícolas, etc.

Debido al crecimiento de los capitales extranjeros, diversos grupos de inversionistas también buscaron asesorarse con aquellos abogados mexicanos que pudieran ofrecer los mejores contactos con los gobiernos federal y local y que además tuvieran los conocimientos apropiados para representar a grandes corporaciones internacionales en el país. Si bien muchas empresas extranjeras contrataron los servicios de abogados mexicanos también existieron abogados extranjeros que viviendo en México asesoraron a empresas foráneas. Abogados como Richard E. Chism y William A. McLaren fueron contratados por

⁷⁸ Mark Wasserman, "Foreign Investment in Mexico, 1876-1910: A Case Study of the Role of Regional Elites," *The Americas*, Vol. 36, No. 1, Julio 1979, pp. 9, 12-13.

⁷⁹ Alex M. Zaragoza, *The Monterrey Elite and the Mexican State, 1880-1940*, University of Texas Press, 1988, pp. 38 y 62.

diversas compañías extranjeras para solicitar ante el gobierno mexicano las patentes de diversos inventos extranjeros.⁸⁰

Asimismo, el estadounidense Harvey A. Basham llegó en 1907 a la ciudad de México a trabajar para el despacho de *Warner, Johnson, Galston and Wilson* quienes representaban a importantes empresas extranjeras. Sin embargo, en 1912 a causa de la Revolución el bufete decidió retirarse de México y Basham permaneció en el país asesorando a sus clientes, entre los cuales se encontraban *E.I. Dupont de Nemours Powder Company, New York Life Insurance Company, Westinghouse Company, Sanborn Bros. Sucursales, Western Union Telegraph Company*, etc. Con el tiempo este despacho tomaría el nombre de *Basham, Ringe y Correa* que en la actualidad es un importante bufete corporativo.⁸¹

Otros abogados extranjeros, como el caso del canadiense Charles Cahan, se establecieron en el país y pusieron en marcha importantes empresas. Cahan representando a inversionistas de Montreal y de Halifax organizó empresas que combinaban la generación de electricidad con los servicios de tranvía y alumbrado en Latinoamérica. Primero estableció la *Demera Electric Company* en Georgetown, Guyana Británica (1899), después en Puerto Príncipe, Haití, fundó la *Trinidad Electric Company* (1900) y en 1902 organizó en México una compañía mucho más grande que se llamaría la *Mexican Light and Power Company*. A partir de ese año y hasta 1909 Cahan, además de fungir como el asesor legal de la compañía en México, se convertiría en el director ejecutivo. Cahan, entre otras cosas, negoció los contratos y los derechos de vía con el gobierno para la construcción de una

⁸⁰ Ted Beatty compiló la lista de los apoderados que solicitaron las patentes y las exenciones bajo el programa de industrias nuevas. Agradezco inmensamente a Ted el haberme proporcionado dichas listas.

⁸¹ George Graham Glascock, *Basham, Ringe y Correa en la historia de México*, edición privada, 2001, pp. 17,19 y 24.

presa hidroeléctrica en el valle de Necaxa y además se encargó de los problemas legales y administrativos que surgieron durante la construcción. Asimismo, negoció la compra de la *Mexican Electric Works* –perteneciente a las compañías alemanas *Siemens* y *Halske*-, que era un importante distribuidor de energía eléctrica en la Ciudad de México. De esta manera la *Mexican Light and Power Company* se consolidó como la empresa generadora de energía eléctrica más importante de la Ciudad de México. Para 1905 Cahan había obtenido la concesión para operar en todo el Distrito Federal y además se le permitió ofrecer sus servicios en Puebla, Hidalgo y Michoacán.⁸²

El cuadro 5 ofrece una mirada a algunos de los abogados de empresa más importantes del Porfiriato y de las empresas que los contrataron para resolver diversos problemas. Dicho cuadro muestra, además, que muchos de estos abogados no sólo trabajaron como consejeros legales para las compañías sino que con el tiempo se convirtieron en miembros del consejo de administración, en directores, presidentes y vocales. Esto se puede explicar en parte, ya que las empresas en ocasiones pagaban los servicios de los abogados con acciones de las compañías. Además, se convirtieron en activos importantes para las empresas dados los conocimientos que de ellas contaban. Debe señalarse que incluso cuando los abogados se convirtieron en miembros importantes de las compañías es difícil distinguir si dejaron atrás su labor de consejeros legales.

En el cuadro 5 se observa, además, que los abogados de empresa porfirianos asesoraron en su gran mayoría a empresas ferrocarrileras, bancarias, eléctricas, telefónicas, telegráficas, petroleras, mineras y contratistas. La mayor parte de dichas empresas eran de

⁸² Gregory P. Marchildon, "The Role of Lawyers in Corporate Promotion and Management: A Canadian Case Study and Theoretical Speculations," *Business and Economic History*, Second Series, Vol. 19, 1990, p.194.

propiedad extranjera, y podían considerarse modernas y de gran tamaño tanto en su organización como en el monto de la inversión. La preponderancia de abogados en estas empresas sugiere que estos eran sectores que requerían de mayores litigios por la naturaleza tan extendida de sus negocios y por la necesidad de entablar negociaciones con los gobiernos estatales y federal para su funcionamiento. Muchas de ellas, como es el caso de las compañías ferrocarrileras, habían negociado concesiones y subsidios con el gobierno de Díaz, para lo cual la asesoría de los abogados fue esencial ya que como lo demuestra el cuadro 6 los abogados de empresa contaban con las conexiones y relaciones necesarias ya que pertenecían al grupo en el poder.

Cuadro 5
Abogados de empresa de la Ciudad de México y compañías, 1880-1910

Abogado	Cargo	Compañía
Guillermo Obregón	Abogado Abogado consultor Abogado consultor	Vapor de Acero "Mariano Jiménez" Banco de Querétaro Banco de Tamaulipas
Sebastián Camacho	Vicepresidente Representante	Mexican Telegraph Company Banco Nacional de México
Manuel Calero	Abogado Abogado	Fábrica de Clavos de Alambre de Monterrey Mexican Petroleum Company
Manuel Pereda	Representante	Banco Nacional de México
F. González Mena	Abogado	The Mexican Construction & Engineering Co.
Luis Méndez	Abogado Representante	Waters Pierce Oil Co. The Mexico Cuernavaca & Pacific Railway
Emilio Dondé	Abogado	Mexican Finance Corporation
Rafael Dondé	Abogado Vicepresidente (1909)	Banco de Londres y México Banco de Londres y México
Emilio Velasco	Abogado Presidente y Abogado Abogado	Fábrica de Yute The Building and Loan Company of Mexico The Mexican National Railroad
Rosendo Pineda	Miembro del Consejo	Banco de Londres y México
Roberto Núñez	Abogado Junta accionistas Consejo Administración	Casa Campbell (contratistas) Minas "Sta. Gertrudis", Hidalgo Banco Nacional de México
Tomás Reyes Retana	Secretario y Abogado	Cía. Nacional Mexicana de Dinamita y Explosivos
Pablo Martínez del Río	Abogado Consejo readministración Abogado Abogado Abogado Abogado Primer Vocal Presidente Miembro del Consejo Abogado general Miembro Con. y Abogado Abogado Representante Primer Vocal	Read, Campbell & Co (contratistas) The National Building & Loan Association Compañía Mexicana de Electricidad India Rubber Mexico Limited New York and Cuba Mail Steamship Co. Mexican Telephone Company Cía. Mexicana Manufacturera de Maderas, S.A. The Mexican Herald The Jockey Club Ferrocarri del Sur Ferrocarri Central Mexicano Ferrocarri del Sureste Ferrocarri Interoceánico Ferrocarri de Ixtlahuaca, S.A.
Salvador M. Cancino	Suplente Suplente Abogado Abogado Director y Vicepresidente Miembro Consejero en México Vocal y Representante Abogado	Cía. Mexicana Manufacturera de Maderas, S.A. Ferrocarri de Ixtlahuaca, S.A. Ferrocarri Central Mexicano Cía. Telefónica y Telegráfica The Pachuca Mining Co. Nacional Surety Co. Cía. de Luz y Fuerza de Pachuca, S.A. Banco de Londres y México
Luis Riba y Cervantes	Abogado general Secretario Vicepresidente y representante Miembro del Consejo	F.S. Pearson Ferrocarriles Nacionales de México Cía. de Luz y Fuerza de Pachuca, S.A. Cía. Petrolera "El Aguila"

Luis Riba y Cervantes	Abogado	Banco de Londres y México
Joaquín D. Casasús	Director Abogado Representante Vicepresidente Representante Presidente Miembro del Consejo Abogado consultor Abogado general	The Anglo-Mexican General Insurance Co. Ltd. Empacadoras de Carne (Luis Terrazas, Enrique Creel, Federico Sisniega y Juan Brittingham) Cía. Explotadora de Muelles y Almacenes Fiscales de San Juan Bautista, Tabasco Banco Central Terminal de Veracruz Cía. Carbonifera de Lampacitos, S.A. Cía. Mexicana de Express, S.A. (antes Wells Fargo) Almacenes Generales de Depósito de México y Veracruz Banco de Londres y México
Pablo Macedo	Abogado Presidente del Consejo en Mex. Vocal Miembro del Consejo Consejero Vicepresidente (1909) Presidente Vicepresidente	Consolidación de Ferrocarriles Nacionales Nacional Surety Co. Cía de Luz y Fuerza de Pachuca, S.A. Cía. Mexicana de Express, S.A. (antes Wells Fargo) Banco Nacional de México Banco Nacional de México Banco Mexicano de Comercio e Industria Compañía Bancaria de Fomento y Bienes Raíces de México
Miguel S. Macedo	Abogado consultor y consejero suplente	Banco Nacional de México
José R. Ávila	Abogado consultor Abogado consultor Abogado consultor	Banco Central Mexicano, S.A. Banco Hipotecario de Crédito Territorial Mexicano, S.A. Crédit Foncier Mexicaine
Carlos Belina	Abogado Abogado	Banco Nacional de México Banco Mexicano de Comercio e Industria
Fernado Duret	Abogado Abogado Abogado	Banco Central Mexicano Cía. Bancaria de Fomento y Bienes Raíces Cajas de Préstamos para Obras de Irrigación y Fomento a la Agricultura
Luis Elguero	Consejero Presidente Vocal	Banco Nacional de México Caja de Préstamos para Obras de Irrigación Junta Directiva de Ferrocarriles Nacionales
Rafael Elguero	Apoderado	Oil Fields of Mexico
Beckford Mackey	Abogado Abogado	Bank of Montreal Mexico City Banking Co.
Prisciliano Maldonado	Abogado consultor Abogado consultor	Descuento Español Cía. Internacional de Tiendas de Campaña y Toldos
Manuel Rivas	Abogado Abogado Abogado Abogado	Cía. Empacadora Nacional Mexicana, S.A. Cía. Bancaria Comercial Control Químico Internacional de México, S.A. Gerber, Carlisle, Co., S.A.
Jesús Tapia Solorzano	Apoderado Apoderado Apoderado Apoderado	Waters Pierce Oil Co. Tampico News Co. Allen & Co. (sucursales) Banco Mexicano del Trabajo
Luis A. Vidal Flor	Abogado Abogado Abogado	Cía. Mexicana de Express (antes Wells Fargo) The Mercantile Banking Co. Cía. Bancaria de Fomento y Bienes Raíces de México

Fuente: *El Economista Mexicano, The Mexican Herald, El Universal*, varios tomos años de 1880 a 1910, Archivo Histórico del Centro de Estudios de Historia de México Carso, Carta de Manuel Calero a José Yves Limantour, 7 sept. 1898, Rollo 12 y Carta Luis Mendez a José Yves Limantour, 14 may. 1894 y 30 mar. 1898, Rollo 9, ALV. F. Salazar, editor, *El libro de referencias. Directorio de profesionistas y principales hombres de negocios de la República Mexicana*, Mérida Yucatán, México, 1912, y Directorio Oficial Bancario de México, Publicado por J. R. Southworth, Director General de la Cía. Directorio Oficial Bancario de México, S.A., 1905 y 1909.

De los abogados que aparecen en el cuadro 5, el caso de Pablo Martínez del Río es importante de resaltar ya que además de ser uno de los hacendados más poderosos del estado de Durango, fue uno de los abogados de empresa más importantes de la época. Además, dentro de su despacho trabajaron Luis Riba y Cervantes y Salvador M. Cancino, los cuales llegarían a convertirse en importantes consejeros legales para las compañías ferrocarrileras y petroleras (ver cuadro 5). Martínez del Río estudió en Inglaterra en Stonyhurst College, Eaton y Oxford lo cual le dio los conocimientos necesarios para representar a capitalistas ingleses y estadounidenses en México. Uno de sus primeros trabajos fue representar a la *Casa Read & Campbell* -encargados de construir importantes túneles para el sistema de drenaje de la ciudad de México- en las negociaciones con el gobierno para la elaboración del contrato. Además, después se convertiría en el abogado del *Ferrocarril Central Mexicano*, lo cual le abrió las puertas para representar a importantes inversionistas norteamericanos.⁸³

Pablo Martínez del Río al igual que Pablo Macedo, Salvador M. Cancino y Luis Riba y Cervantes, fueron más que simples apoderados de las compañías que representaban ya que participaron en una de las operaciones financieras más complejas que se llevaron a cabo en el Porfiriato: la compra por parte del Estado de un porcentaje importante de la red ferroviaria.

A finales del siglo XIX se presenció una guerra de fletes entre las distintas compañías ferroviarias en México. Asimismo, a nivel internacional dichas compañías estuvieron sumergidas en una ola de fusiones y adquisiciones que afectaron el manejo de las empresas en el país. Ante la mala situación económica en que se encontraban, el

⁸³ “Well Known Lawyer Dies at San Antonio”, *The Mexican Herald*, 15 nov. 1907, p. 1 y Roderic Ai Camp, *Mexican Political Biographies, 1884-1935*, University of Texas, 1991.

gobierno de Díaz, a través de su Secretario de Hacienda José Limantour, decidió ir adquiriendo el control accionario de las empresas ferroviarias más importantes para consolidarlas en una gran empresa ferroviaria nacional.⁸⁴ Así en 1902, después de largas discusiones, el gobierno mexicano, a través de la compra de acciones, y en sociedad con el grupo financiero *Speyer*, controlaba parte del *Ferrocarril Nacional, Internacional e Interoceánico*.⁸⁵ No existe información al respecto pero es muy probable que tanto Emilio Velasco como Pablo Martínez del Río, abogados del *Ferrocarril Nacional* como del *Interoceánico* en México respectivamente (ver cuadro 5), hayan estado presentes en dichas negociaciones y hayan participado en la elaboración de los contratos de compra de acciones.

En 1906 el gobierno mexicano comenzó las negociaciones para adquirir un importante lote accionario del *Ferrocarril Central*. Los abogados mexicanos que estuvieron presentes en tales discusiones fueron Pablo Martínez del Río y Pablo Macedo. A finales de 1907 el *Mexican Herald* señalaba que las partes habían llegado a un acuerdo y que tanto Macedo como Martínez del Río habían estado largas temporadas en la ciudad de Nueva York, en negociaciones con abogados estadounidenses, ya que la transacción había sido complicada dado que ésta involucraba 28 diferentes activos bursátiles representados por las casas bancarias *Ladenburg Thalmann y Cía.*, *Speyer y Cía.*, *Kuhn Loeb y Cía.*, y

⁸⁴ Para un análisis sobre la consolidación y formación de Ferrocarriles Nacionales ver Arturo Grunstein Dickter, “¿Competencia o monopolio? Regulación y desarrollo ferrocarrilero en México, 1885-1911,” en Sandra Kuntz Ficker y Paolo Riguzzi (coords.), *Ferrocarriles y vida económica en México (1850-1950)*, UAM-Xochimilco, Ferrocarriles Nacionales de México, El Colegio Mexiquense, 1996, en especial pp. 171-192.

⁸⁵ *Ibid*, pp. 184-185.

Hallgarten y Cía. Además, el convenio también comprendía la emisión de dos títulos de bonos hipotecarios garantizados por el gobierno mexicano.⁸⁶

Por parte de las casas bancarias, el abogado estadounidense Edward Henderson, socio del bufete *Cravath* de Nueva York supervisó la reorganización del *Ferrocarril Central Mexicano* con *Ferrocarriles Nacionales*, la cual culminó el 1 de enero de 1909. A su vez Henderson también representó a *Speyer y Cía.* en los acuerdos para consolidar el *Ferrocarril Interoceánico* con *Ferrocarriles Nacionales* en 1908.⁸⁷ No sería la última vez que *Cravath* aconsejaría a las casas bancarias con respecto a sus negocios con las compañías ferroviarias mexicanas. En 1913 *Cravath* junto con el bufete *Van Vorst, Marshall & Smith*, representaron a un grupo bancario, encabezado por *Ladenburg, Thalmann & Co.*, en la suscripción de deuda de *Ferrocarriles Nacionales*. En un principio se elaboraron pagarés a tres meses y posteriormente se emitió deuda pagadera en un periodo de tres años.⁸⁸

En noviembre de 1907, con la muerte de Martínez del Río, Salvador M. Cancino, quien junto con Luis Riba y Cervantes quedaron a cargo de todos los asuntos del despacho de Martínez del Río, fue nombrado representante del gobierno mexicano en el Consejo de Administración del *Ferrocarril Central* para seguir con el proceso de consolidación de

⁸⁶ “Working on Central Deal,” *The Mexican Herald*, 13 mar., 1907, p. 1 y “Development of Mexico is Attracting Attention,” *The Mexican Herald*, 20 oct. 1907, p. 23.

⁸⁷ Swaine, *The Cravath*, Vol. II, p. 108. De acuerdo con Swaine, las casas bancarias a las cuales Henderson representó en la reorganización del *Central* fueron *Kuhn Loeb & Co*, *Speyer & Co.*, *Landerburg Thalmann & Co.*, *Hallgarten & Co.*, *Bank für Handel und Industrie* y *Berliner Handelsgesellschaft*. Swaine también señala que las casas bancarias actuaban como administradores bajo un contrato firmado con Henry Clay Pierce –el magnate petrolero- firmado el 1 de marzo de 1907, quien era un accionista importante del *Ferrocarril Central Mexicano*.

⁸⁸ *Ibid*, p. 236.

Ferrocarriles Nacionales de México.⁸⁹ Tanto Cancino como Riba y Cervantes trabajarían como abogados de *Ferrocarriles Nacionales* hasta 1914 cuando Jesús Flores Magón fue nombrado abogado consultor de la compañía.⁹⁰

Dentro del mundo financiero también destacaron importantes abogados como Pablo Macedo e Indalecio Sánchez Gavito -abogados del *Banco Nacional de México* y Joaquín Casasús y Rafael Dondé –abogados del *Banco de Londres y México*. Estos cuatro abogados estuvieron inmersos en discusiones sobre el diseño de las regulaciones del sistema bancario, especialmente a raíz del debate acerca de la emisión de billetes bancarios que llevó a un conflicto entre ambas firmas bancarias, las más poderosas del país. Por un lado se encontraban Macedo y Sánchez Gavito, abogados del *Banco Nacional*, quienes abogaron por un sistema de monopolio en la banca de emisión. Dichos abogados publicaron en 1885 una importante obra titulada *La cuestión de los bancos* en donde esgrimían las bondades de un sólo banco de gobierno para el sistema financiero mexicano. En 1884 el gobierno porfirista autorizó al *Banco Nacional de México* para que fungiera como banco de emisión y de gobierno restringiendo así al *Banco de Londres y México* en estas funciones. Sin embargo, Casasús, abogado del *Londres y México*, quien a su vez fue consultor de bancos de provincia, continuamente pugnó por un sistema de bancos libres para así permitir a sus clientes participar en el sistema bancario de manera más equitativa.

⁸⁹ “Cancino is Appointed”, *The Mexican Herald*, 8 ene. 1908, p. 4.

⁹⁰ “Cancino and Riba resign”, *The Mexican Herald*, 16 abr. 1914, p. 8. Jesús Flores Magón junto con su hermano Ricardo –importante líder anarquista- y Antonio Horcasitas fundaron el periódico *Regeneración* que en 1900 montó una fuerte campaña en contra del gobierno de Díaz.

En 1890 Casasús publicó una influyente obra titulada *Las instituciones de crédito* donde exponía dichas ideas.⁹¹

Cuadro 6
Puestos gubernamentales ocupados por importantes abogados de empresa, 1880-1910

Nombre	Puesto
Guillermo Obregón	Diputado Suplente, Veracruz, 1898 Diputado Suplente, Tabasco, 1898, 1900 Diputado Propietario, Veracruz, 1900, 1904, 1908, 1910
Sebastián Camacho	Senador Propietario, Distrito Federal, 1898, 1902, 1906, 1910
Manuel Calero	Diputado Propietario, Yucatán, 1902, 1904, 1906 Diputado Suplente, Yucatán, 1908 Diputado Propietario, Veracruz, 1908, 1910 Senador Propietario, Estado de México, 1912 Secretario de Fomento e Industria, Mayo-Julio 1911 Ministro de Justicia, Julio-Agosto 1911 Secretario de Relaciones Exteriores, Agosto 1911-Abril 1912 Embajador en Estados Unidos., April 1912
Manuel Pereda	Diputado Suplente, San Luis Potosí, 1906, 1908 Senador Suplente, San Luis Potosí, 1908
F. González Mena	Senador Suplente, Oaxaca, 1904, 1907
Alberto Icaza	Diputado Suplente, Distrito Federal, 1898, 1900, 1902, 1904
Emilio Dondé	Miembro del Congreso, 1896
Rafael Dondé	Senador Suplente, Sonora, 1896, 1900 Senador Propietario, Sonora, 1904, 1908
Emilio Velasco	Senador Propietario, encabezó el comité de relaciones exteriores, 1885 Trabajó en la embajada mexicana en Francia. Trabajó en la embajada mexicana en Italia.
Rosendo Pineda	Secretario particular del Secretario de Gobernación Romero Rubio Subsecretario, Secretaría de Gobernación, 1896 Diputado Propietario, Oaxaca, 1898, 1900, 1904, 1908, 1908, 1910

⁹¹ Carlos Marichal, “Debates sobre los orígenes de la banca central en México”, en Aurora Gómez, Graciela Márquez, Rafael Dobado, eds., *¿México-España: Economías paralelas?*, Fondo de Cultura Económica, 2008 y Leonor Ludlow, “La primera etapa de formación bancaria, 1864-1897” en Leonor Ludlow y Jorge Silva, compiladores., *Los negocios y las ganancias, de la Colonia al México Moderno*, Instituto Mora e Instituto de Investigaciones Históricas-UNAM, 1993, pp. 349-350.

Roberto Núñez	Oficial Mayor, Secretaría de Hacienda, 1893 Subsecretario de Hacienda, 1893-1911 Diputado Propietario, Puebla, 1898, 1900 Diputado Propietario, Distrito Federal, 1902, 1904, 1906, 1908, 1910
Tomás Reyes Retana	Diputado Propietario, Distrito Federal, 1898 Senador Suplente, Guerrero, 1900, 1904 Senador Propietario, San Luis Potosí, 1908
Pablo Martínez del Río	Diputado Propietario, Puebla, 1898, 1900 Diputado Propietario, Durango, 1902 Diputado Propietario, Distrito Federal, 1904, 1906 Representante del gobierno ante el Congreso Agrícola en E. U., 1898 Miembro del Ayuntamiento de la Ciudad de México, 1900
Luis Riba y Cervantes	Miembro del Ayuntamiento de la Ciudad de México, 1897 Diputado Suplente, Estado de México, 1898 Diputado Propietario, Distrito Federal, 1902, 1904 Diputado Suplente, Puebla, 1906 Diputado Propietario, San Luis Potosí, 1910
Joaquín Casasus	Secretario de Gobierno, Tabasco, 1885 Diputado Propietario, Tabasco, 1897, 1900, 1902, 1904 Senador Propietario, Veracruz, 1908 Embajador en los Estados Unidos
Pablo Macedo	Diputado, 1877-1882 y 1892-1910 Diputado Propietario, Distrito Federal, 1900, 1902, 1904, 1906, 1908, 1910 Delegado del gobierno en el Congreso Hispano-Americano, Madrid Director, Escuela de Jurisprudencia, 1903-1911
Miguel S. Macedo	Alcalde de la Ciudad de México, 1898 Senador Suplente, Puebla, 1900 Subsecretario de Gobernación, 1903 Senador Propietario, Puebla, 1904, 1908

Fuente: *The Mexican Herald*, 6 Dic. 1897, p. 2, 1 Jun. 1896, p. 6, 10 Jun. 1899, p. 2, 11 Sep. 1898, p. 2, 22 Nov. 1898, 18 Dic. 1898, p. 9, 21 Ene. 1900, p. 2, 23 Sep. 1906, *El Universal*, 4 Abr. 1895, p.5, 12 Jul. 1898 p. 2, y François-Xavier Guerra, *México: del antiguo régimen a la revolución*, Tomo II, Anexo II, Corpus Biográfico, Fondo de Cultura Económica, 1988, Javier Garcíadiego, *Rudos contra científicos. La Universidad Nacional durante la Revolución mexicana*, El Colegio de México, UNAM, 2000, Roderic Ai Camp, *Mexican Political Biographies, 1884-1935*, University of Texas, 1991

Los abogados de empresa del Porfiriato, no sólo contaban con importantes contactos dentro de los círculos financieros y empresariales, sino que además estaban muy bien relacionados con el grupo en el poder y muchos de ellos habían participado en cargos de elección popular o habían sido nombrados a puestos de importancia dentro del gabinete de Díaz. En el cuadro 6 se puede observar cómo algunos de ellos fueron miembros del

congreso, gobernadores, embajadores y representantes del gobierno ante diversos foros internacionales. Este amplio conocimiento del grupo en el poder, o por decirlo de otra manera, su pertenencia al grupo gobernante los convirtió en activos muy importantes para los empresarios sobre todo cuando era necesario hacer peticiones y negociaciones sobre permisos, aranceles, e impuestos que el gobierno pretendía aplicar o eliminar en determinadas industrias. Este es el caso de la petición que hace Emilio Velasco al Secretario de Hacienda José Yves Limantour, por parte de su cliente el sr. Kumell:

“Mi fino amigo y compañero:

Probablemente la fábrica de yute del Sr. Kumell comenzará á trabajar por el mes de Abril, y dicho Señor desearía poder hacer sus pedidos de yute para una época que rigiera la nueva tarifa respecto á la importación de yute y de los sacos de yute. Con ese motivo me permito recordar a U. este negocio, porque debiendo expedirse aquella nueva tarifa con alguna anticipación á su vigencia, tal vez ha llegado el momento de resolver este asunto.”⁹²

A su vez, Pablo Martínez del Río, abogado de importantes empresas extranjeras (cuadro 5) solicitaba al Secretario de Hacienda Limantour la posibilidad de modificar la Ley del Timbre en lo referente al impuesto que causaban por ese concepto las sociedades anónimas extranjeras. Martínez del Río señalaba que a las empresas extranjeras se les gravaba en exceso cada que se efectuaba una reorganización del capital social de la empresa, y que en el caso de las compañías ferrocarrileras que el representaba, esto sucedía con frecuencia. Esto se debía a que cada vez que se reorganizaba financieramente una compañía, ésta debía pagar impuestos del timbre sobre el capital social invertido originalmente además del pago del impuesto sobre el nuevo capital. Martínez del Río

⁹² Archivo Histórico del Centro de Estudios de Historia de México Carso, Carta de Emilio Velasco a José Y. Limantour, 9 de febrero de 1894, Rollo 14.

argumentaba que esto no era equitativo ya que en primer lugar la mayoría de las empresas sólo suscribían un porcentaje mínimo de su capital total y sin embargo debía pagar impuestos sobre el total. En segundo lugar, las compañías, de acuerdo con Martínez del Río, deberían sólo pagar impuestos por el valor del capital de la reorganización sin incluir el capital original ya que éste ya había sido gravado.

Otra cuestión que Martínez del Río sugería que se cambiara, versaba sobre los impuestos al timbre que causaban los bonos hipotecarios (debentures) emitidos en el extranjero por las compañías ferroviarias. Martínez del Río argumentaba que la emisión de deuda por parte de estas compañías se hacía fuera del territorio mexicano y entre extranjeros por lo que no veía la razón de que el gobierno mexicano gravase dichos títulos cuando se inscribían en el Registro Público, como la ley lo indicaba. De acuerdo con el abogado, muchas de las compañías no cumplían la ley para no desembolsar significativas sumas de dinero y por lo tanto pedía que éste impuesto fuera derogado.⁹³

Los contactos con el gobierno federal eran especialmente importantes para aquellos empresarios que residían en la provincia ya que muchos de los permisos referentes a las leyes de industrias nuevas y a las exenciones de impuestos eran otorgados en la Ciudad de México. Por lo general estos empresarios contaban con consejeros legales locales (ver apéndice 1) y además, para resolver problemas con el gobierno federal, contrataban los servicios de experimentados abogados de la Ciudad de México. Ese fue el caso de Vicente Ferrara de Monterrey, que en 1899 solicitó diversos permisos de exenciones de impuestos

⁹³ Archivo Histórico del Centro de Estudios de Historia de México Carso, Carta de Pablo Martínez del Río al Secretario de Hacienda José Ives Limantour, 4 feb. 1896, Rollo 9.

para la compañía que después se conocería como *Fundidora Monterrey*.⁹⁴ En ese año Ferrara ya había gestionado ciertas exenciones de impuestos ante la Secretaría de Fomento y de Hacienda, sin embargo, sus trámites en la Ciudad de México no habían sido fructíferos, por lo que solicitó personalmente la ayuda del gobernador del estado de Nuevo León, el General Bernardo Reyes. A su vez el gobernador solicitó la ayuda del Secretario de Hacienda Limantour:

“Ayer se me presentó [el Sr. Ferrara] diciéndome que la Secretaría de Fomento, había expuesto oficialmente, que el capital de diez millones de pesos, no se juzgaba bastante para la realización de una empresa como la proyectada, y que no se podían conceder las esenciones [sic] solicitadas para ella, sino sólo las que rigen para el común de las industrias nuevas.

Esto motiva que desde luego ocupe su atención con esta nueva carta, para reiterarle mi súplica de que ayude á la industria en relación, si para ello no hubiese algún inconveniente...Le he manifestado [al Sr. Ferrara] que para la tramitación de sus asuntos, en las Secretarías de Hacienda y Fomento, tendrá necesidad de un *Abogado bien relacionado*, y de un perito que pueda hacer amplias explicaciones respecto de la empresa. Me pidió candidato para el nombramiento de Abogado, y le dije que al hallarse en México, acaso podría dárselo; pero desde luego tuve la idea que no emití, de pedir á Ud. Consejo sobre este punto...En cuanto al Abogado ¿podrá Ud. designarme alguno apropiado?”⁹⁵

Ante tal petición, Limantour prometió evaluar el caso del Sr. Ferrara con todo detenimiento y ofreció recibirlo en sus oficinas. Además, Limantour indicaba que

“en el punto especial del abogado y tratándose de una consulta que Usted personalmente me hace y que no llegará a conocimiento del interesado, por lo delicado es que yo aparezca en cualquier caso designando persona que patrocine á los que gestionan cualquier asunto

⁹⁴ Para un estudio más a fondo sobre *Fundidora Monterrey* ver Aurora Gómez Galvarriato, “El primer impulso industrializador de México: el caso de *Fundidora Monterrey*, Tesis de licenciatura, ITAM, 1990.

⁹⁵ Archivo Histórico del Centro de Estudios de Historia de México Carso, Limantour 1ª Serie, Carta del Gral. Bernardo Reyes a José Yves Limantour, 6 dic. 1899, Rollo 12, el subrayado es mío.

cerca del Gobierno, no tengo inconveniente en dar á Usted algunos nombres para que escoja á quien juzgue mas á propósito, aunque á decir verdad cualquiera de los abogados conocidos en esta capital, podría servir bien al señor Ferrara. Mis candidatos son los siguientes: *Emilio Velasco, Emilio Pimentel, Rosendo Pineda, Joaquín D. Casasús, Pablo Martínez del Río.*”⁹⁶

La correspondencia entre Reyes y Limantour nos permite observar ciertos aspectos importantes sobre la conducción de los negocios en la época y sobre el papel de los abogados en ellos. Aún cuando el Sr. Ferrara contaba con el acceso a funcionarios estatales de muy alto nivel como el Gral. Reyes, esto no garantizaba la obtención de ciertos permisos y exenciones que se otorgaban a nivel federal. Asimismo, las conexiones de Reyes con Limantour, por si solas, no eran suficientes para la obtención de ellos en la Ciudad de México. Como bien indica la carta de Reyes, era importante obtener los servicios de un buen abogado de la Ciudad de México que pudiera representar los intereses del Sr. Ferrara ante Hacienda y Fomento. La correspondencia de Bernardo Reyes sugiere que el Sr. Ferrara escogió al abogado Rosendo Pineda y que éste cobró muy caro por sus servicios.⁹⁷ Así, en ciertos casos, aún cuando se contaban con las mejores conexiones a nivel estatal y federal, ciertos empresarios no lograron obtener resultados positivos para sus demandas.⁹⁸

Como lo señalan los cuadros 5 y 6 los abogados que asesoraban empresas eran parte importante del grupo porfiriano en el poder. Si bien contar con la asesoría de dichos

⁹⁶ Archivo Histórico del Centro de Estudios de Historia de México Carso, Limantour 1a Serie, Carta de José Yves Limantour a Bernardo Reyes, 11 dic. 1899, Rollo 12, el subrayado es mío.

⁹⁷ Archivo Histórico del Centro de Estudios de Historia de México Carso, Carta de Vicente Ferrara y Adolfo Zambrano al Gral. Bernardo Reyes, 18 junio, 1900.

⁹⁸ Edward Beatty señala que al menos para el caso de peticiones para que se catalogaran a las empresas solicitantes como industria nuevas en la Secretaría de Fomento, el tener importantes conexiones políticas no necesariamente garantizaba la obtención de exenciones. Beatty, *Institutions and Investment*, cap. 7.

abogados no aseguraba el obtener resultados positivos para los empresarios que los contrataban en sus diligencias con el gobierno, aumentaba las probabilidades de obtener un dictamen a favor. Como bien lo demuestra este capítulo, no era clara la línea que separaba el ámbito público del privado en el mundo de los abogados de empresa. Muchos de ellos eran parte de la burocracia porfiriana a la vez que contaban con sus despachos privados.

A manera de conclusión

En 1880 México tenía una economía que contaba con pocas vías de comunicación, un incipiente sistema financiero, pocas empresas, y un sistema legal heredado de la colonia. Para 1910 el país contaba con un sistema ferroviario que logró conectar a la mayor parte del país, un sistema financiero, que si bien era concentrado, contaba con aproximadamente 30 bancos y una bolsa de valores. Además, se conformaron una gran cantidad de empresas de origen nacional y extranjero y se diseñaron nuevas leyes que buscaban modernizar a la economía. El nacimiento de la gran empresa aunado a la elaboración de leyes que buscaban fomentar la industrialización dio como resultado que los empresarios buscaran asesorarse por abogados para poder navegar en el mundo legal que estaba en formación a finales del siglo XIX en México.

A través de la historia los abogados han auxiliado a las empresas a transitar en las esferas legales, políticas y económicas, pero curiosa e inexplicablemente la historia económica y la historia de empresas han ignorado los servicios que dichos consejeros legales han ofrecido. El presente capítulo ilustra y demuestra el papel que los abogados han jugado en la formación de empresas. Con el nacimiento de legislación moderna en términos económicos y con la aparición de la gran empresa en México, como fueron los

ferrocarriles, compañías mineras, y bancos, los abogados comenzaron a ser contratados para resolver problemas legales de mucha mayor complejidad como lo fueron la emisión de bonos y acciones, la conformación de sociedades anónimas, las negociaciones de concesiones con los gobiernos federales y estatales.

Como hemos visto, la mayoría de los abogados de empresa no sólo en México, sino en otros países también, participaron en las esferas públicas y privadas. El tomar parte en la política, los negocios y los ámbitos legales les dio conocimientos que eran muy valorados por los empresarios en la conducción de sus negocios. Además, con el apoyo del gobierno de Porfirio Díaz (1880-1910) al desarrollo de las empresas nacionales e internacionales, las redes entre políticos, empresarios y abogados se solidificaron. Más aun los abogados, como lo demuestra el cuadro 6, estaban en el corazón del sistema político porfiriano y el cuadro 5 muestra la importancia de su participación en la organización económica de aquellos años. El análisis de los servicios que prestaron dichos abogados nos demuestra cómo los abogados funcionaron como bisagra que unía la política, la economía y las leyes. Además, nos señala la complejidad que ya se había alcanzado en materia de desarrollo de empresas y en la formación de elites profesionales, como es el caso de los abogados de empresa. Sin embargo, la madeja de conexiones que se había formado entre los círculos financieros, empresariales y legales durante estos años se rompería con el advenimiento de la Revolución y para la década de los veinte los empresarios buscarían reconstituir, a través de sus abogados, la nueva bisagra que les permitiría seguir adelante con sus negocios.

Apéndice 1
Abogados de empresa por estados y compañías, 1912

Estado/Ciudad	Abogado	Cargo	Compañía o Persona
AGUASCALIENTES			
Aguascalientes	Antonio Dovalí	Apoderado general Consultor	Hacienda el Saucillo Banco de Londres y México
	Carlos A. Salas López	Abogado Apoderado general	Banco de Aguascalientes Banco de Zacatecas
CAMPECHE			
Campeche	Gonzalo Ramírez Carrillo	Apoderado general	Ferrocarriles Unidos de Yucatán Banco Nacional de México* Banco de Campeche*
Ciudad del Carmen	Enrique Arias	Consultor	Romero Hermanos Cepeda y Gutiérrez Pallás
CHIHUAHUA			
Chihuahua	Joaquín Cortazar ¹	Apoderado	Enrique C. Creel
		Apoderado	Banco Minero
		Apoderado	Banco Comercial Refaccionario
		Apoderado	Caja de Ahorros
		Apoderado	Compañía Eléctrica
		Apoderado	Ferrocarriles de Chihuahua
		Apoderado	Cía. Agrícola y Fuerza Eléctrica Río Conchos
		Apoderado	Corralitos Mining Co.
		Apoderado	Palomas Land & Cattle Co.
		Apoderado	Ferrocarriles Kansas City Mexico y Oriente
	Apoderado	Cía. Bancaria y Bienes Raíces de México	
	Apoderado	Cía. Minera de Naica	
Apoderado	Gargill Lumber Co.		
Apoderado	Chihuahua Lumber Co.		
	Manuel Luján	Abogado	Negocios mineros Banco Minero*
	Pascual Mejía	Apoderado	Cía. Beneficiadora del Concheño, S.A.
	Juan de Dios de Milicua	Interventor federal Abogado Abogado	Banco Comercial Refaccionario, S.A. Ferrocarril Noroeste de México Lluvia de Oro Gold Mining Co.

		Abogado	El Nuevo Mundo, S.A.
	Jesús J. Rojas	Consultor	2ª Zona Militar Chihuahua Investment Co.*
	Alberto Villarreal ²	Apoderado Apoderado	Banco Minero de Chihuahua Enrique C. Creel
	José A. Yañez	Apoderado Apoderado	Babícora Development Co. (de San Francisco California) North Western R.R. Co. (de Canadá)
Camargo	Lorenzo M. de la Garza	Abogado y Director	Banco Minero de Chihuahua (agencia)
Ciudad Juárez	Juan Amador	Apoderado Apoderado Apoderado Apoderado	Sierra Mining Co. Cía. Minera de la República Moctezuma Copper Co. Ferrocarriles de Nacozari
	José Escontrías	Abogado	Ferrocarriles Nacionales
	Felipe Seijas	Apoderado	Banco Minero de Chihuahua (suc.) Banco Nacional de México (suc.)
Jiménez	Rómulo Alvalais ³	Apoderado	Casa Marcos Russek (banqueros)
Parral	Manuel Bermúdez	Abogado	Banco Minero de Chihuahua (suc.) Sres. F. Stallforth & Hno. (banqueros)
	Manuel Gómez y Salas	Notario	Sres. F. Stallforth & Hno.
	Ramón Gómez y Salas	Consultor	Sres. F. Stallforth & Hno.
	Vicente González Pérez	Abogado y Director	Ferrocarril Urbano Eléctrico de Parral, S.A.
	José Mena Castillo	Abogado Abogado y Consultor Abogado y Consultor	Banco Nacional de México (suc.) Casa "Sucesor de Esquicia" Parral Electric & Telephone Co.
COAHUILA			
Saltillo	Jacobo M. Aguirre	Director	Periódico "Soberanía Coahuilense"
Torreón	Benito Flores	Abogado	Banco de Londres y México (suc.) Amador Cárdenas (banquero)

			Coronel Carlos González (banquero)
	F. Laurenzana Ríos	Notario	Banco Nacional de México (suc.)
	Manuel Sepúlveda	Abogado	Teléfonos Sepúlveda
COLIMA			
Colima	José D. Aguayo ⁴	Abogado Abogado	Banco Nacional de México (suc.) Empresa del Obras del Puerto de Manzanillo
	Jesús Isaac Padilla	Apoderado	Banco Occidental de México S. José Lumber Co.
DURANGO			
Durango	Sebastián Vera ⁵	Apoderado Apoderado	Eureka Mining Co. (de San Antonio, Texas) Candelaria Gold and Silver Mining Co. (de Nueva York)
Lerdo	José Sariñana	Representante Consultor	Ferrocarril Eléctrico de Lerdo a Torreón Banco Minero de Chihuahua (suc.)
GUANAJUATO			
Guanajuato	Joaquín Chico González ⁶	Abogado consejero	Banco Nacional de México (sucursal)
	Joaquín González	Abogado consultor	Guanajuato Development Co. Guanajuato Reduction Co. Guanajuato Consolidated Mining & Milling Co. Guanajuato Power & Electric Co.
	Isidro Guerrero	Director	Periódico “La Prensa”
León	Enrique O. Aranda	Abogado Apoderado	Ferrocarriles de México Banco de San Luis Potosí (suc.)
	Francisco Gómez	Abogado	Banco Nacional de México (suc.)
HIDALGO			
Pachuca	Joaquín González	Apoderado	Banco Nacional de México (suc.)
	Carlos Sánchez	Abogado local	Mina Sta. Gertrudis

	Mejorada	Abogado local Abogado Apoderado	Mina Real del Monte y Pachuca Ferrocarriles Nacionales de México Banco de Hidalgo
	Ignacio Urquijo	Apoderado Apoderado	Banco Nacional de México (suc.) Negociación Minera Maravillas y Anexas
JALISCO			
Guadalajara	Jesús Arriola Adame	Apoderado	Sres. J. Tirán y Hermano
	Alberto Barba Carrasco	Apoderado	Sres. Paulsen y Cía.
	Miguel Campos Kunhardt	Apoderado	Banco de Guanajuato (suc.)
	Ignacio Enríquez	Apoderado Apoderado	Cía. Singer (Nueva York) Brunswick Balke Collander Co. (Nueva York)
	Paulino Macorro y Narvaez	Apoderado	Casa Pablo González (Chapala)
	José M. Martínez Sotomayor	Apoderado	Sres. A. Wagner y Levien Sucursales
	Arnulfo Matute	Apoderado	Cía. Irrigadota de la Laguna de la Magdalena, S.A.
	Ignacio Razón	Notario	Apolunio García (banquero)
	Luis Vereza	Consultor	Banco Nacional de México (suc.)
Lagos	Alfonso Orozco	Abogado	Banco Nacional de México (suc.)
ESTADO DE MÉXICO			
Toluca	Eduardo García	Consultor	Banco Nacional de México (suc.)
	Javier F. Gaxiola	Apoderado Apoderado Apoderado	Banco del Estado de México Cía. Cervecera Toluca y México Molino de la Unión
	Carlos A. Vélez	Apoderado	Ferrocarriles Nacionales de México
MICHOACÁN			
Morelia	Manuel Ibarrola	Consultor	Banco Nacional de México (suc.)

	Manuel Ramírez Murguía	Apoderado	Banco Refaccionario de Michoacán
	Felipe de J. Tena ⁵	Apoderado	Ferrocarriles Nacionales de México
OAXACA			
Oaxaca	Enrique Vasconcelos	Apoderado	Magdalena Smelting & Mining Co. Cía. de Luz y Fuerza Motriz
QUERÉTARO			
Querétaro	Eduardo López ⁵	Consultor	Cía. Hidroeléctrica Queretana S.A.
	Felipe Ruíz de Cabañas ⁵	Apoderado	Ferrocarril Sta. María del Río S.A.
		Consultor	Cía. Exploradora de las Aguas Minerales de Lourdes en la Labor del Río, S.A.
	José M. Truchuelo ⁵	Abogado Apoderado	Ferrocarriles Nacionales de México Banco de Londres y México
SINALOA			
Culiacán	Alejandro Buelna	Apoderado	Ferrocarril Occidental de México
	Ramón Corona	Apoderado	Anastasio Rocha (banquero y minero de Durango)
	Francisco Rosas	Apoderado Apoderado	Ferrocarriles del Sud-Pacífico Ferrocarril Occidental de México
	Ignacio Saiz	Consultor Consultor Consultor	Grant Bros. Construction Co. The Culiacán Electric Co. Empresa de Agua de Sinaloa
	José M. Tellaeche	Apoderado	Luis B. Canobbio (banquero y agente consular de Italia en Mazatlán)
	Nicolás Tortolero y Vallejo	Abogado y Notario Abogado Abogado Abogado Abogado	Banco de Sonora Sinaloa Land Co. Cía. Colonizadora "La Prosperidad" The Almada Sugar Refineries Co. Sr. Nelson Rhodes Jr. Sres. Ponciano Almada y Cía., Sucs.
	Heriberto Zazueta	Apoderado Apoderado	Ferrocarriles S. Pacífico de México Sinaloa Land Co.

Mazatlán	Carlos C. Echeverría	Apoderado	Negociación Minera Guadalupe de los Reyes, S.A.	
		Apoderado	Rosario (Comstock) Gold Mining Co., S.A.	
	Fortino Gómez	Consultor Consultor Consultor Consultor	Sres. Heymann, Sucs. Manuel Somellera Antonio de la Peña Negociación Minera “Piedad y Amparo”	
	Eutimio Gómez	Abogado	Ferrocarril Kansas City México y Oriente	
SONORA				
Cananea	Arturo Guajardo	Apoderado	Banco Mercantil de Cananea	
		Apoderado	Ferrocarril Sud-Pacífico de México	
Guaymas	Ibarra y Parker, Abogados (Adolfo Ibarra y W.E. Parker)	Apoderado General	Ferrocarril Southern Pacific Co.	
		Fidel S. Pujol	Apoderado	Banco Nacional de México (sucs.)
		Vicente Vidaurrázaga	Apoderado Apoderado	First National Bank (El Paso Texas) Criston Mining Co.
Hermosillo	Ernesto Camou	Apoderado Apoderado Secretario	Banco Minero Victoria Gold Mining Co. Cámara de Comercio	
		A. Flores	Apoderado	Cía. Constructora Richardson Cía. Esperanza Cía Río Yaqui
TABASCO				
San Juan Bautista	José Ventura Calderón	Notario	Banco de Tabasco	
		Notario	Banco Nacional de México (suc.)	
	Miguel A. Gil	Apoderado	Sres. S. Pearson & Son Ltd. (Londres)	
	Francisco Pellicer	Apoderado	Sres. A. Pastor & Cía.	
	Justo C. Santa-Anna	Consultor	Banco Nacional de México (suc.) Cámara de Comercio Cámara Agrícola Cía. Tabasqueña Electro-motriz	

TAMAULIPAS

Ciudad Victoria	Fermín Legorreta	Consultor	Agencia Banco Nacional de México
	Jacobo Martínez	Consultor	Banco Nacional de México (suc.) Banco de Tamaulipas (suc.)

TLAXCALA

Tlaxcala	Rafael Ávila	Apoderado	Banco Oriental de México (suc)
-----------------	--------------	-----------	--------------------------------

VERACRUZ

Puerto México	Fernando A. Valenciano	Apoderado	Casa Juan Cruz Carrillo
Veracruz	Manuel Suzarte Cabrera	Apoderado Apoderado	Cía. Banquera Veracruzana Sres. J. Couttolenc e Hijos (Puebla)

ZACATECAS

Zacatecas	Enrique F. Hernández	Abogado	Sres. Lejeune, Flores y Cía. (Banqueros)
		Abogado	The Benito Juárez Mines Co.

* Indica que en ese banco pueden dar referencias del abogado en cuestión.

1. Fue diputado a la legislatura del estado y ex ministro de Relaciones.
2. Fue ex ministro de Relaciones.
3. Fue Procurador de Justicia del estado de Chihuahua desde 1899.
4. Fue magistrado supernumerario.
5. Fue magistrado supernumerario del superior tribunal de justicia del estado.
6. Fue diputado a la legislatura.

Nota: La presente lista sólo incluye a los abogados que claramente asesoraban a empresas. En los estados de Nuevo León, Puebla, Yucatán y San Luis Potosí se listan a los abogados pero no se indica a qué empresas representan por lo que no se consideraron.

Fuente: ALV. F. Salazar, editor, *El libro de referencias. Directorio de profesionistas y principales hombres de negocios de la República Mexicana*, Impresión privada, Mérida Yucatán, México, 1912.

Capítulo 2

Los abogados de empresa y el impacto de la Revolución, 1910-1925

El marco institucional que se construyó durante el Porfiriato y en el que se habían forjado importantes redes entre políticos, empresarios, y financieros se resquebrajó con el inicio de los levantamientos armados de 1910 y de los decretos que se promulgaron posteriormente. Legislaciones que se habían decretado y consolidado a lo largo de más de tres décadas en materia económica fueron minadas con la Revolución lo que se tradujo en una mayor inseguridad jurídica y operativa para las empresas. Además, existían una serie de prácticas establecidas instrumentadas en buena parte por importantes abogados pertenecientes al poder político porfirista, que habían sido muy favorables a grandes empresas extranjeras y grupos económicos nacionales, y que la Revolución trastocó de manera significativa. Ante estos cambios, las empresas del país tuvieron que adecuarse de manera abrupta a los nuevos líderes revolucionarios, a la violencia que afectó diversas partes del país y en general al nuevo entorno que un levantamiento armado imponía en la economía. Bajo estas nuevas circunstancias, algunas empresas lograron sobrevivir, en ciertos casos exitosamente, mientras otras desaparecieron. En todo caso, aquéllas que consiguieron salir adelante lo hicieron en un ambiente caracterizado por gran incertidumbre.

En una economía de guerra, la falta de certeza en las leyes hizo que los militares y revolucionarios fueran los actores preeminentes y que empresarios, industriales y financieros, a diferencia de lo acontecido en el Porfiriato, pasaran a segundo plano y más bien tomaran una actitud de defensa. Para 1917 el marco institucional del Porfiriato ya había entrado en crisis y un nuevo régimen político y legal buscaba instaurarse. En un país

con un aparato burocrático en ciernes y en donde los nuevos líderes revolucionarios podían ser derrocados en cualquier momento, los antiguos intermediarios que durante el gobierno de Porfirio Díaz habían servido de puente entre los sectores político, económico y legal, si bien siguieron asesorando a diversas compañías, comenzaron a no ser los adecuados. Los abogados que fungieron como enlaces entre lo público y lo privado en el periodo 1880-1910 no contaban con los lazos necesarios para articular las demandas de los empresarios ante el nuevo régimen revolucionario. Los consejeros que habían asesorado a importantes hombres de empresa desde finales del siglo XIX y que permanecieron en el país durante la gesta armada y siguieron representando a sus clientes, tuvieron que buscar alianzas con la burocracia revolucionaria. Este proceso no fue nada sencillo ya que cargaban con un *pedigree* de *antiguo régimen*, en contraste con las nuevas generaciones provenientes de la Escuela Nacional de Jurisprudencia y de la recién formada Escuela Libre de Derecho. Los empresarios, por lo tanto, buscaron asesores que supiesen lidiar con el nuevo entorno legal y político, que fueran flexibles, y sin ataduras al antiguo régimen. Al establecer vínculos con una nueva generación de abogados, los empresarios esperaban congraciarse con los nuevos actores políticos y con las nuevas reglas y leyes que estaban en construcción. Tal fue el caso de diversos jóvenes abogados como Manuel Gómez Morin, Miguel Palacios Macedo y Alberto Vásquez del Mercado que en los años más violentos de las luchas armadas estudiaban leyes en la Escuela de Jurisprudencia pero que pronto serían contratados por diversos empresarios. Citemos un caso emblemático: en enero de 1919, en el epílogo de las revueltas, Gómez Morin se titulaba como abogado y era invitado por Miguel Alessio Robles a trabajar en su despacho.⁹⁹

⁹⁹ Archivo Manuel Gómez Morin (en adelante AMGM), Sección Personal, Correspondencia Particular, Miguel Alessio Robles, 1 febrero 1919. Miguel Alessio Robles fue subsecretario de Justicia con Eulalio

Durante la Revolución las redes que se habían formado entre hombres de negocios y políticos se desvanecieron. Más aún, los abogados que fungieron como bisagra al unir las esferas financieras, políticas y legales también fueron afectados de manera significativa durante las gestas armadas. El presente capítulo busca entender cómo la violencia armada destruyó las redes que permitían la conducción diaria de los negocios en la época porfirista y cómo se fueron tejiendo de nueva cuenta con los nuevos gobiernos revolucionarios. Para entender este proceso, se estudia cómo la ausencia de importantes abogados porfirianos dio la entrada a jóvenes abogados provenientes de provincia y de clase media en la administración pública revolucionaria y en la asesoría a hombres de negocios. Fueron precisamente estos jóvenes abogados los que en la época posrevolucionaria irían construyendo las redes que permitirían a empresarios y revolucionarios desarrollar la economía de principios del siglo XX.

El impacto de la Revolución en la economía

En 1920 México comenzó a recuperarse de los efectos que trajo consigo la Revolución. Aún cuando el país no sufrió un colapso económico absoluto, y la mayoría de los dueños de empresas y fábricas pudieron conservarlas, éstos tuvieron que hacer ajustes importantes en la manera en que conducían sus negocios una vez que había finalizado la

Gutiérrez; Secretario particular del Presidente Adolfo de la Huerta; Embajador de México en España y tenía ligas muy estrechas con los sonorenses como Plutarco Elías Calles, Secretario de Industria y Comercio con Álvaro Obregón, Miembro fundador del PAN; Miembro del Primer Consejo Nacional del PAN, 1939-1944. Asimismo, Alessio Robles fue alumno en Jurisprudencia de Rodolfo Reyes (hijo del General Bernardo Reyes), importante profesor de Jurisprudencia y opositor al grupo de los científicos. Para más información al respecto véase Javier Garciadiego, *Rudos contra científicos. La Universidad Nacional durante la Revolución mexicana*, El Colegio de México, UNAM, 2000, pp. 58-59.

gesta armada.¹⁰⁰ De 1910 a 1920 el país no sólo estuvo inmerso en diversas revueltas sino que también se vio afectado por un cambio constante de cuadros revolucionarios regionales, lo cual complicó la organización e implementación de programas de alcance nacional ya que cada comandante diseñaba e implementaba diversas políticas en sus respectivas zonas de poder. Un problema económico importante que surgió a consecuencia del constante cambio en los jefes regionales fue el que cada facción emitiera su propia moneda y no aceptara la de sus rivales. Esto llevó al país a un periodo marcado por fuertes devaluaciones, lo cual dio lugar a altas tasas de inflación en muchas ciudades y a la práctica común del trueque.¹⁰¹

Los sectores que más se vieron afectados con la gesta armada fueron la agricultura, el ganado, la banca y los ferrocarriles. El sector agrícola sufrió pérdidas importantes en las haciendas azucareras, algodoneras y maiceras,¹⁰² pero otras haciendas, como las henequeneras en Yucatán, vivieron una época de auge en la producción y exportación justo en los años más violentos de la guerra.¹⁰³ La ganadería sufrió pérdidas importantes en esa

¹⁰⁰ John Womack fue el primero en señalar que el país no había sufrido un colapso económico. Ver John Womack Jr., "The Mexican Economy during the Revolution, 1910-1920: Historiography and Analysis", *Marxist Perspectives*, Invierno 1978. Haber, Razo y Maurer sostienen que la mayoría de los sectores del país no tuvieron grandes problemas y que para la década de los veinte ya estaban en recuperación. Stephen Haber, Armando Razo y Noel Maurer, *The Politics of Property Rights. Political Instability, Credible Commitments, and Economic Growth in Mexico, 1876-1929*, Cambridge University Press, 2004.

¹⁰¹ Para finales de 1913 el país abandonó el patrón oro. Del 1 de julio de 1913 al 14 de agosto de 1914 el peso sufrió una devaluación del 54%; del 15 de agosto de 1914 al 4 de junio de 1916 la devaluación fue del 154%; y del 5 de junio al 1 de diciembre de 1916 la devaluación fue de 2009%. Calculado a partir de Edwin W. Kemmerer, "Inflación y revolución", *Problemas agrícolas e industriales*, Num. 1, Vol. 5, 1953, pp. 175, 183 y 196. Además, en la ciudad de México en el periodo comprendido entre julio de 1914 a julio de 1915, los precios del maíz subieron 2,400%, del frijol 2,200%, del arroz, 1,420%, del azúcar 940% y de la harina 900%. *Ibid.*, p. 183.

¹⁰² John Womack Jr., "The Mexican Revolution, 1910-1920", en Leslie Bethell, ed., *Mexico Since Independence*, Cambridge University Press, 1992, p. 133.

¹⁰³ Por ejemplo, la producción henequenera creció un 89% entre 1910 y 1916 y alcanzó su mayor producción en el año de 1916. Calculado a partir de Gilbert Joseph, *Revolutions from without: Yucatán, Mexico and the United States, 1880-1924*, Cambridge University Press, 1988, pp. 31 y 252.

época ya que de 1910 a 1923 la caída en el número de cabezas de ganado en el país fue del 67%.¹⁰⁴ Este sector se vio seriamente afectado desde los inicios de la gesta armada ya que en los estados de Coahuila, Chihuahua, y Sonora (y al poco tiempo en Nuevo León, Durango, Tamaulipas y en el territorio de Baja California), el ganado fue utilizado para alimentar a las tropas o como producto de venta a los Estados Unidos para la obtención de recursos.¹⁰⁵ Es importante señalar que la industria petrolera, al igual que las haciendas henequeneras, tuvieron su mayor auge durante los levantamientos armados ya que de 1910 a 1915 la producción petrolera aumentó aproximadamente 800% y de 1915 a 1920 alrededor del 400%.¹⁰⁶

Para 1913 el gobierno federal suspendió todos los pagos de la deuda lo cual fue un duro golpe para el sistema bancario ya que éste era su principal deudor. Asimismo, los bancos en distintas zonas fueron obligados en diversas ocasiones a dar préstamos forzosos a los diferentes contingentes revolucionarios y por lo tanto muchas sucursales optaron por cerrar sus puertas. Para mediados de 1916, Carranza incautó algunos bancos puesto que no cumplían con los requisitos que la ley porfirista establecía en cuanto al porcentaje de reservas metálicas que éstos debían poseer. Sin embargo, el golpe de gracia al sistema bancario se dio el 14 de diciembre del mismo año cuando Carranza decretó la liquidación de todos aquellos bancos que no contaran con reservas en metálico equivalentes al 100% de los billetes en circulación. Esta medida afectó a todos los bancos ya que ninguno pudo

¹⁰⁴ Manuel A. Machado Jr., *The North Mexican Cattle Industry, 1910-1975, Ideology, Conflict and Change*, Texas A&M University Press, 1981, p. 29.

¹⁰⁵ Ibid., pp. 7-28. Durante la revolución, los sonorenses utilizaron el ganado para la obtención de recursos. Esto se puede apreciar en Héctor Aguilar Camín, *La frontera nómada. Sonora y la revolución mexicana*, Cal y Arena, 1997.

¹⁰⁶ Calculado en base a Womack, "The Mexican Revolution 1910-1920" cuadro 1, p. 133.

cumplir con la misma.¹⁰⁷ Para finales de 1917 el sistema financiero que se había establecido en el Porfiriato se había derrumbado por completo.¹⁰⁸ Ante la falta de instituciones bancarias, surgieron en México, bancos sin concesión para ofrecer sus servicios a las empresas, pero éstos lamentablemente no fueron de igual calidad y presentaban costos y riesgos elevados para los usuarios. Aún cuando los bancos fueron oficialmente devueltos a sus dueños en 1921, la mayoría de ellos no pudieron recuperar sus pérdidas y ofrecieron servicios de mala calidad en las décadas posteriores.¹⁰⁹

Los ferrocarriles pasaron a ser utilizados para el transporte de militares y de armas trayendo como consecuencia un fuerte desabasto en mercancías que afectaron tanto a consumidores como a productores.¹¹⁰ Como respuesta a lo anterior el gobierno constitucionalista responsabilizó a los comerciantes del incremento y ausencia de alimentos en diversas ciudades. Ante esta situación, muchos comercios e industrias cerraron temporalmente sus puertas. Además, varias líneas importantes en el servicio ferroviario fueron destruidas para prevenir movilizaciones de grupos enemigos y aquéllas que siguieron operando eran controladas por diferentes grupos revolucionarios que cobraban

¹⁰⁷ Kemmerer, “Inflación”, p.198. Esto se analiza con más detalle en Emilio Zebadúa, *Banqueros y revolucionarios: la soberanía financiera de México, 1914-1929*, Fondo de Cultura Económica, 1994 y Noel Maurer, *The Power and the Money. The Mexican Financial System, 1876-1932*, Stanford Univeristy Press, 2002.

¹⁰⁸ Maurer, *The Power and the Money*, p. 157.

¹⁰⁹ Para una discusión más completa sobre el tema ver Luis Anaya Merchant, *Colapso y reforma. La integración del sistema bancario en el México revolucionario 1913-1932*, Miguel Angel Porrúa Editor y Universidad Autónoma de Zacatecas, 2002. Para ver el impacto que tuvo la falta de servicios bancarios en una compañía textilera (Compañía Industrial Veracruzana, S.A.) consultar Aurora Gómez Galvarriato y Gabriela Recio, “The indispensable Service of Banks: Comercial Transactions, Industry and Banking in Revolutionary Mexico”, *Enterprise and Society*, Marzo 2007.

¹¹⁰ Por ejemplo, en la Ciudad de México el alza en los precios del maíz, frijol, arroz, azúcar y harina fue del 2,400%, 2,200%, 1,420%, 940% y 900% respectivamente de julio de 1914 a julio de 1915. Kemmerer, “Inflación y revolución”, p. 183. Para el caso del territorio controlado por Villa en 1915 los precios del maíz se incrementaron en 194%, el frijol 233%, la manteca 163% y el café 367% en un periodo de seis meses. Zebadúa, *Banqueros y revolucionarios*, p. 35.

cuotas extras para el transporte de carga. A mediados de 1913 la situación en las empresas ferroviarias era lamentable. De los 1,600 kilómetros con los que contaba la *Compañía Ferroviaria del Sud-Pacífico* sólo el 20% estaba en operación. Lo mismo sucedía con *Ferrocarriles Nacionales* que sólo tenía funcionando el 47% de sus líneas.¹¹¹ Además, para noviembre de 1914 el ferrocarril que cubría la ruta de El Paso, Texas a la Ciudad de México estaba controlado por dos facciones distintas. De El Paso a Aguascalientes, el ejército de Villa lo controlaba, mientras que de Aguascalientes a la Ciudad de México, los carrancistas lo tenían en su poder.¹¹²

En cuanto al transporte de carga, este se vio adicionalmente obstaculizado por la necesidad de obtener *pases* para su transporte. Así, cuando “una industria o mina precisaba leña, carbón o explosivos para mover sus máquinas, tenía forzosamente que obtener un pase del jefe militar...Así el control de fletes y circulación de mercancías permitió influir en suministros y precios favoreciendo a ciertas personas e industrias”.¹¹³ Estos problemas llevaron a diversas compañías a comprar su propio equipo ferroviario o a alquilarlo de empresas privadas que ofrecían sus servicios a precios que estaban un 75% por encima de las compañías existentes.¹¹⁴ Por ejemplo, en 1916, una vez que la fábrica fue devuelta a sus

¹¹¹ Haber, Razo y Maurer, *The Politics*, p. 138.

¹¹² National Archives and Records Administration, Washington D.C., E.U.A., Records of the Department of State relating to the internal affairs of Mexico, 1910-1929 (en adelante NARA), Cónsul Gaston Schmutz al Secretario de Estado, 5 noviembre 1914, 812.50/5.

¹¹³ Alicia Hernández Chávez, “Militares y negocios en la Revolución Mexicana”, *Historia Mexicana*, octubre-diciembre, Vol. XXXIV, Núm. 2, 1984, p. 194.

¹¹⁴ NARA, Cónsul de Piedras Negras al Secretario de Estado, 29 junio 1917, 812.50/35.

dueños, la *Cervecería Cuauhtémoc* adquirió vagones de ferrocarril para subsanar los problemas que tenían con el transporte de mercancías.¹¹⁵

El creciente poder de los militares dio como resultado que éstos no sólo administraran el servicio ferroviario sino que también tuvieran una entrada al negocio de la especulación. Al parecer los jefes revolucionarios tuvieron ciertas ventajas comparativas en los negocios de armas, municiones, agencias aduanales, compañías exportadoras, y administración de comisiones reguladoras. En una economía de guerra los militares paulatinamente comenzaron a ocupar un lugar importante en diversos negocios y a desplazar a los empresarios.

La industria también se vio afectada debido a que el sistema ferroviario tenía serias deficiencias lo cual entorpecía un sistema articulado de distribución de mercancías en el país. Por ejemplo, en 1913 la industria textilera indicó al gobierno que debido a la situación tan errática del transporte las fábricas serían obligadas a cerrar. Las empresas no podían abastecerse de materia prima, en especial de algodón proveniente del norte de México o del puerto de Veracruz ya que en ambas direcciones el sistema ferroviario había sido interrumpido a causa de los levantamientos armados.¹¹⁶ Aunado a estos problemas, la desaparición del circulante monetario, la inflación causada por la impresión de billetes sin medida de cada bando revolucionario y la incautación bancaria complicaron la situación de la industria. Asimismo, ciertas fábricas también fueron invadidas por los revolucionarios y usadas para obtener recursos. Tal fue el caso de la *Cervecería Cuauhtémoc* y la *Cervecería Chihuahua*. Tanto Pablo González como Francisco Villa utilizaron respectivamente las

¹¹⁵ Mario Cerutti e Isabel Ortega Ridaura, “*Cervecería Cuauhtémoc (1925-1955). Integración productiva, expansión y ocupación del mercado nacional*”, Mimeo, 2002, p. 6.

¹¹⁶ Haber, Razo y Maurer, *The Politics*, p. 138.

materias primas que se encontraban en dichas empresas para obtener recursos y fueron devueltas a sus dueños cuando se terminaron los inventarios.¹¹⁷

Por último cabe destacar la respuesta que se tuvo para organizar el abasto de mercancías de primera necesidad que la población necesitaba debido a los estragos que la Revolución estaba causando y que tuvo, a largo plazo, un impacto muy negativo en las relaciones entre los gobiernos revolucionarios y los empresarios. Si bien en los países europeos involucrados en la Primera Guerra Mundial, se elaboraron planes de cooperación entre los hombres de negocios y el gobierno para planificar el abasto de las mercancías de primera necesidad, en México los generales revolucionarios instauraron comisiones reguladoras sin la cooperación del sector privado y más bien los comerciantes e industriales y sus precios elevados se convirtieron en el enemigo a vencer. Además, en Europa una vez que se firmó el Armisticio, esta unión entre empresarios y gobierno comenzó a tambalearse ya que los hombres de negocios buscaron deshacerse de controles burocráticos, elevar precios y comprar y vender donde consideraran conveniente. En México, por el contrario, fue el inicio de mayor injerencia en la planeación económica por parte de una emergente burocracia revolucionaria.

La constitución de una economía de guerra, sobre todo a partir de 1914, dio pie al establecimiento de un estado con mucho más poder de intervención, así como de planeación de la economía, y con lazos más estrechos con los sectores obreros y campesinos. Al parecer se dejaba atrás a un estado, que tenía alianzas con las élites de hacendados y empresarios, y que si bien intervenía en la economía, no lo hacía al grado que se empezaría a observar a partir del final de la Revolución. Este cambio en las alianzas se

¹¹⁷ La *Cuauhtémoc* estuvo en manos de González por un periodo de 2 años mientras que la Chihuahua estuvo 4 años en manos de Villa.

puede observar a través de la conformación de diversas comisiones reguladoras de comercio creadas con anterioridad a 1917 y cuyo propósito era favorecer a los sectores obreros y campesinos.

Es importante señalar que antes de la constitución de dichas comisiones reguladoras, Sonora y Chihuahua ya habían tomado la delantera en cuanto a iniciativas de carácter de planeación económica. Siendo estos estados inicialmente los primeros en abastecer de recursos a las fuerzas beligerantes, fueron también los pioneros en facultar al dirigente en turno a intervenir más directamente en la economía. Así por ejemplo, el gobernador de Sonora emitió el 14 de agosto de 1913 un decreto que tuvo como propósito concentrar y dirigir la economía del estado en manos del gobernador. Esta primera medida prohibía la venta de bienes raíces a extranjeros, salvo los fundos mineros. Además, también “prohibía las salidas laterales: no se podían legar, donar, retrovender, o hipotecar a extranjeros los bienes sino con el permiso del ejecutivo.”¹¹⁸

Por otra parte, al ser nombrado gobernador de Chihuahua en diciembre de 1913, Francisco Villa tuvo que desarrollar una estrategia para financiar el combate contra el ejército de Huerta y al mismo tiempo satisfacer las necesidades básicas de la población civil. Ante esto, uno de los primeros decretos de Villa (diciembre, 1913) tuvo por objeto intervenir las haciendas y otras propiedades de los más ricos y hacerlas producir para obtener recursos. Una segunda orden redujo el precio de la carne en 85%.¹¹⁹ Al respecto, el periódico *El Paso Times* indicaba que “el gobierno [estaba] controlando el mercado de la carne. Todos los días un destacamento de soldados [era] enviado a algunas de las

¹¹⁸ Aguilar Camín, *La frontera nómada*, p. 483.

¹¹⁹ Friedrich Katz, “Villa: El gobernador revolucionario de Chihuahua” en *Ensayos mexicanos*, Alianza Editorial, 1994, p. 342 y 344.

haciendas de Terrazas, en donde un hato [era] capturado, llevado a la ciudad y sacrificado. La carne [era] entonces distribuida en varios mercados de la ciudad.»¹²⁰

Las luchas armadas acarrearón desabasto de la mayoría de los productos básicos, alzas generalizadas en los precios de estos, escasez en los medios de pago y la continua devaluación de los billetes emitidos por los bancos y revolucionarios. Los diversos ejércitos en pugna trataron de hacer frente a esta situación y la solución fue la creación de Comisiones Regulatoras del Comercio.

Carranza en su lucha en contra de los ejércitos de Villa y Zapata (y habiendo sido desconocido por el gobierno de la convención de 1914), abrió comisiones reguladoras del comercio en cada ciudad que sus generales ocupaban. De esta forma, se buscaba abastecer a las diferentes poblaciones de insumos básicos y reclutar hombres para el ejército constitucionalista.¹²¹ Un ejemplo claro de lo que buscaban realizar las Comisiones lo encontramos en Veracruz en donde el gobernador, General Heriberto Jara, decretó el establecimiento de La Comisión Reguladora del Comercio de Veracruz el 29 de febrero de 1916. Es importante mencionar que en las consideraciones al decreto, Jara indicaba que la formación de estas comisiones constituía una restricción a la libertad de comercio que tanto la Constitución del estado de Veracruz como el de la República garantizaban. Sin embargo, el general explicaba que la formación de las Comisiones no suprimía esta garantía ya que la medida era sólo provisional por las circunstancias en que se encontraba el país.¹²²

Esta comisión facultó al estado ir más allá de la regulación del comercio en Veracruz ya que en el artículo segundo del decreto se establecía que “la comisión tendrá

¹²⁰ Citado en *Ibid.*, p. 344.

¹²¹ Womack “The Mexican Revolution, 1910-1920”, p. 159.

¹²² *El Dictamen*, Veracruz, 1 de marzo de 1916, en NARA, 812.50/9.

por objeto emprender las investigaciones necesarias y aconsejar y ejecutar las medidas pertinentes para que el gobierno del Estado, realice una intervención prudente y equitativa tanto en el comercio como en el sistema económico general del Estado, especial y preferentemente en lo que se refiere a los artículos de primera y segunda necesidad, con el fin de conciliar los intereses de las clases productoras con los de las consumidoras y las intermediarias del modo más benéfico para la colectividad.”¹²³

Como puede apreciarse este decreto daba amplias facultades al estado, a través de la Comisión, de regular prácticamente cualquier aspecto de la economía.¹²⁴ Mas aún, la Comisión también tenía la prerrogativa de establecer cuál era el nivel de ganancias que podrían obtener los comerciantes.¹²⁵ Por último debe indicarse que este consejo también podía prohibir la salida de artículos de primera y segunda necesidad del estado o impedir su movimiento dentro del mismo.

No sólo en Veracruz se establecieron este tipo de Comisiones. En la ciudad de México se organizó la Comisión Reguladora de los Precios Comerciales, la cual funcionó

¹²³ La lista de artículos de primera necesidad era larga pero, además, indicaba que se comprendían comestibles de toda especie, víveres y mercaderías que sirvieran para la alimentación, bien sea en estado natural o elaborados en cualquier forma. Los de segunda necesidad se definían como ropa y prendas de vestido ordinario que cada uno acostumbra usar, según sus posibilidades y siempre que no fueran de lujo. Ibid.

¹²⁴ El artículo quinto le daba a la Comisión la facultad a intervenir en todos los establecimientos mercantiles o industriales que realizaran cualquiera de las siguientes actividades: 1. Adquisiciones, enajenaciones y alquileres, verificados con propósito de especulación comercial, de mantenimientos; artículos muebles o mercaderías. 2. Empresas de abastecimientos y suministros. 3. Empresas de fábricas y manufacturas. 4. Empresas de transporte de personas o cosas, por tierra o agua, salvo las que estén sujetas a legislación federal. 5. Librerías y empresas editoriales y tipográficas y especialmente en lo que se refiere a libros y enseres escolares. 6. Empresas de comisiones, agencias y oficinas de negocios comerciales. 7. Farmacias, droguerías y boticas. 8. Empresas de hospedaje. 9. Comerciantes ambulantes de toda especie. 10. *Todos los demás que la comisión estime convenientes sujetar al presente decreto.*

¹²⁵ El artículo décimo indicaba que los decretos que afectaran a los comerciantes, agricultores y demás personas regidas por el decreto, serían dictados conforme a que “los comerciantes establecidos en el Estado obtengan utilidades que no excedan los límites máximos que la misma Comisión fije con aprobación del Ejecutivo, en la inteligencia de que toda utilidad que exceda de dicho límite será considerada como ilícita.”

del 9 de abril al 28 de julio de 1916 “para armonizar los intereses de los consumidores y los comerciantes.”¹²⁶ En Sonora a principios de 1916 también se formó un comité que controló el comercio y estableció expendios municipales.¹²⁷

En 1915 Salvador Alvarado reorganizó la Comisión Reguladora de Henequén en Yucatán.¹²⁸ Es importante mencionar que debido al incremento en la demanda por este producto durante la Primera Guerra Mundial, de 1915 a 1918 se vivió una bonanza en el mercado del henequén.¹²⁹ Ante ello, Carranza envió a la ciudad de Mérida a Alvarado para que éste controlara los ingresos que se estaban obteniendo de la exportación del henequén. La estrategia de Alvarado consistió en expropiar los ferrocarriles, convertir al estado en el único comprador de la fibra y responsabilizar al gobierno del estado de la exportación del producto.¹³⁰ De esta manera la *International Harvester* sólo pudo comprar henequén a la Comisión Reguladora estatal. Esta Comisión fue aún más allá, ya que contrató miles de trabajadores del centro del país para trabajar en las haciendas henequeneras, impulsó regulaciones para proteger los henequenales contra los incendios, inauguró una campaña patrocinada por el gobierno para mejorar las técnicas de cultivo y experimentar en los campos con nueva maquinaria, y otorgó créditos a tasas bajas de interés a aquellos hacendados que tuvieran un proyecto para modernizar la siembra o cosecha de la fibra.¹³¹

¹²⁶ Berta Ulloa, *Historia de la Revolución Mexicana, 1914-1917, La Constitución de 1917*, Vol. 6, El Colegio de México, 1983, p. 209.

¹²⁷ Aguilar Camín, *La frontera nómada*, p. 570.

¹²⁸ Salvador Alvarado también intentó organizar una Comisión Reguladora de Plátanos en Tabasco. NARA, Reporte del Cónsul de Frontera Tabasco, Economic and Political Conditions, 31 de octubre, 1917, 812.50/53.

¹²⁹ En esos años el incremento en el precio del henequén fue del 227%. Un año después, en 1919 cuando se firma el armisticio en Europa el precio cayó en 66%. Joseph, *Revolutions from without*, 1988, p. 142.

¹³⁰ *Ibid.*, p. 139.

La Comisión tuvo también las facultades que tenía la Comisión de Veracruz en cuanto a abastecer a la población con sus necesidades básicas. Pero Alvarado intentó innovar en la industrialización de la fibra ya que también trató de echar a andar una cordelería para así fomentar el desarrollo industrial del henequén en Yucatán.¹³² Sin embargo, su propósito más ambicioso fue el de establecer la *Compañía de Fomento del Sureste*. El objetivo era fundar una compañía con duración de 100 años con una inversión de 100 millones de pesos en donde la mitad de la inversión sería hecha por el gobierno federal y la otra por el gobierno estatal. Entre los proyectos que debería de realizar dicha compañía se encontraban: 1. Desarrollar obras públicas en los estados de Yucatán, Campeche, Tabasco, Chiapas y el territorio de Quintana Roo, 2. Establecer una compañía de transporte y comunicaciones que enlazara a la Península con el resto de México, 3. Establecer una compañía yucateca de barcos a vapor y 4. Construir un nuevo puerto en Progreso. Al parecer la compañía no pudo realizar sus cometidos ya que solo se pudo recaudar el 5% de los fondos deseados.¹³³

Cabe resaltar ciertos aspectos importantes que se desprenden del análisis de la formación de las Comisiones Reguladoras. Es de destacar cómo el estado veracruzano ya no veía a la sociedad como una entidad compuesta de individuos sino que se le empezaba a mirar como colectividad. Bajo esta concepción, el estado sería el juez que decidiría cómo equilibrar las relaciones entre los consumidores y los productores. Por otro lado, es interesante observar que la actitud interventora del estado era vista por el mismo como una etapa provisional, pues obedecía a las circunstancias de guerra que se vivían. Sin embargo,

¹³¹ Ibid., p. 143.

¹³² Ibid., p.144.

¹³³ Ibid., p. 146-147

esta etapa resultó ser el nacimiento de un nuevo Estado con nuevas reglas de juego y nuevas alianzas entre los distintos actores sociales. Tanto el caso de Veracruz, pero sobre todo el de Yucatán, nos indican que ya se estaba experimentando con la idea de lo que posteriormente se denominaría “empresas paraestatales”. La formación del estado interventor revolucionario –con fuertes lazos con obreros y campesinos- no se concibió, en un inicio, como una política nacional emanada autónomamente en el centro del país. Así, pareciera que las experiencias estatales, aunque de carácter temporal, fueron de suma importancia para entender la posterior elaboración de una política económica nacional posrevolucionaria.

El uso, por parte de diferentes estados, de comisiones reguladoras así como la nueva alianza de los diversos gobiernos estatales con obreros y campesinos tuvo un impacto negativo en el sector empresarial. Esto creó un ambiente de incertidumbre en la clase empresarial ya que el Estado comenzaba a indicar que por cuestiones de emergencia y de utilidad pública cualquier comerciante o industrial podría ser despojado de su negocio. También ponía de manifiesto que las redes entre políticos, empresarios y financieros que se habían tejido a lo largo de treinta años se habían resquebrajado y por lo tanto necesitarían, una vez más, construirse con la nueva burocracia revolucionaria.

El desmantelamiento de las redes porfiristas y la construcción de los nuevos vínculos revolucionarios

Los altos costos de información, transacción y búsqueda que históricamente ha tenido México, han dado como resultado que los negocios siempre hayan tenido un alto grado de politización. Es por eso que una de las claves para que las empresas tengan un desempeño positivo ha dependido en gran medida del manejo que éstas hayan hecho del entramado político, financiero y legal que las rodea. Esto queda patente durante el Porfiriato en donde los lazos entre políticos, empresarios y financieros fueron muy estrechos y permitieron a un pequeño grupo manejar las riendas de la economía.¹³⁴ Como lo señala el capítulo 1, por más de treinta años se construyeron y solidificaron redes políticas, financieras y legales y abogados de empresa auxiliaron a inversionistas nacionales y extranjeros a navegar el complejo mundo de los negocios que se construyó en esa época.

Los investigadores Haber, Razo y Maurer señalan que en el largo plazo la Revolución no tuvo un impacto tan fuerte en la economía ya que para la década de los veinte los índices de producción se encontraban en recuperación. Esto se explica, en gran parte, debido a que los gobiernos posrevolucionarios del periodo 1917-1929 lograron establecer coaliciones políticas muy similares a las que existieron durante el Porfiriato. Estas coaliciones posrevolucionarias lograrían para finales de los años veinte obtener resultados comparables a los obtenidos durante el periodo 1880-1910 en términos de

¹³⁴ Para un análisis de estos nexos véase, Stephen Haber, *Industria y subdesarrollo. La industrialización de México, 1890-1940*, Alianza Editorial, 1992, Edward Beatty, *Institutions and Investment. The Political Basis of Industrialization in Mexico before 1911*, Stanford University Press, 2001, Noel Maurer, "Banks and Entrepreneurs in Porfirian Mexico: Inside Exploitation or Sound Business Strategy?", *Journal of Latin American Studies*, Vol. 31, Num. 2, Mayo 1999, pp. 331-361.

políticas proteccionistas para la industria.¹³⁵ Sin embargo, lo que nos demuestran los documentos de uno de los abogados de empresa más importante del periodo 1920-1940 es que la violencia que vivió el país sí tuvo repercusiones de importancia en el eslabonamiento de las redes que permitían la conducción diaria de los negocios. Los industriales y los empresarios habían perdido sus contactos en la Secretaría de Hacienda y la de Fomento y en diversas oficinas de los gobiernos estatales para tramitar las diversas peticiones y permisos necesarios en la vida cotidiana de los negocios.

En un periodo relativamente corto se había desmantelado todo el aparato burocrático porfirista y los nuevos jefes revolucionarios buscaban reconstruirlo a marchas forzadas. Además, cada jefe tenía a su propia gente de confianza y las diversas rebeliones que siguieron azotando al país durante la década de los veinte complicaron la fluidez en la reconstrucción de la administración pública y las nuevas redes que el sector privado buscaba de nueva cuenta tejer. Otro aspecto que se destruyó y que tuvo repercusiones importantes, y que cuantitativamente es difícil de medir, pero que sin embargo en los documentos de Manuel Gómez Morin es notorio, es la interrupción en la curva de aprendizaje que los mandos altos y medios de la administración pública habían logrado alcanzar. Esto se puede apreciar más claramente en las relaciones económicas internacionales en donde un experimentado secretario de Hacienda Limantour (1894-1911), fue reemplazado por Rafael Nieto, Luis Cabrera, Salvador Alvarado, Adolfo de la Huerta, Alberto J. Pani y Luis Montes de Oca (1917-1928). Estos nuevos secretarios de Hacienda no se caracterizaron por conocer las reglas del juego del sistema financiero internacional lo cual, por ejemplo quedó de manifiesto, en las diversas negociaciones de la deuda externa

¹³⁵ Haber et al. denominan a las coaliciones políticas como “vertical political integration”. Haber, Razo y Maurer, *The Politics*. Para la teoría consultar el capítulo 2 y para la evolución de la industria el capítulo 5.

que México entabló con los Estados Unidos durante el gobierno de Obregón y Calles y las cuales no fueron positivas para el país.¹³⁶

Además, como se vio en el capítulo 1 existieron durante el porfiriato abogados de empresas que ya comenzaban a foguearse en las plazas económicas más importantes – Londres y Nueva York- como Pablo Martínez del Río, Joaquín Casasús, Pablo Macedo, Salvador M. Cancino y Luis Riba y Cervantes. Dichos abogados fueron reemplazados, entre otros, por Manuel Gómez Morin –de tan solo 23 años- que fue enviado a la Agencia Financiera a Nueva York¹³⁷ a lidiar con los banqueros y petroleros más importantes del mundo y el cual no contaría con los conocimientos financieros ni con las redes de contactos para poder llevar a término un trabajo exitoso. Dicho de otra manera, este joven abogado carecía del *know how* y el *know whom* que a lo largo de las décadas posteriores iría construyendo para convertirse en uno de los mejores y más consultados abogados de empresa del país. Pero, no sólo Gómez Morin iría construyendo su carrera y su prestigio a la par de los nuevos gobiernos posrevolucionarios de Obregón y Calles; compañeros de la Escuela Nacional de Jurisprudencia como Alberto Vásquez del Mercado comenzarían a engrosar las filas de la administración pública o como Lombardo Toledano participaría activamente en la CROM.

Con el levantamiento armado iniciado por Madero en 1910 los lazos que se habían construido y solidificado a lo largo de treinta años entre políticos, financieros, y empresarios no se fragmentaron de golpe sino que fue hasta la caída de Huerta que los

¹³⁶ Este punto se aprecia claramente en Linda B. Hall, *Oil and Politics. The United States and Postrevolutionary Mexico, 1917-1924*, University of Texas Press, 1995.

¹³⁷ El gobierno de los Estados Unidos no reconoció al de Álvaro Obregón hasta que éste estaba por finalizar su mandato. La Agencia Financiera en Nueva York fue la única oficina gubernamental mexicana que permaneció abierta en los Estados Unidos en esos años.

vínculos se desintegraron por completo. Como resultado de las acciones tomadas por Madero la economía del país no tuvo muchos cambios ni sobresaltos abruptos. Como menciona Zebadúa “las finanzas públicas permitían mantener la confianza del país aun sin la presencia de Porfirio Díaz. Limantour había dejado un saldo positivo en la Tesorería y los pagos de la deuda pública, interna y externa, se seguían cumpliendo con regularidad. La infraestructura productiva no había sufrido daños de importancia. Las relaciones con el exterior se mantenían intactas, pues las potencias extranjeras reconocían al nuevo régimen”.¹³⁸

A raíz de la revuelta organizada por Madero, el 25 de mayo de 1911 Porfirio Díaz renunció como presidente de México, sustituyéndolo su secretario de relaciones exteriores Francisco León de la Barra hasta que se llevaran a cabo elecciones en octubre. No sólo Díaz dejó su cargo sino que todos los gobernadores porfiristas renunciaron a sus puestos y algunos de ellos, además de personas allegadas a Díaz, como el secretario de hacienda Limantour partieron junto con Díaz al exilio. Sin embargo, el aparato burocrático porfirista no se había desintegrado del todo ya que la mayoría de los senadores, diputados, jueces, burocracia federal, ejército y rurales permanecieron en sus puestos.¹³⁹ Incluso, cuando el zar de las finanzas del Porfiriato abandonó el país, la cartera de la Secretaría de Hacienda había sido encomendada a Ernesto Madero, tío de Francisco Madero y reputado banquero, lo cual daba señales alentadoras a los mercados nacionales e internacionales de que la economía sería manejada por alguien de reconocido prestigio en la esfera financiera.

¹³⁸ Emilio Zebadúa, *Banqueros y revolucionarios*, p. 56.

¹³⁹ Womack, “The Mexican Revolution, 1910-1920”, p. 132.

Aún cuando en el ámbito nacional los entretelones políticos y económicos, habían tenido algunos cambios, éstos, en su gran mayoría, seguían su curso. En el terreno internacional, sin embargo, el entretejido de relaciones que la administración de Díaz había construido por más de treinta años comenzaba a resquebrajarse. El movimiento maderista no contaba con los contactos adecuados para que gobiernos como el estadounidense reconocieran el gobierno que pudiera surgir una vez que Francisco I. Madero llegara a la presidencia. Como resultado de lo anterior, y en vista de la importancia de obtener el reconocimiento de los Estados Unidos, Gustavo Madero se dio a la tarea de entablar relaciones para poder obtener el reconocimiento estadounidense. Para construir un nuevo andamiaje de relaciones entre México y Estados Unidos, Gustavo Madero decidió contratar los servicios del abogado Sherbourne G. Hopkins, radicado en Washington, D.C., para que fungiera como representante del movimiento maderista ante el gobierno de los Estados Unidos. Hopkins era conocido dentro de los círculos políticos de la capital norteamericana como importante *lobbyist* de diversos gobiernos en América Latina, así como por sus contactos para poder conseguir armas y municiones.¹⁴⁰ José Vasconcelos describe como, una vez que se estableció en Washington representando al movimiento de Madero “por la noche en un hotel de lujo, a la mesa del capitán Hopkins, recibía a los periodistas...Con frecuencia, [Hopkins] abandonaba el bufete de abogado capitalino para trasladarse a Guatemala o a Honduras, donde se había creado clientela. Y a fuerza de hacer y deshacer desde Washington rebeliones y conspiraciones centroamericanas, se había hecho perito de manejar la propaganda periodística y asegurar la tolerancia del filibusterismo”.¹⁴¹

¹⁴⁰ John Skirius, “Railroad, Oil and Other Foreign Interests in the Mexican Revolution”, *Journal of Latin American Studies*, Vol. 35, 2005, p. 30.

¹⁴¹ José Vasconcelos, *Ulises criollo*, Editorial Trillas, 1998, p. 355.

Asimismo, Hopkins era abogado de Henry Clay Pierce, cabeza de la *Pierce Oil Corporation* –con importantes lazos con la *Standard Oil* y fuertes inversiones en México- y competidor acérrimo de la *Compañía El Águila* de Lord Cowdray que la administración de Díaz había favorecido en detrimento de la compañía de Pierce.¹⁴²

Madero envió al abogado José Vasconcelos a que fungiera como agente del movimiento en la ciudad de Washington D.C. El trabajo de Vasconcelos en la capital estadounidense tuvo como propósito el que dicho gobierno reconociera a los maderistas y que pudiera obtener la apertura de la frontera de El Paso-Ciudad Juárez al paso de armas, municiones y pertrechos necesarios para el levantamiento armado. Vasconcelos contaba con los contactos para llevar a cabo dicha misión ya que laboró de 1907 a 1910 como abogado del despacho *Warner, Johnson y Galston*,¹⁴³ abogados neoyorkinos con oficinas en la Ciudad de México.¹⁴⁴ En dicho despacho había asesorado a Henry Clay Pierce dueño de la *Compañía Petrolera Waters Pierce* –subsidiaria de la *Standard Oil*- y a Harrison C. Lewis, gerente e importante accionista de la *National Paper and Type Company* dueña de valiosos intereses manufactureros de papel en México y con importantes relaciones empresariales con Gustavo Madero. A través de Lewis, Vasconcelos, logró que sus

¹⁴² Friedrich Katz, *The Life & Times of Pancho Villa*, Stanford University Press, 1998, pp. 315-316 y Womack, “The Mexican Revolution, 1910-1920”, p. 130. Katz señala que Madero le pagó a Hopkins la suma de \$40,000 dólares por sus servicios, lo que representaba el 8% del costo del levantamiento maderista. Este autor también señala que no es claro qué tipo de servicios proporcionó Hopkins y que el rumor, ya que no se han encontrado pruebas al respecto, es que convenció a los petroleros norteamericanos a que proporcionaran \$300,000 dólares a la revolución encabezada por Madero. Para más información sobre las concesiones que otorgó Díaz a Lord Cowdray en detrimento de Henry Clay Pierce consultar Jonathan C. Brown, “Domestic Politics and Foreign Investment: British Development of Mexican Petroleum, 1889-1911”, *Business History Review*, Vol. 61, Num. 3, Otoño 1987, pp. 387-416.

¹⁴³ Ronald Hilton señala que el despacho se llamaba Warner Johnson y Wilson. Ronald Hilton, “José Vasconcelos”, *The Americas*, Vol.7, No. 4, Abril 1951, p 397.

¹⁴⁴ Vasconcelos laboró para dicho bufete en los últimos años del porfiriato y gracias a sus contactos con dichos abogados pudo conseguir trabajo en Nueva York cuando tuvo que salir exiliado por su participación en el periódico antireeleccionista que apoyaba a Madero. Vasconcelos, *Ulises criollo*, pp. 270-276, 288-300 y 339.

peticiones llegaran a oídos del Secretario de Estado Knox y del Secretario de Guerra y Senador W. Murray Crane quien fungía como importante consejero del presidente Taft.¹⁴⁵ Fue a través de un *lobby* de grupos madereros y papeleros norteamericanos con contactos empresariales con los Madero en México que se logró que en Mayo de 1911 las autoridades estadounidenses permitieran la venta de armas y municiones a los maderistas en la frontera de Ciudad Juárez y El Paso.¹⁴⁶

Venustiano Carranza, al igual que Madero, contrató a Sherbourne Hopkins. A través de Roberto Pesqueira, su agente en Washington D.C., empleó sus servicios para que representara a las fuerzas constitucionalistas en aquella ciudad. Hopkins es muy probable que haya asesorado a Carranza en la época que el presidente norteamericano Wilson ordenó la invasión del puerto de Veracruz en abril de 1914. Carranza, siguiendo el consejo de su abogado en Washington D.C., denunció el hecho como una violación a la soberanía del país y no como un acto de guerra para evitar hostilidades desastrosas a lo largo de la frontera México-Estados Unidos.¹⁴⁷ No obstante, a raíz de la publicación del *New York Herald* en el verano de 1914 en donde se hacían públicas las relaciones entre Carranza, Pierce y Hopkins, el jefe constitucionalista reemplazó a Hopkins con otro importante abogado, Charles A. Douglas.¹⁴⁸ Douglas, quien había sido juez, también representaba a los gobiernos de Cuba, Nicaragua y Panamá en la capital estadounidense y era amigo personal del Secretario de Estado Bryan. Además, el gobierno constitucionalista le ofreció a

¹⁴⁵ Skirius, "Railroad, Oil and Other Foreign Interests", p. 32.

¹⁴⁶ Ibid.

¹⁴⁷ Womack, "The Mexican Revolution, 1910-1920", p. 149.

¹⁴⁸ Womack da otra versión al señalar que Hopkins renunció como consejero legal de Carranza dado que el gobierno norteamericano pensaba dar su apoyo y reconocimiento a Villa. Ibid., pp. 157-158.

Douglas \$50,000 dólares por sus servicios más un bono si lograba que el gobierno norteamericano reconociese al gobierno encabezado por Carranza antes de que terminase 1915. De acuerdo con Friedrich Katz, Douglas recibió \$20,000 dólares en diciembre de 1915 después de que el gobierno de los Estados Unidos reconoció al gobierno de Carranza.¹⁴⁹

De igual forma, Pancho Villa en su búsqueda por obtener el reconocimiento de los Estados Unidos y prevenir que dicho país lo otorgara a Carranza como vencedor de la Revolución, contrató a dos importantes abogados, James Rudolph Garfield, (hijo del ex-presidente James A. Garfield) y Nelson Rhoades, para que promovieran su causa dentro de los círculos gubernamentales en la capital de dicho país.¹⁵⁰ Tanto Garfield como Rhoades serían posteriormente contratados por la *Asociación Mexicana de Productores de Petróleo* para que representaran los intereses de los petroleros ante el gobierno de Carranza en 1918.¹⁵¹ Rhoades no sólo prestó sus servicios a Villa y a los petroleros sino que tuvo importantes inversiones en el estado de Sinaloa. Junto con Edwin Marshall eran considerados los más grandes terratenientes del estado a través de la *Sinaloa Land and Water Company*. Quizá, en parte debido a los contactos establecidos en México como en Estados Unidos, las tierras de Rhoades y Marshall no fueron sujetas a incautaciones hasta

¹⁴⁹ Secretaría de Relaciones Exteriores, Aw leg. 480-X7, Zubaran Capmany a Arredondo, 1 junio 1915, Douglas a Arredondo, 21 enero 1915 y Douglas a Arredondo, 9 diciembre 1915, en Friedrich Katz, *Pancho Villa*, pie de página 24, p. 867 y Michael M. Smith, "Carrancista Propaganda and the Print Media in the United States: An Overview of Institutions," *The Americas*, Vol. 52, No. 2, octubre 1995, pp. 160-161.

¹⁵⁰ Katz, *The Life and Times of Pancho Villa*, p. 509.

¹⁵¹ Hall, *Oil and Politics*, p. 21.

mediados de la década de los treinta cuando el gobierno de Lázaro Cárdenas decidió expropiarles aproximadamente 105,000 hectáreas.¹⁵²

Si bien en el ámbito internacional, sobre todo en la capital de los Estados Unidos, la búsqueda de legitimidad de los diversos líderes revolucionarios se impulsó a través del cabildeo de importantes abogados, las acciones de los revolucionarios dentro del país para afianzarse en el poder y ser reconocidos, tomaron otros cauces. Para tratar de consolidar su autoridad en las zonas que estaban bajo su mando, los diferentes líderes revolucionarios, constituían gabinetes que incluían a conocidos abogados y decretaban leyes, aún cuando legalmente no tuvieran el control político de todo el país. Además, con la caída de Huerta muchos abogados de renombre salieron exiliados lo que dejó un vacío importante en la burocracia y dio espacio a que jóvenes universitarios ocuparan sus lugares. Como señala Javier Garciadiego “Jurisprudencia y otras escuelas universitarias siguieron produciendo funcionarios gubernamentales; incluso tuvieron que producir un mayor número, por las vacantes que ocasionó la caída del porfirismo”.¹⁵³ El cuadro 1, sin ser exhaustivo, muestra la participación de importantes abogados en el decenio revolucionario.

¹⁵² John Mason Hart, *Empire and Revolution. The Americans in Mexico since the Civil War*, University of California Press, 2002, pp. 381-382.

¹⁵³ Javier Garciadiego, *Rudos contra científicos. La Universidad Nacional durante la revolución mexicana*, El Colegio de México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2000, p. 147.

Cuadro 1
Participación de abogados en la burocracia, 1911-1920

<i>Abogado</i>	<i>Puesto</i>
Manuel Calero	Embajador de México en los Estados Unidos con Porfirio Díaz Secretario de Relaciones Exteriores con Francisco I. Madero Abogado de Felipe Ángeles
Pedro Lascuráin ¹	Secretario de Relaciones Exteriores con Francisco I. Madero Director de la Escuela de Jurisprudencia
Julio García ¹	Subsecretario de Relaciones Exteriores con Francisco I. Madero Director de la Escuela de Jurisprudencia
José Vasconcelos	Representante del Movimiento Maderista en Washington Secretario de Educación con Eulalio Gutiérrez, 1914 Director de la Escuela Nacional Preparatoria, 1914
Miguel Díaz Lombardo ¹	Secretario de Educación Pública con Francisco I. Madero Embajador de México en Francia con Francisco I. Madero Secretario de Hacienda en la Administración de la Región Norte de México comandada por Francisco Villa, 1915
Antonio Caso	Asesor legal de la Dirección de Correos con Francisco I. Madero
Fernando González Roa ¹	Secretario de Justicia con Francisco I. Madero Subsecretario de Gobernación, 1912
Rodolfo Reyes ¹	Secretario de Justicia con Victoriano Huerta
Francisco León de la Barra ¹	Presidente Interino 1911 Secretario de Relaciones Exteriores con Victoriano Huerta
Toribio Esquivel Obregón	Secretario de Hacienda con Victoriano Huerta
Jorge Vera Estañol ¹	Secretario de Instrucción Pública con Victoriano Huerta
Manuel Herrera y Lasso ²	Secretario particular de Eduardo Tamariz (Secretario de Agricultura con Victoriano Huerta)
Isidro Fabela	Colaborador cercano de Abraham González (gobernador maderista Chihuahua), 1912 Asesor legal del ejército de Pablo González, 1913 Jefe de las relaciones exteriores del movimiento carrancista, 1914
Gustavo Espinoza Mireles	Secretario particular de Carranza, 1913
Aarón Saénz	Miembro del estado mayor de Alvaro Obregón, 1913
Luis Cabrera	Director de la Escuela de Jurisprudencia con el gobierno de Francisco I. Madero. Diputado federal por el D.F. en la XXVI legislatura, 1912-1913 Agente confidencial del Ejército Constitucionalista en los E.U.A., 1913 Representante de Venustiano Carranza en la Convención, 1914 Secretario de Hacienda 1914-1917 y 1919-1920
Alberto Vásquez del Mercado ¹	Responsable de Publicaciones del Museo de Arqueología, Historia y Etnología con Eulalio Gutiérrez, 1914

Fuentes: Friedrich Katz, *The Life & Times of Pancho Villa*, Stanford University Press, 1998, Javier Garciadiego, *Rudos contra científicos. La Universidad Nacional durante la revolución mexicana*, El Colegio de México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2000, Emilio Zebadúa, *Banqueros y revolucionarios: la soberanía financiera de México, 1914-1929*, Fondo de Cultura Económica, 1994, Javier Garciadiego, "Los orígenes de la Escuela Libre de Derecho", *Revista de Investigaciones Jurídicas*, Vol. 17, 1993. 1. Profesor de la Escuela Nacional de Jurisprudencia. 2. Profesor de la Escuela Libre de Derecho.

La llegada de Huerta al poder, una vez asesinado Madero, significó la entrada de conocidos abogados, también pertenecientes a las plantas de profesores de la Escuela de Jurisprudencia y de la recién formada Escuela Libre de Derecho, a su gabinete (cuadro 1).¹⁵⁴ De hecho, fue con el gobierno de Huerta donde participaron, en todos los niveles, un mayor número de universitarios durante el decenio revolucionario.¹⁵⁵ Los gobiernos posteriores seguirían nutriendo su burocracia con universitarios pero no se llegaría a los niveles de Huerta. Además, nuevos grupos, como el de los sindicatos y campesinos, empezarían a luchar por obtener importantes puestos en los gobiernos de Álvaro Obregón y Plutarco Elías Calles en detrimento de los abogados.

Con la caída de Huerta en 1914 la Revolución se volvió más radical y sangrienta. El resultado se tradujo en la caída del ejército, la policía, el sistema judicial y en gran medida la administración local.¹⁵⁶ En esencia se había derrumbado por completo el estado construido por Porfirio Díaz y se desvanecían todas las redes que se habían tejido entre políticos, empresarios y abogados para la conducción diaria de los negocios. Para el verano de ese año, Huerta ya había dejado el poder y emergieron varios grupos que se disputaban el poder sin que ninguno de ellos pudiera ejercer el control a nivel nacional. Aún así, Carranza comenzó a fincar su autoridad con medidas que irían construyendo un nuevo estado ligado a su autoridad y persona.

¹⁵⁴ La Escuela Libre de Derecho fue formada en 1912 con profesores de la Escuela Nacional de Jurisprudencia cuando éstos no estuvieron de acuerdo con el nombramiento que hizo Madero de Luis Cabrera como director de Jurisprudencia. Para un análisis más a fondo sobre este tema consúltese a Garciadiego, *Rudos*, y también del mismo autor “Los orígenes de la Escuela Libre de Derecho”, *Revista de Investigaciones Jurídicas*, Vol. 17, 1993.

¹⁵⁵ Garciadiego, *Rudos*, p.198

¹⁵⁶ Katz, *The Life & Times*, p. 197.

Para eliminar por completo los actos de la administración de Huerta, Carranza decretó la eliminación de las Secretarías de Agricultura e Industria y restableció la Secretaría de Fomento. En consecuencia la Secretaría de Fomento anunció en agosto de 1914 que “se declaran nulos todos los asuntos tramitados y resueltos desde el día 19 de febrero de 1913, por la Secretaría de Fomento y posteriormente, por la llamada Secretaría de Industria y Comercio, desde su creación.”¹⁵⁷ Si bien esta disposición anulaba las concesiones otorgadas, los afectados podían dirigirse a la nueva Secretaría la cual les daba la posibilidad de que se reconsideraran sus asuntos. Además, Carranza también abrogó todos los títulos profesionales y contratos de compraventa expedidos o efectuados durante el mismo periodo.¹⁵⁸ De esta forma el nuevo gobierno buscaba que los contratos, concesiones, y licencias se negociaran con el nuevo régimen.

“De un plumazo Carranza ató el destino de contratistas y permisionarios con el de su régimen. Y en las Secretarías de Fomento, Hacienda y Agricultura se empezaron a tejer las nuevas relaciones de lealtad política que todo gobierno requiere. Las decisiones sobre los límites de las propiedades, la validez de los contratos, la renovación de las concesiones o el otorgamiento de algún título pasaron a manos de los constitucionalistas...”¹⁵⁹

Asimismo, es importante señalar que dado que diversos jefes carrancistas controlaban los ferrocarriles, oficinas de bienes intervenidos y comisiones reguladoras del comercio, los empresarios, agricultores, manufactureros, comerciantes e industriales, se vieron en la necesidad de comenzar a tejer relaciones y negociaciones con dichos jefes –o

¹⁵⁷ Notas y Comentarios, *El Economista Mexicano*, Num. 23, 5 septiembre 1914.

¹⁵⁸ Zebadúa, *Banqueros y revolucionarios*, p. 39.

¹⁵⁹ *Ibid.*, p. 40.

sus parientes o amigos- para poder sacar adelante sus negocios.¹⁶⁰ Así, muchos hombres de negocios, a través de sus abogados, comenzaron a renegociar los nuevos términos y comenzaron el difícil ajuste a las nuevas reglas del juego que los nuevos gobiernos revolucionarios irían imponiendo y que rompían con los usos y costumbres adquiridos durante el gobierno de Porfirio Díaz.

Es importante señalar que los abogados que participaron en la burocracia revolucionaria también se desempeñaron como abogados de empresas. Ya se ha mencionado con anterioridad que Vasconcelos, secretario de educación con Obregón, laboró para un despacho de abogados neoyorkinos en la Ciudad de México que tenían a importantes clientes de la comunidad norteamericana, incluyendo a F. S. Pearson quien construyó la *Compañía de Tranvías de la Ciudad de México S.A.*¹⁶¹ Asimismo una vez que Francisco Madero asumió el cargo como Presidente, Vasconcelos regresó a la Ciudad de México y abrió su despacho. En 1917, una vez que se distanció de Venustiano Carranza, se fue a vivir a San Diego en los Estados Unidos en donde también estableció un despacho.¹⁶² Además, Vasconcelos formó parte del Consejo de Administración de Ferrocarriles Nacionales una vez que se reorganizó y pasó a manos privadas en 1922.¹⁶³ Para 1925 Vasconcelos seguía asesorando empresarios de su natal Oaxaca. De hecho Vasconcelos le informó a uno de sus clientes que

¹⁶⁰ Womack, "The Mexican Revolution, 1910-1920", p. 165.

¹⁶¹ Vasconcelos en su autobiografía señala que llevaba diversos casos para empresas importantes pero desgraciadamente no menciona los nombres de ellas. Para un estudio sobre F.S. Pearson y la Compañía de Tranvías veáse Joel Álvarez de la Borda, "La Compañía de Tranvías de México, S.A., una empresa de transporte urbano en la Ciudad de México 1907-1945", Tesis de Maestría, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 2002.

¹⁶² Hilton, "José Vasconcelos", pp. 398-399.

¹⁶³ Zebadúa, *Banqueros*, p. 216.

“...hé tomado informes en el banco [Banco Oriental de México, S.A.] y me dicen que antes de que finalice el mes quedará reorganizado el Consejo Directivo y que entonces podrá Ud. cobrar su depósito. Le prometo seguir pendiente del asunto, y en caso de que no se arregle antes de mi salida de México que será alrededor del 7 de Mayo, lo dejaré encargado a mi socio y amigo el Sr. Licenciado Dn. Manuel Gómez Morin...”¹⁶⁴

De igual forma, Luis Cabrera, secretario de hacienda con Carranza, trabajó en los despachos de Rodolfo Reyes (1901-1904) y de William A. Maclaren y Rafael Hernández (1906-1910) cuya especialización era la asesoría a empresas.¹⁶⁵ Cabrera se independizó a principios de 1910 y a finales de ese año se encontraba representando a la *Tlahualilo Co.*, ya que había entablado una demanda en contra del gobierno con respecto a derechos de uso del agua del río Nazas.¹⁶⁶ Asimismo, Fernando González Roa, subsecretario de Justicia con Madero, fue abogado consultor de la compañía *Wells Fargo, Ferrocarriles Nacionales, Ferrocarriles de Yucatán, de la Comisión Henequenera, de la Pierce Oil Corporation*, y en la década de los veinte tenía un despacho (González Roa y Carvajal) especializado en manejar demandas de empresas extranjeras contra el gobierno por los daños causados a sus propiedades durante la Revolución.¹⁶⁷ En enero de 1926, González Roa, “uno de los cabilderos mejor relacionados”, fue nombrado por el presidente Calles abogado general de *Ferrocarriles Nacionales*.¹⁶⁸ Zebadúa también señala que Vasconcelos y González Roa

¹⁶⁴ De hecho, Gómez Morin no estaba al tanto del asunto del Sr. Guzmán ni era socio de despacho de Vasconcelos. No obstante lo anterior tomó su caso. AMGM, Carta de Félix Guzmán a Manuel Gómez Morin, 4 junio 1925, Cartas de Manuel Gómez Morin a Félix Guzmán, 28 junio, 1 julio y 9 julio 1925, Sección Abogado, Subsección Asesoría a Individuos.

¹⁶⁵ Rodolfo Reyes era hijo del general Bernardo Reyes y Rafael L. Hernández era tío de Francisco I. Madero. Zebadúa, *Banqueros*, p. 90.

¹⁶⁶ *The Mexican Herald*, 24 marzo 1910, p. 2 y 10 noviembre 1910, p. 5

¹⁶⁷ Womack, “The Mexican Revolution, 1910-1920”, p. 167, Zebadúa, *Banqueros y revolucionarios*, p. 237 y Hall, *Oil Banks and Politics*, pp. 140-142.

¹⁶⁸ Zebadúa, *Banqueros y revolucionarios*, p. 294.

fueron abogados de importantes casas bancarias internacionales tales como *Kuhn, Loeb & Co.*, *Central Union Trust Co.*, *Speyer & Co.*, *National City Bank*, *Illinois Trust & Savings Bank*, *Ladenburg Thalmann & Co.*, *Guaranty Trust Company* de Nueva York y el *Chase National Bank*, a principios de la década de los veinte.¹⁶⁹ Otros abogados como Rafael Zubarán Capmany, quien fungiera secretario de gobernación de Carranza y como secretario de industria, comercio y trabajo, con Obregón se convirtió en asesor de la compañía petrolera *Atlantic Gulf and West Indies Co.*, representándola ante el gobierno obregonista una vez que dejó su puesto en la administración pública. Además, también fue representante de intereses bancarios.¹⁷⁰

De igual forma, los abogados que laboraron en el gobierno de Porfirio Díaz, si bien tuvieron que exiliarse algunos años, también siguieron asesorando a empresas en los años posteriores a la Revolución. Por ejemplo, Luis Riba y Cervantes y Salvador M. Cancino,¹⁷¹ quienes durante el gobierno de Díaz habían trabajado para Pablo Martínez del Río -uno de los abogados de empresa más importantes del Porfiriato, colaboraron para la *Compañía Petrolera el Águila* de 1909 a 1915 y de 1920 a 1938 en diferentes capacidades.¹⁷²

¹⁶⁹ El autor no señala en particular para qué casa bancaria prestaban servicios estos abogados. Zebadúa, *Banqueros y revolucionarios*, p. 216.

¹⁷⁰ Para una discusión más a fondo de dichas discusiones y negociaciones consultar Hall, *Oils Banks and Politics*, cap.6. Desgraciadamente Luis Anaya no menciona a qué intereses bancarios representaba Zubarán. Luis Anaya, *Colapso y reforma. La integración del sistema bancario en el México revolucionario 1913-1932*, Universidad Autónoma de Zacatecas y Miguel Ángel Porrúa Editor, 2002, p. 59.

¹⁷¹ En el cuadro 5 del capítulo 1 se indican algunas de las empresas que asesoraron Luis Riba y Salvador M. Cancino durante el Porfiriato.

¹⁷² Como consejeros, presidentes, y vicepresidentes del Consejo de Administración. También fungieron como apoderados y representantes legales en diversas ocasiones. Archivo Histórico de Pemex, “Puestos en el Consejo de Administración y en la Compañía según las actas, 1908-1938”. Agradezco a Joel Álvarez de la Borda el haberme proporcionado esta lista.

Además, Luis Riba manejó el departamento legal de la empresa por muchos años.¹⁷³ Ambos abogados también estuvieron encargados del departamento legal del *Banco de Londres y México* durante el Porfiriato, y al menos, Cancino siguió trabajando para dicho banco después de la Revolución.¹⁷⁴ Miguel Macedo quien también tuvo puestos de importancia durante el Porfiriato, para 1928 era el vicepresidente del *Banco Nacional de México*.¹⁷⁵ Asimismo, Emilio Rabasa quien en 1904 fuera senador del estado de Sinaloa y en 1908 de Chiapas, en abril de 1927 fue electo presidente del consejo del *Banco de Comercio e Industria*.¹⁷⁶

Otros abogados de la época porfirista fueron contratados como consultores para empresas extranjeras. Tal fue el caso del ex presidente Francisco León de la Barra quien una vez establecido en París se dedicó a asesorar empresas británicas y francesas sobre la situación política y económica de México. Este tipo de trabajo lo pudo realizar el ex presidente ya que, aún después de la Revolución, mantuvo estrechos lazos con los banqueros del país los cuales le suministraban importante información política y financiera. En 1915 fue contratado por Lord Cowdray para que asesorara a empresas británicas sobre los acontecimientos políticos nacionales. Para 1922 el ex presidente seguía ofreciendo este tipo de trabajo ya que el *Banque de Paris et des Pays Bas* contrató sus servicios para que sus directores contaran con información adecuada para así llegar mucho más preparados a las negociaciones con la Secretaría de Hacienda en torno a la negociación de la deuda

¹⁷³ Joel Álvarez de la Borda, *Los orígenes de la industria petrolera en México 1900-1925*, Archivo Histórico de Petróleos Mexicanos, 2005, p. 55.

¹⁷⁴ *The Mexican Year Book. A Statistical, Financial, and Economic Annual, Compiled from Official and Other Returns*, 1909-1910, The Mexican Year Book Publishing Co., 1910, p. 240.

¹⁷⁵ Para los puestos que ocupó ver cuadro 6 del capítulo 1. Zebadúa, *Banqueros y revolucionarios*, p. 332.

¹⁷⁶ *Mexican Herald*, 18 mayo 1904 y 13 septiembre 1908 y Zebadúa, *Banqueros y revolucionarios*, p. 210.

externa mexicana. A principios de los años veinte también fue contratado por *Morgan, Harjes & Cie.* (la firma asociada de *J.P. Morgan* en París) como consultor.¹⁷⁷

La Revolución trastocó el ámbito de los abogados de empresa porfirianos. Muchos de ellos, sobretodo los que participaron en los gobiernos de Porfirio Díaz y Victoriano Huerta, como Joaquín Casasús, Pablo Macedo, Miguel Macedo, Jorge Vera Estañol, y Rodolfo Reyes, por mencionar algunos, tuvieron que salir exiliados del país, para regresar años después.¹⁷⁸ La ausencia de los abogados de gran prestigio porfiriano no sólo tuvo un impacto negativo para los hombres de negocios sino que también afectó de manera negativa a la Escuela de Jurisprudencia ya que muchos de ellos eran renombrados profesores de la institución.¹⁷⁹ Esta escasez de abogados dio pie para que un grupo de jóvenes abogados mayoritariamente provenientes de provincia y de clase media,¹⁸⁰ comenzaran a engrosar las filas de la administración pública posrevolucionaria, a ser profesores de la Escuela Nacional de Jurisprudencia, de la Escuela Libre de Derecho y ofrecieran sus servicios a los hombres de negocios. Dichos jóvenes además, pertenecían a la generación de 1915 que vino a reemplazar a la última camada de abogados porfirianos. Esta generación abarcó a los abogados que nacieron entre 1890 y 1905 y que en la década de los veinte participaron de lleno en la fundación y organización de nuevas instituciones en el ámbito público. Manuel Gómez Morin fue un miembro importante de aquella generación pero no el único ya que otros importantes abogados que se desarrollaron en diversas facetas fueron

¹⁷⁷ Zebadúa, *Banqueros y revolucionarios*, pp. 102, 233 y 260.

¹⁷⁸ La excepción fue Rodolfo Reyes quien se exilió en España organizó un despacho en aquel país y no regresó a México.

¹⁷⁹ Para un estudio más a fondo sobre este tema veáse Garciadiego, *Rudos*.

¹⁸⁰ Garciadiego, *Rudos*, p. 322.

Vicente Lombardo Toledano, Miguel Palacios Macedo, Alberto Vásquez del Mercado y Narciso Bassols.¹⁸¹

El ajuste

Las alianzas que los hombres de negocios formaron durante el Porfiriato con la administración pública se desvanecieron durante la Revolución. Las redes que los abogados habían ayudado a construir se desmoronaron y más bien los empresarios enfrentaron a un gobierno que comenzaba a estrechar alianzas con campesinos y obreros, cuyos intereses se oponían a los suyos. Además, el establecimiento de las comisiones reguladoras causó preocupación entre los empresarios que se veían desplazados por los nuevos “empresarios revolucionarios”. Por otra parte, el ambiente que se respiraba no era propicio para los negocios. Carranza comenzó a emitir medidas confiscatorias ante la renuencia de los empresarios a cooperar con los nuevos gobiernos revolucionarios. En mayo de 1917, el presidente, había convocado a una Confederación Obrera en la que obreros e industriales deberían reunirse para discutir sobre salarios y mejoras en las condiciones de los trabajadores en las fábricas. Esta convención no pudo llevarse a cabo debido a que los industriales no mandaron representantes. En respuesta, Carranza envió una circular en la que se indicaba que si los industriales no participaban en este tipo de convenciones y no llegaban a un entendimiento con los obreros, sus fábricas serían intervenidas y administradas por el Gobierno.¹⁸²

¹⁸¹ Enrique Krauze, “Hacia una historia social del derecho en México”, en *Estudios jurídicos en honor de Raúl F. Cárdenas*, Editorial Porrúa, p. 272.

¹⁸² Discurso de Venustiano Carranza, al abrir las sesiones extraordinarias del Congreso, 15 de abril de 1917, en *Los Presidentes de México ante la Nación 1821-1984*, Vol. III, p.178-179.

Los dueños y administradores de la *Cervecería Toluca y México* comprendieron que el funcionamiento de la fábrica no se regiría bajo las antiguas reglas cuando, a finales de 1917, un grupo de trabajadores se inconformó ante el gobierno estatal y federal por la clausura, en 1915, de la fábrica de vidrio que tenía la cervecera. El gobierno del estado de México ya había amenazado a los dueños con incautar la fábrica de vidrio para ponerla a trabajar para dar empleo a los inconformes. Sin embargo, el director de la empresa argumentaba que “legalmente nadie puede incautarse de nuestra Fábrica de Vidrio, puesto que ella fué clausurada el año de 1915; y no habiendo ley que puede ejercer efectos retroactivos, según el artículo 14 de la nueva Constitución, no puede la citada Fábrica hallarse sujeta a los mandatos de una ley posterior...”¹⁸³ Aún así, los trabajadores argüían que la fábrica se podía poner en operación y dar trabajo a doscientos trabajadores.¹⁸⁴ La gerencia, por su parte, objetaba, indicando que era imposible importar las reparaciones, provenientes de Alemania, para poner a funcionar los hornos de la fábrica. Además, señalaban que, cuando la fábrica estaba en funciones, ésta no empleaba a más de noventa trabajadores.¹⁸⁵ Finalmente, a sugerencia del abogado Andrés Molina Enríquez, representante de los trabajadores, la Secretaría de Industria y Comercio ordenó que una comisión, compuesta por representantes de los obreros y la gerencia, estudiara la mejor manera de dar solución al problema.¹⁸⁶

¹⁸³ Archivo General de la Nación (en adelante AGN), Carta del administrador de la Cervecería Toluca y México al Lic. Don Andrés Molina Enríquez, Secretario General de Gobierno del Estado de México, 10 diciembre, 1917, Departamento del Trabajo, Vol. 110, Exp. 17.

¹⁸⁴ AGN, Carta de los trabajadores de la Unión de Vidrio al Subsecretario de Industria y Comercio, 28 febrero, 1918, Departamento del Trabajo, Vol. 110, Exp. 17.

¹⁸⁵ AGN, Carta de Vicente Salmeán Director General de la Cervecería Toluca y México a l Secretario de Industria y Comercio, Departamento del Trabajo, 13 marzo, 1918, Vol. 110, Exp. 17.

¹⁸⁶ AGN, Acta del 15 de abril de 1918, Departamento del Trabajo, Vol. 110, Exp. 17.

Si bien no existe información en cuanto a cuál fue la solución que se le dio al problema, la cervecera se encontraba ante una nueva situación. Sus trabajadores, con el apoyo del gobierno estatal, tenían mucho más poder de negociación que en épocas pasadas. Este nuevo poder les daba el derecho de demandar que una fábrica, que había sido cerrada por cuestiones de pérdidas financieras tuviera que ser reabierta so pena de que el gobierno la incautara y pusiera a trabajar.

Así como la *Cervecería Toluca y México*, los dueños de la *Cervecería Cuauhtémoc* ubicada en la ciudad de Monterrey percibieron que las cosas habían cambiado radicalmente una vez finalizada la revolución. Ante la huelga en la que se vio inmersa la *Compañía Fundidora de Fierro y Acero* en 1918, los dueños de la *Cervecería Cuauhtémoc* percibieron que el mundo en el cual el gobierno apoyaba sin reservas al industrial se había desvanecido. Los sindicatos de trabajadores así como las juntas de conciliación y arbitraje habían cobrado mucho poder y la decisión del gobernador en turno era muy importante a la hora de calificar la legalidad de una huelga. En respuesta a estos cambios y para prevenir que sindicatos a fines al gobierno se anclaran entre los trabajadores, la cervecera formó la *Cooperativa Cuauhtémoc y Famosa*. Dicha cooperativa, como lo menciona Saragoza, siguió con prácticas paternalistas del pasado para tener un mejor control sobre la fuerza laboral y evitar que los sindicatos a fines al gobierno entraran en sus fábricas.¹⁸⁷

Además del ambiente desfavorable que los empresarios percibieron del nuevo gobierno revolucionario ante sus intereses, el país contaba con un nuevo marco jurídico a partir de la promulgación, en febrero de 1917, de una Constitución. Lo cual, para los empresarios, significó un cambio en las reglas formales e informales que debían seguir en

¹⁸⁷ Alex M. Zaragoza, *The Monterrey Elite & the Mexican State, 1880-1940*, The University of Texas Press, 1988, pp. 112-113.

las operaciones diarias de sus negocios. Aunado a los cambios que cada estado ya había experimentado como el establecimiento de las comisiones reguladoras de comercio, la Constitución fue el mayor instrumento legal que indicó a los empresarios que las cosas habían cambiado enormemente. En ella se entreveía que la antigua manera de llevar sus negocios había terminado y que se debían buscar nuevos tratos y arreglos con los líderes revolucionarios para que las diversas compañías pudieran seguir su curso. Esta nueva legislación cambió cuestiones de suma importancia para los hombres de negocios. Le dio al estado un poder muy amplio *vis a vis* el sector privado al permitirle expropiar cualquier tipo de tierra e industria en caso de “utilidad pública”; le dio al estado los derechos de propiedad del petróleo, minerales, y agua; le proporcionó el poder de redistribuir las tierras; y les suministró a los trabajadores: un salario mínimo, el derecho de sindicalizarse y les otorgó la semana laboral de seis días y la jornada diaria de ocho horas.¹⁸⁸

Aunque el marco jurídico había cambiado considerablemente y las redes se habían desmoronado, la Revolución, no terminó con los empresarios porfiristas ni destruyó la industria del país. La estrategia de los ejércitos revolucionarios fue la de ocupar las fábricas y ponerlas a producir. De esta manera se pudieron obtener recursos para alimentar a las tropas y adquirir armas. Aún cuando las instalaciones no fueron destruidas, las diversas compañías tuvieron que hacer frente a diversos problemas, una vez que éstas fueron devueltas a sus dueños. La mayoría fueron entregadas sin inventarios, lo cual en un país sin medios de transporte –como el ferroviario y con falta de un sistema de pagos como el que proveían los bancos- dificultó el funcionamiento de las empresas en la década de los veinte. Si bien empresas ocupadas por los revolucionarios, como la *Cervecería*

¹⁸⁸ Debe señalarse que aún cuando el artículo 123 de la Constitución les dio a los trabajadores estos derechos, no fue sino a finales de los veinte que el reglamento de dicho artículo fue expedido. Mientras tanto, los gobiernos estatales y federal iban resolviendo las disputas sin una legislación clara al respecto.

Cuauhtémoc, fueron capaces de recuperarse y expandirse una vez que fueron devueltas a sus dueños, otras empresas no fueron tan exitosas. Tal fue el caso de la *Cervecería Chihuahua*, que fue ocupada por el ejército de Villa por un periodo de cuatro años y que tuvo pérdidas de aproximadamente medio millón de dólares (equivalentes a 8 millones de dólares del 2007),¹⁸⁹ y de la *Cervecería Toluca y México* que a finales de la década de los veinte fue absorbida por la *Cervecería Modelo*.¹⁹⁰

No obstante que la industria y el comercio en el país no se habían extinguido, los hombres de negocios tuvieron que adecuarse a un nuevo entorno político, económico y social que los revolucionarios comenzaron a construir una vez que la violencia comenzó a decrecer. Esto dio como resultado que para 1917 comerciantes e industriales buscaran establecer vínculos con el gobierno que recién comenzaba a asentarse para así hacerle saber sus necesidades y peticiones. Así, cuando se llevó a cabo el primer Congreso de Industriales a finales de 1917, diversos abogados representando a sectores importantes de la economía presentaron sus demandas. El cuadro 2 muestra los abogados que participaron en dicho congreso.

¹⁸⁹ Calculado a partir AMGM, Inventario General de la Cía. Cervecería de Chihuahua, S.A., Resumen de devolución y Nota de Refacciones No. 1, 30 diciembre, 1917. Vol. 355, Exp. 1234. La fábrica fue ocupada del 10 diciembre 1913 al 8 noviembre, 1917. Esta cifra se obtuvo haciendo uso del tipo de cambio promedio del peso-dólar de 1917 y del comportamiento que ha tenido el índice de precios al consumidor de los Estados Unidos entre dicho año y 2007. Para hacer los cálculos de utilizó la página web <http://www.measuringworth.com/ppowerus/>

¹⁹⁰ Para un análisis más a fondo sobre la Cervecería Toluca y México ver Gustavo Adolfo Barrera Pagés, "Industrialización y revolución: El desempeño de la Cervecería Toluca y México, S.A., (1875-1926), Tesis de Licenciatura, ITAM, 1999.

Cuadro 2

Participación de abogados en el Primer Congreso Nacional de Industriales, 1917

<i>Abogado</i>	<i>Institución que representa</i>
Eduardo Mestre	Secretario de la Comisión Permanente del Congreso Centro Industrial Mexicano, Puebla Cámara de Comercio, Tabasco
José Lorenzo Cossío	Vocal de la Comisión Permanente del Congreso Industria petrolera, Tamaulipas
Rafael Pardo	Cámara de Comercio, Aguascalientes
Enrique Ballesteros	Municipio de Mexicali
Manuel A. Chávez	Sierra Mining Co., Chihuahua
N. Gurriá Vergel	Cámara de Comercio, Acapulco
Carlos Robles	Mineros del Estado de Guanajuato
Antonio F. Pérez Verdía	Industria Fabril, Jalisco
Eduardo García	Industria Minera, Estado de México
Joaquín Ibáñez	Centro Industrial Mexicano, Puebla
Aquiles Elorduy	The Teziutlán Copper Co., Puebla
Alfonso Arriaga	The Tigre Mining, Co., S.A., Sonora
D.J. Haff	The Cananea Consolidated Copper Co., S.A.
Alfredo Flores	Industria petrolera, Tamaulipas
Trinidad Herrera	Industria petrolera, Tamaulipas
Francisco Viezca Lobatón	Industria petrolera, Tamaulipas
M.G. Villers	Industria petrolera, Tamaulipas
Rodolfo Charles	Huasteca Petroleum Co., Veracruz
Jesús Ferral	Comité de Terratenientes y Petroleros de Tuxpam, Veracruz
Tomás Reyes Retana	Industria Textil, Veracruz

Fuente: *Reseñas y Memorias del Primer Congreso Nacional de Industriales reunido bajo el patrocinio de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo*, Departamento de Aprovechamientos Generales, Dirección de Talleres Gráficos, 1918, pp.15-18.

En el Congreso de Industriales colaboraron abogados con ligas estrechas al porfirismo, así como nuevas generaciones de abogados (cuadro 2). Tomás Reyes Retana, Eduardo Mestre y Antonio Pérez Verdía representan al grupo de abogados con una participación importante durante el régimen de Díaz en el ámbito económico y político. Reyes Retana fue abogado de la *Cía. Nacional Mexicana de Dinamita y Explosivos*, de la *Cía. Jabonera de la Laguna* así como del *Centro Industrial Mexicano* (industria textil poblana) además de ser diputado por el Distrito Federal en 1898, y senador de Guerrero y San Luis Potosí.¹⁹¹ Mestre, importante abogado de Puebla y yerno del gobernador poblano General Mucio P. Martínez, también fue diputado en los últimos años del Porfiriato, así como apoderado de la *Compañía Bancaria*, del *Banco Central* y en 1909 al morir el abogado Enrique Amezcua también fungió este cargo en el *Banco de Londres y México*.¹⁹² Pérez Verdía, miembro de una familia de connotados abogados de la ciudad de Guadalajara fue representante local de la *Southern Pacific Railroad* así como juez federal de distrito hasta 1907.¹⁹³ Aquiles Elorduy, por otro lado forma parte de las nuevas generaciones de abogados que comenzaron a laborar en las postrimerías del régimen de Díaz. Elorduy se tituló como abogado en la Escuela Nacional de Jurisprudencia en 1903; para 1909 ya era miembro del Centro Antirreeleccionista que se oponía a Díaz y en 1913 fue diputado en el Congreso Federal disuelto violentamente por Victoriano Huerta y enviado a prisión. En 1920 fue miembro de la Comisión Investigadora del asesinato de Venustiano Carranza. Fue también director de la Escuela Nacional de Jurisprudencia (1924-1925 y 1927-1929) y presidente de la Barra Mexicana de Abogados (1936-1937). Posteriormente, fue miembro

¹⁹¹ Veánse cuadros 5 y 6 del capítulo 1.

¹⁹² *Mexican Herald*, 30 abril 1908, 25 marzo 1909 y 1 octubre 1910.

¹⁹³ *Mexican Herald*, 20 marzo 1907 y 1 julio 1908.

fundador del PAN en 1939; consejero nacional 1941-47; diputado federal 1946-49; y candidato a gobernador de Aguascalientes por el PAN.¹⁹⁴

Las peticiones que abogados e industriales hicieron en el Congreso de Industriales, ante el Secretario de Industria, Comercio y Trabajo, Alberto J. Pani, se dividieron, en mayor medida, en torno a dos artículos constitucionales. Por un lado, la industria petrolera –mayoritariamente extranjera- estaba en contra del artículo 27 y le preocupaba los nuevos impuestos que el gobierno quería establecer a la producción y exportación del petróleo. El sector manufacturero nacional, por otra parte, no miraba con buenos ojos la imposición del artículo 123 que facultaba a los estados a promulgar su propia legislación laboral. En este sentido, los industriales argüían que tener legislaciones estatales diferentes dificultaría el funcionamiento de sus industrias -así como sus futuras negociaciones con los trabajadores- y debido a esto proponían la elaboración de una legislación federal. Mas aún, indicaban que el artículo en cuestión no debería ser parte integral de una constitución; proponían que se elaborara un código del trabajo y se eliminara el artículo 123.

El sector manufacturero también estaba interesado en recibir protección arancelaria para sus productos. Sin embargo, las diferencias de intereses en este sector se observan con respecto a medidas más concretas en cuanto a qué tipos de industrias deberían de ser protegidas vía aranceles. Ciertas peticiones de las industrias productoras de bienes intermedios afectaban de manera directa a las productoras de bienes de consumo. Por ejemplo, los productores de malta querían que se protegiera la importación de malta para así fomentar la producción nacional de este producto. Sin embargo, los empresarios

¹⁹⁴ Para una semblanza de Aquiles Elorduy consúltese Roderic Ai Camp, *Mexican Political Biographies, 1935-1975*, The University of Arizona Press, 1976, p. 100, y Aminadab Rafael Pérez Franco, *Quiénes son el PAN*, Miguel Ángel Porrúa, PAN, Fundación Rafael Preciado, 2007.

cerveceros, que utilizaban la malta como insumo en la producción de cerveza, se opusieron debido a que muchos de ellos seguían importando el producto y por ende subiría sus costos. La política de los productores de bienes de consumo se puede resumir como: libre comercio para los insumos y proteccionismo para el bien final. Por último, debe señalarse que la grave situación bancaria también dio pie para que todos los representantes ante el congreso estuvieran interesados en la formación de un banco que atendiera sus demandas.¹⁹⁵ A partir de 1917, los abogados seguirían participando en diferentes congresos empresariales y tendrían una participación activa en las confederaciones de comercio y de industriales.¹⁹⁶

A manera de conclusión

La Revolución rompió el entramado que existía entre los políticos y empresarios. De igual forma, los abogados que fungieron como bisagras para articular estas esferas también sufrieron golpes duros de los cuales les fue difícil recuperarse. Muchos de los abogados de más renombre y con importante participación en el ámbito financiero y empresarial no sólo fueron actores primordiales en la economía y política porfirista sino que muchos de ellos participaron y respaldaron el gobierno de Victoriano Huerta. Ante los nuevos cuadros burocráticos revolucionarios, esta participación en el gobierno de Díaz y colaboración con Huerta mancharía, más no eliminaría, su intervención en la reestructuración de las nuevas redes entre políticos revolucionarios y empresarios en la

¹⁹⁵ Para una recuento pormenorizado de las discusiones y peticiones en el Congreso de Industriales de 1917 véase *Reseñas y Memorias del Primer Congreso Nacional de Industriales reunido bajo el patrocinio de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo*, Departamento de Aprovisionamientos Generales, Dirección de Talleres Gráficos, 1918.

¹⁹⁶ Para una discusión a fondo sobre el trabajo de cabildeo de estas confederaciones durante el gobierno de Obregón consultar María del Carmen Collado Herrera, *Empresarios y políticos, entre la Restauración y la Revolución, 1920-1924*, Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana, 1996.

década de los veinte. Además, en medio del caos revolucionario surgió una nueva generación de abogados que ocuparía los puestos que los fogueados abogados porfiristas dejaron y comenzarían a ofrecer sus servicios a los empresarios del país. Es por ello que abogados como Manuel Gómez Morin, sin ataduras a los anteriores regímenes, procedente de clase media de provincia, y con participación en la nueva administración pública revolucionaria, serían los nuevos protagonistas en la construcción de las redes entre políticos y hombres de negocios, que permitirían al nuevo estado un desarrollo económico fincado sobre nuevas reglas.

Capítulo 3

Manuel Gómez Morin: el abogado de empresa en el México posrevolucionario

La Revolución trajo consigo severas disrupciones en la economía, aunque el impacto no fue homogéneo a lo largo y ancho del país. Los ferrocarriles, los bancos y ciertos sectores agrícolas y ganaderos sufrieron fuertes daños mientras que las compañías petroleras y las haciendas henequeneras en Yucatán vivieron sus mejores años en esa época. Como argumenta Womack, la gesta armada no destruyó el aparato productivo del país,¹⁹⁷ pero los empresarios tuvieron que hacer severos ajustes para seguir adelante con sus actividades en una economía en donde los servicios financieros básicos habían desaparecido y aquéllos que comenzaron a instaurarse eran de mala calidad. Las crecientes deficiencias del sistema ferroviario dieron como resultado que las empresas tuvieran que circunscribirse a mercados locales.

Por otra parte, pronto se produjeron cambios importantes en términos de alianzas entre diferentes grupos sociales cuando los nuevos gobiernos revolucionarios entraron al poder. Los nuevos lazos que comenzaron a entrelazarse, a partir del gobierno de Carranza, tendieron a favorecer más a las clases de obreros y campesinos en detrimento de aquéllas formadas con hacendados, banqueros e industriales que predominaron durante el Porfiriato. Los cambios en la legislación, las formaciones de las comisiones reguladoras del comercio en diversos estados, así como de las juntas de conciliación y arbitraje demostraron a los empresarios que las cosas habían cambiado y que había que adecuarse a nuevas reglas del

¹⁹⁷ John Womack Jr., *The Mexican Economy During the Revolution, 1910-1920: Historiography & Analysis*, *Marxist Perspectives*, Vol. 1, Num. 4, Invierno 1978, pp. 80-123.

juego. Si bien algunas empresas fueron exitosas en ajustarse al nuevo entorno revolucionario y pudieron salir avante en sus negocios, otras fracasaron.

Asimismo, la Revolución trastocó de manera significativa las redes que permitían el funcionamiento de los negocios. Sin duda, los abogados, elementos importantes en la formación y cohesión de los lazos que unen a políticos y empresarios, se vieron afectados de manera negativa por la gesta armada. Aún cuando algunos abogados de renombre de la época porfirista siguieron asesorando a empresas después de la gesta armada, la mayoría fue paulatinamente reemplazada por jóvenes de clase media provenientes de provincia como fue el caso de Manuel Gómez Morin. La ausencia de abogados con experiencia en el ámbito financiero -consecuencia de los movimientos insurgentes- explica el envío por parte del gobierno mexicano del joven abogado Gómez Morin con nula experiencia internacional, a lidiar con los magnates petroleros y financieros neoyorquinos en 1921. Para finales de la década, sin embargo, este joven contaría con un amplio conocimiento del mundo financiero, empresarial y político lo cual lo posicionaría como uno de los abogados de empresa más importantes del país.

En el capítulo anterior hemos analizado cómo la violencia armada destruyó las redes que permitían la conducción diaria de los negocios. El presente capítulo busca entender cómo se fueron tejiendo de nueva cuenta redes entre empresarios y políticos en el mundo posrevolucionario. Para entender este proceso se utiliza el caso de Manuel Gómez Morin para analizar cómo la ausencia de importantes abogados porfiristas dio entrada a jóvenes abogados en la administración pública revolucionaria y en la asesoría a hombres de negocios. Como se verá a continuación, Gómez Morin tuvo una participación muy destacada tanto en la administración pública así como en la esfera de los negocios en la década de los veinte del siglo XX. No sólo Gómez Morin participaría en la construcción de

la nueva burocracia, sino que otros jóvenes abogados como Miguel Palacios Macedo, Narciso Bassols, Alberto Vásquez del Mercado, entre otros, engrosarían las filas de los nuevos cuadros burocráticos con conocimientos técnicos que los jefes revolucionarios tanto necesitaban para comenzar la reconstrucción del país. Si bien estos jóvenes participaron de lleno en la administración pública de las décadas de los veinte y treinta, la mayor parte de ellos complementaron, en gran medida, dicha labor e ingresos con sus despachos particulares.¹⁹⁸ En ellos los jóvenes abogados asesoraron a empresarios e industriales en diversas facetas de sus negocios.¹⁹⁹

Manuel Gómez Morin: de Batopilas a Nueva York

Manuel Gómez Morin nació en Batopilas Chihuahua el 27 de febrero de 1897 de padre español y madre mexicana. Antes de cumplir un año de edad quedó huérfano de padre por lo que madre e hijo se trasladaron Parral y posteriormente a la capital del estado en donde Gómez Morin inició sus estudios para continuarlos en León, Guanajuato y finalizar la preparatoria en la Ciudad de México. En 1915, el año más sangriento de la revolución, ingresó a la Escuela Nacional de Jurisprudencia en donde con otros seis compañeros, Antonio Castro Leal, Vicente Lombardo Toledano, Alfonso Caso, Alberto Vásquez del Mercado, Teófilo Olea y Leyva y Jesús Moreno Baca, fundaron la Sociedad de Conferencias y Conciertos. Sus compañeros de Jurisprudencia los apodaron irónicamente “Los Siete Sabios”. Aún así, el grupo adquirió prestigio y otros jóvenes universitarios

¹⁹⁸ Por ejemplo Miguel Palacios Macedo participó en la Secretaría de Hacienda durante el gobierno de Obregón y durante muchos años fue uno de los abogados del Banco de Londres y México.

¹⁹⁹ En México existe un vacío en torno a la historia de la abogacía como profesión. Esto se explica en su mayor parte a que no existen archivos de abogados, despachos, y bufetes abiertos a los historiadores. El caso del archivo Manuel Gómez Morin es una excepción.

como Narciso Bassols, Luis Enrique Erro, Manuel Toussaint, Daniel Cosío Villegas y Miguel Palacios Macedo, se unieron a la sociedad.²⁰⁰ De hecho, Gómez Morin conoció a Miguel Palacios Macedo, Narciso Bassols, Carlos Pellicer, Daniel Cosío Villegas y a Miguel Alessio Robles en el curso de Geografía Económica impartida por el profesor Osorio Mondragón.²⁰¹ La generación de Gómez Morin tuvo muchas carencias en el ámbito educativo ya que profesores renombrados como Pablo Macedo o Emilio Rabasa o más jóvenes como Jorge Vera Estañol y Rodolfo Reyes ya no formaban parte de la Escuela Nacional de Jurisprudencia debido a su participación con los regímenes de Porfirio Díaz y Victoriano Huerta.²⁰² Los profesores de Manuel Gómez Morin durante su paso por la Escuela Nacional de Jurisprudencia fueron Francisco P. Herrasti, Daniel Quiroz, Fernando Lizardi, Manuel Macías, Manuel Mateos Alarcón, Victoriano Pimentel, Julio García, Fernando González Roa, Luis Lagos Peniche, Genaro Fernández McGregor y Alfonso Pruneda.

Antes de finalizar su carrera, Gómez Morin y Lombardo Toledano asistieron en 1917, como representantes de la Escuela Nacional de Jurisprudencia, a la jura de la

²⁰⁰ Para un estudio sobre los siete sabios consúltese Enrique Krauze, “Los siete sobre México”, Tesis de Doctorado, Centro de Estudios Históricos, El Colegio de México, 1974 y Luis Calderón Vega, *Los Siete Sabios de México*, Editorial Jus, 1972.

²⁰¹ Jesús Méndez Reyes, “El pensamiento económico de Manuel Gómez Morin”, Cuadernos de Trabajo, Facultad de Economía, 2001, p. 17.

²⁰² Javier Garcíadiego, “Gómez Morin: Modernidad y tradición” en *Cultura y política en el México posrevolucionario*, Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México, 2006, p. 320. Para profundizar más sobre la vida de Gómez Morin, consúltese Krauze, *Caudillos culturales*. Hasta la fecha no existe una biografía de Gómez Morin. El libro de Garcíadiego proporciona una panorámica de ciertos años de su vida ya que reúne diversos artículos que el autor ha escrito sobre Manuel Gómez Morin a lo largo de varios años. Recientemente se ha publicado María Teresa Gómez Mont, *Manuel Gómez Morin 1915-1939*, FCE, 2008. Sin embargo, al igual que otras investigaciones carece de un análisis sobre la labor que Manuel Gómez Morin fungió como abogado de empresas.

Constitución en Querétaro.²⁰³ Además, con Vásquez del Mercado dirigieron en ese mismo año la página universitaria del periódico *El Universal*, y este amigo fue el que le presentó a Miguel Alessio Robles –subsecretario de Justicia en el gobierno de Eulalio Gutiérrez y Secretario de Industria Comercio con Álvaro Obregón - y a Salvador Alvarado –gobernador y comandante militar de Yucatán (1915-1918). En enero de 1919, al titularse Gómez Morin como abogado, Alessio Robles, lo invitó a que formara parte de su despacho.²⁰⁴ Junto con la labor del despacho, Gómez Morin fue además nombrado como secretario de la Escuela Nacional de Jurisprudencia. En dicho año, inició su carrera como editorialista en el periódico anticarrancista *El Herald* fundado por Alvarado. De hecho, Gómez Morin participó a lo largo de su vida en diversos proyectos editoriales como se desprende del cuadro 1.

²⁰³ Krauze, *Caudillos culturales*, p.95.

²⁰⁴ Archivo Manuel Gómez Morin (en adelante AMGM), Correspondencia particular, Miguel Alessio Robles, 1 febrero, 1919 y Enrique Krauze, *Caudillos culturales*, p. 102.

Cuadro 1
Participación política, editorial y de despacho de Manuel Gómez Morin, 1915-1941

<i>Año</i>	Cargo
1915	<p>Escribiente adscrito al 4º juzgado correccional de la Secretaría de Justicia.</p> <p>Redactor del diario <i>La Vanguardia</i></p> <p>Corrector de pruebas del periódico <i>El Demócrata</i>.</p>
1917	<p>Pasante en el despacho de Miguel Alessio Robles.</p> <p>Dirige la Página Universitaria, junto con Alberto Vásquez del Mercado, en el periódico <i>El Universal</i>.</p>
1919	<p>Puesto directivo en la Academia del Derecho Internacional en México.</p> <p>Editorialista del periódico <i>El Heraldo de México</i>.</p> <p>Abogado en el despacho de Miguel Alessio Robles.</p>
1924	Funda la revista <i>La Antorcha</i> junto con José Vasconcelos.
1929	Colaborador y tesorero en la campaña presidencial de José Vasconcelos.
1933	Miembro de la Comisión de Estudios Monetarios para la Conferencia Monetaria Internacional.
1934	Participa en la fundación del Fondo de Cultura Económica.
1937	Asesoría para la formación del Banco Central de Ecuador.
1939	Fundador del Partido Acción Nacional.
1941	Fundador y principal accionista de Editorial Jus, S.A.

Fuente: Elaboración propia con información del AMGM

En 1919 cuando el presidente interino Adolfo de la Huerta nombró a Salvador Alvarado Secretario de Hacienda, Gómez Morin, a sus veintitrés años, se convirtió en su secretario particular.²⁰⁵ Posteriormente, fue nombrado Oficial Mayor y al poco tiempo Subsecretario en la Secretaría de Hacienda. Durante su estancia en Hacienda, Gómez Morin dedicó parte de su tiempo a estudiar la situación de los bancos ya que desde la época

²⁰⁵ Krauze, *Caudillos culturales*, pp. 102 y 115. Este autor también señala que tanto Gómez Morin como Vásquez del Mercado ayudaron en 1919 a corregir la obra de Alvarado titulada *La reconstrucción nacional*.

de Carranza se encontraban en manos del gobierno y elaboró la ley, que fue aprobada sin enmienda alguna, que reglamentaba la desincautación de los bancos.²⁰⁶ Además, junto con Miguel Palacios Macedo, intentaron reorganizar las finanzas del país al proponer lo que años más tarde se conocería como el *income tax*.²⁰⁷ También estuvo estudiando la viabilidad de establecer un banco único de emisión, y la posibilidad de gravar las utilidades de las empresas petroleras.²⁰⁸ Como lo señala el cuadro 2, Gómez Morin tuvo una fuerte participación en la administración pública durante la década de los veinte.

En noviembre de 1920 renunció como Subsecretario de Hacienda y fue enviado a Nueva York a trabajar en la Agencia Financiera del gobierno mexicano, que dirigía Roberto Pesqueira.²⁰⁹ En ella pudo analizar la situación de la deuda externa mexicana ya que desde 1913 se había suspendido el servicio del pago. Asimismo, se familiarizó con la problemática de la industria petrolera en cuanto se refería a la oposición de ésta en torno a la retroactividad del artículo 27 de la nueva constitución y a la negativa de la industria de que el gobierno mexicano le cobrase una mayor cantidad de impuestos.

²⁰⁶ Ibid., p. 129.

²⁰⁷ En las discusiones sobre este impuesto se le hace mención como *income tax*. En años posteriores sería conocido como el impuesto sobre la renta.

²⁰⁸ Krauze, *Caudillos culturales*, pp. 129-131 y Javier Garciadiego, “Manuel Gómez Morin en los años veinte: del abanico de oportunidades al fin de las alternativas” en *Cultura y política en el México posrevolucionario*, INERHM, 2006, p. 355.

²⁰⁹ El gobierno de los Estados Unidos no reconoció al de Álvaro Obregón hasta que éste estaba por finalizar su mandato. La Agencia Financiera en Nueva York fue la única oficina gubernamental mexicana que permaneció abierta en los Estados Unidos en esos años.

Cuadro 2

Participación de Manuel Gómez Morin en la administración pública, 1916-1928

<i>Año</i>	Cargo
1916	Oficial de la Dirección General de Estadística del Ministerio de Fomento.
1919	Secretario particular del Secretario de Hacienda, Salvador Alvarado.
1920	Oficial Mayor y Subsecretario en la Secretaría de Hacienda.
1920-1922	Agencia Financiera en Nueva York.
1924-1926	Miembro de la primera comisión abocada al estudio del Seguro Social.
1925	Consejero de la Comisión Monetaria. Redacta la primera Memoria de la Secretaría de Hacienda. Prepara la primera Convención Fiscal (Funge como Presidente de la Convención y de la Comisión de Concurrencia y Reformas Constitucionales). Organiza los trabajos del Departamento Técnico Fiscal de la Secretaría de Hacienda.
1925-1928	Presidente del Consejo de Administración del Banco de México.
1926	Miembro de la comisión organizadora del Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas (hoy Banobras).
1926-1927	Delegado de México ante la Liga de las Naciones.
1927-1928	Miembro de la Comisión Organizadora de la Asociación Nacional Hipotecaria.
1928	Delegado del Comité Fiscal de la Liga de las Naciones en México.

Fuente: Elaboración propia con información del AMGM

Durante su estancia en Nueva York sostuvo numerosas pláticas con los magnates financieros y petroleros ya que el gobierno de Obregón, que no había sido reconocido por los Estados Unidos, pretendía renegociar la deuda externa y a la vez convencer a los petroleros que pagaran más impuestos. Para esto se propuso que los petroleros pagaran el impuesto de exportación comprando bonos de la deuda externa mexicana. De esta forma, en principio, todos se favorecerían ya que el gobierno comenzaría a pagar la deuda, los banqueros comenzarían a retirar los devaluados bonos de la deuda mexicana del mercado y

los petroleros pagarían menos impuestos ya que se beneficiarían de un gran descuento ya que los bonos se cotizaban al 40% de su valor original.²¹⁰ Los banqueros, sin embargo, nunca estuvieron de acuerdo con este plan y el envío de Gómez Morin, de veinticuatro años de edad, produjo mucha desconfianza a los banqueros y petroleros aún cuando el gobierno insistiera que estaba capacitado y que tenía los conocimientos en materia de finanzas internacionales que tanto se requería.²¹¹ Fracasados los intentos de un acuerdo en Nueva York, y ante la falta de apoyo de De la Huerta, en marzo de 1922, el joven abogado regresó a México y en mayo fue nombrado director de la Escuela de Jurisprudencia, siendo José Vasconcelos y Antonio Caso Secretario de Educación Pública y Rector de la Universidad respectivamente.²¹² El cuadro 3 muestra la participación de Gómez Morin en la esfera educativa.

²¹⁰ Para una discusión a fondo sobre este tema consúltese a Linda B. Hall, *Oil, Banks and Politics. The United States and Postrevolutionary Mexico, 1917-1924*, University of Texas Press, 1995, en especial el capítulo 5.

²¹¹ Garciadiego, “Manuel Gómez Morin en los años veinte”, p. 356.

²¹² Para un análisis de la gestión de Manuel Gómez Morin durante su paso por la dirección de la Escuela Nacional de Jurisprudencia véase, Garciadiego, “Manuel Gómez Morin en los años veinte”, pp. 361-370.

Cuadro 3
Participación de Manuel Gómez Morin en instituciones educativas, 1915-1938

<i>Año</i>	Cargo
1915	Profesor de la escuela de tropa.
1915-1917	Profesor de la Escuela Popular Mexicana.
1916	Profesor de la Preparatoria Libre.
1918	Profesor de la Escuela Nacional Preparatoria.
1918	Secretario de la Escuela Nacional de Jurisprudencia.
1919-1938	Profesor de la Escuela Nacional de Jurisprudencia.
1922-1924	Director de la Escuela Nacional de Jurisprudencia.
1929	Forma la Escuela de Banqueros del Banco de México (en 1932 se convierte en la Escuela Bancaria y Comercial).
1929	Participó en la fundación de la Escuela de Economía (filial de la Facultad de Derecho UNAM).
1933-1934	Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Fuente: Elaboración propia con información del AMGM

A finales de 1924, después de la derrota de la rebelión delahuertista, Alberto J. Pani, nuevo Secretario de Hacienda, invitó a Gómez Morin a que participara en lo que el ministro llamó la rehabilitación del sistema hacendario y bancario.²¹³ El año de 1925 marcó la participación más activa de Gómez Morin en el ámbito público ya que estuvo involucrado en diversas cuestiones de importancia para el sistema económico que se encontraba en proceso en reconstrucción después de la Revolución:

²¹³ Enrique Krauze, Jean Meyer y Cayetano Reyes, *Historia de la revolución mexicana, 1924-1928*, El Colegio de México, Vol. 10, p.10

1. Presidió la Primera Convención Nacional Fiscal y fue el Presidente de la Comisión de Concurrencia y Reformas Constitucionales de dicha convención.
2. Elaboró la nueva Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
3. Elaboró la ley, estatutos y reestructuración del Banco Nacional de Crédito Agrícola.
4. Trabajó en la ley que creó el Banco de México y fue su primer presidente del Consejo de Administración (1925-1928).
5. Organizó, por encargo de Pani, los trabajos del Departamento Técnico Fiscal, el cual decretó la creación del Impuesto sobre la Renta.
6. Trabajó en un sistema de seguro y previsión social.
7. Trabajó en un proyecto de crédito popular.

Debe señalarse que la participación de Gómez Morin fue fundamental en un importante periodo de cambios y reformas en el marco jurídico del país. Durante el gobierno de Plutarco Elías Calles no sólo se hicieron reformas en el ámbito hacendario y financiero sino que una cantidad de leyes orgánicas y códigos fueron modificados y otros fueron creados en su totalidad. El Cuadro 4 da un vistazo a las reformas que se pusieron en marcha durante el periodo 1924-1928 y el Cuadro 5 presenta la colaboración que Gómez Morin tuvo en la redacción de diversas leyes.

Cuadro 4 Leyes y reformas, 1924-1928

<i>Año</i>	Ley
1924	Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios Ley que crea la Comisión Nacional Bancaria Ley de Pesca Reforma fiscal
1925	Ley del Trabajo Ley de Repartición de Tierras Ejidales y Patrimonio Ley Parcelar Ejidal Ley de Extranjería Ley de Irrigación Ley Petrolera Ley sobre Educación Ley que crea el Banco de México
1926	Ley reglamentaria del artículo 30 constitucional Ley que crea el Banco Nacional de Crédito Agrícola Ley Forestal Leyes Orgánicas del Ejército Ley de Creación de Bancos Ejidales Ley de Creación de las Compañías de Fianzas Código Sanitario Código Postal, Ferrocarriles, Caminos, Comunicaciones Eléctricas Ley de Colonización Ley Orgánica del artículo 28 constitucional Ley de Industrias Mineras Ley de Sociedades de Seguros Ley de Pensiones Civiles Ley de Bancos de Fideicomiso Ley de Migración Ley sobre Delitos en Materia de Culto Ley Bancaria Ley de Sociedades Cooperativas Reformas a los artículos 82 y 83 constitucionales
1927	Ley de Dotaciones y Restituciones Normas de Repartición Ampliación a seis años del periodo presidencial Reforma a la Ley Petrolera
1928	Reformas constitucionales en justicia, ayuntamiento del D.F., y número de diputados

Fuente: Enriue Krauze, Jean Meyer y Cayetano Reyes, *Historia de la revolución mexicana, 1924-1928*, El Colegio de México, Vol. 10, 1995, pp. 200-210.

Cuadro 5
Participación de Manuel Gómez Morin en Comisiones Redactoras de Leyes,
1921-1933

<i>Año</i>	Leyes
1921	Ley de Liquidación de los Antiguos Bancos de Emisión.
1925	Ley del Impuesto sobre la Renta. Ley Constitutiva del Banco Único de Emisión (Banco de México).
1926	Ley de Crédito Agrícola.
1926	Ley del Banco Nacional de Crédito Agrícola.
1931	Ley Monetaria.
1931	Reformas a la Ley del Banco de México.
1932	Ley de Instituciones de Seguros.
1932	Ley de Títulos, Operaciones e Instituciones de Crédito.
1932, 1933	Reglamentos complementarios de la legislación bancaria que regulan el funcionamiento de los bancos de capitalización.
1933	Ley Orgánica del artículo 28 constitucional (monopolios).
1933	Ley Orgánica del artículo 27 constitucional (petróleo).

Fuente: Elaboración propia con información del AMGM

Gómez Morin fue el primer presidente del Consejo de Administración del Banco de México. En 1928, sin embargo, por estar en desacuerdo sobre la política de otorgación de préstamos de dicha institución para financiamiento de empresas personales de los revolucionarios, Gómez Morin renunció y, a partir de ese año, participó de manera más esporádica en la administración pública.²¹⁴ En 1931 redactó la Ley Calles que desmonetizó la moneda mexicana del patrón oro y en 1932 junto con Miguel Palacios Macedo, trabajó en la redacción de la nueva Ley de Títulos, Operaciones e Instituciones de Crédito; además,

²¹⁴ Garciadiego señala que más bien Gómez Morin se encontraba dentro del grupo político que perdió con el levantamiento delahuertista. Sin embargo, sus conocimientos técnicos le permitieron acomodarse en el gobierno de Plutarco Elías Calles.

fue rector de la Universidad Nacional Autónoma de México de 1933 a 1934 y a finales del gobierno cardenista fundó el Partido Acción Nacional.²¹⁵

Es, sin duda, de sorprender que un abogado tan joven y con poca experiencia, sin menospreciar sus talentos, tuviera tanto protagonismo en un número tan amplio de iniciativas en el ámbito financiero y legal. En primer lugar, es notable que sin contar con experiencia internacional fuera enviado a Nueva York a renegociar la deuda externa mexicana y a convencer a los petroleros de que pagaran más impuestos cuando el gobierno estadounidense ni siquiera reconocía diplomáticamente al gobierno mexicano. También asombra el que se convirtiese en Subsecretario de Hacienda, director de la Escuela de Jurisprudencia, y director del Banco de México antes de cumplir los treinta años. Sin embargo, la participación de Gómez Morin en la nueva administración pública revolucionaria evidenciaba la falta de abogados con conocimientos técnicos y con participación en las esferas intelectuales o político-financieras. La gesta armada había desplazado a abogados de renombre como Joaquín Casasús y a los hermanos Macedo, por mencionar a algunos, y dejaba un vacío que nuevos jóvenes debieron llenar a marchas forzadas. Así fue que Gómez Morin “tuvo la oportunidad de desempeñar un puesto político de importancia considerable, posición que hubiera sido inalcanzable por un joven durante el gerontocrático periodo porfirista, pero perfectamente explicable al inicio de la conformación del aparato estatal posrevolucionario. Independientemente de su talento,

²¹⁵ Para un estudio sobre la el papel de Gómez Morin como rector consúltese a Javier Garcíadiego “El rectorado de Manuel Gómez Morin: la defensa de la Universidad y de la libertad”, en *Cultura y política en el México posrevolucionario*, INEHRM, 2006, pp. 393-412, y María Teresa Gómez Mont, *Manuel Gómez Morin. La lucha por la libertad de cátedra*, UNAM, 1996.

aquéllos éxitos se explican por las carencias y urgencias que sufría el país al inicio de su proceso reconstructivo”.²¹⁶

Los sonorenses y la construcción de las redes posrevolucionarias

Gómez Morin fue parte de una nueva camada de abogados con conocimientos técnicos que comenzaron a construir sus carreras profesionales a la par que el estado posrevolucionario emprendía la reorganización política y económica del país. Para ello, a partir de 1920 los sonorenses buscaron tejer las redes que la revolución había destruido entre empresarios porfiristas y políticos. Los sonorenses eran “rancheros y maestros de pueblo, unos obreros itinerantes, unos pequeños agricultores, soldados recientes, burócratas sin brillo, comerciantes y profesionistas que se hicieron a las armas en autodefensa de su tierra natal y terminaron al frente de un país destruido y renovado por una guerra civil”.²¹⁷ Una vez que tuvieron en sus riendas la conducción del país, estos rancheros del noroeste mexicano se rodearon de jóvenes recién egresados de la Escuela Nacional de Jurisprudencia y de la Escuela Libre de Derecho. Dichos jóvenes tenían experiencia técnica, pero al igual que los sonorenses eran inexpertos en cuestiones políticas y económicas. Ambos, rancheros y jóvenes abogados de provincia, irían construyendo de nueva cuenta los lazos entre políticos y hombres de negocios que permitirían al país levantarse de la sacudida que la Revolución había asestado.

Adolfo de la Huerta, presidente provisional (junio –noviembre 1920), fue el primer sonorenses que buscó un acercamiento con las elites porfiristas e internacionales y en un

²¹⁶ Garcíadiego, “Gómez Morin: Modernidad y tradición”, p. 321.

²¹⁷ Héctor Aguilar Camín, *La frontera nómada. Sonora y la Revolución Mexicana*, Cal y Arena, 1997, p. 18.

muy breve lapso buscó, sin éxito, darle solución a tres grandes problemas que vivía el país: obtener el reconocimiento del gobierno de los Estados Unidos, renegociar la deuda externa y establecer un banco único de emisión. Si bien no obtuvo soluciones concretas a estos problemas, en su afán de llegar a ciertos acuerdos de la Huerta tuvo una política conciliatoria con porfiristas, huertistas, miembros del clero y rebeldes. Adicionalmente, permitió que los desterrados, sin importar la razón por la cual fueron expulsados, pudieran regresar al país (excepto los involucrados en el gobierno de Carranza y los responsables del asesinato de Francisco I. Madero). Aún cuando la gestión de de la Huerta fue breve ésta dio indicios a los antiguos empresarios y banqueros porfiristas que nuevos puentes comenzaban a tenderse ya que en julio de 1920 formó una comisión integrada por el senador Carlos B. Zetina,²¹⁸ y los diputados Juan Zubarán y Antonio Manero para estudiar y atender los problemas bancarios y hacendarios del país. Además, aunque no tuvo éxito, públicamente anunció su intención de regularizar la situación de los bancos que desde la época de Carranza habían sido incautados.²¹⁹

Álvaro Obregón sucedió a de la Huerta como presidente y éste al igual que su antecesor siguió estrechando lazos con los banqueros porfiristas. Además, de la Huerta participó de lleno en su administración ya que fue nombrado como Secretario de Hacienda. En enero de 1921 Obregón invitó a los banqueros más importantes del país a una comida para discutir la situación de los bancos y la propuesta de crear un banco único de emisión.

²¹⁸ Carlos Zetina fue un importante industrial zapatero dueño de la fábrica de calzado Excelsior fundada en 1901 y que contaba con 900 trabajadores. Zetina fue propuesto por el Congreso como candidato civil para la Presidencia interina una vez que fue asesinado Venustiano Carranza. Además en 1923 fue el presidente de la Confederación de Cámaras Industriales. María del Carmen Collado Herrera, *Empresarios y políticos, entre la Restauración y la Revolución, 1920-1924* INEHRM, 1996, p. 148.

²¹⁹ Su política pacificadora llevó a que se establecieran acuerdos con Francisco Villa, Félix Díaz, Manuel Peláez y Pablo González. También ordenó la devolución de 18 templos. Collado, *Empresarios y políticos*, p. 37.

Basta decir que a finales de ese mes se publicó el decreto de desincautación bancaria en el cual Gómez Morin participó y que, bajo ciertas condiciones, les permitió recuperar sus bancos. Más aún, dicha ley incorporó las sugerencias que los accionistas del *Banco de Londres y México* y *Banco Nacional de México* hicieron al proyecto.²²⁰ Una vez que dicha medida se puso en marcha no estuvo ausente de problemas en su ejecución sin embargo “pese a los tropiezos en los pagos, el decreto tuvo la virtud de restaurar la confianza de los financieros y estrechar sus relaciones con el régimen”.²²¹

También debe señalarse que en esa época se discutió la necesidad de poner en marcha un banco único de emisión de propiedad gubernamental. Los banqueros estaban muy interesados en participar ya que no querían perder las ganancias que la emisión de billetes les había brindado durante el Porfiriato. En dichas discusiones prevalecieron dos propuestas. Por un lado estaba la visión que proponía que hubiera inversión privada por parte de los banqueros nacionales e internacionales. La otra y la que eventualmente prevaleció fue la de establecer un banco autónomo y con inversión del gobierno. El *Banco de México* pudo fundarse hasta el gobierno de Plutarco Elías Calles y su ley constitutiva fue redactada por Elías S.A. de Lima, Fernando de la Fuente y Manuel Gómez Morin, siendo este último el primer presidente del consejo de administración de dicha institución.²²²

Aún después del levantamiento delahuertista, el gobierno a través de su nuevo Secretario de Hacienda, Alberto J. Pani, siguió en la búsqueda de un acercamiento con los

²²⁰ María del Carmen Collado Herrera, “La gestión hacendaria del Adolfo de la Huerta (1920-1923)” en Leonor Ludlow (coord.), *Los Secretarios de Hacienda y sus proyectos (1821-1933)*, Tomo II, Universidad Nacional Autónoma de México, 2002, p. 363.

²²¹ Ibid.

²²² Para una discusión más a fondo sobre este tema veáse Emilio Zebadúa, *Banqueros y revolucionarios: la soberanía financiera de México, 1914-1929*, Fondo de Cultura Económica, 1994 y Noel Maurer, *The Power and the Money. The Mexican Financial System, 1876-1932*, Stanford University Press, 2002.

banqueros porfiristas. En febrero de 1924 el gobierno convocó a la Primera Convención Bancaria. En dicha Convención tuvieron una participación destacada Enrique C. Creel y Miguel S. Macedo, conocidos miembros del grupo de los “científicos” del gobierno de Porfirio Díaz. Creel presentó su proyecto para la instauración de la práctica bancaria del fideicomiso y de acuerdo con Krauze y Meyer, Macedo fue “designado por el gobierno para redactar la nueva Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios que sustituiría a la de 1897 elaborada por el ministro de Hacienda porfiriano José Ives Limantour”.²²³

Debido a la imperiosa necesidad de recursos, el gobierno tuvo acercamientos importantes con la elite bancaria porfirista. Sin embargo, los comerciantes e industriales no fueron tan exitosos como los banqueros en sus negociaciones con el gobierno. De acuerdo con Collado estos sectores tenían intereses muy heterogéneos entre si lo cual les imposibilitó unir en un sólo frente sus demandas al gobierno.²²⁴ De hecho, desde el primer Congreso de Industriales llevado a cabo en 1917 durante el gobierno de Carranza, los industriales presentaron posturas muy disímolas entre ellos.²²⁵ Dado que Obregón y en más medida Calles obtenían mucha de su legitimidad y fuerza del sector obrero, el gobierno no cedió tan fácilmente terreno ante las demandas del sector privado en esta área. El camino por el cual los empresarios optaron para lidiar con el “obrerismo gubernamental” fue el crear corporaciones patronales y a través de la vía legal comenzaron a lidiar con los

²²³ Krauze et al., *Historia de la Revolución*, p. 32.

²²⁴ Collado, *Empresarios y políticos*, en especial el capítulo II.

²²⁵ Por ejemplo los industriales petroleros estaban más preocupados por el alcance del artículo 27 de la Constitución mientras que para los industriales nacionales el artículo 123 era un asunto de mayor importancia. Para mayor información sobre este Congreso consultar *Reseñas y Memorias del Primer Congreso Nacional de Industriales reunido bajo el patrocinio de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo*, Departamento de Aprovechamientos Generales, Dirección de Talleres Gráficos, 1918.

sindicatos y con un gobierno que claramente apoyaba al sector obrero.²²⁶ Los cuadros 6 y 7 muestran los abogados que participaron asesorando a los gremios de los comerciantes e industriales.

Este cambio de postura tan radical, por parte de los gobiernos posrevolucionarios, si se le compara con el la administración de Porfirio Díaz en donde el apoyo provenía del sector privado, imposibilitó al sector empresarial a tener un acercamiento como el que tuvieron los banqueros con el gobierno. De hecho, si bien no es el propósito de esta tesis, debe señalarse que aún cuando existían abogados de empresas que lidiaban con los asuntos laborales de las compañías desde finales del Porfiriato, es en la década de los veinte en donde dichos consultores legales comenzaron a especializarse en lo que ahora conocemos como derecho laboral. Maximiliano Camiro, fue uno de dichos abogados que defendió a sus clientes en contra de demandas por parte de los sindicatos que comenzaron a cobrar mucha fuerza con el gobierno de Calles y posteriormente con el de Lázaro Cárdenas.

El número de abogados especializados en la asesoría a empresas comerciales e industriales no era muy amplio para la década de los veinte. Si bien un número de jóvenes abogados se incorporaron como abogados de empresas después de la Revolución, también se incluía a un elenco de abogados de trayectoria porfirista que habían sobrevivido a la gesta armada. Aún cuando su número era reducido, dichos hombres fueron claves para mantener los lazos con los gobiernos posrevolucionarios a nivel nacional y local y fueron, además, asesores importantes de las empresas de aquella época. Este último punto es importante porque nos habla de la reconstitución de los bufetes de abogados de empresas, los cuales ejercieron un papel fundamental en la economía mexicana que comenzaba a

²²⁶ El término *obrerismo gubernamental* es tomado de Collado, *Empresarios y políticos*, p. 155.

recuperarse de los embates revolucionarios y avanzaba en los procesos de industrialización que llegarían a caracterizar posteriormente a la economía mexicana. Los cuadros 6 y 7 nos permiten observar la participación de diversos abogados tanto en el sector comercial como industrial a principios de la década de los veinte.

Cuadro 6

Participación de abogados en la Comisión Ejecutiva de la Confederación de Cámaras de Comercio, 1920-1925

Año	Abogado	Puesto
1920	José L. Cossío Felipe Ruiz Cabañas Eduardo Mestre	Secretario y vocal propietario Vocal propietario Vocal propietario
1923	José L. Cossío Emilio Araujo Domingo Lavín Escandón	Abogado consultor Vocal propietario Vocal suplente
1924	José L. Cossío Mariano Alcocer Domingo Lavín Escandón Ernesto Urtusiástegui Pascual Luna Parra Primo Villa Michel	Abogado consultor y vocal propietario Vocal propietario Vocal propietario Vocal propietario Vocal suplente Vocal suplente
1925	Emilio Araujo Mariano Alcocer Ernesto Urtusiástegui Primo Villa Michel José L. Cossío Pascual Luna y Parra	Abogado consultor y vocal propietario Vocal propietario Vocal propietario Vocal suplente Vocal suplente Vocal suplente

Fuente: María del Carmen Collado Herrera, *Empresarios y políticos, entre la Restauración y la Revolución 1920-1924*, INEHRM, 1996, Anexo III.

Cuadro 7

Participación de abogados en la Comisión Ejecutiva de la Confederación de Cámaras Industriales, 1920-1924

Año	Abogado	Puesto
1920	Carlos Robles	Presidente, Mesa Directiva y vocal sección minera
	Carlos Díaz Dufoo	Director del Departamento Económico-Social
	Eduardo Mestre	Secretario, sección textil
	Manuel M. Luévano	Secretario, sección minera
	Luis M. Flores	Tesorero, sección minera
	Aquiles Elorduy	Vocal propietario, sección minera
	Carlos Sánchez Mejorada	Vocal suplente, sección minera
	Eduardo García	Vocal suplente, sección minera
	Manuel Castelazo Fuentes	Presidente, sección petrolera
	Tomás Ruíz de Velazco	Secretario, sección petrolera
	José L. Cossío	Vocal propietario, sección petrolera
	Rodolfo Charles	Vocal propietario, sección petrolera
Francisco Viezca Lobatón	Vocal suplente, sección petrolera	
1922	Carlos Díaz Dufoo	Director del Departamento Económico-Social; vocal suplente, sección industrias varias; y secretario y tesorero, sección petrolera
	Eduardo Mestre	Secretario, sección textil
	Carlos Robles	Presidente, sección minera
	Manuel M. Luévano	Secretario, sección minera
	Aquiles Elorduy	Vocal propietario, sección minera
	Carlos Sánchez Mejorada	Vocal suplente, sección minera
	Manuel Castelazo Fuentes	Vocal propietario, sección petrolera
	Francisco Viezca Lobatón	Vocal suplente, sección petrolera
	Luis A. Malda	Vocal suplente, sección petrolera
	Miguel Cárdenas	Vocal suplente, sección petrolera
Ángel Muñoz de Cote	Vocal suplente, sección petrolera	
1923	Rodolfo Montes	Vicepresidente, sección petrolera
	Carlos Díaz Dufóo	Vocal propietario, sección industrias varias, vocal sección petrolera, y Director del Departamento Económico-Social
	Manuel M. Luévano	Vocal propietario, sección minera
	Eduardo García	Vocal propietario, sección minera
	Carlos Sánchez Mejorada	Vocal suplente, sección minera
	Aquiles Elorduy	Vocal suplente, sección minera
	M. Castelazo Fuentes	Vocal propietario, sección petrolera
	Manuel Muñoz Cote	Vocal propietario, sección petrolera
	Miguel Macedo	Vocal propietario, sección petrolera
	Rodolfo Charles	Vocal propietario, sección petrolera
	Luis A. Malda	Vocal propietario, sección petrolera
	José L. Cossío	Vocal propietario, sección petrolera
	Francisco Viezca Lobatón	Vocal suplente, sección petrolera
	Miguel Cárdenas	Vocal suplente, sección petrolera
	Pascual Luna y Parra	Vocal suplente, sección petrolera
Trinidad García	Vocal suplente, sección petrolera	

1924	Carlos Díaz Dufó	Vicepresidente, sección industrias varias y Director del Departamento Económico-Social
	Manuel Castelazo Fuentes	Vicepresidente, sección petrolera y vocal propietario sección petrolera
	Manuel M. Luévano	Vocal propietario, sección minera
	Carlos Sánchez Mejorada	Vocal suplente, sección minera
	Aquiles Elorduy	Vocal suplente, sección minera
	Manuel Castelazo Fuentes	Vocal propietario, sección petrolera
	Ángel Muñoz de Cote	Vocal propietario, sección petrolera
	Rodolfo Charles	Vocal propietario, sección petrolera
	Miguel Cárdenas	Vocal propietario, sección petrolera
	Francisco Viezca Lobatón	Vocal propietario, sección petrolera
	Luis A. Malda	Vocal propietario, sección petrolera
	José L. Cossío	Vocal propietario, sección petrolera
	Pascual Luna y Parra	Vocal propietario, sección petrolera
Carlos Díaz Dufó Jr.	Vocal propietario, sección petrolera	
Miguel Macedo Jr.	Vocal propietario, sección petrolera	
1925	Carlos Díaz Dufó	Vocal, sección industrias varias y Director del Departamento Económico Social
	Carlos Prieto	Vocal propietario, sección industrias varias
	Enrique Jiménez D.	Vocal propietario, sección industrias varias
	Maximiliano Camiro	Vocal propietario, sección textil
	Manuel M. Luévano	Vocal propietario, sección minera
	Eduardo García	Vocal propietario, sección minera
	Carlos Sánchez Mejorada	Vocal suplente, sección minera
	Ernesto Castelazo	Vocal suplente, sección minera
	Aquiles Elorduy	Vocal suplente, sección minera
	Pascual Luna y Parra	Vocal propietario, sección petrolera
	Carlos Díaz Dufó Jr.	Vocal propietario, sección petrolera
	Manuel S. Macedo Jr.	Vocal propietario, sección petrolera
	Guadalupe Villers	Vocal propietario, sección petrolera
	Manuel M. Castelazo Fuentes	Vocal propietario, sección petrolera
	Luis A. Malda	Vocal propietario, sección petrolera
	Trinidad García	Vocal propietario, sección petrolera
	Miguel Cárdenas	Vocal suplente, sección petrolera
Francisco Viezca Lobatón	Vocal suplente, sección petrolera	
Faustino Guillén	Vocal suplente, sección petrolera	
Enrique Torres Díaz	Vocal suplente, sección petrolera	
Enrique Velazco	Vocal suplente, sección petrolera	

Fuente: María del Carmen Collado Herrera, *Empresarios y políticos, entre la Restauración y la Revolución 1920-1924*, INEHRM, 1996, Anexo IV.

Es justo en esta época de reacomodo político y económico del periodo posrevolucionario que Manuel Gómez Morin, al igual que otros jóvenes abogados, participó de lleno en la administración pública. Organizado convenciones fiscales,

redactando leyes, siendo agente financiero en Nueva York, subsecretario de Hacienda y presidente del Consejo del Banco de México, este abogado fue partícipe de la formación de un nuevo estado en la década de los veinte. Asimismo colaboró en la redacción de importantes leyes de carácter económico que tuvieron un importante impacto en la formación de las instituciones económicas, que en esos años estaban aún en ciernes. Gómez Morin también participó de lleno en el sector educativo al ser nombrado Director de la Escuela Nacional de Jurisprudencia, Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México y fundador de la Editorial Jus.

Manuel Gómez Morin: El abogado de empresa

Un aspecto poco conocido de la vida de Gómez Morin, a la cual se abocó desde que terminó su carrera en la Escuela Nacional de Jurisprudencia en 1919 y hasta su muerte en 1972 –salvo en los años 1921-1922 y cuando fue rector de la Universidad Nacional Autónoma de México en 1933- y de la cual obtendría ingresos a lo largo de su vida, fue la de abogado de empresa. El hacer un análisis del tipo de servicios que dicho abogado ofreció a sus clientes no sólo enriquece nuestro conocimiento sobre su vida sino que además permite adentrarnos a un tema poco explorado por la historiografía mexicana y latinoamericana sobre el papel que han jugado los abogados en el ámbito de los negocios.

Así como en el aparato estatal posrevolucionario había una carencia de técnicos preparados para poder llevar a cabo el proyecto de reconstrucción, también es cierto que en el ámbito del sector privado la Revolución dejó a muchos empresarios sin representación legal adecuada. Por ejemplo, Joaquín Casasús, quien durante el Porfiriato había asesorado a las familias Creel, Braniff, Limantour, Scherer, Castelló y Madero, se vio obligado a

exiliarse a raíz de las revueltas. Y, aun cuando existieron otros importantes abogados de trayectoria porfirista que lograron tejer redes con la nueva burocracia y clase política posrevolucionaria y siguieron asesorando a clientes en la década de los veinte, como Luis Riba y Cervantes y Rafael Cancino, dichos abogados cargaban con el estigma de haber participado de manera importante en el *antiguo régimen*.²²⁷ Por ello, Gómez Morin, con sus contactos y participación con el grupo sonoreense, estaba en una posición idónea para ir forjando su carrera de abogado de empresa en una época de construcción del nuevo estado posrevolucionario.

Como abogado de empresa y empresarios, fue contratado para: entablar juicios civiles, penales, de desahucio, y mercantiles; tramitar la nacionalidad mexicana para diversos clientes; y sucesiones testamentarias. Además, entre su cartera de clientes se encontraban varias de las empresas más importantes así como los hombres de negocios más poderosos del país. El cuadro 8 muestra la gran cantidad y variedad de empresas que Gómez Morin asesoró a lo largo de su vida. Prestó servicios tanto a aseguradoras, bancos y compañías manufactureras de gran tamaño e importancia así como a pequeñas empresas. En ellas, al igual que los abogados de empresa del Porfiriato, fungió como asesor, representante legal, miembro del consejo de administración y accionista.

²²⁷ El término antiguo régimen es tomado de François-Xavier Guerra, *México: del antiguo régimen a la revolución*, Fondo de Cultura Económica, 1988.

Cuadro 8
Clientes del Despacho de Manuel Gómez Morin, 1920-1967

Nombre	Cargo	Año
Aceites Grasas y Derivados, S.A.	Representante en la Cd. De México	1942-49
Aéro-transportes S.A.	Accionista, Asesor legal. Fundador, organizador	1943-45
Aerovías Braniff S.A.		1946
Álcalis de México S.A.	Gestiona permiso	1942
Alcomex	Consejero Propietario	1950-57
America Latina, Compañía General de Seguros, S.A.	Vicepresidente del Consejo Consultivo	1933-44
Asociación de Banqueros de México	Abogado consultor	1928-1950
Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza	Abogado consultor	1922-1942
Atoyac Textil, S.A.	Asesor	1944
Banco Algodonero Refaccionario S.A.	Representante en México, Consejero	1932-1936
Banco Azucarero, S.A.	Vocal Consejo de Administración	1932-1933
Banco Capitalizador de Monterrey, S.A.		1953-1954
Banco Central del Ecuador	Consejero	1937-1942
Banco De Coahuila S.A.		1932,1934
Banco Comercial de Durango S.A.		1932-1933
Banco de Comercio, S.A.	Asesor, Accionista	1932-1933,1937,1942, 1943
Banco de Córdoba, S.A,	Asesor	1932-1944
Banco de Crédito Agrícola y Ganadero, S.A.		1950
Banco de Crédito Español de México, S.A.	Abogado	1931
Banco General de Capitalización, S.A.	Consejero Propietario, Accionista	1935,1938-1940
Banco Inmobiliario Monterrey, S.A.	Accionista	1953-1954
Banco Refaccionario de la Laguna, S.A.	Accionista	1924-1932, 1937
Banco de Londres y México, S.A.	Representante Legal, Consejero, Accionista, Miembro del Consejo de administración	1922-1964
Banco Mercantil de Chihuahua, S.A.	Representante legal	1927-1933
Banco de México	Presidente del Consejo de Administración	1928
Banco de Nuevo León, S.A.	Representante legal	1923-1944
Banco de Jalisco, S.A.	Representante legal	1924-1926
Banco de Sinaloa	Asesor legal	1934-1938
Bolsa de Valores de México S.C.L.	Representante legal	1933,1937
Caballero y Acebo	Representante legal	1924-1931
California Bank	Asesor legal	1930-1938
Canada Dry Bottling Company of Mexico, S.A.	Accionista, Miembro del Consejo Directivo	1944-1959
Cervecería Central. S.A.	Representante legal, accionista	1936-1937
Cervecería Chihuahua, S.A.	Representante legal, accionista	1921-1936
Cervecería Cuauhtémoc, S.A.	Representante legal, accionista	1924-1961
Cervecería Moctezuma, S.A.	Asesor legal	1925-1927, 1957-1958
Compañía Cervecera de Ciudad Juárez, S.A.	Representante legal	1931-1932

Compañía Agrícola de Fuerza Eléctrica del Río Conchos, S.A.	Representante y apoderado legal	1924-1933
Compañía Mexicana de Cerillos y Fósforos S.A.	Asesor legal	1934-1936
Compañía Cerillera Atlas, S.A.	Asesor legal	1938-1939
Compañía Eléctrica Parralense, S.A.	Asesor legal	1920-1931
Compañía General de Aceptaciones, S.A.	Asesor	1940-1967
Compañía General Anglo Mexican de Seguros, S.A.	Miembro del Consejo, Accionista	1929-1935
Compañía Goodrich Cubana, S.A,	Miembro del Consejo Directivo, Asesor legal	1938-1963
Compañía Hulera Euzkadi, S.A.	Miembro del Consejo Directivo, Asesor legal, accionista,	1932-1967
Compañía Industrial y Mercantil La Pluma	Asesor legal	1922- 1932
Compañía Industrial de Orizaba, S.A.	Representante legal	1925-1927
Compañía Industrial Veracruzana, S.A.	Asesor legal	1937-1941
Compañía Industrial Jabonera de la Laguna, S.A.	Representante legal	1923-1930
Compañía Metalúrgica Mexicana Peñoles, Compañía Minera de Peñoles	Asesor	1959-1961
Compañía Minera Explotadora de Mal Paso, S.A.	Accionista, Miembro del Consejo de Administración	1929-1951
La Comercial, Compañía de Seguros, S.A.	Asesor	1942-1936
La Nacional, Compañía de Seguros, S.A.	Consejero, asesor, accionista, vicepresidente del consejo	1931-1972
La Provincial, Compañía General de Seguros	Accionista y Consejero propietario	1946-1962
La Territorial, S.A., Compañía General de Seguros	Accionista	1942-1961
Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio e Industria	Asesor	1938-1941
Confederación Patronal de la República Mexicana	Asesor	1929-1931, 1962
Celulosa y Derivados, S.A., Cydsa	Asesor	1954-1957
Dechamps Hermanos	Representante, Asesor	1925-1944
Fábricas de Papel de San Rafael y Anexoas, S.A.	Asesor	1929-1930
Nueva Chapultepec heights Co., S.A.	Asesor	1943-1956
Hojalata y Lámina, S.A,	Asesor	1937-1957
Ingenio Santo Domingo, S.A.,	Apoderado	1928-1930
J. B. Ebrard y Compañía	Asesor, apoderado	1922-1943
Lima Rubber Company, Lima, Perú	Accionista, Director Titular	1955-1960
El Puerto de Liverpool, S.A.	Accionista, Abogado consulto	1936-1959
Salinas y Rocha, S.A.	Presidente del Consejo de Administración	1951-1965
Sociedad Financiera Mexicana, S.A. Sofimex	Accionista, Presidente del Consejo de Administración ,vocal	1946-1956
Trueba, Elosúa y Compañía	Representante legal, gestor	1924-1936
Unión Agrícola de Electricidad, S.A.	Asesor legal y financiero	1933-1936
Valores Industriales, S.A. VISA	Asesor, accionista	1937-1961
William B. Woodrow Compañía, SA	Asesor	1928-1936
U.R.S.S., Legación Comercial	Asesor legal	
Fuente: Elaboración propia con información del AMGM y Begoña Hernández Laso, <i>Inventario de instituciones y empresas del Archivo Manuel Gómez Morin</i>		

Para mediados de la década de los veinte, la mayoría de las empresas buscaban reorganizarse en el nuevo entorno económico y político que los sonorenses habían instaurado. Si bien muchas de ellas seguían funcionando, no lo hacían en condiciones óptimas a causa de las secuelas que trajo la Revolución. Cuatro problemas importantes enfrentaban las empresas en aquella década. Por un lado, la infraestructura ferroviaria había sido seriamente dañada en diferentes zonas y por tanto la articulación en la entrada de insumos a las fábricas y la salida de productos finales hacia diferentes puntos del país había sido trastocada. En segundo lugar, la incautación que sufrieron los bancos entre 1917 y 1921 tuvo un impacto negativo en el sistema de pagos entre proveedores, compradores y productores. La ausencia de un sistema financiero articulado afectó negativamente al sistema de descuento de letras de cambio –instrumentos esenciales para agilizar el comercio a larga distancia- y a las cuentas que los diversos hombres de negocios tenían en los bancos incautados. Aún cuando los bancos fueron devueltos a sus dueños en 1921, éstos tuvieron muchos problemas para funcionar adecuadamente en las décadas de los veinte y treinta lo cual tuvo consecuencias importantes en el sector comercial e industrial. Tercero, la creciente movilización obrera, apoyada fuertemente por los gobiernos de Obregón y Calles y posteriormente por Cárdenas, dio como resultado una fuerza laboral combativa que implicó para los empresarios mayores costos laborales.

Por último, los hombres de negocios enfrentaron a un Estado con serios problemas financieros y que buscaba hacerse de recursos que fueran menos dependientes de los vaivenes del comercio exterior. Debe recordarse que a principios de los veinte, el gobierno de Obregón estaba negociando un arreglo con respecto a la deuda externa que involucraba al Comité Internacional de Banqueros así como a las compañías petroleras extranjeras. El gobierno pretendía aumentar los impuestos a las petroleras para así poder arreglar los

problemas financieros derivados de la deuda externa.²²⁸ Por tanto, no es de sorprender que el gobierno tratara a lo largo de esta década de aumentar e implementar nuevos impuestos a las empresas y a los dueños de éstas. Además, conforme se iba asentando el poder de la clase gobernante, la intervención del Estado en el diseño e implementación de nuevas regulaciones, en torno al funcionamiento de las empresas, se fue acrecentando. En este ambiente de reorganización nacional, diversos empresarios buscaron los servicios de Manuel Gómez Morin para organizar una defensa en contra de la posible alza de impuestos y para presentar indemnizaciones por daños causados por la Revolución.

Si bien los levantamientos no terminaron con el aparato productivo del país, algunos estados como Chihuahua sufrieron duramente los embates de las gestas armadas. Además, dentro de este estado, los ciudadanos españoles fueron expulsados y sus negocios fueron ocupados por el ejército de Pancho Villa. Manuel Gómez Morin, hijo de padre español con negocios en Chihuahua conocía a dicha comunidad y su padrino, Benito Martínez, tuvo una participación importante en diversas empresas comandadas por españoles como la *Compañía Cervecera Chihuahua*. Fue a través de Martínez que Gómez Morin recibió diversas peticiones de empresarios españoles, a principios de la década de los veinte, para que los asesorase en torno a cómo obtener indemnizaciones por daños causados por la Revolución ante la recién creada Comisión Nacional de Reclamaciones (1919). Gómez Morin, desde 1920, era apoderado para conducir trámites legales en la Ciudad de México de varias empresas chihuahuenses como la *Compañía Cervecera Chihuahua, S.A.*, la *Compañía Industrial y Mercantil La Pluma, S.A.* (papelería), y *Caballero Acebo y Compañía* (venta de ropa y abarrotos). Estas tres compañías pidieron la asesoría de Gómez

²²⁸ Para un estudio más a fondo sobre estos problemas ver Hall, *Oil Banks and Politics*, caps. 2 y 5 y Zebadúa, *Banqueros y revolucionarios*, caps. 5 y 6.

Morin para presentar una denuncia ante la Comisión de Reclamaciones para recuperar el dinero que habían perdido cuando el ejército de Pancho Villa ocupó sus negocios.²²⁹ Estos juicios se prolongaron varios años y en los periodos cuando Gómez Morin estuvo fuera de la Ciudad de México, por ejemplo debido a su trabajo en la Agencia Financiera en Nueva York o después en 1927 cuando realizó un largo viaje a España, Raúl Falomir, Miguel Palacios Macedo y Alberto Vásquez del Mercado siguieron, en calidad de socios, llevando los casos del abogado.

La *Compañía Cervecera de Chihuahua*, era una importante productora de cerveza en el estado de Chihuahua, que en 1899 controlaba el 12.5% del mercado cervecero;²³⁰ sin embargo para 1927 su situación se había deteriorado seriamente ya que sus productos sólo llegaban al 2.6% del mercado nacional.²³¹ Fue una empresa que, al igual que la *Cuauhtémoc* en Monterrey, había sido ocupada por los ejércitos revolucionarios. Así, a principios de los años veinte los dueños de dicha empresa, que incluían a algunos españoles, decidieron presentar peticiones para que se les indemnizara por daños causados durante la ocupación villista que duró aproximadamente cuatro años y cuyas pérdidas se estimaron en un millón de pesos,²³² que serían equivalentes a aproximadamente a 8

²²⁹ Gómez Morin no sólo llevó estos casos ante la Comisión de Reclamaciones. También llevó los casos de José Fernández, Benito Martínez, Miguel Gutiérrez, Juan Celada, Mariano González, *Krakauer Cork & Moyer Sucuores, Inc.*, *La Concordia*, *Bella Vista*, y *La Paz*. AMGM, Reclamaciones por Daños Ocurredos durante la Revolución, s.f., Vol. 595, Exp. 2027.

²³⁰ Calculado con información de Secretaría de Fomento Colonización e Industria, *Anuario Estadístico de la República Mexicana a cargo del Dr. Antonio Peñafiel*, República Mexicana, 1900, Año VII, Num. 7, p. IX, pp. 70-71.

²³¹ AMGM, Cantidad de cerveza elaborada en litros en el primer semestre de 1927, s.f., Vol. 355, Exp. 1234.

²³² La fábrica fue ocupada del 10 de diciembre de 1913 al 8 de noviembre de 1917, pero ésta fue devuelta a sus dueños hasta el 8 de diciembre de 1917. Los cálculos de las pérdidas se calcularon a partir de AMGM, Inventario General de la Cía. Cervecera de Chihuahua, S.A., Resumen de Devolución y Nota de Refacciones No. 1, 30 diciembre, 1917. Vol. 355, Exp. 1234.

millones de dólares del 2007.²³³ La *Cervecera Chihuahua* había dado, en 1920, poder a Gómez Morin para que representara a la compañía en todos los trámites que fueran necesarios para obtener la indemnización por los daños y perjuicios²³⁴ y a juzgar por la correspondencia fue un asunto que el abogado manejó a lo largo de casi diez años sin poder obtener una resolución positiva para sus clientes.²³⁵

Otras empresas también sufrieron los embates de la revolución, como fue el caso de *Caballero Acebo y Compañía* invadida por el ejército de Villa en diciembre de 1913 y, como muchas que sufrieron estas incursiones, no pudo conservar sus libros de contabilidad. Frente a esta situación los dueños de las empresas presentaron un aproximado de sus inventarios al momento de la toma de su negocio ante un notario en el Paso Texas.²³⁶ Dicho documento sería utilizado por Gómez Morin como prueba de las pérdidas que había tenido la empresa. Para desgracia de los señores Caballero y Acebo, el gobierno no aceptó el inventario de pérdidas que había sido notarizado en Texas. Ante la pérdida de los libros de contabilidad, el gobierno pidió a la empresa que tanto el presidente municipal como el gobernador en turno en el momento de la entrada de los ejércitos villistas a la empresa, testificaran sobre la veracidad del monto que la compañía solicitaba como reclamación.²³⁷ En 1929, Gómez Morin, seguía presentando peticiones sobre la reclamación de sus clientes,

²³³ Esta cifra se obtuvo haciendo uso del tipo de cambio promedio de peso-dólar de 1917 y del comportamiento que ha tenido el índice de precios al consumidor de los Estados Unidos de Norteamérica entre dicho año y 2007. Para hacer los cálculos de utilizó la página web <http://www.measuringworth.com/ppowerus/>

²³⁴ AMGM, Copia del Testimonio del Poder Especial, 3 diciembre, 1920. Vol. 355, Exp. 1234.

²³⁵ AMGM, Memorándum, 13 agosto, 1931. Vol. 355, Exp. 1233.

²³⁶ AMGM, Inventario sobre los bienes de la casa de Caballero y Acebo, 17 julio 1914, Vol. 351, Exp. 1216. En este documento se presenta una pérdida por \$76, 917.87 pesos y la reclamación presentada ante la Comisión fue de \$56, 459.37.

²³⁷ AMGM, Diversas cartas en Vol. 351, Exp. 1216.

ante la Comisión Ajustadora de la Deuda Pública Interior que absorbió a la Comisión Nacional de Reclamaciones. Sin embargo, hasta mediados de 1932, el abogado fue notificado que la reclamación había sido rechazada por falta de pruebas.²³⁸ No todas las empresas recibieron negativas a sus peticiones. La *Compañía Industrial y Mercantil “La Pluma”*, en la cual el padrino de Gómez Morin, fungía como socio y tesorero, y cuya demanda se estableció desde 1922 tuvo una notificación a su favor en octubre de 1930.²³⁹

Al parecer Gómez Morin era considerado un abogado eficiente en este tipo de asuntos ya que a finales de 1922, fue contactado por *Storey, Thorndike, Palmer and Dodge*, un bufete de abogados en Boston, con oficinas en Manhattan. Dicho despacho tenían varios clientes que habían sufrido pérdidas como consecuencia de la revolución y Gómez Morin les había sido recomendado para presentar las reclamaciones ante el gobierno.²⁴⁰ De igual forma, en 1925 la *Compañía Industrial de Orizaba S.A. (CIDOSA)*, una importante empresa textilera, consultó a Gómez Morin. Dicha compañía había presentado una reclamación ante la Comisión de Reclamaciones pero en vista de la firma en 1925 del Convenio Franco Mexicano de Reclamaciones, quería ver si no le convenía presentar su reclamación utilizando dicho convenio ya que la mayoría de los accionistas eran de origen francés. Al respecto, Gómez Morin indicó a la empresa que *CIDOSA* se había constituido como empresa mexicana y que la compañía, si quería probar que era francesa debía

²³⁸ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a la H. Comisión Ajustadora de la Deuda Pública Interior, 6 noviembre 1929 y carta de Manuel Gómez Morin a Lic. José A. Enríquez, 22 agosto 1932, Vol. 351, Exp. 1216.

²³⁹ AMGM, Carta de Raúl Falomir a la Comisión Nacional de Reclamaciones, 12 enero 1922, carta de la Comisión Nacional de Reclamaciones a Raúl Falomir, 15 febrero 1922 y carta de la Comisión Ajustadora de la Deuda Pública a Manuel Gómez Morin, 14 octubre 1930, Vol. 523, Exp. 1655 La reclamación de “La Pluma” ascendía a \$173,800 pesos.

²⁴⁰ AMGM, Carta de Storey, Thorndike, Palmer and Dodge a Manuel Gómez Morin, 15 noviembre 1922, Vol. 607, Exp. 2092.

presentar varios requisitos de complicada elaboración, por lo cual sugería seguir con la reclamación que ya se había presentado.²⁴¹

A lo largo de su carrera como abogado de empresas, Gómez Morin asesoró a diversas instituciones financieras. Este fue el caso del *Banco de Londres y México* que a principios de los veinte empleó sus servicios aún cuando el abogado general de la institución continuaba siendo Salvador M. Cancino, importante abogado de empresa durante el Porfiriato.²⁴² A principios del siglo XX, el *Banco de Londres y México* había sido el segundo banco de importancia en México. Sin embargo, la situación del banco, una vez terminada la Revolución era bastante precaria. Como consecuencia de la ley de desincutación bancaria que Gómez Morin redactó, el banco había sido devuelto a sus dueños en 1921. Sin embargo, éste no lograba ofrecer a sus clientes los servicios que les había proporcionado durante el gobierno de Porfirio Díaz. Dicha institución había tenido pérdidas en el periodo comprendido entre 1916 y 1920, y aun cuando habían logrado tener ganancias en 1922 y 1923, los directores del banco señalaban que no habían sido suficientes para mantener el banco funcionando.²⁴³ Más aún, para 1926 el precio de las acciones del banco había perdido el 50% de su valor²⁴⁴ y la institución reportaba que todavía no podían proveer a sus clientes los servicios de órdenes de pagos, giros bancarios

²⁴¹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Enrique Levallois, 26 noviembre 1925, Vol. 416, Exp. 1372.

²⁴² Para las empresas que asesoró Cancino consultar cuadro 5 del capítulo 1.

²⁴³ AMGM, Carta del Banco de Londres y México al Banco de París y de los Países Bajos, 1 abril, 1925. Vol. 322, Exp. 1129. Las pérdidas, en pesos, para esos años fueron: 1916: \$7,349,663.77; 1917: \$13,279,383.38; 1918: \$4,754,480.51; 1919: \$4,328,873.71 y 1920: \$4,240,985.39. Las ganancias para 1922 y 1923 fueron \$1,243,451.07 y \$818,472.22 respectivamente.

²⁴⁴ AMGM, Carta del Banco de Londres y México al Banco de París y de los Países Bajos, 6 marzo, 1926. Vol. 322, Exp. 1129.

y letras de cambio que eran indispensables para el buen funcionamiento de los negocios de sus clientes.²⁴⁵

Diversos eran los problemas que aquejaban a este banco y que no le permitían salir a flote en el México posrevolucionario por lo que a principios de la década de los veinte, se contrataron los servicios de Gómez Morin para que ayudara a resolver diversos problemas. En primer lugar, el banco tenía en su poder una cantidad elevada de pagarés pertenecientes a diversos empresarios, que habían sido firmados en los años de 1913-1915 y que continuaban sin ser cobrados en 1922. Así, los servicios de Gómez Morin fueron requeridos para que buscara recuperar los préstamos que dicho banco había otorgado en la época revolucionaria.²⁴⁶

Al igual que otras empresas, el *Banco de Londres y México* tuvo desacuerdos con los gobiernos estatales y federal en torno a diversos impuestos que se le pretendían cobrar. Por ejemplo, la institución era dueña de un predio en el estado de Chihuahua que durante la Revolución había sido ocupado por las fuerzas villistas en 1913, y después devuelto a sus dueños. En 1922, el gobierno de Chihuahua le indicó a la institución que ésta tenía un adeudo con el estado desde 1913 y que debía liquidarlo a la brevedad posible. Ante esto, el banco le encomendó a Gómez Morin que le indicara al Gobernador de Chihuahua que el predio en mención había sido incautado por los villistas por aproximadamente cuatro años y que por lo tanto el monto del adeudo era significativamente menor.²⁴⁷

²⁴⁵ AMGM, Carta del Banco de Londres y México al Banco de París y de los Países Bajos, 1 abril, 1925. Vol. 322, Exp. 1129.

²⁴⁶ AMGM, varias cartas de G. Calderón, sub-gerente del Banco de Londres y México a Manuel Gómez Morin, Año de 1922. Vol. 320, Exp. 1123.

²⁴⁷ AMGM, Carta de G. Calderón, sub-gerente del Banco de Londres y México a Gómez Morin, 8 mayo, 1922. Vol. 320, Exp. 1123. La correspondencia señala que Gómez Morin pudo resolver el problema con el Gobernador y el Tesorero de Chihuahua.

En el ámbito federal, los problemas eran todavía más complejos y al menos desde el punto de vista del banco, ponían en entredicho la solvencia de la institución. Para 1925, el gobierno federal debía a la entidad financiera la cantidad de aproximadamente \$4.4 millones de dólares, suma que venía acumulándose desde la incautación bancaria efectuada por Carranza. Si bien los bancos habían sido devueltos a sus dueños en diciembre de 1921, los gobiernos de Obregón y Calles sólo habían hecho pagos equivalentes al 1.9% del adeudo total. Debe señalarse que parte de estos pagos equivalían a impuestos que la entidad financiera debía al gobierno, como los impuestos sobre hipotecas y utilidades en 1924 y que se habían abonado a favor de la deuda del gobierno.²⁴⁸ Bajo esas circunstancias, el sub-gerente del banco, con asesoría de Gómez Morin, pidió a las autoridades hacendarias que

“se nos cumpla la promesa hecha a nuestros Consejeros en el curso del año anterior por el Secretario de Hacienda, de darnos algunas cantidades que nos permitan salir avantes de nuestra precaria situación; permitiéndonos hacer presente la urgente necesidad en que estamos, y por lo mismo esperamos de la justicia y equidad de esa Secretaría se nos mande ministrar desde luego la mayor suma posible, a reserva de que si como se espera fundamentalmente, mejora la situación económica del Gobierno, se nos haga pago de una cantidad que nos permita hacer frente a todos nuestros compromisos sin tener que sacrificar nuestros intereses ya bien mermados...”²⁴⁹

A raíz de estos problemas el *Banco de Londres y México* no pudo suministrar importantes servicios a sus clientes debido a su precaria situación financiera. Para 1925 el banco no había reestablecido diversos servicios que eran importantes para los hombres de negocios en sus operaciones diarias. Estos incluían transferencias cablegráficas, giros,

²⁴⁸ AMGM, Carta del sub-gerente del Banco de Londres y México al Secretario de Hacienda, 13 enero, 1925. Vol. 321, Exp. 1124.

²⁴⁹ Ibid.

órdenes de pago, préstamos y cuentas de cheques.²⁵⁰ A principios de la década de los treinta esta institución seguía inmersa en problemas financieros y para dar solución a éstos se decidió que se reorganizara por completo. Esto dio como resultado que la asociación que dicho banco tenía con la *Société Financière pour l'Industrie au Mexique* y con el *Banco de Paris y de los Países Bajos* terminara y se diera paso a importantes inversiones del grupo Cuauhtémoc y Ebrard.²⁵¹

No sólo instituciones financieras tuvieron problemas con el gobierno en torno a los impuestos que se debían de pagar en épocas de la revolución, la *Compañía Cervecería de Chihuahua* tuvo problemas fiscales a raíz del levantamiento escobarista en marzo de 1929,²⁵² y que en gran medida ilustra lo que muchas otras padecieron en las épocas de revueltas armadas. Durante ese mes los rebeldes exigieron a la cervecera que pagaran tanto el impuesto especial sobre producción de cerveza como el impuesto sobre la renta. Aún cuando el gobierno federal había expedido un decreto en el cual el gobierno federal invalidaba el pago de impuestos hechos ante oficinas federales tomadas por los revolucionarios, los dueños de la cervecera, en un principio, se negaron a pagar pero finalmente fueron obligados a ceder y pagaron en la Oficina Federal de Hacienda lo que los

²⁵⁰ AMGM, Carta del Banco de Londres y México al Banco de Paris y de los Países Bajos, 1 abril, 1925. Vol. 322, Exp. 1129.

²⁵¹ El grupo Cuauhtémoc se desarrolló a partir de la *Cervecería Cuauhtémoc* (1890) en Monterrey. El grupo Ebrard era un accionista importante en las empresas textiles *CIDOSA* y *CIVSA*, así como la tienda departamental *El Puerto de Liverpool*.

²⁵² A raíz del asesinato de Álvaro Obregón (presidente electo) en julio de 1928 y del posterior nombramiento por parte del Congreso –influenciado por Plutarco Elías Calles– del presidente interino Emilio Portes Gil, varios generales se levantaron en armas en marzo de 1929. El 3 de marzo el Gobernador de Sonora, Fausto Topete, y otros obregonistas como Aurelio Manrique y Gilberto Valenzuela lanzaron el Plan de Hermosillo que convocaba a una nueva revolución. De salir vencedores, José Gonzalo Escobar quedaría al frente del nuevo régimen. Varios generales con mando de tropa en diversos estados incluyendo Chihuahua (general Marcelo Caraveo) apoyaron el levantamiento que logró agrupar alrededor de 20,000 soldados. Debe señalarse que para fin de mes la rebelión había sido suprimida.

rebeldes exigían.²⁵³ Una vez que los escobaristas fueron derrotados, el gobierno federal exigió de nuevo a la cervecera el pago de los impuestos que habían sido hechos a los rebeldes.²⁵⁴

Ante esta situación la *Cervecera Chihuahua* pedía a su abogado que gestionara ante la Secretaría de Hacienda que se les relevase de pagar los impuestos que ya habían sido pagados a los rebeldes. Gómez Morin, como apoderado de la cervecera presentó ante el Secretario de Hacienda su inconformidad y expresó

“no es justo ni debido que aparte de otras graves pérdidas, los causantes que fueron obligados por los rebeldes a cubrir los impuestos vencidos durante su dominio en Chihuahua, sean penados con la exigencia de doble pago por parte del Gobierno Federal...A usted C. Secretario, suplico se sirva librar ordenes telegráficas a la Oficina Federal de Hacienda en Chihuahua para que suspenda todo procedimiento en contra de mis representados en tanto esa Secretaría resuelve en definitiva sobre la derogación o modificación del Decreto.”²⁵⁵

Esta situación también resalta los problemas de comunicación que existían dentro de la Secretaría de Hacienda. Aún cuando en el mes de mayo dicha Secretaría había dado la orden de suspender el cobro de dichos impuestos, la oficina federal de hacienda del estado de Chihuahua seguía exigiendo el pago.²⁵⁶ Gómez Morin comunicó a sus clientes sobre la decisión que se había tomado en la Ciudad de México. Con esta información, la *Cervecera*

²⁵³ AMGM, Carta de la Compañía Cervecera de Chihuahua a Manuel Gómez Morin, 23 abril 1929, Vol. 355, Exp. 1234. El importe de lo pagado fue por concepto de impuesto especial sobre producción de cerveza \$9,342.55 y por impuesto sobre la renta \$5,601.71. El decreto al que se hace mención es del 6 de marzo de 1929, Diario Oficial de la Federación 7 de marzo de 1929.

²⁵⁴ AMGM, Carta de la Compañía Cervecera de Chihuahua a Manuel Gómez Morin, 23 abril 1929, Vol. 355, Exp. 1234.

²⁵⁵ AMGM, Oficio de Manuel Gómez Morin al Secretario de Hacienda, 13 mayo, 1929. Vol. 355, Exp. 1234.

²⁵⁶ AMGM, Cartas de la Cervecera de Chihuahua a Manuel Gómez Morin, 10 y 14 mayo 1929, Vol. 355, Exp. 1234.

Chihuahua comunicó a la oficina federal de Hacienda en Chihuahua que no pagarían los impuestos que se les querían cobrar, aún cuando el jefe de la oficina no había recibido ninguna instrucción de la Ciudad de México.²⁵⁷ Sin embargo, a mediados de junio la Secretaría de Hacienda, comunicaba al abogado de la cervecera que “no es posible relevar a los Arrendatarios de la Cervecería Chihuahua, S.A., del pago del impuesto sobre la producción de cerveza, que causaron en el periodo en que la Ciudad de Chihuahua estuvo en poder de las fuerzas rebeldes y cuyo entero lo hicieron a esas fuerzas.”²⁵⁸

La *Cervecería Chihuahua*, como muchas otras en el país, tuvo que lidiar con las secuelas revolucionarias. Los diversos problemas que enfrentó la compañía a raíz de los levantamientos revolucionarios demuestran que si bien no se destruyó la fábrica, existieron muchos problemas que afectaron la operación de la cervecera al elevar sus costos de transacción y monitoreo.

No sólo las grandes empresas tuvieron que ajustarse al nuevo entorno revolucionario, pequeñas compañías, de las cuales sabemos muy poco, tuvieron que acoplarse con menos recursos. Este tipo de empresas también buscaron la asesoría de Manuel Gómez Morin en la década de los veinte. *Trueba, Elosúa y Compañía*, empresa almacenista de abarrotes e importadora y exportadora de productos agrícolas dedicaba principalmente al comercio en ciudades fronterizas del estado de Coahuila contrató los servicios de Gómez Morin en 1923.²⁵⁹ Dicha empresa solicitó a Gómez Morin que le

²⁵⁷ AMGM, Carta de la Cervecería de Chihuahua a Manuel Gómez Morin, 14 mayo 1929, Vol. 355, Exp. 1234.

²⁵⁸ AMGM, Carta de Rafael Mancera O., Oficial Mayor del Secretario de Hacienda, a Manuel Gómez Morin, 18 junio 1929, Vol. 355, Exp. 1234.

²⁵⁹ Los dueños de esta casa comercial eran de origen español. La casa matriz de esta compañía estaba en Piedras Negras Coah., con sucursales en Frontera, Sabinas, Allende, y Muzquiz en Coah., además de Eagle Pass, Texas. También debe señalarse que Domingo Trueba y Manuel Gómez (padre de Manuel Gómez

solucionase ciertos problemas que la empresa tenía con respecto a la condonación de impuestos a la importación de maíz. La empresa había importado maíz de los Estados Unidos a mediados de 1922 y según la ley vigente se les permitía la condonación del 50% del valor de los derechos de importación. Esto no les fue concedido una vez que el carro de maíz cruzó la frontera hacia México y por lo tanto pidieron a Gómez Morin que gestionara la devolución ante la Secretaría de Hacienda en la Ciudad de México ya que en Coahuila sus intentos habían sido en vano.²⁶⁰ En febrero de 1923 Gómez Morin consiguió un dictamen favorable de la Secretaría sin embargo las órdenes no llegaron oportunamente a Coahuila ya que en octubre del mismo año y a raíz de la rebelión delahuertista el personal de Hacienda había cambiado por completo. Gómez Morin informaba a sus clientes que “debido a los trastornos acontecidos últimamente en la Secretaría de Hacienda, por el cambio de algunos funcionarios, ha sido imposible lograr nuevas autorizaciones de pago”.²⁶¹

Esta compañía, como muchas otras durante la Revolución, tuvo pérdidas. Sin embargo, el monto de los daños fue muy pequeño comparado con el que sufrieron las grandes empresas de la época.²⁶² Así como hubo grandes empresas que tuvieron pérdidas elevadas como la *Cervecería Chihuahua*, también existieron empresas en el sector agrícola

Morin) establecieron, en 1891, una sociedad denominada “El Vapor” en Ciudad Juárez, Chihuahua. AMGM, Convenio entre Domingo Trueba y Manuel Gómez, 2 septiembre 1891, Vol. 609, Exp. 2104.

²⁶⁰ AMGM, Cartas de R.A. Peart al Director General de Aduanas, septiembre 1922, Carta de Trueba Elosúa y Compañía a Manuel Gómez Morin, 7 enero 1923, Carta de Manuel Gómez Morin a Trueba Elosúa y Compañía, 22 enero 1923, Vol. 550, Exp. 1737.

²⁶¹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Trueba Elosúa y Compañía, 1 octubre 1923, Vol. 550, Exp. 1737.

²⁶² El monto era de seis mil pesos. AMGM, Carta de Trueba Elosúa y Compañía a Manuel Gómez Morin, 24 febrero, 1923, Vol. 550, Exp. 1737.

que sufrieron daños cuantiosos. Por ejemplo, en 1920 Manuel Gómez Morin comentaba que

“entre los nuevos negocios que ahora tengo me ha llegado un asunto de reclamaciones por valor de cerca de cuatro millones de pesos de unos franceses propietarios de haciendas azucareras y de ingenios existentes en el Estado de Morelos. Como ellos plantean su reclamación haciendo grandes descuentos y como por la forma que le estoy dando al negocio el pago de esa reclamación resulta con ventajas para México, espero que tendré éxito en mis gestiones y que no tardaré en recibir alguna cantidad regular de honorarios por ese concepto.”²⁶³

Para dar una idea de la magnitud de la pérdida que este grupo de franceses tuvieron vale la pena mencionar que en la actualidad esa cantidad equivaldría a aproximadamente 20 millones de dólares.²⁶⁴

Aún cuando *Trueba, Elosúa y Compañía* era una empresa pequeña, quería ser recompensada por los perjuicios que los revolucionarios le habían causado. Esto, no obstante, fue un problema ya que los costos de interponer la demanda ante la Comisión Nacional de Reclamaciones eran mucho más elevados que el perjuicio sufrido por la empresa. Como bien mencionaba su abogado, Manuel Gómez Morin, “no creo que los reclamantes tengan gran éxito por ahora y estimo que el dinero que ustedes emplearían en formular y tramitar su reclamación no sería una buena inversión; sobretodo cuando el importe de los perjuicios es tan pequeño.”²⁶⁵ Por lo que la empresa desistió en anteponer una reclamación ante las autoridades.

²⁶³ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a José Fernández, 25 mayo 1920, Sección Abogado, Subsección Asesoría a Individuos.

²⁶⁴ Esta cifra se obtuvo haciendo uso del tipo de cambio promedio de peso-dólar de 1920 y del comportamiento que ha tenido el índice de precios al consumidor de los Estados Unidos de Norteamérica entre dicho año y 2007. Para hacer los cálculos de utilizó la página web <http://www.measuringworth.com/ppowerus/>

²⁶⁵ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Trueba, Elosúa y Cía., 27 febrero, 1923, Vol. 550, Exp. 1737.

A fines de la década de los veinte, la Revolución seguía trastocando los negocios de *Trueba y Elosúa* y posiblemente de muchas compañías en la zona norte del país. Al parecer, el día de la sublevación del Gral. Escobar en Torreón Coahuila (marzo, 1929), los insurgentes se apoderaron de un carro de maíz, perteneciente a la empresa, que había sido embarcado en Zacatecas para la sucursal en Sabinas. Es interesante señalar que los comerciantes trataron de asegurar la mercancía pero esto no fue posible debido a que el cargamento se encontraba en la zona en rebeldía.²⁶⁶ Un problema adicional que enfrentó la empresa fue que la legislación vigente de la época no contemplaba soluciones a los perjuicios que los empresarios hubieran recibido en la década de los veinte en las diferentes revueltas armadas. Las leyes indicaban que sólo se podían presentar reclamaciones por daños revolucionarios sufridos hasta 1922.²⁶⁷ Por lo tanto, todos aquellos empresarios e industriales que sufrieron alguna pérdida a causa de movimientos armados después de ese año no fueron recompensados. Este litigio fue largo y al parecer nunca tuvo una solución para la compañía ya que todavía en 1933 Gómez Morin seguía interponiendo demandas contra la Secretaría de Guerra y Marina para que se le diese solución al problema.²⁶⁸

Otra dificultad que enfrentó *Trueba y Elosúa* y que refleja ciertos inconvenientes que tuvieron empresarios extranjeros residentes en las ciudades fronterizas de México, fue el de la compra de predios para sus negocios en la denominada “faja fronteriza”. El artículo 27 de la Constitución de 1917 dejaba claro que los extranjeros no podían ser

²⁶⁶ AMGM, Carta de Trueba y Compañía a Manuel Gómez Morin, 26 marzo, 1929. Vol. 550, Exp. 1737.

²⁶⁷ AMGM, Carta de la Cámara Oficial Española de Comercio a Trueba Elosúa y Compañía, diciembre, 1929, Vol. 550, Exp. 1737.

²⁶⁸ AMGM, Carta de Trueba Elosúa y Compañía a Manuel Gómez Morin, 31 marzo, 1933, Vol. 550, Exp. 1737.

dueños de tierras en esa zona, ni en las costas del país.²⁶⁹ Por lo tanto, cuando la empresa quiso comprar un terreno en la ciudad de Sabinas, Coah., cercano a la frontera, los problemas no se hicieron esperar con el gobierno federal. La Secretaría de Relaciones Exteriores le negó a la compañía el permiso para comprar el predio ya que se encontraba “ubicado dentro de la zona que la Constitución General de la República señala como prohibida para la adquisición de inmuebles para extranjeros.”²⁷⁰ Aunque Gómez Morin indicaba a la Secretaría de Relaciones Exteriores que la ciudad de Sabinas estaba a 117km y no a 100km como lo señalaba la Constitución,²⁷¹ los empresarios españoles decidieron comprar el terreno a nombre de uno de sus empleados de nacionalidad mexicana para agilizar la compra y de esta manera dieron fin al problema.²⁷²

Así como en el ámbito de la administración pública posrevolucionaria, la carrera de Manuel Gómez Morin, en su despacho asesorando empresas, fue vertiginosa. Desde épocas tempranas comenzó a ofrecer sus servicios a empresas importantes como el *Banco de Londres y México* y también, a través de su padrino Benito Martínez, fue incursionando en importantes empresas de españoles en el norte del país, como la *Compañía Cervecera Chihuahua, S.A.* Además, fue contratado, por empresas de abolengo porfirista como la textilera *CIDOSA* lo cual le empezó a dar los contactos necesarios para ir construyendo su cartera de clientes. A lo largo de la década de los veinte Gómez Morin continuaría

²⁶⁹ El artículo 27, inciso 1 señala que sólo los mexicanos o las sociedades de mexicanos pueden comprar tierra en la faja fronteriza que abarca 100km de la frontera con E.U. hacia el interior del país. En las costas el área comprendida es de 50 kms.

²⁷⁰ AMGM, Carta de la Secretaría de Relaciones Exteriores a José Purón, 12 noviembre, 1928, Vol. 550, Exp. 1737.

²⁷¹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin al Secretario de Relaciones Exteriores, 18 enero, 1929, Vol. 550, Exp. 1737.

²⁷² AMGM, Carta de Trueba Elosúa y Compañía a Manuel Gómez Morin, 18 enero, 1929, Vol. 550, Exp. 1737.

asesorando a diversos clientes en torno al tema de los impuestos ya que el nuevo estado posrevolucionario en construcción seguiría buscando nuevos instrumentos para allegarse de recursos. A partir de 1930 el abogado refinaría más sus conocimientos técnicos y daría asesorías en torno a estructuración financiera de las empresas. Los capítulos siguientes abordan estos temas con mayor profundidad.

A manera de conclusión

Como ya hemos argumentado, la Revolución no destruyó el aparato productivo del país pero obligó a los empresarios a enfrentar un sinnúmero de nuevos retos que incluían las deficiencias de los sistemas de transporte, la desaparición del viejo sistema bancario y las pérdidas directas como consecuencia de los conflictos armados en muchas regiones del país. Que las empresas tuvieron pérdidas considerables queda patente tanto en el caso de la *Cervecería Chihuahua* como de los empresarios franceses propietarios de haciendas e ingenios en Morelos que reportaron daños que en 2007 equivaldrían a 8 y 20 millones de dólares respectivamente. Hasta la fecha no se ha podido cuantificar las pérdidas que los empresarios tuvieron como consecuencia de los movimientos armados, sin embargo, la correspondencia de Gómez Morin con sus clientes nos permite ver que ciertas empresas tuvieron pérdidas monetarias muy considerables cuando éstas fueron invadidas por los distintos ejércitos revolucionarios y que posteriormente, en muchos de los casos, no pudieron recuperar.

Por otra parte, los empresarios mexicanos tuvieron que adaptarse a complejos cambios en sus alianzas, cuando los nuevos gobiernos revolucionarios entraron al poder. Los nuevos lazos que comenzaron a entrelazarse, a partir del gobierno de Carranza, tendieron a favorecer más a las clases de obreros y campesinos en detrimento de aquéllas

formadas con hacendados, banqueros e industriales que predominaron durante el Porfiriato. Los cambios en la legislación, así como las formaciones de las comisiones reguladoras del comercio en diversos estados, indicaron a los empresarios que las cosas habían cambiado y debían que adecuarse a nuevas reglas del juego. Si bien algunas empresas fueron exitosas en ajustarse al nuevo entorno revolucionario y pudieron salir adelante en sus negocios, otras fracasaron.

También es cierto, que la Revolución trastocó de manera profunda las redes tradicionales que permitían a los negocios tener fluidez en su conducción diaria. Aún cuando las revueltas armadas desarticularon la vinculación de los abogados con los negocios que se habían solidificado durante el Porfiriato, también dio nuevas oportunidades para algunos jóvenes abogados. Si bien abogados de renombre de la época porfirista siguieron asesorando a empresas después de la gesta armada, fueron paulatinamente reemplazados por jóvenes de clase media provenientes de provincia como fue el caso de Manuel Gómez Morin. A partir de la década de los veinte, este joven no sólo adquirió un amplio conocimiento del mundo financiero, empresarial y político sino que se fue posicionando como uno de los abogados de empresa más importantes del país. En este sentido, es menester subrayar la importancia de su papel como asesor de una de las mayores empresas, como la *Cervecería Cuauhtémoc*, perteneciente a uno de los sectores que habían resistido mejor a los embates revolucionarios. Ese es precisamente el tema de nuestro siguiente capítulo.

Capítulo 4

El abogado de empresas: La negociación de los cerveceros ante los gobiernos posrevolucionarios

A raíz de los Congresos de Industriales y Comerciantes efectuados en 1917 los empresarios comenzaron a organizarse para hacer frente a un nuevo estado revolucionario y además, para presentar sus diversas y numerosas peticiones. Si bien la década de los veinte ha sido denominada una época de “reconstrucción”²⁷³ y de crecimiento de algunos sectores, esto no significó que muchas compañías enfrentaran una década marcada por un sinnúmero de problemas y que afectaron de manera negativa su desarrollo. De hecho, muchas de ellas buscaron reorganizarse después de los problemas que tuvieron que enfrentar cuando las fábricas fueron ocupadas por los revolucionarios. Una vez devueltas a sus dueños, éstas se encontraron intactas pero sin materia prima con la cual trabajar y sin el financiamiento necesario para ponerlas a funcionar nuevamente.²⁷⁴ Otras, ante la falta de servicios ferroviarios, tuvieron serios problemas para volver a engarzarse con mercados a nivel nacional y muchas otras enfrentaron una fuerza laboral muy combativa, con un fuerte apoyo gubernamental, lo cual incidió negativamente en sus costos.

²⁷³ Enrique Krauze, Jean Meyer y Cayetano Reyes, *Historia de la Revolución mexicana 1924-1928. La reconstrucción económica*, El Colegio de México, Vol. 10, 1995, describe los impulsos de los gobiernos de Obregón y de Calles en la reconstrucción del país en la década de los veinte. Estos incluían la construcción de carreteras, la puesta en marcha de grandes obras de irrigación, la reconstrucción del sistema bancario y ferroviario. Stephen Haber, Armando Razo y Noel Maurer, *The Politics of Property Rights, Political Instability, Credible Commitments and Economic Growth in Mexico, 1876-1929*, Cambridge University Press, 2003, señalan que para principios de la década de los veinte el país ya estaba en plena recuperación. Un sector que sin duda tuvo un auge en esos años fue el petrolero. Esto puede verse en Lorenzo Meyer, *México y Estados Unidos en el conflicto petrolero: 1917-1942*, Petróleos Mexicanos, 1988.

²⁷⁴ Por ejemplo, una vez que la *Cervecería Cuauhtémoc* fue devuelta “el personal de la Compañía (jefes de departamento, empleados, y operaciones) quedó desorganizado con motivo de la intervención del Gobierno en la fábrica; igualmente hubo necesidad de hacer trabajos extraordinarios para poner en orden los almacenes, la contabilidad y el servicio y sistema de ventas cuyos ramos estuvieron abandonados por la misma causa y por el estado de guerra en nuestro país.” Mario Cerutti e Isabel Ortega Ridaura, “Cervecería Cuauhtémoc (1925-1955), Integración productiva, expansión y ocupación del mercado nacional,” Mimeo, 2002, p. 6.

Las posibilidades de relanzar la producción para las empresas industriales mexicanas en la época posrevolucionaria, por consiguiente, dependía no sólo de la capacidad de gestión de los empresarios y de sus compañías sino, además de un conjunto de factores complementarios. Dos sectores que no controlaban pero que eran sumamente importantes para los empresarios como el bancario y el ferroviario, fueron afectados severamente durante la Revolución y no se divisaba en el horizonte un pronto arreglo a su situación. La gesta armada había provocado no sólo la crisis del sistema bancario en su conjunto sino, además, la desaparición del mercado de capitales formales. La Bolsa mexicana, que había tenido una actividad importante hasta 1914 para la década de los veinte había sido extinguida. El proceso de reconstrucción del sistema y de los mercados financieros fue muy lento. De hecho, la bolsa no se recuperó hasta decenios más tarde. En lo que se refiere a la banca, el proceso fue algo más alentador pero con muchos tropiezos. Aún a principios de la década de los treinta, sólo ocho bancos²⁷⁵ de los cuarenta y siete²⁷⁶ que existían en 1911 habían logrado reorganizarse y comenzaban a proveer los servicios, como órdenes de pago, giros bancarios y letras de cambio, que habían ofrecido a sus clientes durante el porfiriato.

En cuanto a los ferrocarriles, la destrucción que sufrieron como resultado de las revueltas ocurridas durante la gesta armada impidió que tanto insumos como productos finales pudieran transportarse con eficacia a lo largo del territorio. Es más, muchos empresarios, como los dueños de la *Cervecería Cuauhtémoc* en 1918, tuvieron que adquirir

²⁷⁵ Estos bancos fueron: *Banco de la Laguna, Banco de Londres y México, Banco de Nuevo León, Banco del Estado de México, Banco Mercantil de Monterrey, Banco Mercantil de Veracruz, Banco Nacional de México y Banco Occidental de México*. Heliodoro Dueñas, *Los bancos y la revolución*, 1945, p. 170.

²⁷⁶ Stephen Haber, "Financial Markets and Industrial Development: A Comparative Study of Government Regulation, Financial Innovation and Industrial Structure in Brazil and Mexico, 1840-1930," en Stephen Haber, ed., *How Latin America Fell Behind*, Stanford University Press, 1997, p. 157.

sus propios vagones y locomotoras para transporte de mercancías y distribución de sus productos.²⁷⁷ Si bien el sistema carretero comenzó paulatinamente a desplazar al sistema ferroviario, en el corto plazo la carga solamente podía ser transportada a través de trenes y el servicio que ofrecían era sumamente deficiente. Basta decir que las toneladas de carga transportadas en 1910 no fueron superadas sino hasta 1937.²⁷⁸

Aún cuando los gobiernos de Carranza, Obregón y Calles trataron de crear instituciones que le permitieran al país encontrar pacíficamente un nuevo *modus operandi*, la Revolución seguía dando importantes sacudidas. El hecho es que en los años veinte tanto los presidentes como los gobernadores de los diferentes estados usaron su poder arbitrariamente para administrar sus regiones como si fueran sus propios feudos, lo cual entorpecía la gobernabilidad del país. De igual manera, es importante considerar la incertidumbre generada por el hecho de que reglas formales que se habían establecido eran cambiadas conforme a los caprichos del jefe en turno y no eran acatadas por las autoridades. Un ejemplo claro de esto es que la regla de “no reelección” estipulada en la nueva Constitución de 1917 fue cambiada cuando Obregón buscó un segundo periodo como presidente del país en 1928.

Aunque el país no estaba inmerso en las luchas que lo sacudieron en años anteriores, los políticos seguían utilizando la fuerza para resolver las desavenencias entre ellos. Prueba de ello fue que varios líderes revolucionarios fueron liquidados (Emiliano Zapata en 1919 y

²⁷⁷ Cerutti y Ortega, “Cervecería Cuauhtémoc,” p. 25.

²⁷⁸ Sandra Kuntz Ficker y Paolo Riguzzi, “El triunfo de la política sobre la técnica: ferrocarriles estado y economía en el México revolucionario, 1910-1950, en Sandra Kuntz Ficker y Paolo Riguzzi (coords.) *Ferrocarriles y vida económica en México, 1850-1950: del surgimiento tardío al decaimiento precoz*, El Colegio Mexiquense, 1996, p. 296. La Cervecería Cuauhtémoc comenzó a utilizar autotransporte de carga sólo hasta 1937, lo cual redujo el tiempo de transporte y el costo del flete sustancialmente. Cerutti y Ortega, “Cervecería Cuauhtémoc, p. 26.

Pancho Villa en 1923), y dos presidentes fueron asesinados (Carranza en 1920 y Obregón en 1928). También debe recordarse que en esa época se produjeron tres levantamientos militares fallidos (1923, 1927 y 1929) y un importante enfrentamiento entre católicos y el gobierno federal, la llamada guerra cristera, que duró tres años (1926-1929). Así, aún cuando la Revolución había finalizado, la década de los veinte fue un periodo de alta conflictividad política y militar con una economía que recién comenzaba a salir a flote.

Si bien la Revolución armados trajeron importantes cambios legales a nivel nacional y estatal, poco es lo que sabemos en torno a cómo afectó al mundo empresarial de aquellos años. Los investigadores Haber, Razo y Maurer han sugerido en estudios recientes que la inestabilidad política y los cambios institucionales que la gesta armada trajeron consigo no tuvieron un impacto negativo en el desempeño económico del país en la década de los veinte, ya que la mayoría de las grandes industrias se habían recuperaron para esa década.²⁷⁹ Esta interpretación es excesivamente optimista pues muchas compañías tardaron en reestablecerse y, además, existieron otros costos que las empresas tuvieron que afrontar y que son más difíciles de calcular para evaluar el buen o mal desempeño. Por ejemplo, las empresas tuvieron que enfrentar a un estado que buscaba una participación más amplia en el sector privado de la economía y las diversas compañías observaron un incremento en los costos de transacción, información y monitoreo. De igual manera, las redes que se había forjado entre políticos y hombres de negocios se habían resquebrajado, razón por la cual sería fundamentalmente a través de nuevos abogados, como Manuel Gómez Morin, que pudieran comenzar a reconstruirse. El andamiaje legal en el cual los hombres de negocios

²⁷⁹ Haber, Razo y Maurer, *The Politics*.

habían navegado durante el Porfiriato se había colapsado y se requería un complejo reacomodo a las nuevas reglas del juego.

La construcción del estado posrevolucionario en las décadas de los veinte y treinta llevó a los hombres de negocios a buscar nuevos asesores legales que tuvieran el *know how* del entramado legal, así como el *know whom* de la nueva administración pública. Es por eso que los empresarios contrataron abogados que participaron en la redacción y formulación de leyes y que tuvieron una participación en la administración pública federal. Como vimos en el capítulo anterior Manuel Gómez Morin colaboró en la redacción de importantes leyes de carácter económico y ocupó cargos en diversas dependencias públicas. La participación en estas dos esferas dotó a Gómez Morin de ciertos conocimientos e información que lo posicionaron como un abogado clave que sabría asesora al sector empresarial en el proceso de navegar en las aguas revueltas del proceso de construcción del nuevo estado posrevolucionario. El *know how* y *know whom* de Gómez Morin fue construyéndose y acrecentándose a lo largo de su vida. Fue un proceso que comenzó al él ingresar a la Escuela Nacional de Jurisprudencia, aumentó con su participación en la administración pública y se enriqueció con cada cliente que asesoró. De hecho, a través del análisis de los servicios que Gómez Morin prestó como abogado de empresa se confirma que “la práctica legal es en si misma una combinación de conocimientos técnicos y recursos sociales”²⁸⁰ y por tanto ambas características son lo que definen a un buen abogado de empresa y lo que un hombre de negocios valora al contratarlo para que lo asesore. En otras palabras, a un empresario no le sirve un abogado corporativo que sólo pueda aportar a su

²⁸⁰ En inglés los autores lo llaman “a combination of technical knowledge and relational resources”. Yves Dezalay y Bryant Garth, “Law, Lawyers and Social Capital: Rule of Law versus Relational Capitalism, *Social & Legal Studies*, Vol. 6, Num.1, 1997, p. 111.

cliente un cúmulo de relaciones empresariales y gubernamentales, pero carezca de los conocimientos legales. De igual forma, no le sirve un abogado que tenga todos los conocimientos técnicos legales y no esté relacionado con la élite del sector público y privado.

El presente capítulo analiza el papel que Gómez Morin jugó como intermediario y negociador entre el sector cervecero y los gobiernos posrevolucionarios.²⁸¹ Se estudia cómo los empresarios cerveceros se organizaron a principios de los veinte para hacer diversas e importantes peticiones, a través de Gómez Morin, al gobierno para proteger sus intereses y tratar de sacar adelante a sus compañías en una época de importantes cambios políticos y económicos. Además, se analiza la formación en esta época de un cartel cervecero que pretendía regular e igualar los precios de venta de las diversas empresas para así evitar una disminución en sus ganancias en épocas de inestabilidad económica.

La industria cervecera

Uno de los sectores a los que Gómez Morin asesoró desde una época muy temprana fue el cervecero. Si bien después de la revolución muchas empresas enfrentaron serias dificultades, la industria cervecera logró recuperarse y competir con relativa rapidez. El sector cervecero mexicano tuvo un papel destacado dentro de la primera fase de industrialización a finales del porfiriato. Para 1910 era una industria que surtía al mercado nacional con sus productos, había desplazado a la cerveza importada y las empresas de mayor tamaño comenzaron a integrar verticalmente diversas partes de su producción. La Revolución golpeó al sector pero éste buscó rápidamente recuperarse. Para ello fue

²⁸¹ La definición más exacta de su labor fue la de lobbyist, pero consideramos que su traducción al español como “cabildero” no encapsula adecuadamente todos los matices de su trabajo.

indispensable negociar los tipos y montos de impuestos que los gobiernos posrevolucionarios pretendían cobrarles; los fletes de transporte ferroviario; así como formular las reglas generales de organización de la industria, tanto como grupo de presión (*Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza*) como el establecimiento de reglas para acordar rangos de precios de las empresas competidoras. Para ello Manuel Gómez Morin fue contratado para que fungiera como *lobbyist* de la *Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza* ante los diversos gobiernos posrevolucionarios y presentara las peticiones que dicho sector gestionó desde su fundación en 1922.

A finales del siglo XIX ya se habían establecido en México empresas cerveceras modernas. Aún cuando existían cervecerías pequeñas a lo largo de todo el país, las compañías de gran tamaño comenzaron desde épocas tempranas a ganar un importante porcentaje del mercado nacional. Prueba de ello es que para 1899 existían 72 cervecerías y sólo cinco controlaban el 75% del mercado nacional.²⁸² Para 1930 el número de éstas se había reducido a 30 y sólo cuatro compañías –*Cervecería Cuauhtémoc*, *Cervecería Moctezuma*, *Cervecería Modelo* y *Cervecería Sonora*- controlaban el 77% de la producción.²⁸³ En la actualidad sólo dos cerveceras controlan el mercado: *Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma* y *Cervecería Modelo*.²⁸⁴

Para 1910 la mayor parte de las empresas cerveceras ya estaban distribuyendo sus productos nacionalmente. Las compañías que estaban establecidas en el norte del país -

²⁸² Estimado a partir de Secretaría de Fomento Colonización e Industria, *Anuario Estadístico de la República Mexicana a cargo del Dr. Antonio Peñafiel*, República Mexicana, 1900, Año VII, Num. 7, pp. IX, 70, 71

²⁸³ Estimado de Archivo Manuel Gómez Morin (en adelante AMGM), Producción de cerveza primer semestre 1930, s.f., Vol. 355, Exp. 1234. Debe mencionarse que para este año la *Cervecería Modelo* ya había comprado la *Cervecería Toluca y México*.

²⁸⁴ La *Cervecería Modelo* fue inaugurada en 1925.

como la *Cuauhtémoc* y la *Chihuahua*- ya estaban enviando sus productos a la península de Yucatán y aquéllas localizadas en Toluca y Orizaba –como la *Toluca y México* y la *Moctezuma*- vendían sus productos en los estados norteros.²⁸⁵ De igual forma las empresas cerveceras habían comenzado a sustituir la importación de insumos importados en su proceso productivo al comenzar a fabricar botellas, barriles y cajas.

La Revolución, sin embargo, afectó negativamente a la industria cervecera. Por un lado, fábricas como la *Cervecería Chihuahua* y la *Cervecería Cuauhtémoc* fueron invadidas varios años por los diversos grupos rebeldes de Chihuahua y Nuevo León. Otras, como la *Cervecería Moctezuma* en Orizaba y la *Cervecería Toluca y México* en el estado de México enfrentaron un sector laboral combativo, con fuerte apoyo de los gobernadores, así como serios cortes al transporte ferroviario lo que les imposibilitó llevar sus productos a otras zonas y abastecerse de insumos. Aún cuando las fábricas fueron invadidas por los insurgentes, éstas no fueron destruidas ya que fueron utilizadas para obtener recursos monetarios y así proveer a los diversos grupos revolucionarios de armas, municiones, comida, etc. No obstante, cuando los levantamientos armados finalizaron, las fábricas fueron devueltas a sus dueños y aunque éstas no sufrieron daños físicos fueron entregadas sin inventarios y materias primas necesarias para iniciar la elaboración de cerveza. Además, las empresas cerveceras, al encontrarse en una economía sin servicio de transporte ferroviario y con la ausencia de servicios bancarios, no pudieron volver a surtirse de una manera rápida y eficaz del material necesario para la elaboración de sus productos. Muchas

²⁸⁵ Para el caso de la *Cervecería Toluca y México* véase Gustavo Adolfo Barrera Pagés, “Industrialización y revolución: el desempeño de la Cervecería Toluca y México, S.A. (1875-1926), tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico Autónomo de México, 1999. Las compañías cerveceras tenían agencias que distribuían sus productos a lo largo de todo el país. Esto se puede observar en los anuncios que las distintas agencias contrataban en diferentes directorios del país. Para un ejemplo de esto, A.F. Salazar, *El libro de referencias. Directorio de profesionistas y principales hombres de negocios en la República Mexicana*, Mérida, 1912.

cerveceras se enfrentaron al desabasto de petróleo y carbón, insumos fundamentales para dar marcha a las fábricas. Además, las cerveceras que ya habían comenzado a competir a nivel nacional, tuvieron que retraerse al ámbito local debido a la falta de articulación terrestre que el ferrocarril les había permitido. Conforme la violencia arreció, el consumo de cerveza bajó y muchas cerveceras tuvieron que clausurar sus agencias de venta en otras plazas. Por si esto fuera poco, la Primera Guerra Mundial complicó severamente la importación de productos que eran esenciales para la fabricación de la cerveza como el gas carbónico, lúpulo y malta.

La *Cervecería Chihuahua* estuvo ocupada por el ejército de Villa por un periodo de cuatro años y sufrió pérdidas de aproximadamente medio millón de dólares (aproximadamente 8 millones de dólares del 2007).²⁸⁶ En el caso de la *Cervecería Cuauhtémoc*, para 1913 la empresa reportaba una pérdida aproximada de 255 mil pesos (2 millones de dólares del 2007) que se debían al robo e incendio de cerveza embarcada, al alza en el tipo de cambio del peso, a la cuantiosa baja en las ventas, a la contratación de seguros contra daños causados por la guerra, al aumento desmesurado del precio del combustible y materiales, al elevado costo de los fletes y a la pérdida de clientes.²⁸⁷ Sin embargo, aún cuando cerveceras como la *Chihuahua* y la *Toluca y México* tuvieron serios

²⁸⁶ La cervecería estuvo ocupada del 10 de diciembre de 1913 al 8 de noviembre de 1917. El efecto de dicha ocupación y las secuelas que ésta trajo a la compañía se discuten más a fondo en el capítulo 2. Las pérdidas fueron obtenidas de AMGM, Inventario General de la Cía., Cervecería de Chihuahua, S.A., Resumen de devolución y Nota de Refacciones, No. 1, 30 diciembre, 1917, Vol. 355, Exp. 1234. Para los cálculos a dólares del 2007 se utilizó la página web <http://www.measuringworth.com/ppowerus/>

²⁸⁷ Mario Cerutti e Isabel Ortega Ridauro, “Cervecería Cuauhtémoc (1925-1955), Integración productiva, expansión y ocupación del mercado nacional,” Mimeo, 2002. Para los cálculos a dólares del 2007 se utilizó la página web <http://www.measuringworth.com/ppowerus/>. El tipo de cambio que se utilizó fue el de Edwin Kemmerer, “Inflación y revolución”, Problemas Agrícolas e Industriales de México, Núm. 1, Vol. 5, 1953, p. 175.

problemas para ajustarse, una vez que la violencia había terminado, otras cervecerías como la *Cuauhtémoc* comenzaron a expandirse en las décadas de los veinte y treinta.²⁸⁸

La industria cervecera, comparada con otras industrias del país logró recuperarse relativamente rápido de los estragos revolucionarios. En 1923, el cónsul estadounidense en la Ciudad de México, consideraba que este sector era el segundo en importancia dentro del sector manufacturero.²⁸⁹ Además, el sector cervecero aportaba en 1924 aproximadamente el 27 % de los impuestos obtenidos de dicho sector.²⁹⁰

En este sentido es muy probable que factores externos, como la Prohibición en los Estados Unidos (1919-1933) haya ayudado de manera indirecta a la expansión del sector en la década de los veinte.²⁹¹ Esto se explica en virtud de que la mayoría de la cerveza importada provenía de dicho país y una vez impuesta la prohibición a la manufactura y venta de bebidas alcohólicas, los productores mexicanos aprovecharon la ausencia de su principal competidor extranjero. Es precisamente en esta época cuando los cerveceros mexicanos aprovecharon la oportunidad de exportar sus productos a América Latina, ante

²⁸⁸ La historia de la industria cervecera aguarda ser contada. Para más información veáse Gabriela Recio, “El nacimiento de la industria cervecera, 1880-1910”, en Ernest Sánchez Santiró (coord.), *Cruda realidad. Producción, consumo y fiscalidad de las bebidas alcohólicas en México y América Latina, siglos XVII-XX*, Instituto Mora, 2007. Para un estudio sobre la Cervecería Toluca y México, consultar Gustavo Barrera Pagés, “Industrialización y revolución.” Debe mencionarse que la Cervecería Cuauhtémoc fue ocupada por los revolucionarios de 1914 a 1916 y sus dueños, los Garza Sada, estuvieron exiliados en San Antonio, Texas en esos años. Alex M. Saragoza, *The Monterrey Elite & the Mexican State, 1880-1940*, The University of Texas Press, 1988, p. 105.

²⁸⁹ National Archives and Records Administration (en adelante NARA), “The Brewery Industry of Mexico” by American Consul in Charge Thomas D. Bowman, 18 junio 1923, 812.6586/7.

²⁹⁰ Calculado con base en AMGM, Memorandum respecto a los impuestos que gravan la industria cervecera, 19 diciembre 1924, Vol. 309, Exp. 1084 y Enrique Cárdenas, *La hacienda pública y la política económica 1929-1958*, Fondo de Cultura Económica, Cuadro A.26.

²⁹¹ Gabriela Recio, “Drugs and Alcohol: U.S. Prohibition and the Origins of the Drug Trade in Mexico, 1910-1930,” *Journal of Latin American Studies*, Vol. 33, February 2002, p. 32.

la inexistencia de la cerveza norteamericana en esos mercados.²⁹² Por ejemplo, a principios de la década a de los veinte, cerveceras como la *Cuauhtémoc*, ya exportaban sus productos a Honduras y sólo cesaron sus ventas al país centroamericano una vez que el gobierno mexicano impuso un impuesto a las exportaciones.²⁹³ Dicha cervecería no sólo aprovechó la puesta en marcha de la Prohibición en los Estados Unidos, sino que una vez que dicha ley se derogó, la empresa empezó a exportar sus productos a California y querían hacerlo cuando la Prohibición fuera también revocada en Texas.²⁹⁴

Aún cuando la industria cervecería se vio afectada con la Revolución, este sector buscó por diversos medios de reorganizarse y seguir adelante con sus negocios. Este fue un sector que tempranamente buscó ajustarse y hacer frente a los nuevos gobiernos posrevolucionarios y por lo tanto en febrero de 1922 bajo la batuta de Enrique Sada Muguerza de la *Cervecería Cuauhtémoc*, se fundó la *Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza* (ANFC) y cuyo asesor legal por varios años fue Manuel Gómez Morin. La *Asociación* funcionó como instrumento de cabildeo y fue a través de su abogado que se canalizaron, ante el gobierno, diversas demandas. El cuadro 1 muestra a los socios fundadores de la *Asociación*.

²⁹² AMGM, Memorandum de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza al Banco de México, s.f., y Algunos apuntes de la industria cervecería mexicana, 26 febrero 1925, Vol. 310, Exp. 1085.

²⁹³ AMGM, Carta de J.W. Argüello, 18 junio 1924, Vol. 356, Exp. 1235.

²⁹⁴ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 22 abril 1933, Vol. 234, Exp. 747 y Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 15 julio 1933, Vol. 356, Exp. 1235.

CUADRO 1

Socios Fundadores de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, 1922

Cervecería Oaxaca, S.A.	Cervecería Moctezuma de Orizaba, S.A.
Cervecería San Luis, S.A.	Cervecería Yucateca, S.A.
Compañía Cervecera de Ciudad Juárez, S.A.	Cervecería Sabinas, S.A.
Cervecería “La Perla”	Cervecería del Istmo, S.A.
Cervecería “La Estrella”	Cervecería Cuauhtémoc, S.A.
Compañía Cervecera Toluca y México, S.A.	Cervecería del Pacífico, S.A.
Cervecería Central, S.A.	Cervecería Chihuahua, S.A.

Fuente: AMGM, Acta Constitutiva y Estatutos de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, 1922, Vol. 310, Exp. 1085 bis.

La ANFC tenía como objeto

“fomentar y estrechar las relaciones amistosas entre los diversos fabricantes que la integran y con las demás corporaciones conexas de la República; procurar la más útil y eficaz cooperación de dichas Negociaciones entre sí para defenderse y velar celosamente por los intereses generales de la Industria Cervecera; representar estos intereses ante cualesquiera personas, corporaciones y autoridades de la República e impulsar, por todos los medios que autorizan las leyes, el desarrollo de esta industria”.²⁹⁵

Los miembros de la ANFC se reunían por lo menos una vez al año y en ella, con asesoría de su abogado Manuel Gómez Morin, formularon diversas peticiones al gobierno, que a ojos de los cerveceros ponían en entredicho su futuro desarrollo. A continuación se analizan las diversas peticiones que Gómez Morin en términos de impuestos, fletes,

²⁹⁵ AMGM, Acta Constitutiva y Estatutos de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, Artículo I, 1922, Vol. 310, Exp. 1085 bis.

aranceles, y facilidades para exportar interpuso por parte de la ANFC ante el gobierno mexicano.

Impuestos

En cuestión de impuestos, la Revolución, trajo cambios importantes al sector cervecero. En general, tanto los gobiernos estatales como el federal buscaron aumentar dichos gravámenes. Como lo muestra el cuadro 2, este sector enfrentó constante cambios e incrementos en los impuestos federales, así como alcabalas que diversos estados imponían a la introducción de cerveza mexicana producida en otro estado, lo cual sólo empeoraba la situación y dificultaba la operación de las empresas cerveceras.²⁹⁶ Estos problemas dieron como resultado que la mayoría de las cerveceras se circunscribieran a vender sus productos en sus zonas aledañas y dejaran de comercializar sus productos a nivel nacional, lo cual impuso un serio retroceso en el desarrollo de la industria ya que a finales del Porfiriato la industria ya comercializaba sus productos a lo largo de todo el país.

²⁹⁶ Diversos estados impusieron impuestos que gravaban la introducción de cerveza producida en otros estados. Por ejemplo en el territorio de Baja California la cerveza procedente de otros estados pagaba 10 centavos por kilo. En Tabasco se pagaba \$6 pesos por caja y en Veracruz y Sonora existían gravámenes similares. AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin, 31 julio, 1924, Vol. 309, Exp. 1084, Carta de Mariano R. Suárez al Secretario de Hacienda y Crédito Público, 8 marzo, 1926 y Algunos puntos acerca de la industria cervecera en México, 26 febrero, 1926, Vol. 310, Exp. 1085.

Cuadro 2

IMPUESTOS FEDERALES A LA PRODUCCIÓN DE CERVEZA

VENTAS DE PRIMERA MANO, 1922-1931

Leyes del 16 y 20 de enero de 1922	32% sobre el valor de la factura y además el impuesto sobre botella cerrada como sigue: Botellas: \$.025 Medias Botellas: \$.015 Quintos de Botella o envase menor \$.0075
Ley del 2 de enero de 1923	27% sobre valor factura. Queda suprimido el impuesto sobre botella cerrada.
Ley del 25 de junio de 1923	27% sobre valor de factura, fijándose como precios mínimos para los efectos del pago de impuesto: \$10.00 por caja de 60 medias botellas y \$20.00 por barril de 20 litros.
Ley del 16 de abril de 1924	Cerveza de barril \$.045 por litro Cerveza de botella \$.0125 por litro Con la obligación para la industria de pagar como mínimo la suma de \$3,500,000 pesos en los nuevos últimos meses, (abril-diciembre 1924).
Ley del 6 de enero de 1925	Cerveza de barril \$.035 por litro Cerveza de botella \$.0105 por litro Con la obligación para la industria de pagar en el año de 1925 la suma \$4,800,000 como mínimo. En el primer semestre de ese año no se alcanzó a cubrir la mitad de la suma citada; y se logró obtener la condonación del faltante que fue de \$275,275.71.
Ley del 5 de agosto de 1925	Se fijaron como impuesto máximo las cuotas siguientes: Cerveza de Barril \$.035 por litro Cerveza de Botella \$.0105 por litro Estableciéndose además una tarifa que fija reducciones a dichos montos, en relación con lo que semestralmente se recaude por impuestos a la industria.
Circular del 7 de diciembre de 1925	Cerveza de Barril \$.035 por litro Cerveza de Botella \$.010 por litro
Circular del 12 de junio de 1926	Cerveza de Barril \$.025 por litro Cerveza de Botella \$.085 por litro
Circular del 17 de junio de 1927	Cerveza de Barril \$.03 por litro Cerveza de Botella \$.09 por litro
Decreto del 24 de junio de 1927	Se creó un impuesto de producción de alcoholes, incluyendo cerveza. También aplicó para el Distrito Norte de la Baja California. Cerveza de Barril \$.02 por litro Cerveza de Botella \$.05 por litro
Circular del 22 de diciembre 1927	Cerveza de Barril \$.03 por litro Cerveza de Botella \$.09 por litro
Decreto del 13 de enero de 1928	Se estableció un impuesto adicional sobre la producción de cerveza, el cual se destinará a los Estados que quieran adoptarlo a cambio de la supresión de otros impuestos de esta naturaleza. Cerveza de Barril \$.0075 por litro Cerveza de Botella \$.015 por litro

Circular del 9 de junio de 1928	Cerveza de Barril	\$.03	por litro
	Cerveza de Botella	\$.09	por litro
Circular del 14 de junio de 1929	Cerveza de Barril	\$.03	por litro
	Cerveza de Botella	\$.095	por litro
Circular del 11 de diciembre de 1929	Cerveza de Barril	\$.03	por litro
	Cerveza de Botella	\$.09	por litro
Circular de 17 de junio de 1930	Cerveza de Barril	\$.03	por litro
	Cerveza de Botella	\$.095	por litro
Ley del 29 de diciembre de 1930	Cerveza de Barril	\$.035	por litro
	Cerveza de Botella	\$.095	por litro
Circular del 12 de junio de 1931	Cerveza de Barril	\$.04	por litro
	Cerveza de Botella	\$.015	por litro
Decreto del 31 de julio de 1931	Establece un impuesto adicional sobre la producción de cerveza cuyas tasas serán:		
	Cerveza de Barril	\$.005	por litro
	Cerveza de Botella	\$.015	por litro

Fuente: AMGM, Impuestos Actuales a la Cerveza, s.f., Vol. 309, Exp. 1084.

A principios de la gesta armada los derechos por concepto de impuesto del timbre eran del 6% para las cervezas nacionales y del 15% para las extranjeras. Para 1917, las tasas habían subido al 16% y 40% respectivamente, y para enero de 1922 los cerveceros encontraron que el gobierno había decretado una alza del cien por ciento al cobro de dicho impuesto.²⁹⁷ Además, en junio de 1917 el gobierno federal añadió un nuevo impuesto del timbre sobre botella cerrada que a principios de 1922 seguían pagando.²⁹⁸

La década de los veinte y treinta estarían plagados por la incesante búsqueda de los gobiernos federal y estatal de aumentar los impuestos al sector. Esto implicó para la *Asociación* una continua labor de cabildeo ante la Secretaría de Hacienda y de los

²⁹⁷ Las tasas eran del 32% para cervezas nacionales y del 80% para las extranjeras. Graciela Márquez, “¿Modernización fiscal? Impuestos sobre bebidas alcohólicas, 1884-1930,” en Ernest Sánchez Santiró, (coord.), *Cruda realidad. Producción, consumo y fiscalidad de las bebidas alcohólicas en México y América Latina, siglos XVII-XX*, Instituto Mora, 2007, Cuadro 5, p. 199.

²⁹⁸ AMGM, Memorandum que los Fabricantes de Cerveza someten á la consideración del señor Presidente de la República, marzo 1, 1922 e Impuestos Actuales a la Cerveza, s.f., Vol. 309, Exp. 1084, y Márquez, “¿Modernización fiscal?”, p. 199.

gobiernos estatales para proteger a sus agremiados. Gracias a ello, la ANFC, con la ayuda de su abogado consultor Manuel Gómez Morin, había logrado la reducción del 33% para botellas de cerveza y del 50% para barriles.²⁹⁹ La ANFC creía que los resultados positivos que había obtenido los debía a la labor ejercida por su abogado ya que en el informe de la Comisión Ejecutiva señalaba que “nos es grato manifestar que el éxito de nuestros trabajos ante la Secretaría de Hacienda y la solución de las más graves dificultades que se nos han presentado en el mismo Ministerio, las debemos en gran parte al celo, inteligencia y tacto desplegados por nuestro representante, Sr. Lic. Manuel Gómez Morin.”³⁰⁰

Aún cuando se habían negociado las rebajas de impuestos, los cerveceros estaban consternados por el cambio en el sistema de impuestos que el gobierno federal había impuesto a este sector. En 1923 se diferenció a las bebidas alcohólicas; al grupo que incluía los alcoholes, aguardientes, licores, tequilas, mezcales, vinos, pulque y tlachique se le cobraría el impuesto en forma de derrama.³⁰¹ En tanto que a la cerveza se le mantuvo bajo el sistema de recaudación de venta de primera mano y la tasa se redujo del 32% al 25%.³⁰² Sin embargo, en marzo de 1924 las cosas cambiaron y la Secretaría de Hacienda estableció que la industria cervecera entrara al sistema de derrama con un monto proyectado de ingresos de \$3.5 millones de pesos para el periodo abril-diciembre de

²⁹⁹ AMGM, Informe que rinde la comisión ejecutiva de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza á la Segunda Asamblea General Ordinaria, 30 marzo, 1925, p. 4, Vol. 310, Exp. 1085.

³⁰⁰ AMGM, Informe que rinde la Comisión Ejecutiva de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza á la Segunda Asamblea General Ordinaria, 30 marzo, 1925, Vol. 310, Exp. 1085.

³⁰¹ Con el sistema de derrama, el gobierno federal especificaba una cantidad mínima que los productores debían de pagar al erario federal con base a su capacidad instalada. Si no se juntaba el mínimo, los productores eran responsables del faltante. Márquez, “¿Modernización fiscal?”, pp.200, 202.

³⁰² Este impuesto se cobraba como porcentaje respecto al precio de venta de primera mano.

1924.³⁰³ El impuesto por derrama era una cuota fija que el gobierno federal establecía con base a la capacidad instalada de la industria y no así en la producción efectiva. Es por eso que la ANFC no estuvo de acuerdo con este tipo de impuestos y a través de su abogado consultor siempre estuvo, en principio, opuesto a él. En abril, en respuesta a las peticiones de la ANFC, la Secretaría de Hacienda modificó su decreto al establecer un impuesto fijo basado en la producción, complementándolo con un esquema de derrama.³⁰⁴ Así el nuevo esquema estipulaba un impuesto de 4.5 centavos por litro en barriles y 12.5 centavos por litro en botella. Si estas cuotas no alcanzaban a cubrir tres millones y medio de pesos por concepto de impuestos al año, los cerveceros debían abonar proporcionalmente la diferencia.³⁰⁵ Gómez Morin, el abogado de la ANFC, informó a la Asociación que no había de qué preocuparse. Sus cálculos indicaban que los 3.5 millones de pesos que el gobierno quería cobrarles en 1924 se cubrirían sin implementar el sistema de derrama. Basaba sus estimaciones en una producción total de 57,333,396 litros (35,434,320 litros en botella y 3,543,320 litros en barril), lo cual, a las tasas estipuladas por el gobierno, daba un total de \$5,414,548.42 pesos.³⁰⁶

A finales de 1924 la Secretaría de Hacienda y la ANFC entraron en negociaciones para fijar los impuestos para 1925. Así Gómez Morin pidió al Secretario de Hacienda que

³⁰³ Diario Oficial de la Federación, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Decreto estableciendo un impuesto en forma de derrama para los productores de cerveza de elaboración nacional”, 1 marzo 1924, Vol. XXVI, num. 50, p. 817.

³⁰⁴ Diario Oficial de la Federación, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Decreto modificando la forma de la percepción del impuesto que grava la cerveza, y fijando las cuotas a las que deberán sujetarse los fabricantes de la misma, 25 abril 1924, Vol. XXVI, Num. 94, pp. 1457-8.

³⁰⁵ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin al Secretario de Hacienda y Crédito Público, 23 octubre, 1924, Vol. 309, Exp. 1084 e Informe que rinde la comisión ejecutiva de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza á la Segunda Asamblea General Ordinaria, 30 marzo, 1925, Vol. 310, Exp. 1085.

³⁰⁶ AMGM, Impuestos a la cerveza, 3 mayo 1924, Vol. 309, Exp. 1084.

rebajara los impuestos de 4.5 a 3.5 centavos por litro de cerveza en barriles y de 12.5 a 10 centavos por litro en botella.³⁰⁷ Esta petición la obtuvo pero, la Secretaría aumentó el monto de la derrama a 4.8 millones de pesos lo cual implicó un aumento promedio por mes de \$12,000 pesos.³⁰⁸

Ante esta situación, la ANFC, con asesoría de Gómez Morin, emprendió un fuerte proceso de negociación ante la Secretaría Hacienda. Los cerveceros indicaban que la situación de las cerveceras, a partir del alza de impuestos y de fletes por parte de los *Ferrocarriles Nacionales*, era bastante crítica. Además, los impuestos que se les cobraban equivalían al 30% del precio medio del producto en la fábrica, lo cual había tenido como resultado que la demanda del producto disminuyera sobre todo para las fábricas de pequeño tamaño. Asimismo, la *Asociación* calculaba que la cuota mínima de derrama, de \$4.8 millones de pesos, que se les pretendía cobrar para fin de año no podría cumplirse ya que lo que habían pagado por este concepto en los primeros meses del año quedaba muy por debajo del promedio mensual que debía juntarse. Ante esta situación le pedían al Secretario de Hacienda Alberto J. Pani que los relevase de juntar dicha cantidad ya que estaban inmersos en una época de baja demanda por sus productos.³⁰⁹

La ANFC resaltó que a la cerveza, en términos de contenido alcohólico, se le cobraban impuestos en forma desproporcionada, si se le comparaba con otras bebidas de

³⁰⁷ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin al Secretario de Hacienda y Crédito Público, 23 octubre, 1924, Vol. 309, Exp. 1084, e Informe que rinde la comisión ejecutiva de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza á la Segunda Asamblea General Ordinaria, 30 marzo, 1925, Vol. 310, Exp. 1085.

³⁰⁸ La derrama para el año de 1924 sólo comprendía 9 meses lo que daba un promedio de 388,888 pesos por mes. La derrama para 1925 equivalía a un promedio de \$400,000 pesos por mes.

³⁰⁹ AMGM, Memorandum que la Asamblea de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, somete a la consideración del señor Ingeniero Don Alberto J. Pani, Secretario de Hacienda y Crédito Público, 2 abril, 1925, Vol. 310, Exp. 1085 y Carta del Presidente de la ANFC al Ing. José Vázquez Schiaffino, Subsecretario de Hacienda y Crédito Público, 20 abril, 1925, Exp. 310, Vol. 1085.

alto contenido como el pulque, tequila y mezcal. En este sentido los cálculos que hizo Gómez Morin, y que presentó al Secretario de Hacienda en 1925, era que la botella de cerveza por cada 1% de alcohol en el contenido de la bebida, pagaba seis veces más que el tequila y mezcal y once veces más que el alcohol.³¹⁰

Para agosto de ese año los cerveceros habían logrado que el sistema de derrama para la cerveza se suprimiera y como menciona Márquez “apareció una nueva forma de cobro del impuesto de primera mano sobre cerveza.”³¹¹ Así, la cuota que se le cobraba a la cerveza dependería de cuanto hubieran pagado los cerveceros en el semestre anterior. En este nuevo esquema los fabricantes de cerveza obtendrían que se les cobrara una tasa menor en tanto su aportación pasada fuese mayor y viceversa.³¹² De acuerdo con Márquez, este esquema que siguió vigente, en mayor medida hasta 1930, fue benéfico para los empresarios ya que no tuvieron que cubrir cuotas extraordinarias. Además les dio la posibilidad de “aumentar la recaudación artificialmente hasta un nivel que les permitiera acceder a cuotas inferiores.”³¹³

Por último, debe señalarse que la *Asociación*, con asesoría de Gómez Morin, siempre estuvo atenta a las posibles modificaciones de los diversos reglamentos y leyes a los cuales debía sujetarse la industria. Por ejemplo, entre 1929 y 1932, debido a la Gran Depresión, los ingresos fiscales del gobierno mexicano disminuyeron en un 44%. Con el fin de evitar un déficit fiscal, el gobierno impuso un impuesto extraordinario del 1% sobre

³¹⁰ En cuanto al barril de cerveza, éste pagaba el doble que el tequila y mezcal y el triple que los alcoholes. AMGM, Algunos puntos acerca de la situación de la industria cervecera en México, 26 febrero, 1925, Vol. 310, Exp. 1085.

³¹¹ Márquez, “¿Modernización fiscal?”, p. 206

³¹² Ibid.

³¹³ Ibid.

la producción industrial.³¹⁴ Como era de esperarse, la ANFC, a través de Gómez Morin, estuvo en contra de dicha resolución y comunicó al gobierno “...que se derogue desde luego el impuesto especial últimamente establecido sobre la producción de cerveza y que, en una revisión general de los impuestos sobre la industria, se considere, equitativa y económicamente, la situación de desproporcionalidad fiscal en que la cerveza se encuentra colocada.”³¹⁵ En 1933, la ANFC señalaba a la Secretaría de Hacienda que debido a los diversos impuestos a que se veía sometida la industria cervecera, el sector había aportado al fisco la recaudación más baja en años.³¹⁶ Así, ante esta situación, la asociación indicaba que dado que “el arreglo de la situación fiscal relativa a la cerveza es uno de los más importantes factores en la situación de la industria, atentamente suplicamosle se sirva conceder su atención a este problema que urgentemente demanda una solución.”³¹⁷

En 1937 la ANFC continuaba haciendo gestiones ante la Secretaría de Hacienda ante la puesta en marcha de la nueva Ley de Impuestos a la Cerveza y al proyecto sobre el reglamento de dicha ley. Los cerveceros, con asesoría de Gómez Morin, se inconformaban de que Hacienda les cobrara impuestos en base a cinco sistemas distintos y pedían que sólo se recaudara en base a uno para simplificar el proceso.³¹⁸ La *Asociación* sugería otros

³¹⁴ Enrique Cárdenas, *La industrialización mexicana durante la Gran Depresión*, El Colegio de México, 1987, p. 33.

³¹⁵ AMGM, Memorándum para el Señor Secretario de Hacienda y Crédito Público, 1931. Vol. 310, Exp. 1085 bis.

³¹⁶ Carta de la ANFC al Secretario de Hacienda y Crédito Público, Ing. Alberto J. Pani, 19 enero 1933, AMGM, Vol. 310, Exp. 1085bis.

³¹⁷ Ibid.

³¹⁸ La ley incluía el cobro en base a: i) rendimiento de materias primas, ii) fiscalización de los procesos de elaboración, iii) consumo de envases y artículos para envasado, iv) producción (cantidades embotelladas y envasadas) y v) ventas. AMGM, Memorandum para el Señor Secretario de Hacienda y Crédito Público, 13 mayo 1937, Vol. 310, Exp. 1085bis.

sistemas para la recaudación de impuestos como por ejemplo el de retener impuestos en base a las ventas, producción o consumo de materias primas. Asimismo la ANFC indicaba al secretario que el sistema de cobro de impuestos basado sobre producción había sido establecido por la Secretaría de Hacienda en la industria cerillera y cigarrera con muy buenos resultados. En este sentido la ANFC había elaborado y presentado un proyecto de Ley y Reglamento que se basaba en este sistema, y sugerían que se utilizara para el cobro de impuestos en el futuro.³¹⁹

Además de sugerir cambios a la ley, la ANFC, por medio de Gómez Morin, se opuso a diversos requisitos que se incluían en el proyecto de Reglamento de la nueva Ley de Impuestos a la Cerveza. El sentir de la *Asociación* era que aún cuando industrias como la cerillera y cigarrera observaban una disminución en el número de requisitos que las autoridades les pedían para poder operar, esto no se observaba en la industria cervecera. Por el contrario, el nuevo proyecto de reglamento contenía ciertas disposiciones que los cerveceros estimaban “indebidas y ruinosas,” como el que funcionarios gubernamentales pudieran exigir modificaciones en las construcciones de las fábricas e instalación de su maquinaria; el que se les exigiera el pago de impuestos por segunda o tercera vez a la cerveza que por cualquier razón había vuelto a ingresar a la fábrica; el que se les exigiera a una fábrica que sólo elaborara determinadas marcas de cerveza; y que se les prohibiese a las cervecerías que produjeran o hicieran otra cosa que no fuera cerveza o hielo.³²⁰

³¹⁹ Ibid.

³²⁰ Ibid.

Por último, debe mencionarse que la ANFC desde su fundación, siempre buscó entablar negociaciones con la Secretaría de Hacienda para mejorar la situación fiscal de sus agremiados.

Fletes

Si bien para finales del Porfiriato las empresas cerveceras habían logrado distribuir sus productos a lo largo del país, para la década de los veinte los altos costos de fletes ferroviarios así como la irregularidad de transporte de cabotaje nacional, habían obligado a los cerveceros a que se circunscribieran a sus mercados regionales.

Los fletes que los cerveceros pagaban por transporte ferroviario habían subido en un 82% en comparación con lo pagado en el periodo 1910-1912. Además, dichos fletes eran, en términos internacionales, excesivamente altos para los empresarios ya que por ejemplo el transportar una tonelada de cerveza de Monterrey a Tampico era 165% más caro que transportarla de Hamburgo a cualquier puerto mexicano.³²¹ La ANFC mencionaba que “sólo dos cervecerías de las veinte que existen están embarcando sus productos a distancia y aún éstas tienden cada día a quedarse cada una en su propia zona.”³²² Indudablemente, esto ponía en seria desventaja a los productores nacionales en comparación con la cerveza proveniente de Europa.

³²¹ Para transporte entre distancias mayores, los costos eran superiores. Por ejemplo, de Monterrey a Manzanillo, 214%; de Monterrey a Veracruz, 221%; de Monterrey a Progreso 288%; y de Monterrey a Mexicali 1223%. AMGM, Memorándum de Manuel Gómez Morin para el Sr. Ing. Arroyo, 4 de diciembre, 1924. Vol. 309, Exp. 1084

³²² AMGM, Algunos puntos acerca de la situación de la industria cervecera en México, 26 febrero, 1925, Vol. 310, Exp. 1085.

Previo a la Revolución, el transporte de cerveza por vía marítima dentro de la República había sido significativo. Sin embargo, para la década de los veinte dicho transporte comenzó a ser irregular y sumamente caro para ser empleado por los cerveceros. El transporte de cerveza de Veracruz a Tampico se había incrementado en aproximadamente 68% con respecto al periodo 1910-1912. Al parecer los costos se habían elevado de tal manera que las cerveceras habían dejado de enviar sus productos al puerto de Progreso en Yucatán. Además, en términos de servicio de cabotaje no existían itinerarios para las salidas de vapores, lo cual complicaba cualquier tipo de planeación en el envío de cerveza. En este sentido, la ANFC señalaba que la cerveza que la Cervecería Cuauhtémoc, enviaba vía Tampico a diversos puntos del país, demoraba en promedio 27 días en ser despachada de dicho puerto. La falta de vapores era resultado de nuevas disposiciones del gobierno de prohibir la entrada a buques extranjeros a que ofrecieran dicho servicio, por lo que los cerveceros querían que se les permitiera a los extranjeros operar en costas mexicanas cuando barcos mexicanos no pudieran ofrecer el servicio.³²³

A principios de 1925, la *Cervecería Cuauhtémoc*, ya había entablado conversaciones con los Ferrocarriles Nacionales para que les autorizaran una rebaja en los fletes para el transporte de sus productos, y el director del departamento general de fletes de la compañía, les había informado que era muy probable que se llegara a una reducción de tarifas.³²⁴ En meses posteriores, la ANFC,³²⁵ a través de Gómez Morin, entabló negociaciones con la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, así como con los

³²³ Ibid.

³²⁴ AMGM, Carta de L. Valdes, Departamento General de Fletes de los Ferrocarriles Nacionales de México y Anexos a la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, 8 enero, 1925, Vol. 310, Exp. 1085.

³²⁵ En esta época el presidente de la ANFC era Enrique Sada Muguierza quien a su vez era accionista importante de la *Cervecería Cuauhtémoc*.

Ferrocarriles Nacionales para buscar una reducción en los costos que los cerveceros pagaban por concepto de fletes. Al parecer la Secretaría había autorizado la rebaja pero *Ferrocarriles Nacionales*, no las estaba aplicando. Ante esta situación, Gómez Morin, abogado de la ANFC solicitaba al Secretario de Comunicaciones “con el mayor encarecimiento, tenga la bondad de ordenar que el asunto citado se tramite sin perdida de tiempo y según el criterio que esa Secretaría ya ha manifestado, en la seguridad de que la rebaja de los fletes aumentará las ventas a distintas cervecerías interesadas con provecho seguro para los ingresos de la Líneas Nacionales y para el Erario Federal.”³²⁶

Todo parece indicar que el director de *Ferrocarriles Nacionales* había detenido la puesta en marcha de la nueva tarifa debido a que la situación en la empresa ferroviaria era muy endeble y no quería hacer ninguna reducción en las tarifas hasta no haber hecho un estudio más a fondo de la situación financiera de la empresa. El presidente de la ANFC no había entablado negociaciones directamente con el director de *Ferrocarriles*, porque sentía “temor de no tener la influencia necesaria para pedirle que estudiara el expediente.” Por lo tanto, giró instrucciones a Gómez Morin para que “dentro de unos días hable por teléfono con el señor Subsecretario [de Comunicaciones] o se comunique con él en la forma que le sea posible, recordándole (lo que yo ya le expliqué) que el asunto ya está estudiado, habiendo pasado por todos sus trámites y que la nueva tarifa está ya aprobada por la Secretaría de Comunicaciones”³²⁷

La gráfica 1 muestra la caída en la cantidad de cerveza transportada por *Ferrocarriles Nacionales*. Si bien, parte de la disminución se debe a los efectos de la Gran

³²⁶ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin al Secretario de Comunicaciones y Obras Públicas, 15 abril, 1925, Vol. 310, Exp. 1085.

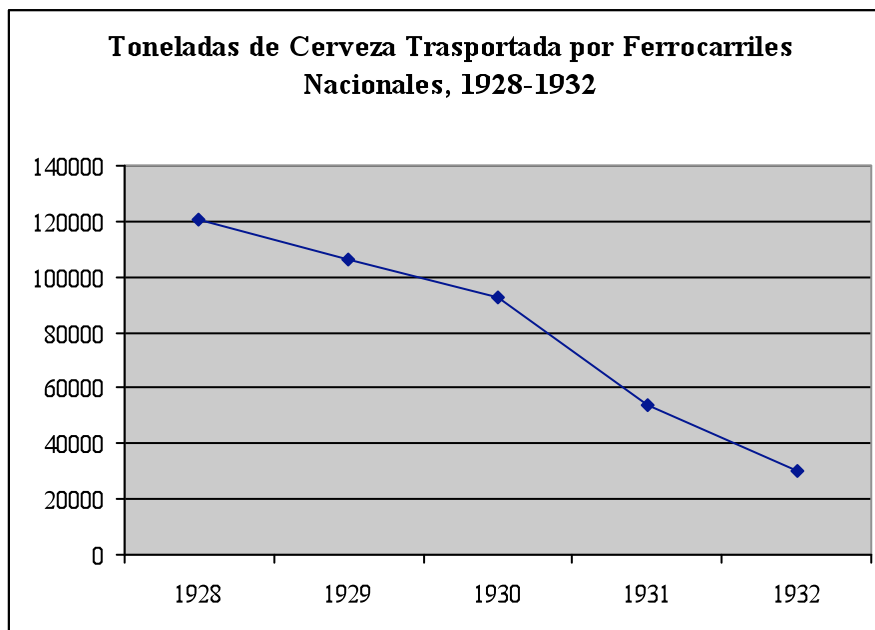
³²⁷ AMGM, Carta de Enrique Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 21 abril, 1925, Vol. 310, Exp. 1085, el subrayado es mío.

Depresión en el país, los altos precios y mal servicio de ferrocarriles también fueron en parte responsables. Gómez Morin no fue exitoso en sus trámites para obtener la reducción en los fletes ferrocarrileros ya que en 1932 seguía insistiendo ante la Secretaría de Hacienda que los fletes que cobraban *Ferrocarriles Nacionales* eran excesivos y que eso había orillado a los cerveceros a utilizar el sistema de camiones para distribuir sus productos.³²⁸ En todo caso, los cerveceros que tuvieron recursos, comenzaron en una primera instancia a comprar carros de ferrocarril para transportar sus productos y eventualmente también comenzaron a utilizar el transporte carretero. Por ejemplo, en 1937, la *Cervecería Cuauhtémoc*, entró en un convenio con la compañía distribuidora de camiones *Mercedes Benz* para que ésta distribuyese la cerveza de la compañía. De esta forma la cervecera tuvo ahorros anuales de cien mil pesos y también le significó un ahorro en tiempo ya que la cerveza llegaba en cuarenta y ocho horas a la Ciudad de México, comparado con el servicio ferroviario que tardaba de ocho a diez días.³²⁹

³²⁸ AMGM, Industria Cervecera, abril 1932, Vol. 310, Exp. 1085bis.

³²⁹ Cerutti y Ortega Ridauro, "Cervecería Cuauhtémoc," p. 26.

Gráfica 1



Fuente: AMGM, Carta de Enrique Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 13 mayo 1933, Vol. 310, Exp. 1085 bis.

Aranceles

Desde la fundación de la ANFC, los empresarios cerveceros buscaron proteger a su industria de la competencia internacional por lo que continuamente pugnaron para que se aumentaran los aranceles a la cerveza importada. Asimismo, también buscaron que los insumos que debían importar para la fabricación de la cerveza no fueran gravados o que los impuestos que pagaban fueran reducidos.

Los argumentos que esgrimían para que el gobierno federal aumentara los aranceles a la cerveza importada se basaban en los altos costos de fletes así como en los impuestos que debían pagar las cerveceras mexicanas. La ANFC, con asesoría de su abogado, calculaba que los aranceles debían pasar del 80%, que era lo que especificaba el decreto de 18 de enero de 1919, a un 150% o 200%.³³⁰ Por lo tanto, la Asociación, por medio de Manuel Gómez Morin, pidió al subsecretario de Hacienda, Ing. Salinas “que se aumente en proporción el recargo establecido sobre los derechos de importación de la cerveza extranjera, ya que en los últimos tiempos, además de aumentarse los impuestos locales y federales sobre la producción de cerveza, se han elevado también, considerablemente, los fletes que la misma cerveza causa.”³³¹

Por otro lado, los empresarios cerveceros hicieron diversas peticiones para que se derogasen o redujesen los aranceles a las materias primas que las diversas compañías utilizaban en la fabricación de la cerveza. La ANFC argumentaba que la malta y el lúpulo se importaban forzosamente mientras que las botellas, coronas, barriles, brea, amoniaco y tapones de madera se producían en México pero la producción nacional era insuficiente para las necesidades de la industria.

En marzo de 1925 Gómez Morin gestionó ante la Comisión de Aranceles de la Secretaría de Hacienda que se redujeran los derechos de importación de barriles de pequeña capacidad, los cuales eran usados por la industria. La Comisión de Aranceles dictaminó que “por acuerdo Superior no [era] posible acceder a lo solicitado puesto que ello dañaría a la

³³⁰ AMGM, Memorandum, Importación de Cerveza Extranjera a México, 5 julio, 1924, Vol. 310, Exp. 1085.

³³¹ AMGM, Memorandum, Asunto fletes, 21 julio, 1925, Vol. 309, Exp. 1084.

industria tonelera nacional.”³³² A lo cual el abogado de la ANFC no desistió ya que en una carta posterior indicó que "la industria cervecera también [era] nacional y que por muchos motivos debería ser considerada por las autoridades fiscales”.³³³

En respuesta a los altos aranceles impuestos a la importación de las materias primas y dado que la producción nacional no lograba abastecer a todas las cerveceras, las empresas más importantes –como la Cuauhtémoc- comenzaron a organizar pequeñas empresas de empaques, malta, vidrio, corcholatas, etc., que fueran capaces de abastecer de insumos necesarios a sus propias empresas.

Facilidades para Exportar

El cabildeo existente entre empresarios cerveceros y el gobierno también puede ser analizado a la luz de las gestiones que hicieron, a través de su abogado Manuel Gómez Morin, para exportar su producto a Latinoamérica. En el periodo de 1919 a 1933 los Estados Unidos implementaron la Ley Volstead -que prohibía la venta, producción y consumo de bebidas alcohólicas- lo cual permitió a la industria cervecera mexicana un amplio margen de maniobra en el ámbito nacional e internacional.³³⁴ Esto implicó que en más de una década no se exportara cerveza norteamericana al país –que era la que más se importaba- y que los mercados latinoamericanos pudieran surtirse de cerveza mexicana. Así, las diversas compañías cerveceras mexicanas buscaron exportar sus productos y para

³³² AMGM, Oficio de la Comisión de Aranceles a Manuel Gómez Morin, 17 marzo, 1925. Vol. 310, Exp. 1085. F5

³³³ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a la H. Comisión de Aranceles, 20 marzo, 1925. Vol. 310, Exp. 1085.F5

³³⁴ Para un análisis más a fondo sobre el impacto de esta ley en México veáse Gabriela Recio, *Drugs and Alcohol*.

hacer esto más factible, Gómez Morin pidió al Banco de México facilidades para el futuro cobro de facturas al extranjero.³³⁵

Asimismo, Gómez Morin también presentó ante la Secretaría de Hacienda un estudio en donde indicaba que la exportación de cerveza a América Latina se hacía casi imposible en virtud de que la cerveza alemana era mucho más barata que la mexicana. El abogado explicaba que en Alemania no se importaban los insumos para la fabricación de la bebida y que los fletes que los cerveceros germanos pagaban eran muy inferiores a los pagados por las empresas mexicanas. Como se desprende del cuadro 3 el costo de enviar cerveza a Cuba y Costa Rica era muy elevado para la *Cervecería Cuauhtémoc* y probablemente eran más costoso para otras cerveceras mexicanas. Ante esta situación Gómez Morin, en representación de los empresarios propuso al gobierno una reducción en los fletes y el reembolso de los derechos pagados por la importación de materias primas si el producto era exportado.³³⁶ Además, el abogado consultor de la ANFC hizo gestiones ante el Director de Puertos Libres Mexicanos, para obtener cuotas combinadas para fletes terrestres y marítimos para transportar cerveza a Cuba y Centroamérica.³³⁷ Por su parte el Director de Puertos Libres se comunicó con Ferrocarriles Nacionales para estudiar la posibilidad de ofrecer fletes más económicos a los cerveceros en su incursión a los mercados internacionales.³³⁸

³³⁵ AMGM, Memorándum de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza al Banco de México, s.f. Vol. 310, Exp. 1085. F5

³³⁶ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin al Secretario de Hacienda, 12 abril, 1926 y Algunos puntos acerca de la situación de la industria cervecera en México..., 26 febrero, 1925. Vol. 310, Exp. 1085.

³³⁷ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin al Sr. Modesto C. Rolland, Director General de Puertos Libres Mexicanos, 31 julio, 1924.

³³⁸ AMGM, Carta del Ing. Modesto G. Rolland a Manuel Gómez Morin, 9 y 18 agosto, 1924, Vol. 309, Exp. 1084.

Cuadro 3
Costo de Fletes para la Cervecería Cuauhtémoc, 1924

Origen y Destino	Precio por tonelada
<i>De Hamburgo a la Habana, Cuba</i>	<i>\$17.50</i>
De Monterrey a Tampico	\$28.88
Reexpedición en Tampico	\$4.50
Flete de Tampico a la Habana, Cuba	\$13.00
<i>Total de Monterrey a la Habana, Cuba</i>	<i>\$46.38</i>
<i>De Hamburgo a Puerto Limón, Costa Rica (Atlántico)*</i>	<i>\$17.50</i>
De Monterrey a Manzanillo	\$37.41
Reexpedición en Manzanillo	\$7.60
Flete de Manzanillo a Puntarenas, Costa Rica (Pacífico)	
<i>Total de flete de Monterrey a Puntarenas, Costa Rica</i>	<i>\$67.01</i>

* En aquella época no existía el servicio de vapores entre Tampico y Veracruz con Centro América por el lado Atlántico, por lo que la cerveza que se llegaba a exportar a esa región se hacía por el Pacífico.
Fuente: AMGM, Memorandum, Exportación de cerveza mexicana al extranjero, 5 julio, 1924, Exp. 309, Vol. 1084.

De igual manera, en 1933, año en que finalizó la “Prohibición” en los Estados Unidos, los fabricantes de cerveza buscaron exportar al vecino país del norte -de hecho, la *Cervecería Cuauhtémoc* para esa época ya estaba exportando sus productos al estado de California.³³⁹ Los cerveceros mexicanos calcularon que –al precio vigente- la oferta doméstica norteamericana no lograría satisfacer la demanda por lo que la cerveza mexicana podría abrirse camino en aquel mercado.³⁴⁰ Sin embargo, uno de los problemas que enfrentaron los empresarios mexicanos fue el alto derecho de importación que se cobraba a

³³⁹ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 22 abril, 1933. Vol. 234, Exp. 747.

³⁴⁰ AMGM, Carta de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza al Secretario de Relaciones Exteriores, 22 junio, 1933. Vol. 310, Exp. 1085 bis.

la cerveza extranjera en los Estados Unidos. Según los cálculos de la *Asociación*, los cerveceros mexicanos debían pagar seis veces más impuestos que los norteamericanos lo cual los ponía en una situación muy desventajosa –aún sin considerar los costos del transporte.³⁴¹

A mediados de 1933 la posibilidad de exportar cerveza comenzó desvanecerse cuando los cerveceros se percataron que la Secretaría de Hacienda pretendía gravar la cerveza de exportación, que hasta ese momento había estado exenta de impuestos. Al parecer Hacienda buscaba que la cerveza de exportación pagase el 50% del impuesto de primera mano.³⁴² Ante tal situación, Enrique Sada Muguerza, de la *Cervecería Cuauhtémoc* pedía a la ANFC de que se consultase al abogado de la *Asociación*, Gómez Morin, sobre la mejor manera de proceder ante dicho problema, teniendo presente que:

“debemos asegurarnos de que no vaya, repentinamente, como se rumora, a expedirse alguna disposición en el sentido de que la cerveza debe pagar derechos de exportación; porque si tal sucediera sería difícil conseguir en breve tiempo que tal disposición se resolviera el Gobierno a derogarla, y en tal caso, irremediamente y para siempre, se perdería la oportunidad que pudiera presentarse por el cambio de legislación en Estados Unidos.”³⁴³

Además, Sada Muguerza indicaba que para poder exportar exitosamente a los Estados Unidos iban a requerir que Hacienda no sólo no gravase la exportación de la cerveza sino que además, permitiese libre de derechos la devolución de los envases. Asimismo, la industria necesitaba que se pudiese importar libre de impuestos botellas de

³⁴¹ AMGM, Carta de Enrique Sada Muguerza al Presidente de la Comisión de Aranceles, 2 mayo, 1933. Vol. 310, Exp. 1085 bis.

³⁴² AMGM, Carta de Enrique Sada Muguerza al Sr. Suárez, 1 junio, 1933, Vol. 310, Exp. 1085 bis.

³⁴³ Ibid.

Estados Unidos siempre y cuando esa botella se exportase con cerveza y que se eximiese del pago del impuesto de primera mano sobre la cerveza que fuera enviada al extranjero. Finalmente, señalaba que debían pedir al gobierno un incentivo sobre la cerveza exportada, para así poder competir en mejores condiciones con los productores de otros países.³⁴⁴

Las propuestas de este sector, presentadas por su abogado consultor, no se limitaron simplemente al ámbito nacional, sino que buscaron traspasar fronteras. En el otoño de 1933 se iba a realizar en Washington una reunión sobre aranceles internacionales. Aprovechando la participación del gobierno mexicano en dicha conferencia, la *Asociación*, a través de su abogado, propuso a la Secretaría de Hacienda y a la de Relaciones Exteriores una serie de medidas para que fueran presentadas ante las autoridades norteamericanas. En esencia, los cerveceros proponían una exoneración tributaria bilateral. Así, se planteaba que los Estados Unidos dejaran entrar libre de impuestos a la cerveza mexicana a cambio de que el gobierno mexicano ofreciera igual trato a la importación de aquellos insumos utilizados para la elaboración de cerveza de exportación. Esta negociación tomó más fuerza cuando la *Cámara de Comercio del Sur de Texas* pidió al Secretario del Tesoro de su país que apoyara las medidas propuestas por los productores mexicanos.³⁴⁵

Debe señalarse que aún cuando los cerveceros buscaron exportar sus productos a América Latina cuando la Ley Volstead estuvo en vigor y a Estados Unidos cuando esta ley fue derogada, sus esfuerzos, en la gran mayoría no fueron fructíferos debido a la persistencia de los gobiernos posrevolucionarios de cobrar impuestos y fletes altos. Esta

³⁴⁴ Ibid.

³⁴⁵ Si bien la propuesta de la Cámara de Comercio de Texas proponía un impuesto a la importación de cerveza, éste era muy inferior al entonces vigente. AMGM, Carta de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza al Secretario de Relaciones Exteriores, 22 junio, 1933, Carta de Enrique Sada Muguerza al Presidente de la Comisión de Aranceles, 2 mayo, 1933 y Carta de la South Texas Chamber of Commerce a Will Woodin, Secretary of the Treasury, agosto, 1933. Vol. 310, Exp. 1085 bis.

oportunidad se les presentaría de nuevo durante la Segunda Guerra Mundial y aún así estuvo marcada de obstáculos y negociaciones con el gobierno norteamericano y mexicano.

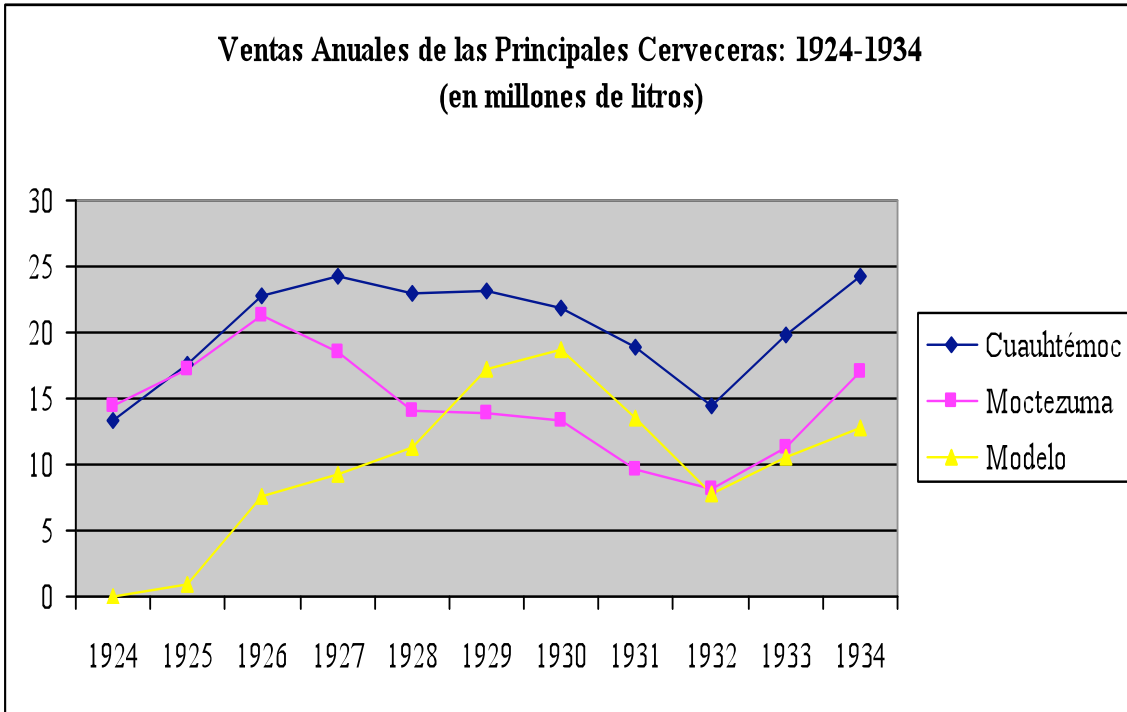
Convenios Cerveceros

En la década de los veinte, los cerveceros no sólo tuvieron que ajustarse a los nuevos gobiernos revolucionarios, sino que además, la industria se vio envuelta en una guerra de precios. Dicha guerra tuvo sus orígenes con la puesta en marcha en la Ciudad de México de la *Cervecería Modelo* en 1925. Una vez inaugurada, dicha compañía lanzó al mercado sus productos con precios inferiores a los de sus competidores lo cual dio lugar a que cerveceras importantes como la *Cuauhtémoc*, *Moctezuma* y *Toluca y México* bajaran sus precios en el mercado de la Ciudad de México y posteriormente en el norte del país. Además, cervecerías como la *Cuauhtémoc* aumentaron de manera notable la publicidad para atraer más consumidores.³⁴⁶ Por lo tanto desde épocas tempranas diversas cervecerías buscaron establecer convenios para coordinar precios en diferentes ciudades y contrarrestar la competencia de la *Cervecería Modelo*.

Como se puede ver en la gráfica 2, una vez que la *Modelo* entró al mercado, sus ventas se expandieron de manera importante hasta 1930 cuando la Gran Depresión afectó negativamente a la industria cervecera en general. La gráfica 3 muestra que con la entrada de la *Modelo* al mercado, la *Cervecería Moctezuma* fue la que perdió más ventas ante la competencia de esta nueva cervecería, mientras que la *Cuauhtémoc* se mantuvo en promedio con la misma participación de mercado.

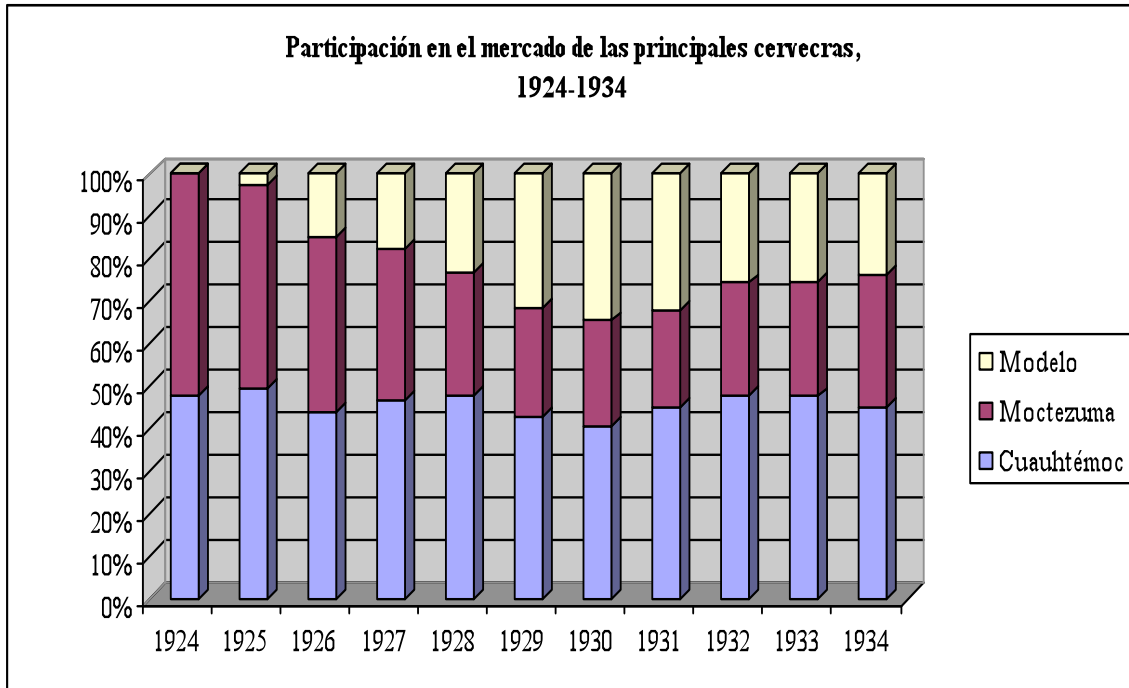
³⁴⁶ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a José Fernández, 4 marzo 1927, Vol. 228, Exp. 722.

Gráfica 2



Fuente: AMGM, Comparación de Ventas Cuauhtémoc y Central con Moctezuma y Modelo, s.f., Vol. 356, Exp. 1236.

Gráfica 3



Fuente: AMGM, Comparación de Ventas Cuauhtémoc y Central con Moctezuma y Modelo, s.f., Vol. 356, Exp. 1236.

La entrada de la *Modelo* al mercado orilló a la *Moctezuma* y *Cuauhtémoc* a ajustar ciertos aspectos que eran importantes para ambas y en la que Manuel Gómez Morin, abogado de la *Cuauhtémoc*, tuvo una participación importante. Uno de estos arreglos buscaba regular el mercado cervecero en las ciudades de Orizaba y Monterrey donde la *Moctezuma* y la *Cuauhtémoc* tenían sus respectivas fábricas. Se planteaba limitar la entrada de cerveza en botella que cada cervecera podía mandar a la ciudad en donde su rival tenía su fábrica y mayor mercado. Así, se proponía que la venta de la cerveza proveniente de la *Moctezuma* en la ciudad de Monterrey y viceversa no podría exceder a

600 cajas al mes.³⁴⁷ Además se estipulaba que las cerveceras no podían hacer obsequios ni descuentos de ninguna especie en la plaza de la otra y quedaba prohibido hacer anuncios de la cerveza que no fuera originaria de la ciudad en cuestión.³⁴⁸ Igualmente, ambas cerveceras se habían comprometido a:

- i) eliminar obsequios de mano como charolas y calendarios
- ii) suspender toda clase de tratos ilícitos con los cantineros y agentes
- iii) no establecer cantinas
- iv) no dar bonificaciones, comisiones extras, subvenciones, muebles, pintura de cantinas, llaves, cajas refrigeradoras o fianzas.³⁴⁹

En diciembre de 1925, ante los embates de la *Cervecería Modelo*, las cervecerías *Cuauhtémoc*, *Moctezuma*, *Toluca y México*, y *Central*, con la asesoría de Gómez Morin, decidieron firmar un acuerdo en donde se comprometían a fijar los precios de sus diversas cervezas en el mercado de la Ciudad de México. Al parecer dicho arreglo se daba en virtud de hacer frente “de común acuerdo a la competencia de otras negociaciones que rompan indebidamente sus precios en la Ciudad de México y en todos los mercados en que el problema se presente.”³⁵⁰ Sin embargo, años más tarde un nuevo convenio incluía a la *Cervecería Modelo* en los acuerdos para establecer los precios de las diversas cervezas en esa ciudad.³⁵¹

³⁴⁷ AMGM, Memorandum Arreglos entre la Cuauhtémoc y Moctezuma, 26 octubre, 1925, Vol. 364, Exp. 1248., p. 1.

³⁴⁸ Ibid, p. 2.

³⁴⁹ Carta de Manuel Gómez Morin a Benito Martínez, 29 octubre 1925, Vol. 257, Exp. 856.

³⁵⁰ AMGM, Puntos del convenio celebrado con fecha 14 de diciembre de 1925 entre la Cervecería Moctezuma S.A., Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Cía. Cervecera Toluca y México, S.A., y Cervecería Central, S.A., Vol. 364, Exp. 1248.

³⁵¹ AMGM, Puntos de acuerdo, Vol. 310, Exp. 1085, s.f.

No sólo las cerveceras grandes buscaban tener acuerdos entre ellas para fijar precios. La *Cervecería Chihuahua*, a través Gómez Morin su abogado consultor, pidió a la ANFC que se explorara la posibilidad de llegar a un convenio entre cerveceros para limitar los crecidos gastos que se incurrían en la propaganda de sus productos. Al parecer, Benito Martínez, presidente de la *Chihuahua* ya había discutido su propuesta con Enrique Sada y Emilio Suberbie, presidentes de la *Cuauhtémoc* y *Moctezuma* respectivamente y sólo faltaba que se propusiera a todos los miembros de la Asociación.³⁵² La *Cervecería Chihuahua* también logró un acuerdo para fijar precios en la ciudad de Torreón con la *Cervecería Cuauhtémoc* y la *Moctezuma* y de tal suerte lograron aumentar el precio de la cerveza.³⁵³

Las alianzas entre cerveceros que se dieron para la formación de carteles a finales de la década de los veinte, no perduraron. Aún cuando se firmaron contratos en donde se especificaba a lo que se comprometía cada cervecera y se detallaba lo que quedaba prohibido, las distintas cerveceras continuamente violaban los acuerdos. Benito Martínez, de la *Cervecería Chihuahua*, se quejaba con su abogado de que la *Cervecería Cuauhtémoc* “está trabajando por acá mucho, está gastando dádivas, contratos pinturas, etc., etc., a escondidas pues el contrato se lo prohíbe, pero lo hace.”³⁵⁴ De igual manera, Auguste Genin de la cervecería *Moctezuma*, en respuesta a una propuesta de convenio entre cerveceros, informaba a Gómez Morin que la *Moctezuma* no estaba dispuesta a participar en un arreglo dada la época tan difícil que vivía la industria cervecera. Genin mencionaba que “a juicio

³⁵² AMGM, Memorandum de Manuel Gómez Morin para Don Mariano R. Suárez, 6 octubre, 1925, Vol. 310, Exp. 1085.

³⁵³ AMGM, Carta de José Fernández a Manuel Gómez Morin, 11 marzo 1927, Vol. 228, Exp. 722.

³⁵⁴ AMGM, Carta de Benito Martínez a Manuel Gómez Morin, 4 noviembre 1925, Vol. 257, Exp. 856.

del Comité Ejecutivo de la Moctezuma y al mío, cada Compañía Cervecera debe guardar su autonomía completa, trabajar como lo entienda en el territorio que sea más favorable a sus intereses y dejar los demás competidores hacer su lucha por su parte.”³⁵⁵ Sin embargo, creía que el único acuerdo factible entre ellas era el coordinar el alza en los precios ya que todas las cerveceras se encontraban en una situación sinuosa, sin embargo creía que la Modelo, causante de la baja en precios, era la que debía dar el ejemplo al elevar sus precios.³⁵⁶

Al parecer las cerveceras tenían incentivos a salirse de lo estipulado en los contratos dado que las sanciones a las que se hacían acreedores los infractores eran difíciles de aplicar y porque siempre existía el incentivo de bajar precios y tener más ganancias en el corto plazo para la cervecería que primero rompiera el convenio. Así lo indicaba la *Cervecería Chihuahua* cuando en 1927 solicitaba, a través de Gómez Morin, a la ANFC que se discutiera ante la Asamblea diversas formas en que se podían regular los métodos de propaganda que eran utilizados por las cerveceras y que se estableciera “un sistema que garantice el cumplimiento de los acuerdos anteriores y sancione debidamente las infracciones.”³⁵⁷ También se discutieron maneras de coordinar dichos convenios y se propuso que entre todas las cerveceras se escogiera una persona que fungiera como árbitro para dirimir las disputas.³⁵⁸ Finalmente, debe mencionarse que en 1931, la *Cervecería*

³⁵⁵ AMGM, Carta de Auguste Genin a Manuel Gómez Morin, 6 octubre 1926, Vol. 235, Exp. 749.

³⁵⁶ Ibid.

³⁵⁷ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin al Secretario de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, 17 marzo, 1927, Vol. 310, Exp. 1085.

³⁵⁸ AMGM, Memorandum, 6 abril, 1927, Vol. 310, Exp. 1085.

Chihuahua seguía en negociaciones con la *Modelo*, *Moctezuma*, y *Cuauhtémoc* para concretar diversos acuerdos.³⁵⁹

Durante la década de los veinte, los convenios entre cerveceros para fijar precios y coordinar medidas para disminuir la competencia entre ellos, fueron de corta duración. Como lo indicaba Gómez Morin, abogado consultor de la ANFC “la situación de las cervecerías es, en los últimos 9 años, extraordinariamente desagradable por una injustificada campaña de competencia que origina gastos de venta crecidísimos y reducciones mortales de precios.”³⁶⁰ Aún cuando el abogado pensaba que se podían coordinar las actividades de las tres cerveceras más importantes del país para reducir los costos de éstas, esto no se había logrado, debido en gran parte, a la continua falta de cooperación de la *Cervecería Moctezuma*.³⁶¹ Como se verá en el capítulo 5, un par de años más tarde la *Cuauhtémoc*, como alternativa ante la falta de cooperación de la *Moctezuma*, buscó adquirir de manera hostil dicha cervecera.

Los cerveceros no fueron los únicos en organizar un cartel en la década de los veinte ya que los cerilleros también se coludieron para fijar precios. En ambos casos, Gómez Morin fue contratado para diseñar y elaborar los contratos al que los participantes se ceñirían. En marzo de 1926 las compañías cerilleras *International Match Corporation de New York*, “*La Imperial*”, *S.A.*, “*La Central*”, “*Los Dos Mundos*”, “*La Corona*”, y “*El Fénix*” firmaron un convenio en el cual se comprometieron a nivelar los precios de venta de fósforos y cerillos por un periodo de tres años. Dicho acuerdo, además, restringía a las

³⁵⁹ AMGM, Carta de Rafael F. Vallina a Manuel Gómez Morin, 8 noviembre, 1931, Vol. 382, Exp. 1300.

³⁶⁰ AMGM, Memorandum, 1934, Vol. 356, Exp. 1236.

³⁶¹ *Ibid.* En esa época las tres cerveceras más importantes eran la *Cervecería Moctezuma*, la *Cervecería Cuauhtémoc* y la *Cervecería Modelo*.

fábricas *La Imperial* y la *International Match Corporation* adquirir o refaccionar otras fábricas de cerillos y fósforos en el país. Asimismo señalaba que

“el presente convenio es de carácter enteramente privado y descansa para su cumplimiento, en la más estricta moralidad y buena fé de las partes contratantes, quienes solemnemente se comprometen a su más fiel observancia; siendo su única finalidad contener la ruinosa marcha de la Industria Cerillera del país y sin propósito deliberado alguno de lesionar intereses de la sociedad”.³⁶²

La falta de cooperación entre las diversas compañías para fijar precios llevó a Luis Rodríguez, de origen español y dueño de la Fábrica “El Fénix” en Monterrey a adquirir “*La Central*”, “*La Corona*”, “*La Nacional*” de México, S.A., y “*Los Dos Mundos*” en 1930.³⁶³

Otras asesorías a la Cervecería Cuauhtémoc

Manuel Gómez Morin no sólo aconsejó a la Asociación, sino que también dio asesoría a empresas individuales como la *Cervecería Cuauhtémoc*, la *Compañía Cervecera de Chihuahua*, y la *Cervecería Pacífico* entre otras. En 1942, en plena Guerra Mundial y dada la reconversión de la economía norteamericana a una de guerra, los dueños de la *Cuauhtémoc* buscaron otra vez exportar sus bebidas a los Estados Unidos. Pero a diferencia de la década anterior, los cerveceros también querían exportar lámina ya que existía una gran demanda derivada del conflicto debido a que la producción de dicho producto estaba siendo utilizado por empresas norteamericanas para la producción de armamento y pertrechos y era muy poco el material que era exportado a países como México. A raíz de esta situación, los dueños de la *Cuauhtémoc* decidieron establecer una fábrica que

³⁶² AMGM, Convenio cerillero, 16 marzo 1927, Vol. 283, Exp. 961.

³⁶³ AMGM, Contrato celebrado ante Notario Público en El Paso Texas, 18 abril 1930.

produjera hojalata y lámina.³⁶⁴ En términos de impuestos, el problema que esta vez enfrentó la familia Garza Sada y razón por la cual consultaron a Gómez Morin en la Ciudad de México fueron los aforos a las exportaciones. Dichos impuestos se instituyeron en 1938 como respuesta a la devaluación del 35% que se generó por la expropiación petrolera. En aquellos años el Secretario de Hacienda –Eduardo Suárez- pensó que sería conveniente que aquellos exportadores que se vieran beneficiados con la devaluación, deberían de aportar al fisco un 12% de las ganancias extras obtenidas por la devaluación. La idea era que los empresarios tenían costos en pesos e ingresos en dólares y por lo tanto tenían ganancias extraordinarias debido a la devaluación. Sin embargo, también se pensaba que cuando fuese necesario se deberían dar subsidios a la importación. Ante ello, Jesús Silva Herzog y Manuel Sánchez Cuen elaboraron la ley que creaba al Comité de Aforos y Subsidios al Comercio Exterior.³⁶⁵

Los dueños de la *Cervecería Cuauhtémoc* pensaban que era el momento de aprovechar la coyuntura en la que se encontraban y penetrar el mercado norteamericano con sus productos y por lo tanto buscaron que el gobierno les otorgara una rebaja en los aforos a las exportaciones. Para ello, Roberto Garza Sada –gerente de la Cervecería- solicitó la asesoría de Gómez Morin para solucionar el problema. Así Garza Sada indicaba que

“tenemos con la misma Secretaría [Hacienda] gran interés en que se pudiera arreglar una rebaja radical o cancelación total de los aforos a la exportación de cerveza, pues como usted

³⁶⁴ Esta fábrica tomaría el nombre de Hojalata y Lámina, S.A. (HYLSA).

³⁶⁵ Este comité –que era responsable de revisar mensualmente los aforos a las mercancías de exportación- comenzó a operar en agosto de 1938 y fue suprimido en 1947. Jesús Silva Herzog fue el presidente del Comité y en él laboraron algunos de sus alumnos como Raúl Salinas Lozano y Octavio Campos (ambos Secretarios de Industria y Comercio en diferentes sexenios), Raúl Ortíz Mena (subsecretario de la presidencia, hermano de Antonio –Secretario de Hacienda en los sexenios de López Mateos y Díaz Ordaz. Jesús Silva Herzog, *Una vida en la vida de México*, Siglo XXI Editores, 1993, pp. 195-196.

sabe, el gran aumento de consumo en E.U. y la escasez de materiales, especialmente de lámina, nos da la posibilidad de hacer exportaciones por valores muy considerables.”³⁶⁶

Lo cual a la postre fue cierto para la industria cervecera ya que de 1940 a 1945 el valor de las exportaciones en términos reales aumentó en un 4,236%.³⁶⁷

A partir de 1941 el grupo de la *Cervecería Cuauhtémoc* vio la necesidad de establecer una fábrica de lámina – que produciría corcholatas, envases de metal y hojalata- para cubrir los insumos en este rubro de la empresa. Además, dadas las necesidades del grupo, se quería establecer, en Monterrey, una planta generadora de electricidad con capacidad de 15,000 kilovatios.³⁶⁸ Si bien el costo de construir dicha planta era alto, –se hablaba de una inversión de aproximadamente un millón de dólares (equivalente a 14 millones de dólares en 2007)- la correspondencia señala que éste no era la principal preocupación de los empresarios. Lo que les inquietaba era obtener los permisos de los gobiernos mexicano y norteamericano. El gobierno de Estados Unidos requería, por cuestiones estratégicas derivadas de la Segunda Guerra Mundial, que se autorizara la solicitud de importación de maquinaria cuando ciudadanos de otros países las adquirieran. Así, la Comisión México-Americana era la que dictaminaba si determinada maquinaria podía ser exportada a México. Entre los criterios para su aprobación, estaban el demostrar que la maquinaria no sería utilizada con fines bélicos y que sirviera para la producción de

³⁶⁶ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 30 de julio, 1942. Vol. 234, Exp. 747.

³⁶⁷ Calculado con base en Cárdenas, *La hacienda*, 1994, Cuadro A.13. Debe recordarse que en enero de 1943 México y Estados Unidos firmaron un acuerdo comercial por el cual convenían congelar y en ciertos casos reducir los niveles de tarifas de los principales bienes. *Ibid.*, p. 109.

³⁶⁸ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 5 noviembre, 1941. Vol. 234, Exp. 747.

artículos que los Estados Unidos habían dejado de producir debido a la reconversión bélica a la que había sido sujeta su industria.³⁶⁹

Para el caso de la maquinaria para la fábrica de lámina que los dueños de la *Cuauhtémoc* querían construir, las negociaciones con Washington empezaron en 1941 pero no fue sino hasta 1942 que se logró obtener el permiso para exportar la maquinaria a México.³⁷⁰ En cuanto a la instalación de la planta eléctrica, la situación era más delicada y Roberto Garza Sada así se lo comunicó a su abogado: “El único problema serio es la cuestión de obtener el equipo necesario, pues según parece los fabricantes americanos creen que no sería menos de un año o tal vez más bien cerca de dos para surtirnos de maquinaria, pero eso lo veremos al estar listos los pedidos.”³⁷¹

Además de los problemas con la maquinaria para la planta generadora, los empresarios de la *Cuauhtémoc* tuvieron problemas con el gobierno mexicano, especialmente con la Secretaría de Hacienda, y para lo cual los servicios de Gómez Morin fueron especialmente útiles. Para 1942, ya se había obtenido el permiso de Washington para importar la maquinaria desde los Estados Unidos y la concesión de la Secretaría de Economía Nacional que acreditaba a la nueva fábrica de lámina como “industria nueva”.³⁷² Sin embargo, varios meses después no podía ponerse en marcha debido a que la Secretaría de Hacienda no había publicado la resolución respectiva.³⁷³

³⁶⁹ Sanford A. Mosk, *Industrial Revolution in Mexico*, University of California Press, 1950, pp. 91-93.

³⁷⁰ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 30 enero, 1942. Vol. 234, Exp. 747.

³⁷¹ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 25 febrero, 1942. Vol. 234, Exp. 747.

³⁷² Esto quería decir que la industria no pagaría derechos de importación de maquinaria y materias primas, derechos de exportación, impuesto sobre la renta e impuestos del timbre por un periodo de 5 años. Diario Oficial de la Federación, Ley de Industrias de la Transformación, Art. 12, 13 mayo 1941.

³⁷³ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 30 julio, 1942. Vol. 234, Exp. 747.

Tal retraso parecía obedecer a que el Secretario de Hacienda, Eduardo Suárez, estaba preocupado del posible impacto que pudiera tener la puesta en marcha de HYLSA en la economía y en empresas rivales. A este respecto, es importante mencionar que en aquella época se estaba discutiendo al interior del gobierno la formación de *Altos Hornos de México* (AHMSA), la cual se formaría principalmente con capital de NAFINSA. La reticencia del Secretario obedecía a que en la solicitud hecha por HYLSA se señalaba que con una inversión de 3 millones de pesos la fábrica podría producir 12 mil toneladas de hojalata. Al Secretario se la hacía imposible dicha cantidad puesto que

“comparándola con [Altos Hornos], empresa que cuenta con todo el apoyo y fuerza del gobierno, la cual no obstante había encontrado un sinnúmero de dificultades para conseguir maquinaria, adquiriendo esa maquinaria nueva y moderna y con un capital de 50 millones de pesos iba a producir 60 mil toneladas de las cuales 20 mil eran de hojalata (...) Veía que se plantearía un grave problema al país al establecerse una *sobreproducción* de hojalata, lo cual traería una situación de *competencia* y en una palabra de *desbarajuste* para esas empresas (...). Estos razonamientos los basaba en que Altos Hornos produciría 20 mil toneladas al año, HYLSA produciría 12 mil y otra compañía menor unas 2 mil toneladas para dar un total de 34 mil toneladas y el país sólo consumiría 15 mil toneladas al año, quedando sobreproducción.”³⁷⁴

En agosto de ese mismo año, la situación no se había solucionado y Gómez Morin le indicó a Garza Sada que de ser necesario irían a hablar con el Presidente para solucionar el problema.³⁷⁵ Las gestiones que el abogado hizo ante la Secretaría de Hacienda fueron fructíferas ya que el 21 de octubre de 1942 se publicó oficialmente la concesión de que la Secretaría de Hacienda otorgaba a *Hojalata y Lámina*.³⁷⁶

³⁷⁴ AMGM, Entrevista entre Fonseca y el Lic. S. de la Secretaría de Hacienda, en Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 30 julio 1942, Vol. 234, Exp. 747. Fonseca era representante de la Cervecería Cuauhtémoc y el Lic. S era Eduardo Suárez, el subrayado es mío.

³⁷⁵ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 3 agosto, 1942. Vol. 234, Exp. 747.

³⁷⁶ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 21 octubre 1942, Vol. 234, Exp. 747.

Probablemente lo que preocupaba a Garza Sada era la óptica bajo la cual el gobierno pudiese utilizar la “Ley de Saturación de la Industria”. Esta ley que se introdujo en 1934, “permitía la operación de un monopolio en la industria sólo en el caso de que esta se viera amenazada o afectada por competencia ruinosa. Además, en 1936, el Congreso dio poderes al Presidente para aplicar esta ley cuando él considerara que una expansión en la industria pudiese dañar las relaciones obrero-patronales o al público.”³⁷⁷ Para el sexenio de Ávila Camacho esta ley se seguía aplicando y para los cuarenta existían cinco industrias –seda y rayón, cerillos, harina, hule y cigarros- en calidad de saturadas.

Esta ley puede verse desde dos puntos de vista distintos. Por un lado, esta medida podía ser empleada por el gobierno para proteger a las industrias “infantes” y en todo caso era un apoyo para aquellas empresas pioneras que pudieran demostrar que la competencia las afectaba negativamente. Un segundo ángulo, que es donde encaja el caso de HYLSA y el de *Altos Hornos* es su utilización con otros fines, como el de canalizar inversiones hacia sectores que el gobierno buscaba desarrollar. Más aún, dicha ley podía convertirse en una herramienta idónea para proteger a las industrias paraestatales de la posible competencia interna como externa. Por lo que la asesoría Gómez Morin resultó esencial al enfrentar la posible competencia “desleal” por parte del gobierno.

A manera de conclusión

El análisis aquí presentado nos permite entender con nivel mayor de precisión el complejo papel que Manuel Gómez Morin ejerció como abogado de empresa representando los intereses del sector cervecero. Hemos podido observar cómo dicho abogado funcionó de enlace entre el gobierno y los empresarios y como negoció ante sucesivas

³⁷⁷ Sanford Mosk, *Industrial*, p. 97, mi traducción.

administraciones gubernamentales las diversas peticiones del sector. En pocas palabras, los servicios que Gómez Morin prestó a la ANFC nos permiten adentrarnos en la complejidad del mundo de los negocios posrevolucionarios.

Nuestro estudio permite observar que desde épocas tempranas los cerveceros mexicanos, a través de la ANFC, buscaron la protección, vía aranceles, para defender a su sector de la competencia externa. En concreto abogaban por impuestos bajos en los insumos y por otro lado pedían que el bien final importado fuera protegido con altos impuestos. Por parte del gobierno, no quedaba claro que el uso de los aranceles se utilizara con un fin proteccionista, por lo menos para el caso de la cerveza. Más bien, y sobre todo en la década de los veinte los aranceles eran empleados como herramienta sustancial de una política de recaudación. Además, la correspondencia revisada sugiere que las compañías cerveceras siempre estuvieron haciendo peticiones ante el gobierno para que se suprimieran o redujeran impuestos, como el impuesto especial que se impuso a la cerveza a raíz de los problemas fiscales que tuvo el gobierno derivado de la Gran Depresión.

Por otro lado, resulta especialmente llamativo que ya en épocas anteriores a la Gran Depresión y a la Segunda Guerra Mundial, este sector buscó exportar sus productos a los mercados latinoamericanos y por tanto pidió al gobierno facilidades, especialmente para cobro de facturas al exterior, para lograrlo. Para mediados de la década de los treinta algunas cerveceras, como la *Cuauhtémoc*, habían comenzado a exportar, incluso a mercados de difícil penetración como el norteamericano.

Finalmente, puede observarse que el abogado Manuel Gómez Morin fue contratado por otras empresas cerveceras en años posteriores, lo cual indica lo importante que fueron los servicios del abogado de empresa para el conjunto de sector. En este sentido, es importante notar cuán útiles fueron sus gestiones en la obtención de la concesión que los

empresarios regiomontanos necesitaban de la Secretaría de Hacienda para poner en marcha su fábrica de hojalata y lámina. Aún cuando el Secretario de Hacienda Eduardo Suárez se mantenía reticente en el otorgamiento de dicho permiso, dado que también el gobierno federal buscaba impulsar una fábrica que compitiese con la de los Garza Sada, Gómez Morin logró finalmente que se expidiese dicha concesión. Este no era un logro menor ya que la mencionada fábrica se convertiría con el tiempo en uno de los pilares y motores fundamentales de la nueva ola de la poderosa industrialización de Monterrey en la segunda mitad del siglo XX.

Capítulo 5

El abogado de empresas: Asesoría financiera y administrativa para la consolidación de una gran empresa, Cervecería Cuauhtémoc

A lo largo de la historia los abogados han fungido como asesores en la esfera política y económica. Dichos agentes legales han jugado el papel de intermediarios financieros desde el siglo XVII y la demanda por sus servicios se incrementó de manera importante con las revoluciones industriales que vivieron Inglaterra y Estados Unidos en los siglos XVIII y XIX respectivamente. No sólo brindaron sus servicios en el área financiera sino que también ofrecieron sus consejos en torno a aspectos de lo más variados en diversos ámbitos de la empresa. En México, la expansión económica vivida durante el Porfiriato dio como resultado que aparecieran abogados especializados en dar asesorías a empresas, tema que recogimos en el primer capítulo de este estudio y que subraya la conveniencia de conocer la ya larga pero poco conocida historia de los abogados de empresas. En la actualidad, dentro del país y a nivel mundial, el mercado por dichos servicios ha crecido de tal magnitud que se han creado grandes bufetes corporativos que dentro de un mismo techo ofrecen asesorías en términos de patentes, fiscales, contratos, fusiones y adquisiciones, arbitraje, ambiental, aeronáutico, laboral, etc.³⁷⁸

La revolución industrial en Estados Unidos e Inglaterra trajo consigo una importante innovación dentro de la empresa, el establecimiento del *departamento jurídico*. Si bien es cierto que las grandes empresas siempre tuvieron asesoría legal externa, no fue sino hasta la

³⁷⁸ Una mirada a las páginas web de diversos bufetes corporativos mexicanos como *Santa Marina y Esteta*, *Basham, Ringe y Correa*, *Goodrich*, *Riquelme y Asociados*, nos dejan ver la variedad de servicios que ofrecen dichos despachos.

puesta en marcha de grandes empresas ferroviarias en el siglo XIX que apareció dentro de la empresa una oficina dedicada exclusivamente a los aspectos legales que se presentasen. Esto implicó la contratación de varios abogados para que laboraran dentro de la empresa. La aparición de dicho departamento así como su posición de importancia dentro del organigrama, justo debajo del presidente de la compañía y por encima de los vicepresidentes de finanzas, tráfico y de transporte podría darnos la pauta para pensar que es un departamento que debería estudiarse más a fondo para comprender las complejidades legales con las que tuvieron que lidiar las empresas y la cantidad de recursos que se canalizaron a este rubro.³⁷⁹ Sin embargo, es un tema que no se ha analizado con detenimiento y que merece ser estudiado.

Aún cuando las grandes empresas cuentan dentro de su organización con departamentos jurídicos, los dueños de las empresas así como los ejecutivos que en ellas laboran siguen contratando abogados externos a la empresa. Debe señalarse que algunos de los abogados que comenzaron laborando como asesores externos de las empresas posteriormente son contratados para trabajar por las mismas empresas. Una vez dentro de la empresa pasan a formar parte del grupo administrativo y con el tiempo, sobre todo si tiene éxito en el interior de la empresa, su carácter de abogado propiamente dicho comienza a desdibujarse para fusionarse con la del ejecutivo de alto nivel. Muchos otros abogados, sin embargo, deciden mantener su independencia y conservan su carácter de asesores externos. Es precisamente esta independencia y la acumulación de conocimientos con cada nuevo caso que llevan que el valor de los abogados se acrecienta en el mercado. Además,

³⁷⁹ Por ejemplo Alfred Chandler menciona que con la puesta en marcha de las grandes empresas existieron importantes “innovaciones legales” pero no ahonda mucho en su análisis. Alfred Chandler, *The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, pp. 154-156, 176. Para el organigrama de una típica empresa ferroviaria ver p. 108.

cada asunto que se les presenta significa el obtener un nuevo contacto lo cual les permite ir tejiendo redes personales que también los empresarios estiman de suma importancia para la puesta en marcha de muchos de sus negocios.

Los abogados de empresa se dividen en dos grupos; aquéllos que trabajan en los departamentos jurídicos dentro de la empresas, y los que ofrecen sus servicios como asesores externos, ya sea en un despacho pequeño o en un gran bufete corporativo. Los abogados que laboran de manera interna son los que llevan cuestiones legales diarias de la empresa. Por ejemplo, los departamentos jurídicos revisan todos los contratos que realiza la empresa, cuestiones laborales, trámites periódicos ante diversas oficinas públicas. En cambio, los abogados externos ofrecen conocimientos especializados y soluciones a problemas que los hombres de negocios, así como el personal que labora en las empresas no pueden resolver. De hecho un abogado de empresa externo es contratado en primera instancia cuando el problema a resolver es coyuntural, breve, específico y no recurrente. En segundo lugar, se busca que dichos agentes legales hayan resuelto problemas similares en otras empresas o que cuenten con conocimientos que les permitan enfrentar el caso. Ejemplos de esto sería la formación de *joint-ventures*, fusiones y adquisiciones, emisión de bonos y de acciones, organización de un holding, etc. Los abogados que logran acumular más conocimientos, así como redes de conocidos e independencia son los que son más valorados por los hombres de negocios. Es en este sentido que el *know how* y *know whom* que aporta un abogado al ofrecer sus servicios se tornan relevantes cuando un empresario decide contratarlo de manera externa.

El presente capítulo toma el caso de Manuel Gómez Morin para analizar el papel del abogado de empresa externo. A través de él se observa cómo los abogados que comenzaron a ofrecer sus servicios a las empresas en la época posrevolucionaria, fungieron

no sólo como asesores legales y políticos sino también como *intermediarios financieros* en un país que comenzaba a adecuarse a los estragos políticos y económicos que trajo consigo la Revolución. Algunos de ellos, como Gómez Morin y Palacios Macedo, operaron en dos niveles: como constructores de una normatividad financiera, al diseñar nuevas leyes, y como actores de nuevos proyectos bancarios y de novedosos esquemas de financiamiento para sus clientes. A continuación se exploran los servicios que prestó Gómez Morin a la *Cervecería Cuauhtémoc* en lo que se refiere a cuestiones de índole financiera dentro de la empresa. En ese sentido se estudia cómo Gómez Morin ayudó a la empresa a organizar la primera emisión de bonos hipotecarios de una compañía manufacturera mexicana en el siglo XX; cómo se discutió y analizó la posible compra y fusión de otras compañías competidoras; y cómo se diseñó y organizó el primer holding de una empresa mexicana.

La inestabilidad financiera

Para entender las funciones financieras que podían llegar a ejercer los abogados, es importante comenzar con un rápido repaso de aspectos claves de la historia bancaria y financiera mexicana, lo que nos permite situar nuestro estudio de caso con precisión. Para comenzar, conviene señalar que si bien el desarrollo financiero en México fue muy lento en los primeros tres cuartos del siglo XIX, durante el Porfiriato (1876-1910) el sector bancario tuvo un desarrollo significativo. En 1864 el país sólo contaba con un banco -el *Banco de Londres y México*; sin embargo, para 1909 se encontraban funcionando treinta y cinco bancos, y los mayores como el *Banco Nacional de México* y el *Banco de Londres y México* contaban con sucursales a lo largo de todo el país.³⁸⁰ La revolución, sin embargo, trastocó

³⁸⁰ Para un estudio sobre la historiografía de la banca en los siglos XIX y XX consultar a Gustavo del Ángel y Carlos Marichal, “Poder y crisis: Historiografía reciente del crédito y la banca en México, siglos XIX y

de manera significativa este sector que había llegado a consolidarse de manera importante durante el periodo 1880-1910.

El primer golpe al sector bancario lo dio Francisco I. Madero al solicitar una fuerte cantidad de préstamos para combatir a los rebeldes encabezados por Emiliano Zapata y Francisco Villa y como resultado aumentó de manera sustancial el déficit público.³⁸¹ Para 1912, de los cuarenta y siete bancos y casas bancarias que existían sólo once reportaron no haber sido sujetos a la violencia y al desorden político.³⁸² La situación de la banca empeoró de manera radical una vez que Huerta asumió el poder en 1913 ya que necesitaba de manera urgente recursos para derrotar a las fuerzas constitucionalistas por lo que forzó a los banqueros a que le prestaran dinero. Además, dado que el gobierno federal era el principal deudor del sector bancario, éste fue seriamente dañado una vez que Huerta decretó la suspensión de pagos al servicio de la deuda. Aunado a esto, otros revolucionarios también tomaron de rehén al sistema bancario. Por ejemplo, en 1913 Francisco Villa tomó la sucursal del *Banco Nacional de México* en Torreón y saqueó todas las reservas metálicas del banco, además de obligarlo a emitir giros bancarios a Nueva York, Londres y París. De la misma forma, en 1914, Carranza confiscó diversos bancos en Sonora y utilizó los recursos para financiar a sus tropas.³⁸³ Finalmente, en 1916 Carranza exigió que los bancos respaldaran completamente con metálico todo el papel en circulación. Dicha medida fue

XX”, *Historia Mexicana*, Vol. LII, 2003, pp. 677-724. Para este periodo también pueden consultarse Carlos Marichal, *Obstacles to the Development of Capital Markets in Nineteenth-Century Mexico*”, en *How Latin America Fell Behind*, Stephen Haber, ed., Stanford University Press, 1997, Noel Maurer, *The Power and the Money: The Mexican Financial System, 1876-1932*, Stanford University Press, 2002 y Stephen Haber, Armando Razo y Noel Maurer, *The Politics of Property Rights: Political Instability, Credible Commitments and Economic Growth in Mexico*, Cambridge University Press, 2003, cap. 4.

³⁸¹ Maurer, *The Power and the Money*, cap. 7.

³⁸² *Ibid.*, p. 139.

³⁸³ Haber, Razo y Maurer, *The Politics of Property Rights*, pp. 94-95.

imposible de acatar por parte de los bancos y en respuesta Carranza decretó la incautación del sistema bancario. Sumado a los problemas que aquejaban a los diversos bancos, cada jefe revolucionario imprimía sus propios billetes para financiar sus gastos militares lo cual dio como resultado que el país estuviera envuelto en un serio periodo inflacionario.³⁸⁴ Fruto de los desordenes monetarios y financieros, para 1917 el sistema financiero que se había formado durante el Porfiriato se había extinguido.

Si bien el sistema bancario que se desarrolló durante el gobierno de Porfirio Díaz no proporcionó la mayor parte del capital para las nuevas industrias que se establecieron en el periodo 1880-1910, sí permitió a las empresas su operación diaria y posibilitó transacciones financieras de corto plazo entre las empresas. El colapso del sistema significó la desaparición de fuentes de crédito que aceptaban los engranes de los negocios de la época y muchas empresas tuvieron altos costos de transacción ante su ausencia. Por ejemplo, CIVSA una de las empresas textiles más grandes de finales del siglo XIX no utilizó préstamos de los bancos para la puesta en marcha de la empresa, más bien lo obtuvo de la venta acciones. Sin embargo, dicha empresa utilizó hasta 1913 préstamos bancarios a corto plazo que le permitieron pagar a sus proveedores y recibir depósitos ante la entrega de sus mercancías. Con la Revolución, y ante la ausencia de servicios bancarios adecuados CIVSA optó por trasladar sus operaciones a bancos en Europa y los Estados Unidos aunque sus clientes y proveedores se encontraran en México. En la década de los veinte, aún cuando los bancos habían comenzado a operar de nueva cuenta, la empresa no pudo obtener créditos en México y por ende trató de obtenerlos en Nueva York lo cual con la Gran

³⁸⁴ A finales de 1913 el peso había abandonado el patrón oro y los pesos de oro desaparecieron de la circulación. De 1913 a 1914 el peso sufrió una devaluación del 54%; de 1914 a mediados de 1916 la inflación fue del 154% y para finales de 1916 era del 2009%. Para un estudio más detallado sobre este proceso véase, Edwin W. Kemmerer, "Inflación y Revolución: la experiencia mexicana de 1912 a 1917", *Problemas Agrícolas e Industriales de México*, Vol.5, Num. 1, 1953, pp. 172-204.

Depresión de 1929 fue imposible. Cabe mencionar que dicha compañía no volvió a tener préstamos de bancos mexicanos sino hasta 1937.³⁸⁵

Aún cuando en 1921 se restituyeron los bancos incautados a sus antiguos dueños y en 1925 se fundó el *Banco de México*, los servicios que el sistema financiero ofreció a los empresarios es la década de los veinte fueron de muy mala calidad. Sólo nueve bancos abrieron sus puertas cuando Álvaro Obregón autorizó su devolución al sector privado y todos habían perdido sus activos durante la Revolución.³⁸⁶ Por ejemplo, el *Banco de Londres y México*, que durante el Porfiriato había sido el segundo banco más importante, en 1925 todavía no podía proveer a sus clientes los servicios de órdenes de pago, giros bancarios y letras de cambio.³⁸⁷

El colapso del sistema financiero que trajo la Revolución dio como resultado la desaparición de los antiguos intermediarios. En su gran mayoría, los banqueros porfirianos desaparecieron de escena y reemplazos con la preparación y experiencia necesaria para enfrentar un sistema bancario en bancarrota y en reconstrucción eran sumamente escasos.³⁸⁸ Además, existieron casas bancarias que, cuando los bancos fueron incautados, ofrecieron servicios que con anterioridad habían provisto los bancos. Sin embargo, la falta de

³⁸⁵ Para un análisis más a fondo sobre este tema veáse Aurora Gómez Galvarriato y Gabriela Recio, “The Indispensable Service of Banks: Commercial Transactions, Industry, and Banking in Revolutionary Mexico”, *Enterprise & Society*, Vol. 8, Number 1, March 2007, pp. 68-105.

³⁸⁶ Haber, Razo y Maurer, *The Politics of Property Rights*, p. 108.

³⁸⁷ Archivo Manuel Gómez Morin (en adelante AMGM), Carta del Banco de Londres y México al Banco de París y de los Países Bajos, 1 abril 1925, Vol. 322, Exp. 1129.

³⁸⁸ Una gran excepción sería la de Agustín Legorreta quien entretejería su carrera en el Banco Nacional de México a la par del proceso revolucionario. Legorreta fue nombrado secretario técnico del consejo de administración y jefe de correspondencia interior del banco el 26 de diciembre de 1911. De acuerdo con Zebadúa, Legorreta tenía “la habilidad para negociar con los nuevos gobernantes, salvaguardando los intereses del banco. . . Y durante los años de revoluciones esa destreza especial se volvería cada vez más indispensable”. Emilio Zebadúa, *Banqueros y revolucionarios: la soberanía financiera de México, 1914-1929*, Fondo de Cultura Económica, 1994, p. 60.

regulación propició a que diversas de estas casas tuvieran quebrantos importantes a principios de la década de los veinte y que por ende se afectara la ya de por sí precaria situación del sistema financiero.³⁸⁹ Esta década de ajustes a nuevos regimenes revolucionarios y a una inestable situación económica tuvo un fuerte golpe con la Gran Depresión de 1929. No fue sino hasta principios de la década de los treinta que la situación financiera y económica del país volvió a recuperarse.

La emisión de los primeros bonos hipotecarios

En 1932, México comenzaba a recuperarse de los efectos de la Gran Depresión. Aún cuando se ha argumentado que se produjo una recesión económica desde 1926, el país se vio afectado por una caída aún más importante en las importaciones y exportaciones en el periodo 1929-1931, rubro fundamental para las arcas del gobierno, ya que el 40% de los impuestos provenían de esta fuente. Al mismo tiempo, se redujo drásticamente la oferta monetaria, lo que dio como resultado que la población volviera a utilizar, como en las épocas de la Revolución, el trueque para sus transacciones comerciales. Los bancos fueron objeto de varias corridas ya que los clientes comenzaron a exigir metálico equivalente a la suma depositada en sus cuentas. Como consecuencia, los préstamos comerciales disminuyeron drásticamente, las tasas de interés aumentaron un 50%, el peso abandonó el

³⁸⁹ Para un estudio sobre las casas bancarias véase Luis Anaya Merchant, *Colapso y reforma. La integración del sistema bancario en el México revolucionario 1913-1932*, Universidad Autónoma de Zacatecas y Miguel Ángel Porrúa, 2002 y Gómez Galvarriato y Recio, “The Indispesable Service of Banks”.

patrón oro, cientos de obreros fueron despedidos y miles de trabajadores que laboraban en los Estados Unidos fueron repatriados a México.³⁹⁰

La mayoría de las empresas mexicanas sufrieron los embates de la Gran Depresión, y la *Cervecería Cuauhtémoc* no fue la excepción ya que su producción cayó 38% entre 1929 y 1932.³⁹¹ Además, en 1932 la cervecera continuaba pagando préstamos contraídos a corto plazo y con altas tasas de interés, mientras que dichas tasas en el país habían comenzado a disminuir.³⁹² Si bien la compañía estaba buscando renegociar sus deudas a plazos más largos y con menores tasas de interés, no quedaba claro que esto pudiera lograrse dada la situación en que se encontraban los bancos en el país a raíz de la depresión.

Para tratar de disminuir los altos costos de la deuda, en 1932 Manuel Gómez Morin junto con los dueños de la *Cervecería Cuauhtémoc*, comenzaron a buscar la forma de reorganizar las deudas que tenía la compañía a corto plazo. Estas deudas sumaban alrededor de \$500,000 dólares (que en 2007 equivaldrían a 7.5 millones de dólares)³⁹³ que se habían utilizado para inversión en capital fijo y que en su gran mayoría se había contraído con el *Banco de Montreal*.³⁹⁴ Gómez Morin, el abogado de la compañía, quería utilizar un instrumento financiero que le permitiera a la empresa reducir el costo de la deuda y extender el plazo de los pagos. A principios de la década de los treinta este tipo de

³⁹⁰ Para un análisis más a fondo sobre los efectos de la Gran Depresión en la economía mexicana, consultar Enrique Cárdenas, *La hacienda pública y la política económica 1929-1958*, Fondo de Cultura Económica, 1994, capítulos 1 y 2.

³⁹¹ Estimado de AMGM, Comparación de Ventas Cuauhtémoc y Central con Moctezuma y Modelo, s.f., Vol. 356, Exp. 1236.

³⁹² Las tasas de interés bajaron del 12% en 1931 a 8% en 1932. Enrique Cárdenas, *La hacienda pública*, p. 49.

³⁹³ Calculado utilizando <http://www.measuringworth.com/ppowerus/>

³⁹⁴ AMGM, Memorandum del Bank of Montreal, 17 agosto 1932, y Memorandum, s.f., Vol. 356, Exp. 1235.

estrategia financiera era difícil de conseguir debido a que los préstamos que se podían obtener de los bancos o de los proveedores eran en su gran mayoría a plazos no mayores de 6 meses y generalmente eran utilizados para cuestiones comerciales.³⁹⁵ Asimismo, por lo general, las acciones de las empresas, aún cuando se cotizaban en bolsa, se vendían a miembros del mismo grupo. Además, la bolsa mexicana de valores era pequeña y poco desarrollada, y bancos importantes como el *Banco de Londres y México* se encontraban sumergidos en procesos de reorganización, dificultando la posibilidad de ofrecer créditos.³⁹⁶

Gómez Morin, abogado de la empresa había sido un miembro importante en la elaboración de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito y la Ley de Instituciones de Crédito (1932) y por lo tanto creyó que era el momento oportuno de ofrecer a los Garza Sada, los dueños de la *Cuauhtémoc*, un nuevo instrumento financiero más acorde con sus necesidades.³⁹⁷ En este sentido, Gómez Morin les propuso a sus clientes que utilizaran bonos hipotecarios con lo cual lograrían dos propósitos: reducir las tasas de interés y extender el plazo de los pagos.³⁹⁸ Sin embargo, esta estrategia no sería fácil de implementar ya que sería la primera vez, desde la Revolución, que una empresa

³⁹⁵ Los préstamos bancarios, personales o de proveedores eran por lo general a corto plazo (6 meses). Los préstamos bancarios se podían extender por más tiempo una vez finalizado el periodo pactado, sin embargo, la empresa –ex ante- no tenía la garantía de que esto llegaría a suceder.

³⁹⁶ Por ejemplo, en 1937 sólo 16 compañías mineras, 17 compañías manufactureras, 16 bancos y 8 compañías aseguradoras cotizaban en bolsa. AMGM, Cotizaciones de la Bolsa de Valores, junio 1937, Vol. 350, Exp. 1212.

³⁹⁷ Eduardo Suárez, Secretario de Hacienda en la época de Lázaro Cárdenas, señala en sus memorias que la Ley de Instituciones de Crédito fue encomendada a una comisión formada por Eduardo Suárez, Miguel Palacios Macedo (abogado del Banco de Londres y México) y Manuel Gómez Morin. Sin embargo, indica que en su mayor parte esta ley fue redactada por Gómez Morin y revisada por banqueros como Agustín Legorreta del Banco Nacional de México. En cuanto a la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito, Suárez indica que esta misma comisión estuvo encargada de su elaboración. Eduardo Suárez, *Comentarios y recuerdos (1926-1946)*, Editorial Porrúa, 1977, pp. 54-55.

³⁹⁸ AMGM, Varias cartas y memoranda, Vol. 356, Exp. 1235, junio 1924 a diciembre 1936.

mexicana manufacturera colocaría este tipo de deuda en el mercado.³⁹⁹ Además, debería convencerse a los posibles inversionistas, de destinar dinero en un instrumento financiero poco conocido, en una época en donde el país apenas comenzaba a salir de la Gran Depresión. Aún así, el abogado de la *Cuauhtémoc* tenía vínculos importantes en los círculos financieros ya que se había desempeñado como abogado y apoderado del Banco de Londres y México desde principios de la década de los veinte⁴⁰⁰ y con otros posibles inversionistas.

A finales de 1932 la familia Garza Sada junto con su abogado, contemplaban cuál sería la mejor estrategia para la colocación de los bonos hipotecarios de la *Cuauhtémoc* en el mercado. Gómez Morin arregló que el *Banco de Londres y México* fungiera como principal colocador de la emisión y por lo tanto el banco se encargaría de distribuir los bonos en el mercado y además estaría encargado de saldar el adeudo contraído por la *Cuauhtémoc* con el *Banco de Montreal* y otros prestamistas.⁴⁰¹

Asimismo, el *Banco de Londres*, con la ayuda de su abogado, Manuel Gómez Morin, emprendió varias acciones que permitirían a los bonos hipotecarios que fueran más fácilmente aceptados. Primero, se acordó que otros bancos importantes del país –como *Banco de Comercio, S.A.*, *Crédito Industrial de Monterrey, S.A.*, *Banco Mercantil de Monterrey, S.A.*, *Banco de Nuevo León, S.A.*, *Banco Refaccionario Algodonero, S.A.*, y *Banco de la Laguna, S.A.*,- tomaran paquetes de bonos y que los vendieran a su clientela.

³⁹⁹ AMGM, Banco de Londres y México, S.A., Departamento de Fideicomiso, Emisión de obligaciones hipotecarias de la Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Borrador, s.f., Vol. 356, Exp. 1235.

⁴⁰⁰ AMGM, Poder conferido por el Banco de Londres, Sociedad Anónima a Manuel Gómez Morin, 5 abril 1922, Vol. 320, Exp. 1123.

⁴⁰¹ AMGM, Memorandum de Agustín Garza Galindo, 17 agosto 1932 y memorandum de Enrique Sada Murguerza, 29 agosto 1932, Vol. 356, Exp. 1235.

El *Banco de Londres* ya había entablado conversaciones extraoficiales sobre cuántos bonos iba a suscribir cada banco y a qué precio y sólo faltaba redactar el contrato. Además, se pactó que dichos bonos podrían ser utilizados como colateral hasta por un 80% del valor nominal en la aprobación de préstamos con intereses no mayores al 8%.⁴⁰² En este sentido el *Banco de Londres*, además de ser el colocador de la emisión también ofreció a sus clientes que se aceptaría como colateral los bonos de la *Cuauhtémoc* hasta por un 80% de su valor en aperturas de créditos, créditos prendarios y en cuenta corriente.⁴⁰³

Del mismo modo, la emisión de este nuevo instrumento financiero trajo importantes innovaciones en los servicios que el *Banco de Londres* ofrecía a sus clientes. Esta institución financiera creó un nuevo servicio llamado “depósito de valores en administración” que permitiría a sus clientes depositar sus inversiones en bonos y acciones en una cuenta especial y el banco cobraría los dividendos devengados de dichas inversiones y las acreditaría en las cuentas. Este nuevo servicio, además, proveía información a sus clientes sobre el mercado de valores y de las compañías que en él se cotizaban.⁴⁰⁴

En segundo lugar, el *Banco de Londres* arreglaría con el *Banco de México* para que éste diera a conocer a sus bancos asociados

“que admitirá en redescuento toda clase de documentos garantizados con prenda de obligaciones de la Cervecería, a tipos no mayores del 5%; que abrirá a los Bancos asociados créditos en cuenta corriente con garantía de obligaciones de la Cervecería, hasta por el 80% por lo menos del valor nominal de las obligaciones; que reportará esas

⁴⁰² AMGM, Banco de Londres y México, Memorandum de Operaciones, s.f., Vol. 356, Exp. 1235. Crédito Industrial estaría encargado de colocar los bonos en el mercado de la ciudad de Monterrey. Los precios pactados por bono serían \$97.50 (el valor nominal era \$100.00).

⁴⁰³ AMGM, Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Situación de Obligaciones Hipotecarias, s.f., Vol. 356, Exp. 1235.

⁴⁰⁴ AMGM, Banco de Londres y México, s.f., Vol. 356, Exp. 1235. El banco promocionaba que esta institución era la primera en ofrecer este tipo de servicio en México. La comisión que el banco cobraba por el servicio era 1/8 de por ciento del dinero que ayudase a coleccionar para sus clientes.

obligaciones hasta el límite máximo que permite la ley, y que hará con las obligaciones mencionadas operaciones de mercado abierto.”⁴⁰⁵

Tercero, Gómez Morin también se encargó de dar publicidad a la emisión de bonos en los periódicos capitalinos como el *Excélsior* y el *Universal* para que los inversionistas conocieran este nuevo instrumento financiero. Más aún, el abogado creía que si el *Banco de Londres y México* utilizaba a estos diarios como agentes para la publicidad de los anuncios,

“los señores [de los diarios] harán gratuitamente o por un pago muy corto, dos o tres editoriales sobre la necesidad general del mercado de valores y sobre la conveniencia completa que para los inversionistas pueda tener la operación con obligaciones, publicando además una o dos notas informativas sobre cada emisión que [el Banco] se proponga realizar.”⁴⁰⁶

El abogado también indicaba que había entablado conversaciones con *El Diario de Negocios* y con el *Boletín Financiero* para llegar a un acuerdo similar.

Este tipo de acciones eran importantes de emprender en una economía que recién salía de los embates de la Gran Depresión y de los estragos de la Revolución y en donde la mayor parte de la inversión que hacía el sector privado estaba dirigida al sector de bienes raíces. Al parecer, la publicidad que había orquestado el abogado había dado resultado ya que meses más tarde Enrique Sada Muguierza al comunicarse con su abogado indicaba que

“puedo informarle que desde el lunes de esta semana empezó la publicidad a favor de los bonos. Las impresiones que he estado recibiendo de personas conocidas son muy favorables a la emisión en todos los sentidos. El licenciado Palacios Macedo [abogado del Banco de Londres y México] se siente seguro de que la suscripción será cubierta totalmente y de que los bonos se venderán con premio en breves días.”⁴⁰⁷

⁴⁰⁵ AMGM, Banco de Londres y México, Memorandum de Operaciones, s.f., Vol. 356, Exp. 1235.

⁴⁰⁶ AMGM, Memorandum para el sr. Lic. Palacios Macedo, 1 febrero 1933, Vol. 356, Exp. 1235.

⁴⁰⁷ AMGM, Carta de Enrique Sada Muguierza a Manuel Gómez Morin, 11 mayo 1933, Vol. 310, Exp. 1085bis.

Es interesante señalar que la emisión de los bonos de la cervecera regiomontana atrajo el interés de inversionistas antes de que éstos se colocaran en el mercado. Esto quizá se haya debido a la diseminación de información que tanto Gómez Morin, así como sus dueños comenzaron a hacer con los hombres de negocios de distintas ciudades. Por ejemplo, Antoine Gelly, cuyo representante en México era Maximino Michel, miembro de la colonia de barcelonettes y asociado con la casa *J. Ebrard y Cía.*, y con la tienda departamental *El Puerto de Liverpool*, quería invertir \$100,000 pesos antes de su partida del país. Gelly sugería que el dinero se entregara al departamento de Fideicomiso del *Banco de Londres y México* y que éste a su vez se los prestara a la *Cervecería Cuauhtémoc* a una tasa del 8% por un plazo de tres meses o menor. Así, una vez que la emisión de bonos saliera al mercado se tendrían lista la suma de \$100,000 pesos para invertir en los bonos.⁴⁰⁸ Asimismo, otras empresas comenzaron a tomar interés en la nueva forma en que podían hacerse de recursos y comenzaron a consultar al abogado de la *Cuauhtémoc* para estudiar la posibilidad de hacer una emisión de obligaciones para otras compañías. Tal fue el caso de la *Compañía Industrial de Atlixco, S.A.*, que quería hacer una emisión de bonos para consolidar la deuda que debía al *Banco de México* por un valor de \$2,300,000 pesos.⁴⁰⁹

En Mayo de 1933, salió a la venta la emisión de bonos hipotecarios de la *Cervecería Cuauhtémoc* con un valor de \$2,500,000 pesos (aproximadamente 11 millones de dólares

⁴⁰⁸ AMGM, Memorandum para el sr. Lic. Palacios Macedo, 1 febrero 1933, Vol. 356, Exp. 1235.

⁴⁰⁹ Ibid. Al parecer Gómez Morin no podía, en ese momento, tomar el asunto y recomendaba que el sr. Lino Pardueles, principal accionista de la *Compañía de Atlixco*, se pusiera en contacto con el abogado del Banco de Londres y México, el Lic. Palacios Macedo.

de 2007)⁴¹⁰ y en donde la planta de la cervecera servía como colateral para garantizar los bonos. Esta nueva deuda sería pagada en un plazo de diez años a una tasa de interés del 8% en cupones semestrales.⁴¹¹ En cuanto a quiénes fueron los suscriptores de los bonos de la cervecera, no existe información en ese sentido, pero la correspondencia de los Garza Sada con su abogado sugiere que fueron colocados en manos de empresarios conocidos y de la familia extendida. Con respecto a los pagos de la deuda en el primer semestre de su colocación, esto parece no haber causado problemas a los dueños de la cervecera ya que con las utilidades que estaba teniendo FAMOSA, otra empresa del grupo, se iba a poder pagar tranquilamente la amortización y los intereses sobre los bonos.⁴¹²

En 1935, Gómez Morin consideraba un éxito la emisión de la *Cuauhtémoc* y contemplaba la reconversión de la deuda de un ocho a un seis por ciento con la posibilidad de extender el periodo de pago. El abogado creía en

“la posibilidad y en la necesidad, pasado el momento de prueba y establecido un mercado, de convertir la emisión a un tipo más bajo de interés y/o, en caso de necesidad, con prorroga el plazo para dejarle las manos más libres a la Cervecería con la reducción de sus problemas y de amortización. Pagaron ustedes la cuota de pioneers...La emisión, sin embargo, es un éxito y las cotizaciones sobre la par son un hecho. Dos años de experiencia han hecho públicas las seguridades reales y personales que sirvieron de base a la emisión, y sería extraordinariamente elegante, en el sentido francés de la palabra, y de grande interés no sólo para la Cervecería, sino para todo el mercado mexicano de valores, hacer ahora una conversión reduciendo en dos puntos el interés.”⁴¹³

⁴¹⁰ Esta cifra se obtuvo haciendo uso del tipo de cambio promedio de peso-dólar de 1933 y del comportamiento que ha tenido el índice de precios al consumidor de los Estados Unidos de Norteamérica entre dicho año y 2007. Para hacer los cálculos se utilizó la página web <http://www.measuringworth.com/ppowerus/>

⁴¹¹ *El Economista Semanal Financiero*, Tomo XI, Num. 134, 11 mayo 1933, p. 466.

⁴¹² Famosa estaba encargada de la fabricación de las corcholatas, tapas para frascos y botellas y artículos de lámina en general. Además era la responsable de adquirir el gas carbónico para la elaboración de la cerveza. AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 15 julio 1933, Vol. 356, Exp. 1235. Las utilidades de Famosa fueron de más de \$200,000 pesos en el primer semestre de 1933.

⁴¹³ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 15 marzo 1935, Vol. 356, Exp. 1236.

A partir de la primera emisión de bonos hipotecarios por parte de la *Cervecería Cuauhtémoc*, la familia Garza Sada utilizó continuamente este tipo de instrumento financiero para financiar diferentes necesidades que las diversas empresas del grupo necesitaron. Gómez Morin no sólo aconsejó en dichas colocaciones sino que fungió como agencia colocadora al aconsejar sobre el momento oportuno en que deberían ser lanzados al mercado bonos hipotecarios, las tasas de colocación y el precio de venta de dichos bonos. Por ejemplo, en 1936 los Garza Sada planeaban que la empresa *Troqueles S.A.*, lanzara una emisión de bonos a una tasa de 7%. Ante esta situación el abogado les indicó que la tasa que pensaban pagar era baja y que más bien deberían considerar una tasa del 8% ya que la emisión era pequeña y la compañía no era tan conocida como otras del grupo. El abogado señalaba que

“la compañía [Troqueles] no es una de las grandes empresas conocidas internacionalmente...Por otra parte, hay todavía papel de 8% ofrecido a 100 [en el mercado] y sólo una emisión de valores extraordinarios podría ser acogida con gusto a tipo inferior al 8%. Es decir, que al 7% la emisión de Troqueles difícilmente se cotizaría a más de 95 y no sé hasta que punto, por otra parte, sea conveniente para la empresa tener obligaciones suyas a precio inferior a la par...Mi opinión, por tanto sería hacer la emisión al 8%...colocando en firme las obligaciones de 97 a 97.5 desde el momento de la emisión...No creo que la Sociedad de Crédito, ni la Compañía de Aceptaciones, en su caso, deban garantizar una emisión que pueda estar en el mercado a precio inferior a la par. Ello dañaría a la emisora y a la empresa de garantía. Eso es una razón para pensar en el proyecto de 8%.”⁴¹⁴

La *Cervecería Central*, que había sido adquirida por la *Cervecería Cuauhtémoc* en 1928, y que desde principios del siglo XX había tenido lazos con la *Cuauhtémoc* para distribuir sus productos en la Ciudad de México, buscaba en 1937 lanzar al mercado una emisión de bonos hipotecarios para consolidar diversas deudas adquiridas con anterioridad y que ascendían a \$450,000 pesos (1.8 millones de dólares en 2007). Además, con la nueva

⁴¹⁴ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 7 julio 1936, Vol. 356, Exp. 1236.

emisión se querían obtener fondos adicionales por un valor aproximado a los \$300,000 (1.2 millones de dólares en 2007)⁴¹⁵ pesos para inversiones adicionales que la cervecera debía hacer. Esta emisión, en principio había sido pactada al 7% pero todavía se esperaba el permiso de la Secretaría de Hacienda para que las compañías de seguro pudieran invertir en los bonos de la *Central*.⁴¹⁶ Este permiso era de vital importancia, ya que permitiría a las recientemente “mexicanizadas” compañías de seguro invertir en bonos y acciones de distintas compañías mexicanas. Esto daría una inyección de fondos al mercado de bonos y acciones del nascente mercado de valores, dada la cantidad de dinero en pagos de pólizas con las que contaban las compañías aseguradoras y que debían ser invertidas en instrumentos financieros mexicanos redituables y de bajo riesgo.⁴¹⁷

El abogado de los Garza Sada, al igual que en el caso de *Troqueles*, examinaba el momento oportuno para lanzar la emisión de la cervecera de la Ciudad de México. Por lo tanto indicaba a sus clientes a finales de 1936 que

“...la situación, desde el punto de vista de la colocación de los bonos, es muy distinta de la que existía hace seis meses y aún de la que predominaba hace dos meses. Tal vez no sea posible hacer algo hasta fines de año o principios del próximo, una vez que las compañías de seguros hayan completado el plan que ya tienen hecho para la inversión de sus valores del presente año, y estén en libertad de incluir la adquisición de bonos en su plan del año

⁴¹⁵ Estas cifras se obtuvieron haciendo uso del tipo de cambio promedio de peso-dólar de 1937 y del comportamiento que ha tenido el índice de precios al consumidor de los Estados Unidos de Norteamérica entre dicho año y 2007. Para hacer los cálculos se utilizó la página web <http://www.measuringworth.com/ppowerus/>

⁴¹⁶ AMGM, Memorandum para el Sr. Director General de Crédito, Emisión Cervecería Central, 2 marzo 1937, Vol. 310, Exp. 1085bis.

⁴¹⁷ Previo a 1935, la mayoría de las compañías aseguradoras eran extranjeras y tendían a invertir las reservas en sus países de origen. En 1935 se cambió la ley y se facultó a la Secretaría de Hacienda a que regulara a dichas compañías. Además, se les exigió que invirtieran sus reservas en instrumentos financieros mexicanos. Debe señalarse que esa ley también facultaba a Hacienda para que publicara en qué bonos y acciones las compañías aseguradoras podían invertir. Aún cuando las compañías aseguradoras extranjeras lucharon por cambiar la legislación, no tuvieron éxito y abandonaron el país. Esto dio pie a que inversionistas mexicanos tomaran la dirección de las antiguas compañías aseguradoras. Nora Hamilton, *The Limits of State Autonomy: Post-Revolutionary Mexico*, Princeton University Press, 1982, p. 205.

próximo. Yo tendré todo preparado y volveré a hablar con los compradores presuntos cuando sea oportuno hacerlo para no dejar pasar la oportunidad.”⁴¹⁸

La emisión de bonos de la *Central* fue anunciada el 19 de abril de 1937 por un monto de \$750,000 pesos (aproximadamente 3 millones de dólares de 2007)⁴¹⁹ y a una tasa del 7% pagadero en semestres vencidos y en junio del mismo año se hicieron cambios a la escritura de emisión de obligaciones para permitir la inversión de compañías de seguro en este instrumento financiero.⁴²⁰ Gómez Morin también se encargó de colocar la emisión de bonos de la *Central* y buscó los mejores compradores para la deuda de la compañía.⁴²¹ Finalmente dichas obligaciones fueron colocadas por el abogado de la empresa en las siguientes instituciones financieras:

J. L. Lacaud y Cía.	1,000 obligaciones
Nacional Financiera, S.A.	2,000 obligaciones
“La Nacional” Cía. de Seguros sobre la Vida, S.A.	1,500 obligaciones
Banco de Capitalización, S.A.,	1,000 obligaciones
Banco de Londres y México, S.A.	2,000 obligaciones ⁴²²

⁴¹⁸ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 30 noviembre 1936, Vol. 356, Exp. 1235.

⁴¹⁹ Esta cifra se obtuvo haciendo uso del tipo de cambio promedio de peso-dólar de 1937 y del comportamiento que ha tenido el índice de precios al consumidor de los Estados Unidos de Norteamérica entre dicho año y 2007. Para hacer los cálculos se utilizó la página web <http://www.measuringworth.com/ppowerus/>

⁴²⁰ AMGM, Testimonio de la declaración de voluntad sobre la emisión de obligaciones hipotecarias formalizadas por la “Cervecería Central”, S.A., 19 abril 1937, y Testimonio de la escritura de adición a la emisión de obligaciones hipotecarias de la “Cervecería Central”, S.A., 7 junio 1937, Vol. 354, Exp. 1232.

⁴²¹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 21 abril 1937, Vol. 453, Exp. 1475.

⁴²² AMGM, Memorandum, 23 abril 1937, y Carta de Enrique Sada Muguerza a Manuel Gómez Morin, 23 abril 1937, Vol. 354, Exp. 1232.

Las obligaciones tomadas por estas instituciones serían colocadas en el mercado, salvo las de la aseguradora *La Nacional*, así como las del *Banco de Capitalización*, que serían tomadas por dichas instituciones como inversión permanente.⁴²³

Aún cuando habían existido dificultades para la colocación de la emisión de los bonos de la *Central* en abril de 1937, en mayo Roberto Garza Sada le comunicaba a su abogado

“en cuanto al asunto de la emisión, creo que no podemos sino felicitarnos del éxito, o mejor dicho felicitar a usted, pues creo que ha logrado además del beneficio directo que pensábamos, un beneficio muy importante, que es el de darle a esa clase de operaciones mucha más amplitud en el mercado y crearles más confianza entre todos los inversionistas...”⁴²⁴

Previo a la primera emisión de bonos hipotecarios de la *Cervecería Cuauhtémoc* en 1933, no cotizaban en la Bolsa de Valores mexicana bonos hipotecarios de compañías mexicanas manufactureras. Para 1936 aproximadamente ocho empresas inscribieron sus obligaciones hipotecarias en la bolsa y los inversionistas del país las empezaron a considerar como inversiones lucrativas y de bajo riesgo.⁴²⁵ Un año después, doce compañías estaban suscritas en la bolsa.⁴²⁶

Las empresas de los Garza Sada continuaron utilizando este instrumento para financiar las crecientes necesidades de sus diversas empresas. En 1937 hubo una emisión

⁴²³ AMGM, Memorandum, 21 abril 1937, Vol. 354, Exp. 1232.

⁴²⁴ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 21 mayo 1937, Vol. 469, Exp. 1523.

⁴²⁵ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Julio Traslosheros, 19 mayo 1936, Vol. 350, Exp. 1214.

⁴²⁶ Las empresas que tenían bonos hipotecarios inscritos en la bolsa de valores eran: Asociación Hipotecaria Mexicana, Cementos Mexico, Cía. Mexicana Cerillos y Fósforos, Certificados Banco Internacional Hipotecario, Combustibles Turismo y Transportes, Cervecería Cuauhtémoc, Edif. Modernos, Progreso, Radio Teatro Inter., Crédito Territorial, Textiles Monterrey, S.A., Hrb.y de O. P. AMGM, Cotizaciones de la Bolsa de Valores en México, 4 junio 1937, Vol. 350, Exp. 1212.

adicional de obligaciones de la *Cervecería Cuauhtémoc* y en 1941 de la *Cervecería Central* y de la empresa *Malta*. Aún cuando no existe información sobre quiénes eran los tenedores de bonos de la *Cuauhtémoc*, si contamos con información sobre las otras dos compañías. Los cuadros 1 y 2 indican en manos de quién quedaron colocadas las obligaciones de la emisiones de la *Central* y *Malta* en 1941.

Cuadro 1

Tenedores de Bonos Hipotecarios de la Cervecería Central, S.A., 1941	
(pesos)	
Sociedad Financiera Mexicana (Sofimex)	9,000
Banco de Comercio	27,400
Nacional Financiera	15,000
José Soler	9,000
Aseguradora Anáhuac	8,000
J. Ventees	1,600
El Mundo, S.A.	22,000
Mercedes Madero	2,200
Seguros de México, S.A.	77,000
A. Lenz	1,400
Sociedad de Inversión y Real B. Inmobiliaria	5,000
Banco de Londres y México	164,100
Bodegas de Depósito	13,200
Departamento Fiduciario	2,000
F. Ocampo	2,000
Aurora, S.A., Cía. de Seguros	9,000
La Nacional, Cía. de Seguros	119,200
R.J. Blackmore	8,000
La Equitativa, Cía. de Seguros	7,000
B. Schinck	200
R.E. Dunand	5,000
C. Bauer	5,000
A. Moulat	800
R. Cardona	5,000
J.B. Ebrard	37,000
Total	555,100

Fuente: AMGM, Tenedores de obligaciones hipotecarias de Cervecería Central, 5 junio 1941, Vol. 469, Exp. 1523.

Cuadro 2

Tenedores de Bonos Hipotecarios de la Fábrica Nacional de Malta, S.A., 1941	
(pesos)	
Banco de Comercio, S.A.	50,000
Banco Capitalizador de Ahorros	30,000
Sociedad General de Crédito	5,000
J.B. Ebrard	50,000
The Nacional City Bank of New York	10,000
Banco de Londres y México, S.A.	130,000
Banco Mexicano, S.A.	50,000
Banco de Nuevo León, S.A.	3,000
Sr. Armando Díaz	10,000
Juan H. Bahmsen	1,000
Niels G. Larsen	5,000
Crédito Industrial de Monterrey	16,000
Banco Capitalizador de Monterrey, S.A.	30,000
Guillermina P. Salazar	15,000
Banco Refaccionario y Fiduciario de Coahuila	5,000
Ernesto Ornelas	3,000
Banco de Comercio*	50,000
J. Martínez	7,000
G. Sada	20,000
Total	490,000

* Es muy probable que exista un error y se haya contabilizado doblemente la inversión del Banco de Comercio en esta emisión.
Fuente: AMGM, Fábrica Nacional de Malta, S.A., 4 junio 1941, Vol. 469, Exp. 1523.

El cuadro 1 nos muestra, aún para un periodo muy específico, que el 40% de los bonos hipotecarios fueron utilizados como instrumentos de inversión por las compañías aseguradoras y el 34.5% por bancos. Esto es interesante en la medida que la Secretaría de Hacienda autorizaba en qué papel financiero podían invertir las compañías aseguradoras. El cuadro 2 indica que la mayoría, aproximadamente un 77%, de los inversionistas de la fábrica de malta fueron instituciones financieras. Quizá esto se deba a que dichas instituciones después colocaron, a su vez, los bonos entre su clientela. En ambos casos se observa que la minoría de los tenedores eran pequeños inversionistas.

Abogados como Gómez Morin también fueron empleados por diversos empresarios para hacer los trámites respectivos en Hacienda para que los bonos que fueran a ser emitidos por sus compañías pudieran ser objeto de inversión por parte de estas instituciones. Es muy probable que sin la inversión de las compañías aseguradoras el mercado de bonos hipotecarios se hubiera desarrollado a menor escala en la década de los treinta en México.

Para 1956 la familia Garza Sada había utilizado los bonos hipotecarios de manera importante para apoyar proyectos y necesidades de sus diversas compañías. Esto les permitió obtener aproximadamente \$12 millones de dólares (aproximadamente 91.5 millones de dólares de 2007)⁴²⁷ en un periodo de treinta años para sufragar diversas inversiones de importancia.⁴²⁸

Las emisiones de bonos hipotecarios de las cerveceras *Cuauhtémoc* y *Central*, así como de la empresa *Troqueles* de la familia Garza Sada nos muestran la labor del abogado de la empresa en la colocación de dichas emisiones. También señalan la importancia de las conexiones de Gómez Morin en las esferas financieras, empresariales y gubernamentales y sin las cuales la primera colocación de bonos de la *Cuauhtémoc* en 1933 hubiera sido más complicada de realizar. Dado el subdesarrollo de la bolsa de valores en México y del sistema financiero la *mano visible* del abogado fue de mucha utilidad al conjuntar los intereses de inversionistas y hombres de negocios para poner en el mercado de valores un nuevo instrumento financiero con éxito.

⁴²⁷ Esta cifra se obtuvo calculando el comportamiento que ha tenido el índice de precios al consumidor de los Estados Unidos de Norteamérica entre dicho año y 2007. Para hacer los cálculos se utilizó la página web <http://www.measuringworth.com/ppowerus/>

⁴²⁸ AMGM, Memorandum de Manuel Gómez Morin, 17 diciembre 1956, Vol. 545, Exp. 1726.

Fusiones y Adquisiciones: Cuauhtémoc a la caza de sus competidores

Durante el Porfiriato las compañías cerveceras de gran tamaño ya tenían control sobre su mercado regional y comenzaban a consolidarse a nivel nacional. Por ejemplo, la *Cuauhtémoc*, localizada en la ciudad de Monterrey, se había asociado con una pequeña cervecería de la Ciudad de México para distribuir sus productos en dicha ciudad y así competir con su rival la *Cervecería Toluca y México*. De la misma manera la *Cervecería Moctezuma*, ubicada en Orizaba había construido una pequeña fábrica en Monterrey para introducir sus productos en el noreste del país.⁴²⁹ Una vez finalizada la revolución, la ausencia de servicios de transporte de carga ferroviario y de servicios bancarios adecuados, orilló a las empresas cerveceras a surtir solamente sus mercados regionales. No obstante, a finales de la década de los veinte, empresas como la *Cervecería Cuauhtémoc* buscaron competir de nuevo a nivel nacional y la estrategia que utilizaron fue la de tratar de adquirir a sus principales competidores.

En 1927, cuatro cerveceras, *Cervecería Cuauhtémoc*, *Cervecería Moctezuma*, *Cervecería Modelo* y *Cervecería Toluca y México*, controlaban el 74% del mercado y el porcentaje que cada una de ellas tenía era 32%, 25%, 13% y 4% respectivamente.⁴³⁰ En años posteriores, la Cuauhtémoc con la ayuda de su abogado consultor Manuel Gómez Morin, intentaría dos estrategias distintas para comprar a sus principales rivales, la *Cervecería Modelo* y la *Cervecería Moctezuma*.

⁴²⁹ Durante el Porfiriato y después de la Revolución, la estrategia que utilizaron las empresas cerveceras para penetrar el mercado de sus competidores fue el de establecer nuevas fábricas o el de comprar cerveceras ya existentes en las ciudades donde deseaban introducir sus productos. Esto probablemente se debió a los altos costos de transporte en México. Por ejemplo, en 1924 era 44% más costoso transportar una tonelada de cerveza de Monterrey a Tampico que del puerto de Liverpool en Inglaterra a Monterrey. AMGM, Importación de Cerveza Extranjera en México, 5 julio 1924, Vol., 310, Exp. 1085.

⁴³⁰ AMGM, Cantidad de litros elaborada en litros, primer semestre, 1927, Vol. 355, Exp. 1234. Debe señalarse que para 1931, la Modelo y la Toluca y México ya se habían fusionado.

En 1928, después de un periodo marcado por una guerra de precios entre la cervecerías *Modelo*, *Cuauhtémoc* y *Moctezuma*, los empresarios regiomontanos entablaron conversaciones con Martín Oyamburu y Pablo Diez, principales accionistas de la *Modelo*, para explorar la posibilidad de comprar esta cervecería ubicada en la Ciudad de México.⁴³¹ La *Modelo*, tenía diversas deudas, que en medio de la Gran Depresión la colocaron en una situación financieramente desventajosa y seriamente ponía en duda la estabilidad de la compañía. La cervecería debía aproximadamente \$930,000 dólares a The *Mexico City Banking Co.*, al *Anglo South American Bank* a Pablo Diez y Martín Oyamburu.⁴³² Asimismo, la compañía tenía un pasivo comercial que sumaba \$232,000 dólares y además la *Modelo* no había terminado de pagar la compra de la *Cervecería Toluca y México*, añadiendo otros \$100,000 dólares a sus obligaciones.⁴³³ Estas deudas, que equivaldrían a aproximadamente 15 millones de 2007,⁴³⁴ afectaban la viabilidad de la compañía ya que constituían cerca del 47% del valor de la *Cervecería Modelo*.⁴³⁵

Contratos y memoranda preliminares entre Martín Oyamburu y Pablo Diez –de la *Cervecería Modelo* y Francisco G. Sada e Isaac Garza Sada – de la *Cervecería Cuauhtémoc*, indicaban que si la *Cuauhtémoc* llegase a adquirir la *Modelo*, la cervecería regiomontana se comprometía a liquidar todas las deudas de la empresa ubicada en la

⁴³¹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Francisco G. Sada, 24 abril 1928, Sección: Personal, Serie: Correspondencia Particular, Francisco G. Sada.

⁴³² AMGM, Anexo 5: Nota de Pasivo Bancario, 1931, Vol. 595, Exp. 2023.

⁴³³ AMGM, Anexo 6: Nota del Pasivo Comercial y Anexo E-3: Nota de las cantidades que la Cervecería Modelo, S.A., adeuda por el precio de las acciones de la Compañía Cervecería Toluca y México, 1931, Vol. 595, Exp. 2023.

⁴³⁴ Esta cifra se obtuvo calculando el comportamiento que ha tenido el índice de precios al consumidor de los Estados Unidos de Norteamérica entre dicho año y 2007. Para hacer los cálculos se utilizó la página web <http://www.measuringworth.com/ppowerus/>

⁴³⁵ Estimado de AMGM, Anexo 1: Inventario, Anexo 5, Anexo 6 y Anexo E-3, 1931, Vol. 595, Exp. 2023.

Ciudad de México. Dichos contratos también señalaban que la *Modelo* entraría en disolución anticipada y que bajo una nueva sociedad mercantil, los regiomontanos comprarían las acciones de la empresa en liquidación. Esta recientemente formada sociedad mercantil emitiría nuevas acciones y pasaría a ser parte del grupo de la familia Garza Sada. En el contrato además se estipulaba que para concretar la compra de la cervecera de la capital, los regiomontanos buscarían que alguna institución financiera les otorgara un préstamo de un millón de dólares (12 millones de dólares de 2007) para poder llevar a cabo el proyecto de fusión de ambas compañías.⁴³⁶

Aún cuando ambas empresas habían logrado avances sustanciales en las negociaciones sobre la compra-venta de la *Cervecería Modelo*, la falta de instituciones financieras aunadas a la crisis económica de 1931 –que culminó con el abandono oficial del patrón oro- evitó que el acuerdo entre cerveceros se llevara a cabo.⁴³⁷ Además, dada la mala situación económica en que se encontraban los bancos, a la *Cervecería Cuauhtémoc* le fue imposible obtener el préstamo necesario para finalizar la operación. Ante la situación económica imperante, la operación fue en primera instancia pospuesta por común acuerdo entre las partes y posteriormente cancelada ante el continuo deterioro que se observaba en el país.⁴³⁸

Los problemas que los Garza Sada enfrentaron en las negociaciones con respecto a la posible compra de la *Cervecería Modelo* no los detuvieron en años posteriores en la

⁴³⁶ AMGM, Memorandum y Proyecto de Contrato Preliminar, 19 julio 1931, Vol. 595, Exp. 2023.

⁴³⁷ A finales de junio de 1931 el nivel de reservas internacionales en el país escasamente equivalía a las importaciones de un mes y el país se vio envuelto en un periodo de devaluaciones. Además los bancos sufrieron diversas corridas y algunos se vieron obligados a cerrar sus puertas. Enrique Cárdenas, *La hacienda pública*, p. 31.

⁴³⁸ La fecha para concluir la operación se extendió al 19 diciembre 1931 y después se canceló. AMGM, Memorandum, 7 agosto 1931, Vol. 595, Exp. 2023.

búsqueda de adquirir otros competidores de importancia. A mediados de la década de los treinta los empresarios regiomontanos trataron de adquirir la *Cervecería Moctezuma* ubicada en la ciudad de Orizaba. Esta operación, sin embargo, implicaría para Gómez Morin, una organización más detallada y compleja ya que significaba la elaboración de un convenio que abarcaría a personas en París, Ginebra, la Ciudad de México, Orizaba y Monterrey.

La *Cervecería Moctezuma* era una compañía extranjera cuya mayoría de acciones en 1930 –aproximadamente el 73%- estaban controladas por la *Société Financière pour l'Industrie au Mexique*.⁴³⁹ La *Financière* era una sociedad de inversión que databa de 1900 y que legalmente estaba constituida en Suiza con oficinas en París. Esta sociedad había sido fundada durante el Porfiriato para que inversionistas franceses destinaran sus capitales en empresas radicadas en México. La *Financière*, a su vez, estaba controlada por el *Banque de Paris et des Pays Bas* y por la casa financiera *Pictect*. En México, el consejo administración de la Moctezuma estaba formado por

Gratien Guichard (Presidente),
A.J. Champendal (Vicepresidente),
Henri Perret (Secretario),
Alejandro Genin, (Consejero)
Jules Mendé (Consejeros),
Emilio Souberbié (Consejero y Director General) y
Santiago Flores (Comisionado).

Guichard, Genin y Mendé eran miembros importantes de la colonia francesa radicada en México, mientras que Perret era el Cónsul General de Suiza. Champendal era el representante de la *Financière* en México y Souberbié, aún cuando había nacido en

⁴³⁹ AMGM, Cervecería Moctezuma, s.f., Vol. 356, Exp. 1236.

Orizaba, portaba su nacionalidad francesa y había heredado de su padre la dirección general de la *Cervecería Moctezuma*.⁴⁴⁰ Para 1935, además de tener control de la *Cervecería Moctezuma*, la *Financière* tenía en su posesión acciones de la *Fábrica de Malta*, de la *Compañía de Papel San Rafael y Anexas* y de la empresa textilera *Compañía Industrial de Orizaba*.⁴⁴¹

En 1935 las cervecerías *Cuauhtémoc* y *Modelo* habían llegado a un acuerdo entre ambas empresas para acordar precios de venta de los productos que ambas surtían. Aún cuando estas dos compañías querían que la *Moctezuma* formara parte del convenio para fijar precios, la cervecera veracruzana se había abstenido de formar parte de la alianza que habían formado las otras dos sociedades.⁴⁴² Esta no era, sin embargo, la primera vez que empresas cerveceras trataban de formar un cartel para disminuir la competencia para poder incrementar precios y ganancias. Como se detalló en el capítulo 4, cuando se fundó la *Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza* en 1922, Manuel Gómez Morin ayudó en la formación de un cartel entre cerveceros que estuvo funcionando por algunos años con éxito para los participantes.

Gómez Morin pensaba que la *Moctezuma* estaba renuente a participar en la formación de un convenio dado que la empresa pertenecía a extranjeros y que la lejanía de éstos prevenía que conocieran a detalle el mercado cervecero mexicano. Además, el abogado de la *Cuauhtémoc* estaba convencido de que la compañía no estaba cooperando con diversos grupos mexicanos en la formación de nuevas empresas así como en la creación de mejores y más eficientes mercados financieros. El abogado le comunicaba a su

⁴⁴⁰ AMGM, *Cervecería Moctezuma, S.A.*, 2 septiembre 1936, Vol. 356, Exp. 1235.

⁴⁴¹ AMGM, *Diversas cartas y memoranda*, Ignazio Hornik, Vol. 482, Exp. 1589bis.

⁴⁴² AMGM, *Carta de Manuel Gómez Morin a Dr. Ignazio Hornik*, 21 mayo 1935, Vol. 482, Exp. 1549bis.

amigo Gastón Descombes, antiguo director del *Banco Nacional de México*, que en México se había desarrollado un

“sistema de cooperación...con la colaboración de diversas empresas, [que había] logra[do] algunas cosas que parecían imposibles como, por ejemplo, la formación de nuevas compañías de seguros mexicanas para reemplazar a las extranjeras que salieron del país, la formación de bancos y de sociedades financieras que han multiplicado las posibilidades de crédito, la colocación del mercado, de valores a largo plazo por varios millones de pesos a tipo de interés de 7 a 8%, y muchas otras cosas de este tipo, que en 1931,...eran consideradas imposibles. En todo este movimiento, la negociación [Cervecería Moctezuma] nunca ha participado. Se ha mantenido típicamente extranjera, incomprensiva de las necesidades de México y limitada al pequeño mundo de disputas de mercado, aplicando en esas disputas el criterio más estrecho y más pobre y más desconfiado...”⁴⁴³

Además, Gómez Morin creía que los inversionistas de la *Financière* veían sus capitales como una inversión más en un portafolio y que

“para ellos, la empresa es solamente una inversión en un *país cálido*. Para mí, la empresa es solamente un engrane de una maquinaria general. Para ellos, lo importante es un dividendo; para mí lo importante es una cooperación, es la construcción de un sistema.” El abogado creía que además de ayudar a sus clientes a adquirir a uno de sus más importantes competidores, la compra de la *Moctezuma* por parte de la *Cuauhtémoc* ayudaría a organizar y consolidar un sistema económico en donde la participación de grupos empresariales mexicanos era de suma importancia. Con esta adquisición, señalaba, “desde mi punto de vista, el único interés real, repito, es el de lograr la nacionalización de esta empresa [Moctezuma], en el más amplio sentido de la palabra, o sea en el sentido de hacerla servir para la formación y el desarrollo de un programa económico que nunca entenderán quienes manejen el negocio desde París.”⁴⁴⁴

⁴⁴³ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Gastón Descombes, 21 octubre, 1936, Vol. 453, Exp. 1475.

⁴⁴⁴ Ibid.

En el proyecto de adquisición de la *Moctezuma*, a diferencia de lo establecido en el proyecto de compra de la *Modelo*, la familia Garza Sada consideró forjar una alianza con otros grupos empresariales de importancia. Esto facilitaría la obtención de recursos y diversificaría el riesgo para los empresarios regiomontanos. Los grupos con los que la familia Garza Sada entabló conversaciones, y en la que Gómez Morin tuvo una participación importante, para la proyectada adquisición de la cervecera veracruzana estaba formado por Ángel Urraza, importante accionista de la *Hulera Euzkadi*; Maximino Michel, de origen francés, influyente accionista del *Puerto de Liverpool*; y Esteban Castorena, accionista de la *Cerillera Central*. En caso de que la *Moctezuma* fuera adquirida por este grupo, los contratos preliminares señalaban que la familia Garza Sada tendría el 38% de las acciones, y Urraza, Michel y Castorena obtendrían respectivamente el 20.5% de las acciones.⁴⁴⁵

Las negociaciones en torno a la compra de la *Moctezuma*, también se vieron afectadas por la necesidad de obtener un préstamo por parte de los empresarios. En este sentido, Gómez Morin ya había contactado al *National City Bank*, al *Chase*, al *Irving Trust* y al recientemente formado *Banco de Comercio* (1932) para explorar la posibilidad de obtener los fondos necesarios para la adquisición de la empresa veracruzana.⁴⁴⁶ Gómez Morin no quería negociar directamente con el consejo de administración local de la *Cervecería Moctezuma*, ya que éstos se habían negado a cooperar con otros cerveceros mexicanos en convenios que uniformaran precios. Además, quería tener cuidado con esta

⁴⁴⁵ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 9 julio 1936, Vol. 356, Exp. 1235.

⁴⁴⁶ AMGM, Carta de F.G. Sada a Manuel Gómez Morin, 14 julio 1936 y Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 27 julio 1936, Vol. 356, Exp. 1235. Gómez Morin, así como Maximino Michel eran accionistas en el Banco de Comercio. Además, Gómez Morin fungió como consejero de dicha institución financiera. Banco de Comercio también es conocido como Bancomer y actualmente es parte del grupo español BBVA.

operación ya que con anterioridad se había buscado un arreglo para que otro grupo mexicano adquiriese la *Moctezuma* pero éste había fracasado. En aquella ocasión, Baltasar Márquez, consejero del *Banco Nacional de México* –que tenía nexos importantes con el *Banque de Paris et des Pays Bas*- había intervenido, sin éxito, para que la *Financière* vendiera la *Moctezuma* a empresarios mexicanos.⁴⁴⁷

Esta vez, el abogado de la *Cuauhtémoc* decidió contactar a su amigo Ignazio Hornik, para que a través de él se entablaran las negociaciones en Europa. Hornik, originario de Trieste, Italia, tenía los contactos necesarios en aquél continente dado que había trabajado para *Assicurazioni Generali*, una importante compañía aseguradora italiana y era vicepresidente de la compañía aseguradora *The General Insurance Company Ltd. of Trieste and Venice* en la Ciudad de Nueva York, empresa del grupo de la aseguradora *Assicurazioni Generali*. Asimismo, estaba bien conectado con el *Banco Franco Italiano* así como con el *Banque de Paris et des Pays Bas*. En México, estaba asociado con los accionistas franceses del *Banco Nacional de México* y era accionista de *La Aseguradora América*, perteneciente al Banco Nacional de México.

Al contactar a Hornik, Gómez Morin, le expuso cuatro maneras distintas por las cuales se podía llevar a cabo la compra de la *Moctezuma*. Para el abogado, era importante que los franceses no se enteraran que un grupo mexicano quería comprar la cervecera veracruzana. Al parecer, en las conversaciones que Baltasar Márquez había llevado a cabo con anterioridad, éste fue uno de los elementos que afectó negativamente los acuerdos. Por lo tanto, en los acercamientos al grupo de inversionistas franceses, el abogado buscaba que no se sospechara que un grupo de mexicanos buscaba comprar la Cervecería Moctezuma.

⁴⁴⁷ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, 24 junio 1935, Vol. 482, Exp. 1549bis.

El abogado de los Garza Sada señalaba que “pretender convencer a la *Financière* de que ellos pueden llegar a un arreglo con el grupo mexicano, sería tiempo perdido, según mis informes. Valdría más, por ello, sacar de sus manos los valores para hacer después los arreglos.”⁴⁴⁸

En este sentido Gómez Morin propuso primero, que un grupo de empresarios mexicanos comprasen las acciones que la *Financière* tenía de la *Moctezuma*, o en su caso que un grupo de inversionistas europeos –encabezados por Hornik- adquiriesen las acciones para posteriormente vendérselas a inversionistas mexicanos. Una segunda opción era que el grupo de inversionistas, comandado por Hornik, comprase todas las acciones en la cartera de la *Financière* y Gómez Morin organizara a los inversionistas mexicanos para que comprasen estas acciones en el futuro.⁴⁴⁹ Tercero, si la *Financière* no quisiese vender ninguna de sus acciones, el abogado buscaría que Hornik convenciera a los de la *Financière* para que la *Moctezuma* cooperase con la formación del cartel cervecero en México. Por último, discutió con Hornik la posibilidad de que la compra de las acciones de la cervecera veracruzana se llevase a cabo por una nueva institución financiera que Gómez Morin tenía proyectado organizar en México.⁴⁵⁰ Dado que las leyes bancarias mexicanas prohibían a los bancos de proveer servicios de banca de inversión, se necesitaba una institución financiera que llenara el vacío y que ofreciera este tipo de servicios. Tanto Hornik como Gómez Morin, ya habían discutido previamente la formación de este tipo de institución para poder impulsar el desarrollo y las necesidades de empresas manufactureras

⁴⁴⁸ Ibid.

⁴⁴⁹ Lamentablemente en la correspondencia no se menciona a qué grupo de empresarios europeos representaba Ignazio Hornik.

⁴⁵⁰ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, 21 mayo 1935, Vol. 482, Exp. 1549bis.

mexicanas. Además, el abogado creía que así como la *Financière* había logrado movilizar fondos nacionales y extranjeros para el desarrollo de diversas empresas, este tipo de financiera mexicana también lograría este objetivo en México.⁴⁵¹

Hornik, sin embargo, le informó a Gómez Morin que su grupo estaba imposibilitado, dada la situación política y económica en Europa, de participar en el acuerdo que el abogado estaba tratando de formalizar. No obstante la negativa del grupo europeo, Hornik ya se había puesto en contacto con la *Casa Pictet*, accionista de la *Financière*, y que estaba dispuesta a vender su participación en la *Cervecería Moctezuma* dada la falta de dividendos que ésta había proporcionado en los últimos años. Aún cuando la *Casa Pictet* estaba dispuesta a participar en esta transacción, Hornik señalaba que dicha casa financiera tenía influencia limitada para llevar a cabo la operación, dado que el *Banque de Paris et des Pays Bas* era el que tenía control absoluto sobre la *Financière*. Además, entablar algún tipo de negociación con el *Banque de Paris* con respecto a este asunto resultaría complicado dado que el consejo de administración de esa institución financiera tenía información vaga sobre la *Financière* y una falta de interés generalizada en su manejo.⁴⁵² A raíz de esta situación Hornik y Gómez Morin, decidieron buscar la ayuda de otro amigo, Gastón Descombes que residía en París -con importantes nexos con el *Banque de Paris* dada su previa participación como director del *Banco Nacional de México*

⁴⁵¹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, 21 mayo 1935 y Memorandum, 11 mayo 1935, Vol. 482, Exp. 1549bis. En 1937 Sociedad Financiera Mexicana, S.A., (SOFIMEX) abrió sus puertas. Fue originalmente planeada e ideada por Gómez Morin y Hornik. La familia Garza Sada, Maximino Michel y Gómez Morin invirtieron en esta financiera en sus inicios. Para un estudio más a fondo sobre las financieras en México, consultar Gustavo del Ángel-Mobarak, "Paradoxes of Financial Development: The Construction of the Mexican Financial System. 1941-1982," Tesis de Doctorado, Stanford University, 2002.

⁴⁵² AMGM, Memorandum, 27 septiembre 1935, Vol. 482, Exp. 1549bis.

y con importantes conexiones en la comunidad francesa asentada en México- para que les ayudase a entablar conversaciones con los más altos dirigentes del *Banque de Paris*.

Gracias a la información proporcionada por Descombes, Gómez Morin averiguó que la *Financière* sólo estaba dispuesta a vender las acciones que poseía de la *Moctezuma* y no así de las otras empresas. Igualmente pudo constatar que en 1936 de un total de 108,000 acciones la *Financière* era propietaria de 60,000 acciones de la cervecera veracruzana.⁴⁵³ Esta información también le fue corroborada al abogado por Enrique de Zunzunegui quien poseía una participación importante en la *Cervecería Pacífico* y tenía contactos con la comunidad francesa en Sinaloa y la Ciudad de México.⁴⁵⁴ Zunzunegui, asimismo le informó a Gómez Morin que la *Financière* estaba dispuesta a vender las acciones de la cervecera a un precio de cincuenta francos suizos, aún cuando estos se cotizaban en bolsa a sólo veintiséis.⁴⁵⁵

A partir de la información obtenida comenzaron las negociaciones en torno a la venta de la *Cervecería Moctezuma*. Por un lado, los accionistas franceses querían que el precio de venta se estableciera en base a un avalúo sobre la fábrica. A su vez, los empresarios mexicanos, con el consejo de su abogado Gómez Morin, insistían que el precio debía sujetarse a los precios de las cotizaciones del mercado de las acciones de la cervecera.⁴⁵⁶ Los accionistas franceses, a través de Hornik, indicaron que querían un precio

⁴⁵³ Lo cual representaba un 55% del total, a diferencia del 73% que tenían en 1930. Lo más probable es que otros inversionistas franceses y suizos con importantes conexiones con la *Financière* controlaban el resto de las acciones. AMGM, Carta de Gastón Descombes a Ignazio Hornik, 24 junio 1936, Vol. 482, Exp. 1549bis.

⁴⁵⁴ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Enrique de Zunzunegui, 15 abril 1936, Vol. 301, Exp. 1044 y Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 7 julio 1936, Vol. 356, Exp. 1236.

⁴⁵⁵ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 7 julio 1936, Vol. 356, Exp. 1236.

⁴⁵⁶ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, s.f., Vol. 356, Exp. 1235.

de \$62.50 por acción más una opción de compra por 20,000 acciones adicionales al mismo precio y la garantía de obtener un lugar en el consejo de administración para los accionistas suizos que después de la operación se convertirían en minoría.⁴⁵⁷ El abogado de la *Cuauhtémoc* indicó a Hornik y a Descombes que los accionistas suizos podían tener una plaza en el consejo pero que creía muy difícil que sus clientes pudieran ofrecer arriba de \$45 por acción.⁴⁵⁸ Finalmente, el grupo mexicano, a través de su abogado, ofreció un precio de \$40 por acción con una opción de compra por 15,000 acciones adicionales. Los accionistas de la *Financière*, ofendidos, indicaron que no aceptarían un precio menor al planteado e insistieron en que los compradores debían comprometerse a adquirir 20,000 acciones adicionales.⁴⁵⁹

Las negociaciones se complicaron a finales de 1936 cuando el grupo comandado por Ángel Urraza comenzó a tener fuertes pérdidas en sus inversiones en España y México. Como resultado, este grupo se vio imposibilitado a seguir siendo parte del grupo de inversionistas interesados en la adquisición de la *Cervecería Moctezuma*. Además, Maximino Michel, importante accionista del *Puerto de Liverpool*, también había comunicado a Gómez Morin sus dudas sobre dicha operación.⁴⁶⁰ A principios de 1937, Esteban Castorena enfrentaba una crisis en sus negocios cerilleros lo cual dio como resultado que la inversión que tenía destinada para la compra de la *Moctezuma* fuera

⁴⁵⁷ AMGM, Telegrama de Ignazio Hornik a Manuel Gómez Morin, 2 octubre 1936, Vol. 356, Exp. 1235.

⁴⁵⁸ AMGM, Telegrama de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, 9 noviembre 1936, Vol. 482, Exp. 1549bis y Carta de Manuel Gómez Morin a Gastón Descombes, 21 octubre 1936, Vol. 453, Exp. 1475.

⁴⁵⁹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Gastón Descombes, 21 octubre 1936, Vol. 453, Exp. 1475, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 12 noviembre 1936, y Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 26 noviembre 1936, Vol. 356, Exp. 1235.

⁴⁶⁰ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 7 octubre 1936, Vol. 356, Exp. 1236.

utilizada para resolver los problemas en sus propios negocios.⁴⁶¹ Así, los regiomontanos, si querían seguir adelante con las negociaciones, tendrían prácticamente que realizar la compra por si solos.

Gómez Morin indicaba a Descombes que los empresarios mexicanos podrían llegar a realizar la compra por las 60,000 acciones, con la obtención de un préstamo. Sin embargo, la operación debía llevarse antes de que finalizase 1936, ya que no creía que en 1937 pudiese obtener dichos créditos en México ni en los Estados Unidos.⁴⁶² Al comenzar el año de 1937, las partes no habían llegado a un acuerdo y el grupo comandado por la familia Garza Sada era el único que seguía interesado en seguir adelante con las negociaciones. Sin embargo, como el abogado lo había previsto con anterioridad, la posibilidad de obtener un préstamo en México había desaparecido y por lo tanto buscaba opciones en los Estados Unidos. En este sentido Gómez Morin solicitó a Hornik que averiguase sobre la posibilidad de obtener un préstamo en aquél país. Gómez Morin creía que quizá se podría contactar al *Chase* o al *Guarantee Trust* para plantearles una operación de esta naturaleza.⁴⁶³ Hornik, a su vez, creía que la solicitud de un préstamo importante por parte de empresas mexicanas en el mercado de aquél país debía ser cuidadosamente planeado. Asimismo creía que el acercamiento con los bancos norteamericanos debía ser más bien aprovechado cuando la sociedad financiera, que Hornik y Gómez Morin estaban formando, lo necesitase.⁴⁶⁴

⁴⁶¹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 25 mayo 1937, Vol. 358, Exp. 1239.

⁴⁶² AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Gastón Descombes, 21 octubre 1936, Vol. 435, Exp. 1475. En 1937-38 México resintió los embates de la depresión que afectó a los Estados Unidos. Para un análisis más a fondo sobre el impacto de esta depresión consultar Enrique Cárdenas, *La hacienda pública*, capítulo 3.

⁴⁶³ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, 8 abril 1937, Vol. 482, Exp. 1549bis.

⁴⁶⁴ AMGM, Carta de Ignazio Hornik a Manuel Gómez Morin, 14 abril 1937, Vol. 482, Exp. 1549bis.

Además de los problemas financieros, a mediados de 1937 se presentaron dos cuestiones que afectaron negativamente el curso de las negociaciones. Los empresarios regiomontanos estaban en el proceso de instalar una fábrica que produjera papel kraft. Esta fábrica les permitiría prescindir de las importaciones de papel para la fabricación de cartón corrugado y así integrarían apropiadamente sus negocios. Para la puesta en marcha de dicha fábrica los regiomontanos requerían aproximadamente de dos millones de pesos (8 millones de dólares en 2007) y por lo tanto estaban considerando utilizar, dada la tardanza en las negociaciones con la *Financière*, los fondos originalmente reservados para la compra de la *Moctezuma*, en la adquisición de tecnología para la producción de papel kraft.⁴⁶⁵ En segundo lugar, otro grupo financiero mexicano estaba interesado en la compra de la cervecera veracruzana y para tal efecto habían contactado en París a Agustín Legorreta, presidente del *Banco Nacional de México*, para que hiciera las indagaciones pertinentes. Legorreta ya se había comunicado con Hornik para explorar a qué grupo representaba y quería saber si la operación se iba a llevar a cabo. Hornik informó a Legorreta que las negociaciones que él representaba estaban suspendidas.⁴⁶⁶ Debe señalarse que las conexiones que tenía Legorreta, a través del *Banco Nacional*, con el *Banque de Paris* eran de mucho mayor importancia que aquellas que pudo establecer Gómez Morin a través de Hornik y Descombes.

Aún cuando a principios de 1937 la familia Garza Sada continuaba negociando con la *Financière* la compra de la *Cervecería Moctezuma*, nunca se pudo consolidar un acuerdo

⁴⁶⁵ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, 14 junio 1937, Vol. 482, Exp. 1549bis.

⁴⁶⁶ AMGM, Carta de Ignazio Hornik a Manuel Gómez Morin, 9 julio 1937, Vol. 482, Exp. 1549bis. Muy probablemente el grupo a quien representaba Legorreta era comandado por Raúl Bailleres, que en un principio fue parte del grupo BUDA (Integrado por las familias Bailleres, Ugarte, Domínguez y Amescua) y que posteriormente se separó para encabezar el grupo financiero CREMI.

entre las partes. No fue sino hasta 1941 que la familia Bailleres –de origen francés- con importantes conexiones con la comunidad francesa radicada en México y con lazos con la *Financière* adquirió la cervecería ubicada en Orizaba. Sin embargo, en 1985, como resultado de la crisis ocurrida en México en 1982, la familia Bailleres, principal accionista de la *Cervecería Moctezuma*, se vio obligada a vender la empresa dadas las deudas en que estaba sumergida. En esta ocasión, a cincuenta años de las primeras negociaciones en torno a la adquisición de dicha compañía, el grupo comandado por la familia Garza Sada adquirió la *Moctezuma*. Esto dio lugar a la fusión de las empresas y al nacimiento de la *Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma*, parte importante del grupo *Femsa*, que agrupa el segmento de bebidas del grupo de la familia Garza Sada.

Si bien los intentos de la *Cervecería Cuauhtémoc* por adquirir a sus mayores competidores fracasaron, éstos permiten adentrarnos a la madeja de vínculos que Gómez Morin como abogado de empresa tenía con personas en instituciones financieras nacionales e internacionales. Estos lazos eran de vital importancia en el engranaje de los negocios y en la obtención de recursos financieros para la expansión y desarrollo de las empresas. Los servicios que aquí se describen muestran que el abogado de la *Cuauhtémoc* legalmente y financieramente aconsejó a sus clientes sobre la manera de llevar a cabo la compra de competidores nacionales y extranjeros. Además, asesoró en la coordinación de las partes en las negociaciones. Aún cuando la operación internacional fracasó, ilustra cómo durante el sexenio de Lázaro Cárdenas el abogado asesoró a un grupo de empresarios mexicanos en el primer intento por parte de una compañía mexicana de adquirir una compañía cuyo control mayoritario era extranjero.

Por último, debe señalarse que las negociaciones aquí analizadas ponen de relieve los efectos que tenía en los hombres de negocio la falta de un sistema financiero que les

permitiese acceder a préstamos para la expansión de sus empresas. Aún cuando ambas operaciones fueron negativamente afectadas por depresiones económicas, el abogado de la empresa continuamente buscó para sus clientes financiamiento para el crecimiento de los negocios. Es por ello que Gómez Morin junto con Hornik habían planeado la formación de una institución financiera, llamada SOFIMEX, que atendiera las necesidades de inversión del empresariado mexicano, y cuya inauguración se daría en 1937.

La formación del primer holding mexicano: el caso de VISA

En la década de los veinte la familia Garza Sada ya había dividido sus negocios en dos diferentes compañías: la *Cervecería Cuauhtémoc* y *Vidriera Monterrey*.⁴⁶⁷ Tanto la cervecera como la vidriera habían ido abriendo departamentos que comenzaron a producir insumos que con anterioridad habían adquirido en mercados nacionales y extranjeros. Esta estrategia les permitió a los regiomontanos, desde épocas tempranas, disminuir sus costos y evitarse los problemas que con recurrencia se observaban, en especial a partir del estallido de la Revolución, en la irregularidad del suministro de sus materias primas. A finales de la década de los veinte la cervecera regiomontana ya producía su propia malta, cajas, corcholatas, etiquetas, además de surtirse de botellas de la *Vidriera*. En este sentido, la táctica de producir sus propios insumos, le permitió a la *Cuauhtémoc* abaratar costos y tener ventajas sobre sus competidores. Por ejemplo, en 1927, aún cuando la *Cervecería Chihuahua* había adquirido nueva maquinaria y tanques para la producción de cerveza, los

⁴⁶⁷ El grupo emanado de la Vidriera es ahora conocido como VITRO y es el cuarto productor a nivel internacional de vidrio.

costos de ésta al producir un octavo de cerveza eran aproximadamente el doble comparado con la *Cervecería Cuauhtémoc*.⁴⁶⁸

Estos departamentos fueron, en un principio, alojados dentro de la cervecera, pero al expandirse la producción y venta de cerveza este tipo de organización ya no fue suficiente para el crecimiento de la empresa, además, dichas divisiones habían comenzado a vender sus productos en otras empresas que no eran parte del grupo Garza Sada. Como resultado necesitaban independencia y espacio para maniobrar ya que se estaban transformando de pequeños departamentos integrados de suministros a empresas con mercados propios. En 1927 la cervecera instaló una pequeña fábrica dentro de la propia fábrica para producir cajas de cartón corrugado y así poder sustituir las cajas de madera que con anterioridad se usaban para el empaque de las cervezas. En 1929, esta pequeña fábrica se desligó jurídicamente de la *Cuauhtémoc* y se convirtió en la *Fábrica de Monterrey S.A. (Famosa)*. De igual manera a finales de los veinte se instaló una planta dentro de la *Cuauhtémoc* para la elaboración de corcholatas y envases metálicos. En 1929, debido al crecimiento de la demanda de estos productos por parte de la cervecería así como compradores externos se construyó un nuevo edificio, contiguo a la fábrica de cartón corrugado, para instalar la nueva maquinaria que se había adquirido para la elaboración de tapas, corcholatas y envases metálicos.⁴⁶⁹

La *Cuauhtémoc* al igual que la *Vidriera* comenzó a enfrentar otros problemas que pusieron de relieve la necesidad de una reestructuración dentro de las compañías. Las nuevas áreas que se habían formado para la producción de cerveza y vidrio no eran

⁴⁶⁸ AMGM, Carta de José Fernández a Manuel Gómez Morin, 11 marzo 1927, Vol. 228, Exp. 722.

⁴⁶⁹ Mario Cerutti e Isabel Ortega Ridaura, "Cervecería Cuauhtémoc (1925-1955), Integración productiva, expansión y ocupación del mercado nacional," Mimeo, 2002, pp. 11-12.

financieramente independientes y como consecuencia no tenían recursos propios. Por lo tanto cuando algún problema financiero se suscitaba en alguno de los departamentos, el efecto negativo se propagaba en toda la compañía. Esta falta de autonomía financiera y legal afectaban negativamente el crecimiento de las divisiones y las nuevas empresas que comenzaban a penetrar y surtir nuevos mercados.

Conjuntamente, se suscitaron problemas de índole político que afectaban la evolución de los futuros negocios de los empresarios regiomontanos. La forma en que se había dado el crecimiento de los negocios era muy visible y esto les trajo problemas durante el sexenio de Lázaro Cárdenas (1934-1940) ya que la familia fue acusada de concentración y monopolio.⁴⁷⁰ Asimismo, se produjeron conflictos con los obreros de la *Vidriera* en febrero de 1936 que dañaron la relación del empresariado regiomontano con la administración del presidente Cárdenas. Los obreros querían formar un sindicato que estuviera asociado a la Confederación General de Obreros y Campesinos de México, la cual contaba con el apoyo del gobierno federal, y no a los sindicatos promovidos por la empresa. Cuando los dueños de la empresa se opusieron a las demandas de los trabajadores, éstos se declararon en huelga. Los dueños de la *Vidriera* se negaron a aceptar las peticiones de los trabajadores y en respuesta decidieron organizar un paro patronal que incluyó a otros empresarios importantes de Monterrey. Ante este conflicto, el Presidente Cárdenas viajó a Monterrey y en un discurso ante el Centro Patronal de Monterrey⁴⁷¹ denunció la negativa de

⁴⁷⁰ Nora Hamilton, *The Limits of State Autonomy: Postrevolutionary Mexico*, Princeton University Press, 1982, p. 312. Los empresarios no estuvieron de acuerdo con ciertas políticas implementadas durante el sexenio de Cárdenas. Por ejemplo, se llevó a cabo una gran reforma agraria, se nacionalizó el petróleo, los sindicatos recibieron el apoyo del gobierno, a los empresarios se les acusó de monopolio, y hubo una tentativa de “socializar” la educación pública y privada.

⁴⁷¹ Debe recordarse que en 1928 empresarios de la ciudad de Monterrey formaron la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX). En un inicio dicha confederación fue formada como instrumento para combatir la Ley Federal del Trabajo y para que los puntos de vista de los empresarios fueran

los empresarios regiomontanos a acatar las nuevas leyes laborales. Además, en su discurso pronunciado ante el Centro Patronal, el Presidente señalaba que debía

“cuidarse mucho la clase patronal de que sus agitaciones se conviertan en bandería política, porque esto nos llevará a la lucha armada” además insistía que “los empresarios que se sientan fatigados por la lucha social pueden entregar sus industrias a los obreros o al gobierno. Eso será patriótico: el paro no.”⁴⁷²

Si bien estos problemas pusieron de relieve la necesidad de reorganizar los negocios de la familia Garza Sada, los regiomontanos ya habían considerado en años anteriores estudiar nuevas formas de estructurar sus empresas. Mario Cerutti e Isabel Ortega, quienes ha tenido acceso a las Actas del Consejo de la *Cervecería Cuauhtémoc*, señalan que a finales de la década de los veinte, los directivos de la cervecería habían nombrado un comité para que estudiara cómo se organizaban en otros países grupos empresariales que tenían varias fábricas o administraban diversos negocios. De acuerdo con Cerutti y Ortega, la Gran Depresión detuvo estos planes y no fue sino hasta 1935 cuando se reanudaron las discusiones en torno a este proyecto.⁴⁷³ En mayo de 1935 Roberto Garza Sada escribía a Gómez Morin sobre la necesidad de que se reunieran en la Ciudad de México para conversar sobre la organización legal de los negocios de la familia.⁴⁷⁴ Ese mismo mes los miembros del Consejo de la Cervecería pensaban que

incorporados en la elaboración del reglamento del artículo 123. La familia Garza Sada tuvo una participación importante en la formación de dicha confederación.

⁴⁷² “Alocución a los directores del Centro Patronal de Monterrey Nuevo León, sobre la acción gubernamental y la lucha obrera,” 11 febrero 1936, en Lázaro Cárdenas, *Ideario Político*, Selección y presentación de Leonel Durán, Serie Popular Era, 1972, pp. 190-191.

⁴⁷³ Mario Cerutti e Isabel Ortega Ridaura, “Cervecería Cuauhtémoc”, pp. 18-19.

⁴⁷⁴ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 3 mayo 1935, Vol. 356, Exp. 1236.

“el crecimiento de los negocios que son objeto directo o indirectamente de la Cervecería, ha acumulado en esta un volumen de activo, de capital y de actividades que implican también responsabilidades y complicaciones administrativas, técnicas y políticas en relación con la reciente legislación general, que si no se separan y organizan racionalmente, pueden en un momento dado significar dificultades o traer otros problemas para la negociación. Varios de los señores consejeros opinan que se ganaría mucho desde el punto de vista político y seguramente desde el financiero y del administrativo, si fuere posible separar un poco las numerosas actividades que han venido acumulándose en la Cervecería. Algunas de las filiales son y tienden a ser de muy crecida importancia por sí misma, y se cree que tendrían un carácter más valioso si se les maneja con cierta independencia mayor que ahora.”⁴⁷⁵

En vista de los enfrentamientos que los regiomontanos habían tenido con el gobierno de Cárdenas, los Garza Sada, así como su abogado, Gómez Morin, pensaron que tanto la *Cuauhtémoc* como la *Vidriera* debían ser reorganizadas legal, financiera y administrativamente para que cada uno de los nuevos departamentos tuvieran autonomía.

En este sentido el abogado de la *Cuauhtémoc* señalaba que

“tal vez sería conveniente presentar a la asamblea [de accionistas] un breve informe del Consejo en el que se diga solamente la necesidad que hay de separar las filiales de la matriz, visto el desarrollo que han tenido esas diversas filiales, fundadas inicialmente como meras auxiliares de la Cervecería y teniendo en cuenta que esas filiales tienen fines y mercados propios que requieren una técnica especial de administración y dirección...”⁴⁷⁶

Aún cuando se buscaba que las compañías tuvieran autonomía, los Garza Sada querían seguir teniendo un control absoluto de los diversos negocios que controlaban y además buscaban un esquema que ocultase el nivel de expansión que iban adquiriendo. Con estas necesidades en mente, Gómez Morin recomendó diversos pasos que se deberían tomar para lograr la autonomía de las diversas empresas a la vez que la familia lograba mantener en sus manos la dirección de todos los negocios. El abogado sugirió que una

⁴⁷⁵ Cervecería Cuauhtémoc, Actas del Consejo de Administración, 1458, 24 mayo 1935, citado en Mario Cerutti e Isabel Ortega, “Cervecería Cuauhtémoc”, p. 19.

⁴⁷⁶ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Francisco G. Sada, 2 enero 1936, Vol. 356, Exp. 1235.

manera de lograr los objetivos señalados por los regiomontanos sería el de crear una empresa holding que tuviera en sus manos el control de las otras compañías del grupo.

Además, de acuerdo con el abogado el esquema de holding permitiría “tener funciones esenciales no sólo para el bien de los diversos negocios controlados, sino para asegurar la continuidad y la eficacia de la acción unida de las personas que hasta ahora han manejado y hecho vivir esos negocios.” Igualmente, en términos financieros, Gómez Morin creía que si bien empresarios que no fueran parte del grupo de los Garza Sada podían invertir en las diversas compañías que formarían parte del holding, las acciones de la empresa controladora sólo estarían abiertas a miembros de la familia extendida.⁴⁷⁷ En marzo de 1936 el abogado de los regiomontanos envió un memorandum a sus clientes señalando que los propósitos que la empresa controladora, que adquiriría el nombre de Valores Industriales, S.A. VISA, debería perseguir serían:

- “a) la unidad de control de las diversas empresas;
- b) la posibilidad de compensar los resultados de esas diversas empresas y de facilitar la ayuda necesaria de unas a otras y
- c) la posibilidad de concentrar recursos para hacer nuevas inversiones y evitar la dispersión de los recursos que haya sobrantes después de cubiertas las obligaciones preferentes...”⁴⁷⁸

Gómez Morin sugirió que la reorganización de las diversas empresas y divisiones que tenían nexos importantes con la cervecera y que ya tenían mercados propios se constituyeran como empresas independientes. Ya para esta época existían empresas que se

⁴⁷⁷ Ibid.

⁴⁷⁸ AMGM, Visa, Memorandum que sugiere la reconsideración de los proyectos primitivos, 3 marzo 1936, Vol. 468, Exp. 1520.

habían constituido como sociedades anónimas en la década de los veinte y que la mayoría de las acciones las controlaba la *Cervecería Cuauhtémoc* como fue el caso de *Fábricas de Monterrey, S.A. (FAMOSA)* y *Compañía Comercial Distribuidora S.A.* Este esquema llevó a la creación de nuevas empresas como *Empaques de Cartón Titán, S.A.*, y *Malta S.A.*, y a la reorganización de *Fábricas de Monterrey, S.A.* y *Compañía Comercial Distribuidora, S.A.* Estas compañías estaban encargadas de elaborar los empaques de cartón corrugado, la malta necesaria para la elaboración de la cerveza, y la organización de distribución y marketing respectivamente. Además, la FAMOSA sería reorganizada y cambiaría su propósito ya que con el nuevo esquema la fábrica encargada de producir corcholatas, envases de metal y latas tomaría este nombre.⁴⁷⁹

En segundo lugar, las cerveceras que la *Cuauhtémoc* había adquirido o con las cuales tenía contratos para la distribución de sus productos en sus respectivas áreas, se constituirían como empresas autónomas legalmente. Este fue el caso de la *Cervecería Central, S.A.* de la Ciudad de México, que desde 1902 la *Cuauhtémoc* había tenido importantes relaciones comerciales con ella ya que era la encargada de distribuir sus productos en la Ciudad de México y posteriormente en 1928 la *Central* fue adquirida por la cervecería regiomontana. Por otro lado, la *Compañía Cervecería Veracruzana S.A.* así como la *Cervecería del Oeste S.A.* fueron constituidas a principios de los treinta para que establecieran contratos con cerveceras en Orizaba y Guadalajara para que éstas elaboraran cerveza de la *Cuauhtémoc* y la distribuyeran en dichos mercados.⁴⁸⁰ Gómez Morin, sugirió que estas empresas que eran subsidiarias de la *Cuauhtémoc* dejaran de ser dependientes de

⁴⁷⁹ AMGM, Escritura Constitutiva de la nueva Famosa, 1937, y Acta de la Junta del Consejo, Famosa, 8 enero 1936, Vol. 469, Exp. 1523.

⁴⁸⁰ Mario Cerutti e Isabel Ortega “Cervecería Cuauhtémoc,” pp.31-33.

la cervecería regiomontana y que se constituyesen como empresas independientes pero ligadas a la empresa controladora.

Tercero, una nueva compañía, llamada *Valores Industriales S.A. (VISA)* se crearía y fungiría como la empresa holding del grupo y sería la encargada de coordinar y dar apoyo a todas las empresas miembros del grupo. Gómez Morin sugería que VISA fungiera como propietaria de todas o de la mayor parte de las acciones comunes de las compañías operadoras,⁴⁸¹ de la mitad o un tercio de las acciones preferentes de dichas compañías; y de otros valores industriales, comerciales, mercantiles o bancarios con los que ya se contaban y que se adquirirían con el tiempo. Como lo indicaba el abogado “Visa tendrá permanentemente la dirección general de las operadoras y el control de su política, de su contabilidad, de sus compras, de sus créditos y, en general, de su administración.”⁴⁸² Además de tener el control de las empresas de la familia Garza Sada, Visa tendría tres funciones importantes para las compañías operadoras:

“ a) el de centro de coordinación y de apoyo moral y financiero de todas las operadoras;
b) el de suscritora inicial de los valores que esas empresas deban emitir, a reserva de colocar esos valores en el mercado,y,
c) el de banquero de las operadoras para facilitarles directamente, o para ayudarles a obtener, los créditos necesarios a su trabajo y desarrollo.”⁴⁸³

Gómez Morin sugería que para que VISA pudiese realizar lo anterior las compañías del grupo debían aportar un grupo considerable de sus acciones preferentes a ésta y de esta manera la empresa holding podría usar dichas acciones como respaldo para la obtención de

⁴⁸¹ Las compañías operadoras eran: Cervecería Cuauhtémoc, Cervecería Central, Cervecería Veracruzana, Fábricas de Cartón Titán, Malta, Famosa y Comercial Distribuidora.

⁴⁸² AMGM, Esquema, s.f., Vol. 468, Exp. 1520.

⁴⁸³ Ibid.

créditos del sistema bancario nacional y posiblemente del exterior.⁴⁸⁴ Esto le daría acceso a créditos a las diversas compañías de la familia Garza Sada que por si solas les sería mucho más complicado adquirir. El abogado también señalaba que la administración de cada una de las empresas afiliadas al holding tendría su propio consejo de administración que sería designado en la Asamblea de Administración de VISA.⁴⁸⁵

Cuarto, la *Cervecería Cuauhtémoc* sería reorganizada legal y financieramente. Esto significaría la transferencia de todas las acciones de la cervecería a VISA y los dueños de las antiguas acciones de la *Cuauhtémoc* recibirían acciones de VISA.⁴⁸⁶ De esta forma VISA podría emitir acciones comunes y preferentes de la *Cuauhtémoc* y de las otras empresas afiliadas a la empresa controladora. El abogado señalaba que todas las empresas salvo la FAMOSA y la *Comercial Distribuidora*, sólo tendrían acciones comunes,⁴⁸⁷ quedarían organizadas con 25% de acciones comunes, lo cual les daría el control de la administración, y un 75% de acciones preferentes. Además, se preveía que un lote accionario de las preferentes quedaría también en manos de la familia Garza Sada.⁴⁸⁸

Por último, Gómez Morin creía que debería crearse una nueva compañía dentro del grupo para organizar y coordinar a las diversas empresas con la empresa controladora. Esta compañía que se llamaría *Técnica Industrial S.A., (TISA)* ofrecería servicios de auditoría, contabilidad, tesorería y legal para todas las empresas pertenecientes a los Garza Sada.⁴⁸⁹

⁴⁸⁴ Ibid.

⁴⁸⁵ Ibid.

⁴⁸⁶ AMGM, Varios esquemas, s.f., Vol. 468, Exp. 1520.

⁴⁸⁷ Las acciones comunes no cotizarían en la bolsa de valores mientras que las preferentes si lo harían.

⁴⁸⁸ AMGM, Esquema, s.f., Vol. 468, Exp. 1520.

⁴⁸⁹ AMGM, Memorandum, s.f., y Esquema, Vol. 468, Exp. 1520.

En un país en donde no existían empresas controladoras como la VISA, este nuevo tipo de organización permitió que diferentes empresas que estaban ligadas a la *Cervecería Cuauhtémoc* se independizaran.⁴⁹⁰ Con este nuevo esquema las empresas del grupo podrían emitir bonos y acciones; solicitar préstamos ya que se constituirían legalmente como sociedades anónimas independientes; y podrían obtener créditos más baratos dado que contaban con el respaldo de VISA. Aún cuando este diseño les ofreció más independencia a las compañías también le permitió a la familia Garza Sada tener un control más efectivo de las compañías a través del control que VISA tuvo por medio de la adquisición de las acciones comunes y preferentes. No obstante el control de la familia, el diseño de holding les permitiría participar en la bolsa de valores al colocar acciones preferentes en el mercado de las diversas compañías. De este modo, los empresarios regiomontanos resolverían positivamente para ellos tres cuestiones importantes en un periodo de creciente intervención estatal: un control completo sobre las empresas del grupo; creciente participación de las empresas en el mercado accionario; y un velo que ocultase la extensión de la expansión del grupo Garza Sada ante las acusaciones del Presidente Lázaro Cárdenas sobre el monopolio que estaban formando.

Después de revisar diversas propuestas, en enero de 1936, los Garza Sada aprobaron la reorganización de las empresas bajo el control de la empresa VISA como cabeza del holding.⁴⁹¹ Los cuadros 3, 4 y 5 muestran las acciones en manos de VISA en 1937 y 1941. En ellos se observa que la mayoría de las acciones en posesión de VISA pertenecían a las compañías que surgieron en un inicio de la *Cervecería Cuauhtémoc*. Debe señalarse que

⁴⁹⁰ Aunque en México era la primera vez que se organizaba un holding, en países como Italia, Francia y Alemania por mencionar algunos, este tipo de esquemas ya existía. Es más, Gómez Morin se guió de la legislación francesa e italiana al diseñar el esquema de holding que propuso a los Garza Sada.

⁴⁹¹ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, enero 1936, Vol. 358, Exp. 1238.

VISA también adquirió importantes lotes accionarios de instituciones financieras como *Banco de Londres y México*, la *Compañía General de Aceptaciones*, *Crédito Industrial*, *Inversiones Mercantiles*, *Inversiones Monterrey*, *Sociedad General de Crédito*, *Sociedad Financiera Mexicana*, *Valores Monterrey* y *Unión Financiera*.

Cuadro 3
Acciones y valores diversos en manos de Valores Industriales, S.A., 1937

Compañía Emisora	Número de Acciones¹	Valor nominal	Valor de mercado	Valor total de mercado (pesos)
Fábricas de Monterrey, S.A.	8,267	100.00	100.00	826,700.00
Empaques de Cartón Titán, S.A.	3,500	100.00	100.00	350,000.00
Cervecería Central, S.A.	14,980	100.00	55.13	825,847.40
Cía. Cervecera Veracruzana, S.A.	2,300	100.00	45.81	105,363.00
Cía. Comercial Distribuidora, S.A.	680	100.00	47.25	32,130.00
Malta, S.A.	4,000	100.00	45.15	180,600.00
Cía. Cervecería Cuauhtémoc, S.A.	30,000	100.00	50.06	1,501,800.00
Técnica Industrial, S.A.	800	100.00	100.00	80,000.00
Crédito Industrial de Monterrey, S.A.	1,187	100.00	100.00	118,700.00
Placeres de Bacubirito, S.A.	30	n.d.	n.d.	n.d.
Cía. Editorial "El Heraldó," S.A.	30	n.d.	n.d.	n.d.
Cía. Editora "El Sol," S.A.	200	100.00	100.00	20,000.00
Banco de Londres y México, S.A.	11,500	10.00	5.93	68,195.00
Cía. General de Aceptaciones, S.A.	4,960	100.00	100.00	496,000.00
El Pregonero del Norte, S.A.	250	100.00	100.00	25,000.00
Inversiones Mercantiles, S.A.	21	1,000.00	1,000.00	21,000.00
Fomento de Industria y Comercio, S.A.	78	100.00	218.54	17,046.12
Fomento de Industria y Comercio, S.A.	15	100.00	190.00	2,850.00
Nacional Distribuidora, S.A.	18	100.00	191.00	3,438.00
Vidrio Plano, S.A.	43	100.00	215.32	9,258.76
Representaciones Generales, S.A.	14	100.00	218.07	3,052.98
Proveedora del Hogar, S.A.	50	10.00	10.00	500.00
Inversiones Monterrey, S.A.	1,500	100.00	187.50	281,250.00
Cervecería Moctezuma, S.A.	5	100.00	39.39	196.95
Vidriera Monterrey, S.A. (antiguas)	1	100.00	231.60	231.60
Sociedad General de Crédito, S.A.	695	100.00	100.00	69,500
Cervecería del Oeste, S.A.	180	1,000.00	1,136.90	204,642.00
Comercio Occidental, S.A.	2	100.00	100.00	200.00
Fábrica Nacional de Vidrio, S.A.	5	10.00	10.00	50.00
Cristalería, S.A.	13	100.00	100.00	1,300.00
Vidriera México, S.A.	22	100.00	100.00	2,200.00
Cupones No. 33 de Vidriera Monterrey	8	5.00	11.58	92.64
Cupones No. 34 de Vidriera Monterrey	8	15.00	34.74	277.92
Cupones no. 35 de Vidriera Monterrey	8	5.00	11.58	92.64
Vidriera Monterrey, S.A. (cuenta nueva)	182	100.00	187.32	34,092.24
Sociedad Financiera Mexicana, S.A.	400	100.00	100.00	40,000.00

1. No se indica si son acciones preferentes o comunes.

n.d.: no disponible.

Fuente: AMGM, Valores Industriales, S.A., Acciones y Valores Diversos, Balance al 31 de diciembre de 1937, Vol. 559, Exp. 1761.

Cuadro 4
Acciones Preferentes en manos de Valores Industriales, S.A., 1941

Compañía Emisora	Número de Acciones	Valor nominal	Valor de mercado	Valor total de mercado (pesos)
Banco de Londres y México, S.A.	10,500	10.00	5.78	60,646.80
Cervecería Cuauhtémoc, S.A.	3,657	100.00	50.53	184,800.60
Comercio Occidental, S.A.	2	100.00	100.00	200.00
Editora "El Sol," S.A.	80	100.00	100.00	8,000.00
Empaques de Cartón Titán, S.A.	4,072	100.00	99.93	406,900.00
Fábricas Monterrey, S.A.	3797	100.00	99.75	378,700.00
Fábrica Nacional de Vidrio, S.A.	5	10.00	10.00	50.00
Malta, S.A.	5	100.00	59.03	295.14
Representaciones Generales, S.A.	14	100.00	218.07	3,052.91
Unión Financiera, S.A.	2,250	100.00	107.50	241,875.00
Vidrios para Construcción, S.A.	11	100.00	100.00	110.00
Vidriera Monterrey, S.A.	150	100.00	181.92	27,287.47

Fuente: AMGM, Valores Industriales, S.A., Acciones y Valores Diversos "Acciones Preferentes," febrero, 1941, Vol. 545, Exp. 1726.

Cuadro 5
Acciones Ordinarias en manos de Valores Industriales, S.A., 1941

Compañía Emisora	Número de Acciones	Valor nominal	Valor de mercado	Valor total de mercado (pesos)
Almacenes y Silos, S.A.	3,650	100.00	100.00	365,000.00
Cervecería Central, S.A.	1,480	1,000.00	551.88	816,788.99
Cervecería Cuauhtémoc, S.A.	20,000	100.00	50.00	1,000,000.00
Cervecería Moctezuma, S.A.	5	50.00	39.39	196.95
Cervecería Modelo, S.A.	5	100.00	111.00	555.00
Cervecería del Oeste, S.A.	180	1,000.00	1,136.90	204,641.45
Cerveza Monterrey, S.A.	3,950	100.00	100.00	395,000.00
Cía. Cervecera Veracruzana, S.A.	230	1,000.00	458.10	105,363.63
Cía. Comercial Distribuidora, S.A.	458	1,000.00	937.93	429,573.79
Cía. General de Aceptaciones, S.A.	7,970	100.00	101.13	806,000.00
Crédito Industrial de Monterrey, S.A.	676	100.00	99.60	67,328.81
Editora "El Sol," S.A.	1	50.00	8.30	8.30
Empaques de Cartón Titán, S.A.	5,000	100.00	100.00	500,000.00
El Pregonero del Norte, S.A.	50	100.00	100.00	5,000.00
Fábricas de Monterrey, S.A.	2,500	100.00	100.00	250,000.00
Fomento de Industria y Comercio, S.A.	140	100.00	175.86	24,620.88
Hostelera Colonial, S.A.	100	100.00	100.00	10,000.00
Inversiones Mercantiles, S.A.	21	1,000.00	1,000.00	21,000.00
Malta, S.A.	5,000	100.00	59.03	295,132.50
Sociedad Financiera Mexicana, S.A.	200	100.00	100.00	20,000.00
Sociedad General de Crédito, S.A.	251	100.00	100.00	25,100.00
Técnica Industrial, S.A.	4,800	100.00	100.00	480,000.00
Unión Financiera, S.A.	1,000	100.00	40.00	40,000
Valores Monterrey, S.A.	150	100.00	100.00	15,000.00
West Land Security Co.	417	5.00	3.40	2,085.00
Placeres de Bacubirito	30	n.d.	n.d.	n.d.
Cía. Editora El Heraldito, S.A.	30	n.d.	n.d.	n.d.

n.d.: no disponible.

Fuente: AMGM, Valores Industriales, Acciones y Valores Diversos "Acciones Ordinarias," febrero, 1941, Vol. 545, Exp. 1726.

A inicios de la década de los cuarenta, la familia Garza Sada ya tenía importantes nexos o controlaba de alguna forma varias de las instituciones financieras antes mencionadas. Por ejemplo, en 1934 a través de la *Compañía General de Aceptaciones*, que era una institución financiera del grupo de la *Cervecería Cuauhtémoc*, los Garza Sada

tenían aproximadamente el 30% de las acciones del *Banco de Londres y México*.⁴⁹² Otro caso interesante de señalar es el de la *Unión Financiera*. Para 1939 los Garza Sada en unión con otros importantes empresarios regiomontanos como los Santos, los Chapa, los Llaguno, los Salinas y Rocha, y con otros empresarios de la Ciudad de México como Ignacio Hornik, Maximino Michel, Ángel Urraza y el abogado Manuel Gómez Morin formaron un holding financiero llamado Unión Financiera que a su vez controlaba otras cuatro instituciones de importancia en Monterrey -el *Banco Capitalizador de Monterrey*, *Crédito Provincial Hipotecario*, *Monterrey Compañía de Seguros sobre la Vida y Construcciones S.A.*- y además adquirieron una parte del control del *Banco de Nuevo León*.⁴⁹³ VISA también invirtió en acciones de la *Vidriera Monterrey*. Es más una vez que Visa fue reorganizada y se comprobó su buen funcionamiento, la familia Garza Sada decidió crear otro holding, con asesoría de Gómez Morin, llamado *Fomento de Industria y Comercio (FIC)* que a su vez controlaba *Vidriera Monterrey*, *Vidriera México* y *Vidrio Plano*. Además otros empresarios regiomontanos como José F. Muguerza, también accionista de la *Cervecería Cuauhtémoc*, estaba interesado en crear un holding para organizar los intereses que manejaba su familia. En una carta dirigida a Manuel Gómez Morin le comunicaba que,

“Mis hermanos y yo hemos estado pensando en la posibilidad de organizar una especie de VISA para los negocios del Hospital, Hotel, Mercantil, Industrial y quizá parte de los intereses de mi papá. Al hacer ésto podríamos tal vez aumentar el capital de algunos de los negocios como el Hotel, Hospital, Industrial, emitiendo acciones preferentes que podrían colocarse entre extraños, y dejando en manos de nuestra “Visa” las acciones comunes con el fin de tener el control administrativo ahora y después...Ud. ya conoce bastante bien nuestros negocios, y mucho le agradecería que me dijera en términos generales si le parece

⁴⁹² Nora Hamilton, *The Limits*, p.313.

⁴⁹³ *Ibid*, p. 314.

bien nuestra idea, pues indudablemente que será un estímulo para nosotros el saber de antemano que contamos con su aprobación”.⁴⁹⁴

La creación de *Visa* implicó innovaciones legales, administrativas y financieras que le permitieron a la familia Garza Sada reorganizar y expandir sus crecientes negocios con una base financiera más sólida. La creación del holding les dio la oportunidad de aumentar su poderío económico y riqueza en un periodo en el cual la administración del Presidente Cárdenas buscaba disminuir la presencia del sector privado. Con el paso del tiempo, el diseño de holding les permitió organizar empresas nuevas –como *Hojalata y Lámina, S.A. (HYLSA)* y *Celulosa y Derivados, S.A. (CYDSA)*- en una forma menos costosa dado que no se requerían complicadas reorganizaciones del grupo. Por último debe mencionarse que la creación de VISA y FIC llevó a que otras empresas mexicanas decidieran utilizar el holding como forma de organización para sus negocios. De hecho los grupos económicos en México continúan organizándose legal, financiera y administrativamente como Manuel Gómez Morin originalmente recomendó, a los Garza Sada, en la década de los treinta.

A manera de conclusión

El presente capítulo pone de relieve el papel del abogado dentro de la organización de la empresa. Como se vio con anterioridad el *know-how* y *know-whom* de Manuel Gómez Morin le permitió a la *Cervecería Cuauhtémoc* emitir los primeros bonos hipotecarios en la década de los treinta. Además, ayudó a los dueños de la cervecera con los intentos por adquirir a sus competidores más importantes y recomendó e implementó el

⁴⁹⁴ Las empresas a las que se refiere son Hospitales Modernos, S.A., Compañía Hostelera Colonial, S.A., Industrial Financiera, S.A., Mercantil Distribuidora, S.A., Propiedades Urbanas, S.A. José F. Muguerza a Manuel Gómez Morin, 11 julio 1938, AMGM, Sección Abogado, Subsección Asesoría a Empresas.

uso del holding para la organización legal, administrativa y financiera de los negocios de la familia Garza Sada.

En un país cuyos mercados de capital estaban pobremente articulados y en donde los recuerdos del caos que trajo la Revolución en el sistema financiero estaban todavía presentes, es notable que una compañía manufacturera haya podido colocar una emisión de deuda de manera exitosa. Como este capítulo ha descrito, las conexiones que tenía Manuel Gómez Morin, abogado de la *Cervecería Cuauhtémoc*, con los círculos financieros, políticos y empresariales fueron de vital importancia para que la deuda de la *Cuauhtémoc* haya sido aceptada en el mercado. Además, sugiere que Gómez Morin fue importante al poner en contacto a inversionistas con empresarios que necesitaban de recursos para poner en marcha nuevos negocios.

Si bien los repetidos intentos de los dueños de la *Cervecería Cuauhtémoc* de comprar a sus principales competidoras, como la *Modelo* y la *Moctezuma*, a principios de la década de los treinta no fructificaron, éstos muestran como el abogado de los Garza Sada tenía conexiones importantes tanto a nivel nacional como internacional. La tentativa en la compra de la *Moctezuma* también sugiere que empresas como la *Cuauhtémoc* estaban dispuestas a adquirir compañías rivales, aunque fueran extranjeras, que no estuvieran dispuestas a cooperar o coludirse en la fijación de precios, y que contrataron los servicios de abogados como Manuel Gómez Morin para llevar a cabo dicha maniobra.

Por último debe señalarse el papel que fungió el abogado de los empresarios regiomontanos en la creación del primer holding mexicano. En una época de marcada intervención estatal, la creación de VISA le permitió a la familia Garza Sada reorganizar y expandir sus negocios de manera que no fuera blanco de ataques por parte de la administración del Presidente Cárdenas. Además, permitió que las empresas dentro del

holding tuvieran independencia financiera y que tuvieran un mayor acceso a préstamos. La creación de VISA no sólo presentó innovaciones legales, financieras y de administración para la *Cuauhtémoc*, sino que dicha forma de organización empresarial fue adoptada por otros grupos económicos en los años subsecuentes.

Conclusiones

A lo largo de la historia los abogados han jugado un papel importante como asesores tanto en la esfera política como económica pero curiosamente tanto la historia económica como la historia de empresas han dejado de lado el estudio de los servicios que los abogados han ofrecido a sus clientes. La historia de las empresas ha privilegiado el estudio de los empresarios, empresas y trabajadores en su análisis, pero en general personajes que no son tan visibles como los abogados han estado ausentes en esta historiografía. Consideramos que nuestra tesis demuestra que son proveedores de servicios e intermediarios de mucha importancia para el funcionamiento de las empresas a pesar de que generalmente por su discrecionalidad y falta de archivos son difíciles de analizar para el historiador.

Aún cuando la teoría institucional indica que la conformación de reglas formales e informales del juego de un país incide de manera importante en su desarrollo económico, ésta no se ha preocupado por analizar *quiénes* son los que construyen dichas reglas. Esta tesis pone de relieve el hecho de que los abogados son piezas claves en el diseño y construcción de los marcos institucionales al ser la bisagra que une las esferas políticas, económicas y legales. Además, se observa que para que los abogados puedan navegar en estas tres esferas, requieren de conocimientos técnicos y sociales- *know how* y *know whom*- que van construyendo con cada cliente que asesoran. La práctica legal es una combinación de estos dos aspectos y los hombres de negocios al contratar a un abogado escogen al que consideren que tiene una combinación idónea de ambos. Si bien muchos abogados, después de haber asesorado por largas temporadas a ciertas empresas son contratados para laborar dentro de ellas, son precisamente aquellos que mantienen su independencia los que

el mercado valora más, y el caso de Manuel Gómez Morin aquí analizado es un ejemplo de ello. La tesis muestra que al explorar los casos para los que son contratados y la asesoría que brindan nos permite comprender cómo estos tres ámbitos interactúan y dan como resultado marcos legales que rigen y restringen la interacción humana dentro de la sociedad.

Aquí hemos demostrado que los abogados están presentes en una multitud de transacciones económicas. Por lo general asesoran a empresas en la obtención de préstamos; en la conformación legal de la compañía; en la emisión de bonos o acciones; en las fusiones y adquisiciones de varias empresas; en la formación de carteles; en sucesiones testamentarias; en situaciones de bancarrota; en la compra-venta de propiedades, etc. Además, sugieren a sus clientes cómo conformar sus compañías legalmente; qué forma organizativa deben tomar; y qué tipo de contratos deben elaborar. Aun cuando pareciera que los abogados son generalmente consultados en estos ámbitos, no solemos tener información en torno a qué papel juegan en estas situaciones. Es por esto que la presente investigación exploró qué tipo de servicios ofrecieron los abogados a sus clientes y para ello utilizó el caso del despacho de Manuel Gómez Morin en el periodo 1920-1940. A través de los documentos en dicho despacho se analizó cuál fue el papel de los abogados en los negocios en México antes y después de la Revolución.

Conjuntamente al análisis que se hace del papel que los abogados han tenido en los negocios en México y del estudio específico que se hace sobre los servicios que prestó Gómez Morin a diversos empresarios, también se aprecia en los documentos del despacho de Gómez Morin el impacto que tuvo la gesta revolucionaria en el mundo de los negocios, el cual fue mucho más complejo de lo que habitualmente se piensa. Por lo menos para los empresarios que consultaron a dicho abogado, las revueltas sí tuvieron un impacto negativo

muy fuerte, aunque difícil de medir cuantitativamente. Se puede observar cómo los costos de transacción, información y monitoreo aumentaron de manera importante. Además, esta tesis muestra que la Revolución rompió con el eslabonamiento de las redes en los ámbitos políticos, económicos y legales que permitía la conducción diaria de los negocios. Los documentos del despacho de Gómez Morin nos indican que al menos para las empresas, la década de los veinte fue un periodo de zozobra y no de reconstrucción, y las coaliciones políticas entre empresarios y políticos tardaron muchos años en volverse a reconstruir.

Esta tesis, igualmente expone que la Revolución destruyó el mercado de servicios de asesoría como los que prestaban los abogados de empresa ya que experimentados abogados del Porfiriato salieron exiliados del país y aquellos que permanecieron no tenían las conexiones necesarias con los nuevos regímenes revolucionarios. Quizá tenían el *know how* pero no el *know whom* respecto a los nuevos cuadros revolucionarios y por lo tanto se convirtieron en inadecuados prestadores de servicios para los hombres de negocios. Dada la ausencia de gente profesionista con conocimientos técnicos dentro de los grupos revolucionarios, jóvenes abogados recién egresados de la Escuela Nacional de Jurisprudencia y de la Escuela Libre de Derecho, tuvieron que llenar a marchas forzadas el vacío que los fogueados abogados de la época del Porfiriato dejaron. El problema, sin embargo, es que estos jóvenes apenas comenzaban a construir el *know how* y *know whom* que a todo abogado le toma décadas ir conformando y no tenían la asesoría ni el respaldo de una generación anterior a la suya con la requerida experiencia y los contactos necesarios para brindarles apoyo. Esto no sólo tuvo un fuerte impacto en el mercado de servicios de abogados de empresa sino que interrumpió la curva de aprendizaje que los mandos medios y altos de la administración pública habían logrado alcanzar durante el gobierno de Porfirio Díaz. Así se explica que un joven con tan solo 24 años, como Manuel Gómez Morin haya

sido enviado a laborar a la Agencia Financiera en Nueva York, cuando el gobierno de Álvaro Obregón no había sido reconocido por el gobierno estadounidense y donde se buscaba negociar con importantes empresas petroleras la retroactividad del artículo 27 de la Constitución de 1917 y la deuda externa con las principales casas financieras.

El archivo de Manuel Gómez Morin nos permite, con más detalle, explorar qué servicios prestó este abogado y cómo navegó en el ámbito legal, político y económico en México en el periodo 1920-1940 al asesorar a diversos hombres de negocios y empresas. A través de los consejos que ofreció se observa cómo participó en la construcción de los marcos legales de la época y cómo es que redactó e interpretó las leyes aplicables a sus clientes. Además, a través de su caso se advierte cómo jóvenes abogados comenzaron conjuntamente a participar en la administración pública revolucionaria y a establecer sus despachos privados; cómo se fueron reconstruyendo las redes, y cómo los hombres de negocios buscaron a estos nuevos abogados con la finalidad de contar con su asesoría. Además de colaborar en la administración pública y en la asesoría a empresas, Gómez Morin participó de lleno como el primer Presidente del Consejo de Administración del Banco de México; colaboró en diversos periódicos y participó en la fundación de la Editorial Jus; fue profesor y director de la Escuela Nacional de Jurisprudencia y posteriormente Rector de la Universidad Nacional; fue miembro de diversas Comisiones en donde se redactaron importantes leyes que rigieron el sistema financiero de las décadas de los veinte y treinta; y fue fundador del Partido Acción Nacional.

Esta investigación también analiza el papel que Gómez Morin desempeñó como *lobbyist* por parte de la *Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza* al emprender diversas negociaciones con los gobiernos posrevolucionarios. Se analizó cómo el sector cervecero fue de los primeros dentro de la industria manufacturera en organizarse para

proteger los intereses de la industria y para de manera colectiva, presentar peticiones ante el gobierno. Gómez Morin había trabajado para la Secretaría de Hacienda y por lo tanto tenía importantes conexiones dentro de dichas oficinas. Cuando Gómez Morin fue contratado como abogado consultor por la *Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza*, las redes que había tejido con el gobierno sonoreño fueron importantes para las posteriores peticiones que en nombre de la *Asociación* presentó para que se redujeran los impuestos que se le querían cobrar a las empresas cerveceras y para negociar aranceles de distintos tipos. Igualmente, el abogado buscó que se redujeran los fletes que los *Ferrocarriles Nacionales* cobraban por el transporte de la cerveza. Se analizó la formación en esta época de un cartel cervecero que pretendía regular e igualar los precios de venta de las diversas empresas para así evitar una disminución en sus ganancias en épocas de inestabilidad económica. Gómez Morin, al igual que otros abogados de la época, elaboró el contrato que estableció las reglas que regirían el funcionamiento del cartel y ayudó en la coordinación del mismo.

Adicionalmente, el último capítulo de la presente tesis ha demostrado el papel que los abogados han jugado en el ámbito financiero y en la empresa. Con el advenimiento de la revolución industrial dichos agentes fueron consultados en mayor medida para resolver problemas financieros y para asesorar en la expansión de las empresas. La complejidad legal que se dio como resultado de la expansión económica consecuencia de la industrialización dio como resultado que las empresas abrieran sus propios departamentos legales y que aparecieran grandes bufetes de abogados corporativos. De tal suerte que los abogados de empresas se dividieron en dos grupos; aquéllos que trabajaban en la empresa y los que ofrecieron sus servicios de manera externa. Los primeros formaron parte de los nuevos departamentos jurídicos y en sus manos recaía dar solución a situaciones legales

que diariamente tenían que resolverse en la empresa. Los abogados externos, por otra parte, fueron contratados para resolver problemas coyunturales, breves, específicos y no recurrentes como la formación de *joint-ventures*, fusiones y adquisiciones, formaciones de *holdings*, emisiones de bonos y acciones.

Gómez Morin fue a lo largo de su vida un abogado de empresa externo y en esta tesis se analizó la asesoría que en dicha calidad ofreció a la *Cervecería Cuauhtémoc*. A través de los servicios que ofreció a la cervecera queda claro cómo dicho abogado fungió como intermediario financiero en una época en donde el país comenzaba a ajustarse a los trastornos políticos y económicos que trajo la Revolución. Gómez Morin, operó en dos niveles: como constructor de una normatividad financiera, al diseñar leyes, y como actor de nuevos proyectos bancarios y de novedosos esquemas de financiamiento para sus clientes. En este sentido, la participación de Gómez Morin en la redacción de la Ley de Títulos Operaciones e Instituciones de Crédito de 1932 fue de mucha importancia cuando asesoró a los dueños de la *Cuauhtémoc* a emitir los primeros bonos hipotecarios de una compañía manufacturera mexicana después de la Revolución. Asimismo, asesoró a dicha compañía para tratar de comprar a sus principales competidores –la *Cervecería Modelo* y la *Cervecería Moctezuma*. A través de dichas maniobras se vio que aunque Gómez Morin contaba con importantes contactos en el sistema financiero nacional e internacional, la Gran Depresión imposibilitó que la *Cuauhtémoc* pudiese adquirir a sus más importantes rivales.

Gómez Morin fue contratado por la cervecera regiomontana para que los asesorase en torno a cómo organizar administrativa, jurídica y legalmente la expansión de las empresas que habían surgido para asegurar los insumos que crecientemente demandaba la *Cuauhtémoc*. La expansión de dicha empresa había dado lugar a que se crearan empresas productoras de vidrio, malta, cajas, tapas, corcholatas, latas, etc. Debido al desarrollo que

habían tenido los negocios de la familia Garza–Sada durante el sexenio de Lázaro Cárdenas, ésta había sido acusada por su gobierno de monopolizar los mercados y debido a ello los propietarios de la cervecera buscaron que su abogado les diseñase una forma organizativa que les permitiese independizar -legal, administrativa y financieramente- cada empresa pero manteniendo el control de cada una de ellas. Además, querían protegerse políticamente contra los futuros ataques de los gobernantes. Gómez Morin dio respuesta a las inquietudes de sus clientes y creó el primer holding en México llamado *Valores Industriales, S.A. (VISA)*. *VISA* ofreció a los Garza-Sada la solución a sus problemas y a raíz de la creación de dicha empresa, otros importantes hombres de negocios buscaron la asesoría del abogado para que le diseñase un *holding* para sus propias empresas.

Finalmente, esta tesis ha buscado enriquecer las reflexiones sobre la teoría institucional, la historia económica y de empresas de México en dicho periodo a través del análisis de los servicios que prestó un abogado de empresas a sus clientes en el periodo 1920-1940. En primer lugar, en cuanto a la teoría institucional, la tesis muestra que los abogados son agentes indispensables para entender cómo se construyen los marcos institucionales y cómo es que estos evolucionan a través del tiempo. Segundo, teniendo en cuenta que contamos con escasa información sobre la historia económica de las décadas de los veinte y treinta del siglo XX, esta tesis contribuye a entender cuál fue el impacto de la Revolución en ciertas empresas una vez finalizadas las gestas armadas. Por último, nuestra investigación permite entender mejor, a través del análisis de las actividades del despacho de Manuel Gómez Morin, el papel que jugaron los abogados en las empresas y los servicios que prestaron a sus clientes.

Bibliografía

Archivos

Archivo General de la Nación (AGN), México, D.F.
Archivo Histórico del Centro de Estudios de Historia de México Carso, México, D.F.
Archivo Histórico de Pemex, México, D.F.
Archivo Manuel Gómez Morin (AMGM), México, D.F.
National Archives and Record Administration (NARA), Washington, D.C., E.U.A.

Periódicos

Diario Oficial de la Federación
El Dictamen
El Economista Mexicano
El Economista Semanal Financiero
El Universal
The Mexican Herald
The New York Times

Páginas web

www.law.com
www.law.duke.edu/curriculum/courseHomepages/Spring2002.
<http://www.measuringworth.com/ppoweruk/>
<http://www.measuringworth.com/ppowerus/>

Libros y revistas

Abel, Richard L. y Philip S. C. Lewis, *Lawyers in Society. The Common Law World*, Volume One, University of California Press, 1988.

Abel, Richard L., *American Lawyers*, Oxford University Press, 1989.

Aguilar Camín, Héctor, *La frontera nómada. Sonora y la revolución mexicana*, Cal y Arena, 1997.

Álvarez de la Borda, Joel, “La Compañía de Tranvías de México, S.A., una empresa de transporte urbano en la Ciudad de México 1907-1945”, Tesis de Maestría, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 2002.

Álvarez de la Borda, Joel, *Los orígenes de la industria petrolera en México 1900-1925*, Archivo Histórico de Petróleos Mexicanos, 2005.

Anaya Merchant, Luis, *Colapso y reforma. La integración del sistema bancario en el México revolucionario 1913-1932*, Miguel Angel Porrúa Editor y Universidad Autónoma de Zacatecas, 2002.

Arce Gurza, Francisco, et. al., *Historia de las profesiones en México*, El Colegio de México, 1982.

Aytlett, Philip, "A Profession in the Marketplace: The Distribution of Attorneys in England and Wales 1730-1800," *Law and History Review*, Vol. 5, No. 1, Primavera, 1987.

Baade, Hans W., "Número de abogados y escribanos en la Nueva España, la provincial de Texas y Luisiana," *Memoria del III Congreso de Historia del Derecho Mexicano*, UNAM, 1984.

Baker, G. Blaine, "Ordering the Urban Canadian Law Office and its Entrepreneurial Hinterland, 1825 to 1875," *University of Toronto Law Journal*, Vol. 48, No. 2, Spring 1998.

Baker, J.H., "Counsellors and Barristers, An Historical Study," *Cambridge Law Journal*, Vol. 27, No. 2, Noviembre 1969.

Barrera Pagés, Gustavo Adolfo, "Industrialización y revolución: El desempeño de la Cervecería Toluca y México, S.A., (1875-1926), Tesis de Licenciatura, ITAM, 1999.

Bazant, Milada, "La República Restaurada," en Francisco Arce Gurza et. al., *Historia de las profesiones en México*, El Colegio de México, 1982.

Beatty, Edward, *Institutions and Investment. The Political Basis of Industrialization in Mexico before 1911*, Stanford University Press, 2001.

Berlanstein, Lenard R., *The Barristers of Toulouse in the Eighteenth Century (1740-1793)*, Johns Hopkins University Press, 1975.

Brand, Paul A., "The Origins of the English Legal Profession," *Law and History Review*, Vol. 5. No. 1, Primavera, 1987.

Brown, Jonathan C., "Domestic Politics and Foreign Investment: British Development of Mexican Petroleum, 1889-1911", *Business History Review*, Vol. 61, Num. 3, Otoño 1987.

Burrage, Michael, *Revolution and the Making of the Contemporary Legal Profession*, Oxford University Press, 2006.

Calderón Vega, Luis, *Los Siete Sabios de México*, Editorial Jus, 1972.

Camp, Roderic Ai, *Mexican Political Biographies, 1935-1975*, The University of Arizona Press, 1976.

Cárdenas, Enrique, *La industrialización mexicana durante la Gran Depresión*, El Colegio de México, 1987.

Cárdenas, Enrique, *La hacienda pública y la política económica 1929-1958*, Fondo de Cultura Económica, 1994.

Cárdenas, Lázaro, “Alocución a los directores del Centro Patronal de Monterrey Nuevo León, sobre la acción gubernamental y la lucha obrera,” 11 febrero 1936, *Ideario Político*, Selección y presentación de Leonel Durán, Serie Popular Era, 1972.

Censo de la República Mexicana por estados verificado el 28 de octubre de 1900 conforme a las instrucciones de la Dirección General de Estadística a cargo del Dr. Antonio Peñafiel, Oficina Tipográfica de la Secretaría de Fomento, 1900-1904.

Cerutti, Mario e Isabel Ortega Ridauro, “Cervecería Cuauhtémoc (1925-1955). Integración productiva, expansión y ocupación del mercado nacional”, Mimeo, 2002.

Chandler, Alfred D., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977.

Chandler, Alfred D., *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, 1990,

Chandler, Alfred D., y H. Daems, *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of Modern Industrial Enterprise*, Harvard University Press, 1980,

Clagett, Helen L. y David M. Valderrama, *A Revised Guide to the Law & Legal Literature of Mexico*, Library of Congress, Washington D.C., 1973.

Coase, R.H., *The Firm the Market and the Law*, University of Chicago Press, 1988.

Coatsworth, John H., *Growth Against Development: The Economic Impact of Railroads in Porfirian Mexico*, Dekalb, Illinois, 1981.

Código de Comercio, 1889, México, 1890.

Coleman, D.C., “London Scrivners and the Estate Market in the Later Seventeen Century” *The Economic History Review*, New Series, Vol. 4, No. 2, 1951.

Collado Herrera, María del Carmen, “La gestión hacendaria del Adolfo de la Huerta (1920-1923)” en Leonor Ludlow (coord.), *Los Secretarios de Hacienda y sus proyectos (1821-1933)*, Tomo II, Universidad Nacional Autónoma de México, 2002.

Collado Herrera, María del Carmen, *Empresarios y políticos, entre la Restauración y la Revolución, 1920-1924*, Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana, 1996.

Collins, Randall, "Changing Conceptions in the Sociology of the Professions." En Rolf Torstendahl y Michael Burrage, (eds.) *The Formation of Professions*, Sage, Newbury Park, California, 1990.

del Ángel, Gustavo, "Paradoxes of Financial Development: The Construction of the Mexican Financial System. 1941-1982," Tesis de Doctorado, Stanford University, 2002.

del Ángel, Gustavo y Carlos Marichal, "Poder y crisis: Historiografía reciente del crédito y la banca en México, siglos XIX y XX", *Historia Mexicana*, Vol. LII, 2003.

del Arenal Fenchio, Jaime "Los abogados en México y una polémica centenaria (1784-1847)," *Revista de Investigaciones Jurídicas*, Tomo 4, Año 4, 1980.

del Arenal Fenchio, Jaime, "Abogados en la Ciudad de México a principios del siglo XX (La lista de Manuel Cruzado)," *Anuario Mexicano de Historia del Derecho*, Vol. X, 1998.

Dezalay, Yves y Bryant Garth, "Law, Lawyers and Social Capital: Rule of Law versus Relational Capitalism," *Social & Legal Studies*, Vol. 6, Num.1, 1997, p. 111.

Dingwall, Robert y Philip Lewis (eds.), *The Sociology of the Professions. Lawyers, Doctors and Others*, The MacMillan Press, London, 1983.

Directorio Oficial Bancario de México, Publicado por J. R. Southworth, Director General de la Cía. Directorio Oficial Bancario de México, S.A., 1905 y 1909.

D'Olwer, Luis Nicolau, "La inversión extranjera" en Daniel Cosío Villegas, *Historia Moderna de México*, El Porfiriato, La Vida Económica, 1965.

Dueñas, Heliodoro *Los bancos y la revolución*, 1945.

Fitzsimmons, Michael P., *The Parisian Order of Barristers and the French Revolution*, Harvard University Press, 1987.

Garciadiego, Javier, "Los orígenes de la Escuela Libre de Derecho", *Revista de Investigaciones Jurídicas*, Vol. 17, 1993.

Garciadiego, Javier, *Rudos contra científicos. La Universidad Nacional durante la Revolución mexicana*, El Colegio de México, UNAM, 2000.

Garciadiego, Javier, *Cultura y política en el México posrevolucionario*, Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México, 2006.

Gilson, Ronald J., "Value Creation by Business Lawyers: Legal Skills and Asset Pricing," *Yale Law Journal*, Vol. 94, No. 2, 1984.

Gilson, Ronald J., "Lawyers as Transaction Cost Engineers," The John M. Olin Program on Law and Economics, Stanford University, Working Paper, 147, 1997.

Gómez Mont, María Teresa, *Manuel Gómez Morin. La lucha por la libertad de cátedra*, UNAM, 1996.

Gómez Mont, María Teresa, *Manuel Gómez Morin 1915-1939*, FCE, 2008.

Gómez Galvarriato, Aurora, "El primer impulso industrializador de México: el caso de Fundidora Monterrey, Tesis de licenciatura, ITAM, 1990.

Gómez-Galvarriato, Aurora y Gabriela Recio, "El nacimiento de la sociedad anónima y la evolución de las organizaciones empresariales en México," Documento de Trabajo, CIDE, Núm., 279, 2003.

Gómez Galvarriato, Aurora y Gabriela Recio, "The indispensable Service of Banks: Commercial Transactions, Industry and Banking in Revolutionary Mexico", *Enterprise and Society*, Marzo 2007.

Gordon, Robert W., "The Devil and Daniel Webster" *The Yale Law Journal*, Vol. 94, No. 2, Dic. 1984.

Gordon, Robert W., " 'The Ideal and the Actual in the Law': Fantasies and Practices of New York City Lawyers, 1870-1910," en Gerard W. Gawalt (ed.), *The New High Priests, Lawyers in Post-Civil War America*, Greenwood Press, Westport Conn., 1984.

Graham Glascock, George, *Basham, Ringe y Correa en la historia de México*, edición privada, 2001.

Grunstein Dickter, Arturo, "¿Competencia o monopolio? Regulación y desarrollo ferrocarrilero en México, 1885-1911," en Sandra Kuntz Ficker y Paolo Riguzzi (coords.), *Ferrocarriles y vida económica en México (1850-1950)*, UAM-Xochimilco, Ferrocarriles Nacionales de México, El Colegio Mexiquense, 1996.

Guerra, François-Xavier, *México: del antiguo régimen a la revolución*, Tomo II, Fondo de Cultura Económica, 1988.

Guinnane, Timothy, Ron Harris, Naomi R. Lamoreaux y Jean Laurent Rosenthal, "Putting the Corporation in its Place", *Enterprise and Society*, Volume 8, Num. 3, 2007, pp. 687-729.

Haber, Stephen, *Industria y subdesarrollo. La industrialización de México, 1890-1940*, Alianza Editorial, 1992.

Haber, Stephen, "Financial Markets and Industrial Development: A Comparative Study of Government Regulation, Financial Innovation and Industrial Structure in Brazil and

Mexico, 1840-1930,” en Stephen Haber, ed., *How Latin America Fell Behind*, Stanford University Press, 1997.

Haber, Stephen, Armando Razo y Noel Maurer, *The Politics of Property Rights. Political Instability, Credible Commitments, and Economic Growth in Mexico, 1876-1929*, Cambridge University Press, 2004.

Hall, Linda B., *Oil and Politics. The United States and Postrevolutionary Mexico, 1917-1924*, University of Texas Press, 1995.

Halliday, Terence C. y Lucien Karpik (eds.), *Lawyers and the Rise of Western Political Liberalism*, Clarendon Press, 1997.

Hamilton, Nora *The Limits of State Autonomy: Post-Revolutionary Mexico*, Princeton University Press, 1982.

Hart, John Mason, *Empire and Revolution. The Americans in Mexico since the Civil War*, University of California Press, 2002.

Hernández Chávez, Alicia, “Militares y negocios en la Revolución Mexicana”, *Historia Mexicana*, octubre-diciembre, Vol. XXXIV, Núm. 2, 1984.

Hernández Lazo, *Inventario de instituciones y empresas del Archivo Manuel Gómez Morin*.

Hilton, Ronald, “José Vasconcelos”, *The Americas*, Vol.7, No. 4, Abril 1951.

Hobson, Wayne K., “Symbol of the New Profession: Emergence of the Large Law Firm, 1870-1915,” en Gerard W. Gawalt, ed., *The New High Priests, Lawyers in Post-Civil War America*, Greenwood Press, Westport Conn., 1984.

Hoffman, Philip T., Gilles Postel-Vinay y Jean-Laurent Rosenthal, *Pricesless Markets; The Political Economy of Credit in Paris, 1660-1870*, The University of Chicago Press, 2000.

Huskey, Eugene, *Russian Lawyers and the Soviet State. The Origins and Development of the Soviet Bar 1917-1939*, Princeton University Press, 1986.

Jacobson, Stephen H., “Professionalism, corporatism, and Catalanism: the Legal Profession in nineteenth-century Barcelona,” Ph.D. Dissertation, Tufts University, 1998.

Joseph, Gilbert, *Revolutions from without: Yucatán, Mexico and the United States, 1880-1924*, Cambridge University Press, 1988.

Karpik, Lucien, *Les avocats entre l’Etat, le public et le marché: XIIIe-XXe siècle*, Gallimard, Paris, 1995.

Karpik, Lucien *French Lawyers: A Study in Collective Action, 1274 to 1994*, Oxford University Press, 1999.

Katz, Friedrich, “Villa: El gobernador revolucionario de Chihuahua” en *Ensayos mexicanos*, Alianza Editorial, 1994.

Katz, Friedrich, *The Life & Times of Pancho Villa*, Stanford University Press, 1998.

Kemmerer, Edwin W., “Inflación y revolución”, *Problemas agrícolas e industriales*, Num. 1, Vol. 5, 1953.

Kirk, Harry, *Portrait of a Profession. A History of the Solicitor's Profession, 1100 to the Present Day*, Oyez Publishing Limited, London, 1976.

Kostal, R.W., *Law and English Railway Capitalism 1825-1875*, Clarendon Press, 1994.

Krauze, Enrique, “Los siete sobre México”, Tesis de Doctorado, Centro de Estudios Históricos, El Colegio de México, 1995.

Krauze, Enrique, Jean Meyer y Cayetano Reyes, *Historia de la revolución mexicana, 1924-1928*, El Colegio de México, Vol. 10, 1977.

Krauze, Enrique, “Hacia una historia social del derecho en México”, en *Estudios jurídicos en honor de Raúl F. Cárdenas*, Editorial Porrúa, 1983.

Krauze, Enrique, *Caudillos culturales en la Revolución mexicana*, Tusquets Editores, 1999.

Kuntz Ficker, Sandra y Paolo Riguzzi, “El triunfo de la política sobre la técnica: ferrocarriles estado y economía en el México revolucionario, 1910-1950”, en Sandra Kuntz Ficker y Paolo Riguzzi (coords.) *Ferrocarriles y vida económica en México, 1850-1950: del surgimiento tardío al decaimiento precoz*, El Colegio Mexiquense, 1996.

Kuntz Kicker, Sandra “Economic Backwardness and Firm Strategy: An American Railroad Corporation in Nineteenth-Century Mexico”, *Hispanic American Historical Review*, Num. 80.

Lamoreaux, Naomi, *The Great Merger Movement in American Business, 1895-1904*, Cambridge University Press, 1985.

Lamoreaux, Naomi y Jean-Laurent Rosenthal, “Legal Regime and Contractual Flexibility: A Comparison of Business's Organizational Choices in France and the United States during the Era of Industrialization”, *American Law and Economics Review*, Num. 7, Primavera 2005, pp. 28-61.

Laporta, Rafael, Florencio López de Silanes, Andrei Shleifer y Robert W. Vishny, “Legal Determinants of External Finance”, *Journal of Finance*, Num. 52, Julio 1997, pp. 1131-1150.

- Laporta, Rafael, Florencio López de Silanes, Andrei Shleifer y Robert W. Vishny, "Law and Finance", *Journal of Political Economy*, Num. 106, Diciembre 1998, pp. 1113-1155.
- Laporta, Rafael, Florencio López de Silanes, Andrei Shleifer y Robert W. Vishny, "The Quality of Government", *Journal of Law, Economics and Organization*, Marzo 1999, pp. 222-279.
- Levy, Juliette, "Yucatan's Arrested Development: Social Networks and Credit Markets in Merida, 1850-1899," Tesis de doctorado, UCLA, 2003.
- Lewis, Cleona, *America's Stake in International Investment*, Brookings Institution, 1938.
- Lipartito, Kenneth J., "What Have Lawyers Done for American Business? The Case of Baker and Botts of Houston." *Business History Review*, Num. 64, Otoño 1990.
- Lipartito, Kenneth J., and Joseph A. Pratt, *Baker & Botts in the Development of Modern Houston*, University of Texas Press, 1991.
- Lipartito, Kenneth J. y Paul J. Miranti, "Professions and Organizations in Twentieth-Century America", *Social Science Quarterly*, Vol. 79, Num. 2, June 1998
- Los Presidentes de México ante la Nación 1821-1984*, Vol. III, Presidencia de la República y El Colegio de México, 1988.
- Ludlow, Leonor, "La primera etapa de formación bancaria, 1864-1897" en Leonor Ludlow y Jorge Silva, compiladores., *Los negocios y las ganancias, de la Colonia al México Moderno*, Instituto Mora e Instituto de Investigaciones Históricas-UNAM, 1993.
- Machado, Manuel A. Jr., *The North Mexican Cattle Industry, 1910-1975, Ideology, Conflict and Change*, Texas A&M University Press, 1981.
- Marchildon, Gregory P., "The Role of Lawyers in Corporate Promotion and Management: A Canadian Case Study and Theoretical Speculations," *Business and Economic History*, Second Series, Vol. 19, 1990.
- Marichal, Carlos, "Obstacles to the Development of Capital Markets in Nineteenth-Century Mexico", en *How Latin America Fell Behind*, Stephen Haber, ed., Stanford University Press, 1997.
- Marichal, Carlos, "Debates sobre los orígenes de la banca central en México", en Aurora Gómez, Graciela Márquez, Rafael Dobado, eds., *¿México-España: Economías paralelas?*, Fondo de Cultura Económica, 2008.
- Márquez, Graciela, "¿Modernización fiscal? Impuestos sobre bebidas alcohólicas, 1884-1930," en Ernest Sánchez Santiró, (coord.), *Cruda realidad. Producción, consumo y fiscalidad de las bebidas alcohólicas en México y América Latina, siglos XVII-XX*, Instituto Mora, 2007.

Martines, Lauro, *Lawyers and Statecraft in Renaissance Florence*, Princeton University Press, 1968.

Mathias, Peter, "The Lawyer as Businessman in Eighteenth-Century England" en D.C. Coleman y Peter Mathias (ed.), *Enterprise and History; Essays in Honour of Charles Wilson*, Cambridge University Press.

Maurer, Noel, "Banks and Entrepreneurs in Porfirian Mexico: Inside Exploitation or Sound Business Strategy?", *Journal of Latin American Studies*, Vol. 31, Num. 2, Mayo 1999.

Maurer, Noel, *The Power and the Money. The Mexican Financial System, 1876-1932*, Stanford University Press, 2002.

Méndez Reyes, Jesús, "El pensamiento económico de Manuel Gómez Morín", Cuadernos de Trabajo, Facultad de Economía, 2001.

Meyer, Lorenzo, *México y Estados Unidos en el conflicto petrolero: 1917-1942*, Petróleos Mexicanos, 1988.

Miles, M., "The Money Market in the Early Industrial Revolution: The Evidence from West Riding Attorneys c. 1750-1800," *Business History*, Vol. 23, Número 2, Julio 1981.

Mosk, Sanford A., *Industrial Revolution in Mexico*, University of California Press, 1950.

Navas, José Manuel y Luis Martí Mingarro, *La abogacía en el Siglo de Oro*, Ilustre Colegio de Abogados de Madrid, 1996.

Narváez Machorro, Paulino, "La abogacía colonial," *Revista de la Escuela Nacional de Jurisprudencia de México*, Tomo V, Núms. 18-20, abril-diciembre 1943.

Noble, David F., *America by Design: Science, Technology and the Rise of Corporate Capitalism*, Knopf, Nueva York, 1977.

North, Douglass C., *Structure and Change in Economic History*, W.W. Norton and Company, 1981.

North, Douglass C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, 1990.

Officer, Lawrence H., "Purchasing Power of British Pounds from 1264 to 2007", MeasuringWorth, 2008.

Officer, Lawrence H. and Samuel H. Williamson, "Purchasing Power of Money in the United States from 1774 to 2007", MeasuringWorth, 2008.

Pelorsón, Jean Marc, *Les "Letrados": juristas castellans sous Philippe III, recherches sur leur place dans la société, la culture et l'État*, Le Puy-en-Velay: Impr. L'Éveil de la Haute Loire, 1980.

Pérez Franco, Aminadab Rafael, *Quiénes son el PAN*, Miguel Ángel Porrúa, PAN, Fundación Rafael Preciado, 2007.

Pérez Perdomo, Rogelio "Los abogados de América Latina. Una introducción histórica", manuscrito, 2002, p. 99.

Porres Martín-Cleto, Julio, *Abogados toledanos*, Ilustre Colegio de Abogados de Toledo, 1988.

Prest, Wilfrid, "Lawyers" en Wilfrid Prest, ed., *The Professions in Early Modern England*, Croom Helm, 1987.

Pollard, Sydney, *The Genesis of Modern Management: A Study in the Industrial Revolution of Great Britain*, Harvard University Press, 1965.

Puffer, Evelyn H. "A Great Business Lawyer", *Bulletin of the Business Historical Society*, Vol. 16, No. 3, 1942.

Recio, Gabriela, "Drugs and Alcohol: U.S. Prohibition and the Origins of the Drug Trade in Mexico, 1910-1930," *Journal of Latin American Studies*, Vol. 33, February 2002.

Recio, Gabriela, "El nacimiento de la industria cervecera, 1880-1910", en Ernest Sánchez Santiró (coord.), *Cruda realidad. Producción, consumo y fiscalidad de las bebidas alcohólicas en México y América Latina, siglos XVII-XX*, Instituto Mora, 2007.

Reseñas y Memorias del Primer Congreso Nacional de Industriales reunido bajo el patrocinio de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, Departamento de Aprovisionamientos Generales, Dirección de Talleres Gráficos, 1918.

Robson, Robert, *The Attorney in Eighteenth-Century England*, Cambridge University Press, 1959.

Rubin, R., y David Sugarman, *Law, Economy and Society, 1750-1914: Essays in the History of English Law*, Professional Books Limited, 1984.

Salazar, A.F., *El libro de referencias. Directorio de profesionistas y principales hombres de negocios en la República Mexicana*, Mérida, 1912.

Saragoza, Alex M., *The Monterrey Elite & the Mexican State, 1880-1940*, The University of Texas Press, 1988.

Secretaría de Fomento Colonización e Industria, *Anuario Estadístico de la República Mexicana a cargo del Dr. Antonio Peñafiel*, República Mexicana, Año VII, Num. 7, 1900.

Secretaría de Fomento, *Noticia del Movimiento de Sociedades Mineras y Mercantiles Habido en la Oficina del Registro Público de la Propiedad y del Comercio durante los años de 1880 a 1910 Formada por la Dirección General de Estadística a Cargo del Doctor Antonio Peñafiel*, México, 1911.

Silva Herzog, Jesús, *Una vida en la vida de México*, Siglo XXI Editores, 1993.

Skirius, John, "Railroad, Oil and Other Foreign Interests in the Mexican Revolution", *Journal of Latin American Studies*, Vol. 35, 2005.

Slinn, Judy, *A History of Freshfields*, Biddles Limited, Guilford, Surrey, Inglaterra, 1984.

Slinn, Judy, *Linklaters & Paines, The First One Hundred and Fifty Years*, Longman, London, 1987.

Smith, Michael M., "Carrancista Propaganda and the Print Media in the United States: An Overview of Institutions," *The Americas*, Vol. 52, No. 2, octubre 1995.

Suárez, Eduardo, *Comentarios y recuerdos (1926-1946)*, Editorial Porrúa, 1977.

Sugarman, David "Simple Images and Complex Realities: English Lawyers and their Relationship to Business and Politics, 1750-1950," *Law and History Review*, Vol. 11, No. 2, Otoño, 1993.

Sur, Bernard, *Histoire des avocats en France: des origins à nos jours*, Dalloz, Paris, 1998.

Swaine, Robert T., *The Cravath Firm and its Predecessors, 1819-1948*, Vol. II, impresión privada, 1948.

Tacchi, Francesca, *Gli avvocati italiani dall'unità alla Repubblica*, Il Mulino, Bologna, 2002.

Tedoldi, Leonida, *Del difendere: avvocati, procuratori e giudice a Brescia e Verona, tra la Repubblica di Venezia e l'età napoleonica*, F. Agnelli, Milano, 1999.

The Mexican Year Book. A Statistical, Financial, and Economic Annual, Compiled from Official and Other Returns, 1909-1910, The Mexican Year Book Publishing Co., 1910.

Thomas, William G. *Lawyering for the Railroad. Business, Law and Power in the New South*, Louisiana State University Press, Baton Rouge, 1999.

Ulloa, Berta, *Historia de la Revolución Mexicana, 1914-1917, La Constitución de 1917*, Vol. 6, El Colegio de México, 1983.

United States Dept. Of Commerce, Bureau of Manufacturers, *Daily Consular and Trade Reports*, July 18, 1912.

Uribe-Uran, Víctor M., *Honorable Lives. Lawyers, Family and Politics in Colombia, 1780-1850*, University of Pittsburgh Press, 2000.

Vasconcelos, José, *Ulises criollo*, Editorial Trillas, 1998.

Vázquez, Josefina Zoraida y Pilar Gonzalbo Aizpuru, *Guía de protocolos del Archivo General de Notarias de la Ciudad de México*, varios años, El Colegio de México.

Wasserman, Mark, "Foreign Investment in Mexico, 1876-1910: A Case Study of the Role of Regional Elites," *The Americas*, Vol. 36, No. 1, Julio 1979.

Wilkins, Mira, *The Emergence of Multinational Enterprise, American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*, Harvard Studies in Business History.

Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975.

Williamson, Oliver E., "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach," *American Journal of Sociology*, Vol. 87, No. 3, 1981,

Womack Jr., John, "The Mexican Economy during the Revolution, 1910-1920: Historiography and Analysis", *Marxist Perspectives*, Invierno 1978.

Womack Jr., John, "The Mexican Revolution, 1910-1920", en Leslie Bethell, ed., *Mexico Since Independence*, Cambridge University Press, 1992.

Zebadúa, Emilio, *Banqueros y revolucionarios: la soberanía financiera de México, 1914-1929*, Fondo de Cultura Económica, 1994.