

Negocios, empresarios y entornos políticos en México, 1827-1958

Marco Palacios
Coordinador



EL COLEGIO DE MÉXICO

NEGOCIOS, EMPRESARIOS Y ENTORNOS
POLÍTICOS EN MÉXICO, 1827-1958

CENTRO DE ESTUDIOS HISTÓRICOS

NEGOCIOS, EMPRESARIOS
Y ENTORNOS POLÍTICOS
EN MÉXICO, 1827-1958

Coordinador
Marco Palacios



EL COLEGIO DE MÉXICO

338.7097209034092

N384

Negocios, empresarios y entornos políticos en México, 1827-1958 / coordinador, Marco Palacios. – 1ª ed. – México, D.F. : El Colegio de México, Centro de Estudios Históricos, 2014.

291 p. ; 22 cm.

ISBN 978-607-462-684-1

Incluye referencias bibliográficas

1. Empresarios – México – Biografía – Siglo XIX. 2. Empresarios – México – Biografía – Siglo XX. 3. Empresarios – México – Historia – Siglo XIX. 4. Empresarios – México – Historia – Siglo XX. 5. Empresarios – Aspectos políticos – México – Historia – Siglo XIX. 6. Empresarios – Aspectos políticos – México – Historia – Siglo XX. I. t.

Primera edición, 2014

D.R. © El Colegio de México, A. C.

Camino al Ajusco 20

Pedregal de Santa Teresa

10740 México, D. F.

www.colmex.mx

ISBN 978-607-462-684-1

Impreso en México

ÍNDICE

Prefacio, <i>Marco Palacios</i>	11
I. Negocios, política y diplomacia en México. El caso del cónsul Ewen Clark Mackintosh, 1827-1852, <i>Gabriel Martínez Carmona</i>	21
Introducción	21
Ventajas y desventajas de hacer negocios en México. Primera mitad del siglo XIX	22
Formación y actividades de la casa Manning & Marshall	25
Los primeros años de Ewen Clark Mackintosh en México	27
Información y protección. El cónsul Mackintosh	32
La quiebra de la firma Manning & Mackintosh	46
Conclusión	49
Referencias	51
II. Un comerciante estadounidense en los confines mexicanos: el caso de Josiah Gregg (1831-1839), <i>Óscar Barrera</i>	57
Josiah Gregg y su contexto	62
Incertidumbres, dificultades y estrategias	68
Un líder experto que aprovechó la coyuntura	76
Ciclo comercial, mercadeo y diversificación económica	85
Gregg abandona sus actividades comerciales en Santa Fe	93
Consideraciones finales	97
Referencias	99
III. Cimientos del imperio de la familia Guggenheim en México, 1890-1905, <i>María Ángeles Cortés Basurto</i>	105
Introducción	105
Historia de la familia Guggenheim	111
México se convierte en un atractivo	117
Comienza el imperio en México	121

La fusión Guggenheim ASARCO. La expansión en México	136
Epílogo	142
Referencias	145
IV. Esperanza Iris, una aproximación a su sobresaliente trayectoria como empresaria teatral, 1896-1918, <i>Grisell Ortega Jiménez</i>	149
El contexto teatral durante el Porfiriato, el escenario perfecto para una actriz visionaria	153
Etapas formativas: una empresaria en ciernes	155
Una estrategia empresarial brillante en plena coyuntura revolucionaria: la Compañía de Operetas Vienesas “Esperanza Iris” se aventura allende las fronteras	161
Lazos de parentesco y labor empresarial	170
Matrimonio y empresa	172
Una familia sustituta: la compañía teatral	175
El fin de la carrera empresarial de Esperanza Iris	177
Consideraciones finales	179
Referencias	181
V. El ascenso de Agustín Legorreta García dentro de Banamex, 1902-1921, <i>Arturo Valencia Islas</i>	185
Introducción	185
El ascenso de Agustín Legorreta	206
Legorreta y la incautación bancaria	215
Legorreta como director interino de Banamex	218
Conclusiones	224
Referencias	225
VI. Juan Andreu Almazán y la Compañía Constructora Anáhuac: negocios y política durante la posrevolución (1927-1932), <i>Marcela Mijares Lara</i>	229
Introducción	229
Almazán: militar y empresario	233
La política de caminos	236
La aventura de Almazán como constructor	240
El derrumbe de la Compañía Constructora Anáhuac	245
Conclusiones	254

Anexos	256
Referencias	259
VII. <i>Carcho</i> Peralta: un empresario hotelero en la ciudad de México (1944-1950), <i>Paulina Martínez Figueroa</i>	263
Introducción	263
Antecedentes familiares y tradición empresarial: el trío Anacarsis	265
El nicho de oportunidad: <i>Debates en torno al turismo y al quehacer hotelero en los años cuarenta</i>	270
Estrategia: <i>Carcho</i> Peralta y el rescate del hotel Regis	278
Conclusiones	288
Referencias	290

PREFACIO

NEGOCIOS, EMPRESARIOS Y ENTORNOS

ESTE LIBRO TRATA de empresarios mexicanos y en México dentro de un marco que comprende aproximadamente 130 años. Se asume que los empresarios son parte de la clase dominante y que, en tanto promotores y beneficiarios principales del desarrollo capitalista, entablan nexos orgánicos con el Estado. Puede ser que esta relación matricial no siempre sea congruente en sí misma; si no lo fuese, tampoco avalaría la supuesta neutralidad que reclama el Estado como cuestión de principio. Por el contrario, deja abierta la pregunta por los márgenes que manejan los empresarios autónomamente del Estado y, en nuestro caso particular, los rentistas.

Vamos al grano. ¿Qué importancia puede tener la publicación de un conjunto de casos sueltos de historia empresarial mexicana, rama que, pese a su juventud, ya cuenta con una de las más importantes y vigorosas producciones bibliográficas de América Latina?¹ Para esbozar una respuesta conviene presentar sumariamente algunas consideraciones de contexto. Aunque la historia empresarial se establece en la encrucijada de tres conceptos, empresarios, empresas y empresariado, este libro se limita a los primeros. Si a primera vista parece de mayor interés el estudio de las empresas y el empresariado, aquí se parte del supuesto de que las actividades de los empresarios individuales son inextricables de sus empresas y que, eventualmente, algunos se agremian y forman un actor colectivo, el empresariado, que opera a la par con las burocracias estatales, con sus clientes y proveedores, con los sindicatos de trabajadores y, no menos importante, frente a la opinión pública, escurridiza y variable.

¹ Un par de ejemplos representativos son Leticia Gamboa Ojeda (coord.) *Los barcelonnettes en México: miradas regionales, siglos XIX y XX*, Puebla, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla / Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades Alfonso Vélaz Pliego / Universidad Juárez del Estado de Durango, 2008 y, más recientemente, Aurora Gómez-Galvarriato, *Industry and Revolution. Social and Economic Change in the Orizaba Valley, México*, Cambridge, Harvard University Press, 2013.

El empresario es inextricable de la familia, fuente primaria de socialización y adiestramiento; de la cultura local y nacional; del entramado económico, legal y político. Despliega actitudes y acciones; alberga expectativas y ambiciones siempre en pos del lucro y el reconocimiento social; así se configuran trayectorias biográficas y familiares que permiten comprender el espíritu e imagen de una época. Para decirlo con Sombart, este libro examina más al “burgués” que a “la burguesía”. En el caso de México se trata de un tipo social particular que difiere de muchos estereotipos y en particular del conocido patriarca-empresario que solía dar su nombre a empresas europeas o estadounidenses paradigmáticas del largo siglo XIX (1789-1914) como llamó Hobsbawm el periodo de ascenso y consolidación del capitalismo industrial.

Las fechas en el título del libro, 1827 y 1958, corresponden al arribo a México de Ewen Clark Mackintosh, “ambicioso e inescrupuloso” joven británico de 25 años que llegaría a ser uno de los negociantes más encumbrados de la joven república, y a la muerte en accidente aéreo de Anacarsis Peralta Díaz, el *Carcho*, “el responsable del esplendor” del afamado Hotel Regis de la ciudad de México. Esta obra considera protagonistas que buscaron encarnar el “espíritu capitalista moderno”, sus valores, hábitos y moralidad. Escudriña su quehacer, en dónde y cómo actuaron; cómo aplicaron inventiva y talento para transformar material y culturalmente la trama de relaciones sociales que llamamos el mercado y cómo, a su vez, ellos mismos cambiaron en el proceso.

PARÁMETROS

Una tarea inicial debe atender al cambio de época y a la organización espacial de la actividad empresarial. Verbigracia, de la primera globalización imperialista (1760-1830)² a la globalización actual que implica ámbitos geográficos interdependientes que, a la vez, son políticos y culturales como puede apreciarse en las cadenas: local ↔ regional ↔ nacional ↔ mundial; o en otras combinatorias: mundial ↔ local o local ↔ nacional.

Además, en los contextos en que operan los empresarios es de suma importancia atender grandes cambios en las estrategias de los estados mo-

² Véase C. A. Bayly, *The Birth of the Modern World, 1780-1914*, Oxford, Blackwell Publishing, 2004, pp. 44-47.

ernos; por ejemplo, el paso del mercantilismo a los derechos de propiedad garantizados. También hay que precisar posibles efectos del cambio social, de la consolidación del orden capitalista en las relaciones familiares o en las formas de organización y manejo de las empresas. Estas últimas son los entornos inmediatos en los que un empresario decide sobre riesgos; calcula ganancias y costos, incluidos costos sociales como la reprobación; en que organiza y dirige; entabla relaciones personales interesadas y enfrenta la competencia. En pocas palabras, en este libro se enfocaron elecciones en la búsqueda del “nicho”, entendido con Fredrik Barth como “la posición del empresario en relación con los recursos, los competidores y los clientes”. Operación estratégica pues de su ejecución pende la suerte final del empresario; en el nicho despliega los “activos” que, continuando con Barth, representan “la suma total de capital, habilidades, (particularmente aquellas orientadas a manipular bienes, personas y situaciones) y reivindicaciones sociales”.³

En segundo término, aparece la divisoria entre oferta y demanda de empresarios; este libro privilegia la primera. Esto significa decantarse por la microhistoria, dejando de trasfondo la historia económica, la historia social o la historia empresarial en el sentido más convencional que se atribuye a estas disciplinas. Es menester sin embargo, tener en cuenta hipótesis como las de Tortella para España que, por extensión podrían ser válidas en América Latina: “una sociedad que desde el siglo XVI se congeló en una ortodoxia impuesta, que reprimió sistemáticamente la libertad de pensamiento y la libertad de acción en busca de la felicidad terrena, acabó encontrándose, tres siglos más tarde, sin una clase empresarial competitiva y dinámica. Las actitudes sociales, repito, son muy persistentes: hay indicios de que el problema no se ha resuelto todavía”.⁴

Desde un punto de vista de la teoría general, esta opción resalta las notas cualitativas de la agencia humana (activos + nicho) en desmedro del análisis de la estructura, generalmente de base estadística, que requiere

³ Fredrik Barth (ed.), *The Role of the Entrepreneur in Social Change in Northern Norway*, Bergen, Arboek for Universitetet i Bergen, 1963, p. 9. Pese que este pequeño libro apareció en inglés, pasó desapercibido en el *mainstream* de los estudios empresariales aunque causó revuelo entre antropólogos dedicados a estos temas y entusiasmo en grupos que trabajaban el campo que, casi inmediatamente después, se conocería como la microhistoria.

⁴ Gabriel Tortella, “La iniciativa empresarial, factor escaso en la España contemporánea”, en Francisco Comín y Pablo Martín Aceña (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas, 1996, p. 60.

investigar aspectos tales como la configuración de los mercados (verbigracia, monopolio-competencia abierta; saturados o no) o de los sistemas fiscales y la eventual propensión al fraude en estos o de los estudios de las complejas y conflictivas relaciones con los sindicatos de trabajadores o con aspectos centrales de mercadeo y publicidad, o de la gerencia de la empresa y así sucesivamente.

Vienen al caso un par de observaciones adicionales. Si hasta la década de 1970 (quizás con un breve interregno de *c.* 1940 a 1955) se asumía que la historia empresarial era una subespecie de la historia económica, idea que no se disipa del todo en América Latina y España, hoy día tiene más espacio y pertinencia el enfoque multidisciplinar. Esto se ve, por ejemplo, en el abordaje del concepto de oportunidad que subraya el papel del azar o de la suerte que acompañan al empresario. Aparte de esto debe existir una inventiva en el emprendedor que se pone a prueba cuando opera en mercados y negocios saturados o de alta competencia que, parece ser una tendencia dominante en algunas fases o momentos del desarrollo del mercado capitalista. La otra, el monopolio, es el resultado lógico de los rendimientos crecientes que llevan a dominar un mercado.

SOBRE LOS CONCEPTOS ADECUADOS

Los ensayos que aquí se ofrecen dan centralidad a ese nexo negociante-oportunidad en campos de baja saturación, es decir, de demanda insatisfecha y bajos costos de entrada; en estas situaciones, la ocupación de un nicho implica que el empresario ha conseguido descifrar los signos del medio cultural, romper moldes establecidos y con base en esto diseña una estrategia de negocios.

Otro elemento a destacar es la limitación de conceptos elaborados con base en las grandes trayectorias de la industrialización de los siglos XIX y XX, que en América Latina, con respecto a las economías desarrolladas, fueron incongruentes, superficiales y quedaron inconclusas. Por ejemplo, la aplicación de la ciencia a la producción y a la distribución de bienes y servicios fue generalmente importación del Atlántico Norte. Por esto, la escala o la complejidad organizacional y tecnológica de las empresas en América Latina, con contadas excepciones de multinacionales que encuentran ventajas de localización o de grandes empresas públicas en algunos países, (el complejo siderúrgico de Volta Redonda, Estado de Río de Janeiro,

es paradigmático) desaconsejan emplear indiscriminadamente conceptos consolidados en la literatura especializada como los que Alfred D. Chandler expusiera en sus celebradas diadas analíticas de las grandes empresas industriales de Estados Unidos, Francia, Alemania y Japón: “capitalismo personal-capitalismo gerencial”, “estrategia-estructura”, o “economía de escala-economías de alcance”.

El mismo criterio restrictivo debe emplearse frente al paradigma schumpeteriano del papel de la innovación, esto es, esa creación destructiva por parte del empresario que “perturba el equilibrio económico” y de este modo dinamiza el capitalismo y permite la acumulación.⁵ Este desarrollo es el proceso continuo de cambio en las estructuras económicas, sociales y políticas cuyo eje central son la innovación y el cambio técnico. Para Schumpeter, como antes para Marx, el capitalismo nunca está en reposo; siempre está en ebullición acumulativa; siempre hay cambio pues nada está dado y por ende no hay equilibrio; gracias a esto pueden entrar nuevos empresarios.

Ahora bien, el sencillo concepto de riesgo formulado por Cantillon en su *Essai*, c. 1730, parece ganar pleno sentido cuando se aplica al estudio de los negocios y negociantes en la historia latinoamericana: *entrepreneur* es quien compra a un precio cierto esperando hacer ganancia al vender a un precio incierto. En otras palabras, es quien esté dispuesto a tomar un riesgo en el mercado. El nexo entre incertidumbre-riesgo-ganancia eventual cruza todos los ensayos ofrecidos. Pero el cálculo del empresario puede fallar. En esta perspectiva, los resultados, éxito o fracaso, parecen irrelevantes pues lo que interesa analizar es cómo un negociante orienta y controla su conducta en pos del lucro y el reconocimiento social; esto es, cómo enfrenta el ambiente de incertidumbre que suele reinar en los planos económico, social, discursivo y político.

Puede decirse que este papel de anticipar, inherente al buen negociante, lo transforma en líder pues rompe moldes establecidos y crea otros nuevos y en el transcurso consigue seguidores y clientes. Valga en este punto mencionar que trabajos poco conocidos en la historia empresarial convencional como el de Bergeron sobre el negociante ilustrado⁶ o el de Cyril S.

⁵ Bert F. Hoselitz, “El nacimiento de la teoría empresarial”, en Joseph J. Spengler y William R. Allen, *El pensamiento económico de Aristóteles a Marshall*, Madrid, Tecnos, 1971, pp. 268-269.

⁶ Louis Bergeron, “El hombre de negocios”, en Michael Vovelle (ed.), *El hombre de la Ilustración*, Madrid, Alianza Editorial, 1995, pp. 131-150.

Belshaw⁷ sobre negociantes en fronteras geográficas y culturales, que seguiría Fredrik Barth, citado arriba, fueron muy apreciados por los autores.

SIETE ESTUDIOS MEXICANOS

Los ensayos de este libro sacan a la luz aspectos más allá de lo que usualmente aparece circunscrito al campo de la historia empresarial. Por ejemplo, los desafíos y oportunidades mercantiles en regiones de frontera geográfica son objeto específico del estudio de Óscar Barrera en torno a Josiah Gregg, quien, en un momento crucial de su vida, en la década de 1830, fue capitán de caravanas de Missouri a Santa Fe o a Chihuahua. Bajo su mando, esas caravanas debían atravesar una azarosa, compleja e inestable frontera física y humana, característica de las fronteras internacionales de antiguo régimen que, se ha dicho, “más que líneas en un mapa demarcaban sistemas de pensamiento y acción muy peculiares”.⁸ Es decir, los extensos y escabrosos confines geográficos al norte y oriente de lo que hasta hacía poco había sido territorio novohispano bajo jurisdicción de la monarquía española. En esos confines de dos imperios europeos, el británico y el español, las repúblicas que emergieron de las revoluciones de independencia debían cerrar los poros, demarcar y amojonar territorios para poder hacer efectivas las líneas limítrofes. Al no avanzar en esta dirección interestatal, y bajo unas dinámicas incontrollables de poblamiento, se crearon ambigüedades político-territoriales que se prolongarían más de medio siglo para terminar siendo resueltas por la guerra, con gran desmedro y pérdida para la joven república mexicana.

La nación derrotada pagaba caro por sus fronteras de antiguo régimen, por el despoblamiento de enormes territorios, y, además, por continuar decididamente en el estadio de una economía anterior a la era técnica industrial. Al respecto, la literatura especializada sugiere que la industrialización conlleva, de un lado, un proceso continuo de demanda de tecnología que termina dinamizando el crecimiento de la productividad del trabajo; y de otro un proceso férreo de centralización estatal que, conforme a una popular predic-

⁷ Cyril S. Belshaw, “The Cultural Milieu of the Entrepreneur: A Critical Essay”, *Explorations in Entrepreneurial History*, 7: 3 (febrero, 1955), pp. 146-163.

⁸ Barry Supple, “The State and the Industrial Revolution 1700-1914”, en Carlo Cipolla (ed.), *The Fontana Economic History of Europe*, Londres / Glasgow, The Harvester Press, 1976, vol. 3, capítulo 5, p. 301.

ción weberiana, conlleva la expansión inevitable de las burocracias, incluidas las militares. ¿Qué pasó en América Latina, donde, respecto a las economías del Atlántico norte, la industrialización fue tardía y quedó inconclusa? Este es, sin duda, un contexto ineludible de varios casos de este libro que subrayan la centralidad de urdimbres clientelistas de negocios y política.

Figuran prominentemente en el ensayo de Marcela Mijares Lara que examina una situación más frecuente de lo que suele pensarse. En las empresas de Juan Andreu Almazán la carrera política aparece, en sí misma, como una forma normal de hacer negocios. En el trascurso de su actividad política el general Almazán ganó una experticia única para encontrar el nicho: construir infraestructuras, altamente rentable gracias a la ausencia de una burocracia estatal centralizada y moderna, precisamente cuando el estado posrevolucionario acometía un plan de obras públicas importando de Estados Unidos ingeniería y modelos de gestión de obras civiles. De acuerdo con Mijares, el talón de Aquiles de Almazán estaba en el mismo nicho que dependía completamente de los activos, o sea, de su trayectoria personal sujeta a los sacudones en la correlación de fuerzas facciosas en el interior de lo que ya se distinguía como “la familia revolucionaria”.

Dos trabajos abordan la configuración social del gusto, forma particular de *la distinción* entendida como una estética que enmascara la desigualdad y a un nuevo enclasmamiento para decirlo con Bourdieu, y cómo el gusto da lugar a la formación de nichos empresariales. El de Grisell Ortega Jiménez que investiga el establecimiento del espectáculo profesional de opereta en Hispanoamérica y México a cargo de la consagrada tiple y empresaria Esperanza Iris en una época turbulenta, y de cambios acelerados (1896-1918). Una virtud de este ensayo es su llamada de atención sobre la necesidad de enfocar con precisión y pertinencia el papel de la mujer en los campos de la historia empresarial y la autora pregunta por qué la absoluta omisión historiográfica de la faceta empresarial de la Iris, o de un modo más general, el porqué se establece un patrón normal de masculinidad para la actividad de negocios: ser “competitivo, independiente, ambicioso, analítico, arriesgado, agresivo, dominante” que, no cuestionan los estudios empresariales cuando relegan a la mujer con talento para crear y sostener empresas pioneras.

El ensayo de Paulina Martínez Figueroa sobre el *Carcho* Peralta, exitoso refundador del Hotel Regis de la ciudad de México, nos vuelve a la *distinción* de una nueva élite de poder. El éxito de Peralta, similar en cierto modo al de la Iris, radicó en saber lucrar de un nuevo concepto de hotelería que, comparativamente, subraya lo contrario de Almazán. En este caso el tejido

de negocios y política no implica que el nicho mantenga una relación de dependencia de los juegos tácticos en el interior de la familia revolucionaria. Se trata, sencillamente, de entender cómo un modelo vanguardista de hotelería encontró tierra fértil en un momento de consolidación, ostentación y triunfalismo de la élite priista que empalmó perfectamente con nuevas definiciones y políticas de turismo interno e internacional. En efecto, la época dorada del Regis correspondía a ese espíritu de autocomplacencia y autoafirmación que se apoderó de los altos mandos políticos y del ejército en las décadas de 1940 y 1950, sumado a las experiencias exitosas de encuadramiento sindical, en este caso, del Sindicato Nacional de Trabajadores de Hoteles, Restaurantes, Cantinas, Cafés y Similares de la República Mexicana.

Tres situaciones diferentes entre sí y con las anteriores, son los negocios de los Guggenheim, el ascenso de Agustín Legorreta García en Banamex y, bien atrás en el tiempo, la agitada trayectoria de Ewen Clark Mackintosh. Legorreta y Mackintosh desempeñan el papel ambiguo de moverse en el campo burocrático del funcionariado, público o privado, no importa. La tenue divisoria entre lo público y lo privado cuando el poder se practica, permite que ciertos individuos, bien situados en una organización, lucren de un conocimiento privilegiado y desarrollen habilidades arquetípicas de los hombres de negocios. Además, estos casos muestran mejor las encrucijadas de los negocios internacionales en momentos fundacionales, de cambio acelerado.

El asunto gana relieve en el estudio de María Ángeles Cortés Basurto sobre la empresa Guggenheim en México que ofrece un ejemplo de cómo la historia empresarial puede ser una subespecie de la historia económica. En este sentido, es excepcional en el libro. Cortés estudia grandes inversionistas en un complejo de minería y metalurgia de una empresa transnacional, conforme a la conocida definición de Mira Wilkins, empresa que se habría manejado siguiendo un modelo chandleriano de capitalismo personal: la Guggenheim-ASARCO, fusionada hacia 1901. Si Cortés emplea fuentes secundarias bastante conocidas para definir el perfil de la familia Guggenheim, escudriña con base en fuentes primarias el funcionamiento de la filial mexicana que se integró vertical y horizontalmente a un espacio geográfico transnacional y desempeñó un papel importante en el desarrollo del sector minero y metalúrgico que el régimen de Porfirio Díaz juzgaba estratégico para la prosperidad de México. La disponibilidad de capital en gran escala y el manejo de tecnología de punta dieron a la empresa un amplio margen de operación *a)* en sus relaciones con el estado mexicano, en todos los niveles territoriales, y *b)* con los trabajadores que, aparentemente,

consiguió integrar al esquema de la disciplina laboral del mundo industrializado en un momento histórico dominado por capitalistas despiadados.

Dentro de la insondable especificidad del negocio bancario el caso Legorreta, que presenta Arturo Valencia Islas, subraya la importancia de la personalidad nodal y de un doble momento que converge en el mismo tiempo mexicano: el paso del Porfiriato a la Revolución: *a)* el recambio generacional dentro del funcionariado de Banamex, entidad parsimoniosa controlada por capitalistas franceses, y *b)* el episodio de la “incautación bancaria de 1916”. El talante y personalidad de Legorreta, su trayectoria personal y especialmente la decisión que tomó en momentos cruciales de la incautación, lo volvieron “indispensable” para la banca privada y para el régimen político y así le pavimentaron un camino de ascenso imparabile, plataforma de la consolidación de una conocida dinastía de banqueros mexicanos del siglo xx.

La parábola del cónsul Mackintosh que ofrece Gabriel Martínez Carmona, dice tanto de México como de los negocios bajo el manto del Imperio Británico; de la situación general de los negocios y el entorno político en una república recién independizada, asediada desde adentro y desde afuera, particularmente desde el norte. El joven británico que, como empleado y funcionario, logró amasar una fortuna que perdió al final, devela en muchos sentidos el misterio del talento específico del hombre de negocios capaz de anticipar la conducta de los políticos que tenían las llaves de la hacienda pública mexicana, campo particularmente resbaloso. El cónsul, valga subrayar, no fue ave de paso. Se afincó en México y se casó con una mexicana; en el apogeo del negocio no vendió ni regresó a Gran Bretaña, como sus colegas.

Como en el caso Guggenheim, el del cónsul sugiere perfiles, esbozos de la estructura económica mexicana: la iliquidez permanente; la penuria fiscal, el alto riesgo de la inversión minera, la fragilidad de la especulación en exportables como el tabaco. Sin embargo, lo que realmente importaba al cónsul era mantenerse en el nicho; esto es, vivir en la capital mexicana, cerca del poder político para oficiar de intermediario de los tenedores londinenses de bonos de deuda pública mexicana. Esto sale a la luz algo dramáticamente al momento de la guerra con Estados Unidos, cuando enormes territorios ubicados en esa porosa frontera política, escenario que había sido de las caravanas de Gregg, fueron arrebatados a México vía invasión militar. Mackintosh convirtió ese momento de suprema humillación nacional, en particular cuando la capital de la República cayó en manos de

ejércitos estadounidenses, en momento de suprema oportunidad especulativa, a nombre propio, pero sobre todo en representación de los intereses de la especulación financiera internacional.

AGRADECIMIENTOS

Los ensayos aquí reunidos se gestaron en mi curso “Empresarios e instituciones en América Latina” del doctorado de historia de El Colegio de México en el segundo semestre de 2010. En las sesiones iniciales del seminario se expusieron y sometieron a crítica textos teórico-metodológicos como algunos de los arriba mencionados y, con base en estos, los estudiantes escogieron casos específicos que ofrecieron al diálogo. La presentación debía ajustarse al formato de un artículo para *Historia Mexicana*, pero con un máximo de 6000 palabras, incluidas las notas y la bibliografía. Algunos meses después de terminado el curso se realizó una sesión especial dedicada a debatir nuevos borradores, muy útil al momento de circunscribir las críticas y comentarios y de fijar los derroteros más aconsejables en el desarrollo de cada uno de los ensayos. Allí se amplió considerablemente la extensión de los artículos.

Sea este el momento de renovar nuestra gratitud a los profesores Luis Fernando Molina Londoño y Xavier Durán Amorochó, colegas del Grupo de Historia Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá, por su esmerado dictamen de los borradores de varios ensayos del libro. En mayo de 2012 se puso a consideración de los árbitros designados por el Centro de Estudios Históricos un manuscrito, y con base en los dictámenes se reelaboraron los trabajos. El resultado es el libro que tiene en sus manos el amable lector.

No es ésta, por supuesto, la primera vez que el Centro de Estudios Históricos publica el resultado final de un seminario, como puede comprobarse en algunos números monográficos de *Historia Mexicana* o en algunos libros colectivos del sello editorial de El Colegio de México. Confío que en estos siete estudios el lector encontrará un grupo de estudiantes del doctorado de historia que, sin conocimientos previos de la literatura especializada, armados de unas cuantas preguntas claras y distintas, presentan narrativas de interés histórico e historiográfico.

Marco Palacios
El Colegio de México, marzo de 2014

I. NEGOCIOS, POLÍTICA Y DIPLOMACIA EN MÉXICO. EL CASO DEL CÓNSUL EWEN CLARK MACKINTOSH, 1827-1852

GABRIEL MARTÍNEZ CARMONA

INTRODUCCIÓN

EL OBJETIVO DE este capítulo es reconstruir la vida empresarial del cónsul Ewen Clark Mackintosh, tomando como directriz la relación que existió entre ésta y la constante inestabilidad política y económica del México de las primeras décadas del siglo XIX. Para ello se busca recapacitar sobre la ventaja que obtuvo de fungir como cónsul británico para obtener información privilegiada, factor esencial para cualquier negocio, sobre todo para los que se contrataban entonces con el gobierno. La idea que guía este análisis es que, ante la amplia gama de negocios de este tipo que se le ofrecían en esos momentos a los empresarios con suficiente liquidez y dispuestos a arriesgarse, este personaje encontró la forma de enriquecerse y volverse una figura prominente en el país, y también advirtió que esas mismas oportunidades implicaban un alto riesgo, que amenazaba con hundir en la quiebra a cualquiera que no supiera leer un contexto tan cambiante y no pudiera enfocar sus estrategias empresariales en la dirección adecuada.

Aquí sostengo que al verse investido con el cargo de cónsul del gobierno británico en la ciudad de México, a lo que se sumaron su vínculo con la firma Baring Brothers de Londres, de quien fue agente y apoderado, y su calidad de representante de los tenedores de bonos de la llamada “deuda inglesa”, Mackintosh logró acceder a un espectro de información inmediato y privilegiado. Tales características, sumadas a su habilidad para los negocios, le proporcionaron cierta ventaja frente al resto de sus competidores, lo cual sería crucial para la toma de decisiones empresariales que harían de él un caso atípico entre los grandes empresarios de la primera mitad del siglo XIX mexicano. Al considerar las variables que aquí se de-

sarrollan surgen nuevas explicaciones para el desenlace de las actividades económicas del personaje, quien nunca se declaró en bancarrota pero terminó fuera del mapa de los grandes negocios del periodo. Considero que gracias a su acceso a información privilegiada Mackintosh pudo tejer una red de intereses económicos fuertemente vinculada al terreno político, no sólo porque la economía se encontraba altamente politizada, también en gran medida porque en los negocios que dejaban las mayores ganancias el gobierno nacional era la contraparte. Mackintosh contribuyó a esta red con la información privilegiada que tenía a su disposición y con el cobijo que la bandera británica podía otorgarle, pero al fallar sus cálculos sobre el devenir político nacional e internacional sus negocios fracasaron y en poco tiempo perdió las características que lo volvían útil dentro de la red de negocios a la que se había vinculado. Para entonces había hecho bastantes enemigos en los ámbitos político y de negocios, de ahí que cuando enfrentó una grave crisis de liquidez ninguno de los personajes con quienes se había asociado le diera la mano para apoyarlo; por el contrario, sus antiguos socios se mostraron prestos a repartirse las sobras de los recursos que le habían quedado.

El capítulo se divide en cinco apartados. En el primero se presenta el contexto de los negocios en la nueva república, con particular atención en la forma en que se vincularon los comerciantes británicos y los nacionales en los negocios con el gobierno. El segundo apartado explica las características de la casa comercial Manning & Marshall y los nichos en que se especializó; se pretende establecer un marco comparativo que sirva como base para lo que se verá en el tercer apartado, donde se presenta a Mackintosh al frente de la empresa y se revisan las características de los negocios que emprendió. En el cuarto apartado se abordan su acceso a información privilegiada para los negocios, su cargo consular y su influencia en la toma de decisiones. En el último apartado se ofrece una explicación a su crisis y virtual bancarrota y a las de su casa comercial.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE HACER NEGOCIOS EN MÉXICO. PRIMERA MITAD DEL SIGLO XIX

En sus primeros años de vida independiente México parecía un lugar propicio para emprender negocios. Gran Bretaña había tratado de abrirle paso a sus comerciantes en los mercados de Hispanoamérica desde décadas atrás,

y lo logró con el llamado “comercio neutral” en la primera década del siglo XIX. Autores como Alexander von Humboldt (1808-1811) y Henry George Ward (1828) publicaron trabajos llenos de información sobre los recursos naturales de México.¹ Esa abundancia de recursos en espera del capital necesario para explotarla ofrecía la oportunidad que soñaban ciertos hombres con capacidad financiera como los empresarios británicos que vinieron a México.

La expansión del comercio británico en el mundo ocurrió a la par de la crisis y la fragmentación de la monarquía hispana y de la independencia de los territorios americanos bajo su control. Según D. C. M. Platt, los principales factores que frenaron el desarrollo del comercio exterior de América Latina en la primera mitad del siglo XIX fueron la inestabilidad política, la dispersión de la población en amplios territorios y la pobreza o inexistencia de vías de comunicación. Tras la guerra de Independencia, México tropezó con la problemática de la falta de infraestructura en materia de comunicación y la inseguridad que sufrían el tránsito y el transporte de mercancías. El vasto y accidentado territorio mexicano carecía por tanto de un mercado nacional que unificara los varios mercados regionales que se habían consolidado a lo largo del siglo anterior. A estas dificultades se agregó la ausencia de una élite política unificada, lo cual acarreó continuas disputas políticas y militares durante el primer medio siglo de vida independiente.

El comercio británico se fue expandiendo poco a poco y comenzó a ocupar los espacios que habían dejado el antiguo monopolio comercial español y la política contra los españoles que emprendieron los primeros gobiernos. Los comerciantes británicos consolidaron rápidamente una posición privilegiada en el comercio a gran escala, pues “representaban una nación políticamente poderosa y tenían el respaldo de fuertes flotas navales y comerciales, un organizado mercado financiero y un monopolio temporal sobre el proceso de industrialización”.² El poder de los comerciantes británicos en el mundo era tan importante que había fomentado la revolución de la América hispana, pues con el interés de abrir nuevos mercados presionaron al gobierno británico para que reconociera lo antes posible la independencia de las nuevas repúblicas. Cabe mencionar que la expansión

¹ Humboldt, *Ensayo político*; Ward, *México en 1827*; Costeloe, *Bubbles*, pp. 1-19, ofrece un recuento de cómo se creó una imagen positiva de México como un mercado muy atractivo para los inversionistas británicos, mediante el análisis de distintas publicaciones de la época.

² Heath, *British*, p. 6.

del comercio británico se adelantó a las políticas de su gobierno, y antes de que éste diera su reconocimiento o firmara un tratado comercial ya se habían establecido varias casas comerciales en terreno mexicano dedicadas a la importación y la exportación de mercancías. Tardaron poco tiempo en controlar estas actividades, y así tuvieron también participación en operaciones financieras, de transporte, comercialización, minería, etcétera, en las que hubo capital francés, alemán y estadounidense, aunque de manera secundaria. El primer ciclo de inversión de capital británico en México y América Latina pareció contribuir a echar a andar la estancada economía independiente, pero la crisis económica de 1825-1826 en Inglaterra cambió rápidamente esa trayectoria, lo cual, aunado a la suspensión del pago de dividendos de los dos empréstitos británicos, cerró las puertas del crédito internacional por décadas y obligó al país a buscar otras formas de financiamiento.

Otro elemento a considerar es que el comportamiento de los comerciantes, nacionales y extranjeros, se fue amoldando al entorno político y económico de México. Luego del corto experimento del primer imperio mexicano se decidió que México sería una república federal. De la discusión sobre la distribución de rentas de 1824 resultó que al gobierno general le corresponderían los ingresos de las aduanas portuarias y fronterizas, el derecho sobre el consumo de mercancías extranjeras, los ingresos de los antiguos estancos —como el pulque, la lotería, el correo, el papel sellado, la pólvora, el tabaco y las salinas— y un impuesto de 5% sobre la moneda acuñada, los bienes expropiados a la Inquisición y a los jesuitas, y otras fuentes menores. A los estados les correspondieron las alcabalas, los derechos sobre el oro y la plata, dos novenas partes de la mitad de los diezmos pagados a la Iglesia, los impuestos sobre el pulque y las peleas de gallos. El vínculo fiscal entre los estados y el gobierno federal era el “contingente”, un porcentaje de la riqueza de cada estado que se debía entregar al gobierno general. La deuda pública, las relaciones con el exterior, la defensa y el mantenimiento del orden general quedaron a cargo del gobierno federal.³

La hacienda federal enfrentó problemas de recursos desde los primeros años. A pesar de que poseía la principal fuente de ingresos, que eran los impuestos aduanales, el gobierno padeció un déficit presupuestal año tras año. Si bien se intentó modernizar el régimen fiscal, la constante oposición de las élites económicas y la falta de instrumentos de información —como

³ Ibarra, *El comercio*, pp. 55-56; Vázquez, *Dos décadas*, pp. 14-15.

un catastro— impidieron que el gobierno contara con una manera más eficiente de captar recursos; la salida que encontró fue recurrir al endeudamiento. La deuda pública era de tres tipos: la deuda colonial, que reconocía el gobierno federal; la deuda interna; y la deuda externa, cuyo pago siempre representó un problema para la administración en turno. Por lo tanto, la debilidad política y financiera del gobierno mexicano abrió las puertas a un grupo de hombres de negocios con suficiente liquidez para hacerse cargo de algunas de las tareas del Estado y capaz de otorgarle préstamos, en tanto se estabilizaba la situación económica.

FORMACIÓN Y ACTIVIDADES DE LA CASA MANNING & MARSHALL

Una de las primeras casas comerciales británicas que se establecieron en México fue fundada en agosto de 1824 por los súbditos británicos Robert Manning y William Skinner Marshall, quienes llegaron al país como agentes de la casa londinense Barclay, Herring, Richardson & Cía. para representarla en la negociación de uno de los dos créditos que el gobierno mexicano contrató con prestamistas en Gran Bretaña. La casa Manning & Marshall se formó en sociedad con el ex ministro de Hacienda y antiguo miembro del consulado de Veracruz, Francisco de Arrillaga,⁴ quien habría de fungir como representante de la casa en esa ciudad, dado que la sede principal se estableció en la ciudad de México.⁵ El objetivo de la sociedad era contratar con el gobierno mexicano la “construcción y compostura del camino carretero desde esta capital hasta el puerto de Veracruz y su comunicación con Alvarado”,⁶ a nombre de Barclay, Herring, Richardson & Cía.

La creación de Manning & Marshall respondió directamente a la contratación de negocios con el gobierno, y el capital para llevar a cabo estas actividades provino de la casa Barclay, Herring, Richardson & Cía., por lo que el papel inicial de Robert Manning y William S. Marshall fue de agentes comisionistas. Sin embargo ambos personajes comenzaron a realizar sus propios negocios con particulares a la par que contrataban otros

⁴ Arrillaga fue ministro de Hacienda del 2 de mayo de 1823 al 8 de agosto de 1824, durante el periodo del Supremo Poder Ejecutivo. Rodríguez Venegas, “Las políticas ministeriales”, pp. 29-54. Para algunos datos de Arrillaga en el consulado de Veracruz, Souto, *Mar abierto*, p. 279.

⁵ AHNCM, Notario [en adelante: N.] 749, 20 de agosto de 1824.

⁶ AHNCM, N. 749, 20 de agosto de 1824.

con el gobierno mexicano a nombre de la firma londinense. A unos meses de su creación, el nuevo ministro de Hacienda, Ignacio Esteva, encargó a la casa la compra de artículos para la marina mexicana, lo que provocó el reclamo de miembros del gobierno que observaron el gasto innecesario que implicaba la comisión que se pagó a la casa, dado que México ya tenía representantes en Londres que podían hacerse cargo del asunto.⁷

En septiembre de 1824 Manning & Marshall compró mediante un traspaso la cuarta parte de una fábrica de cerveza en la ciudad de México, y unos meses después participó en el contrato de avío para habilitar la mina La Reunión en Real del Monte. Los negocios parecían ir al alza hasta que la crisis financiera en Gran Bretaña cortó abruptamente el suministro de capital para la casa comercial, y así Barclay, Herring, Richardson & Cía. se declaró en bancarrota. En septiembre de 1826, Manning & Marshall decidió hacer una consignación de sus bienes con miras a mostrar su solvencia económica para seguir emprendiendo negocios en México:

Cuadro I.1. Consignación de bienes de la casa Manning & Marshall

<i>Actividad</i>	<i>Porcentaje del capital</i>
Compra de diversos créditos: minería, créditos contra el consulado de Veracruz y México, contra el ministerio de Hacienda, libranzas del tabaco y otros menores	54
Especulación de la cosecha del tabaco de ese año	33
Bienes muebles e inmuebles	9
Préstamos a particulares	2
La tercera parte de una fábrica de cerveza	2
Total	100

Fuente: AHNCM, N. 155, 4 de septiembre de 1826.

Con la información que ofreció la empresa se puede apreciar que, aparte del negocio de la especulación con la cosecha del tabaco de ese año, más de la mitad de su capital se encontraba invertido en distintos tipos de papeles de crédito que se podían comprar en el mercado. Cabe mencionar que además de la falta de circulante y de la dificultad de transportar fondos de una plaza a otra por la inseguridad de los caminos, no había institucio-

⁷ Meyer, "Los ingleses", p. 57.

nes financieras en México. En consecuencia, el crédito era el instrumento fundamental para la realización de transacciones comerciales y los pocos que tenían acceso a efectivo para la compra de los distintos tipos de papeles de crédito —libranzas, letras de cambio, vales de amortización, etcétera— gozaban de grandes ventajas en el mundo de los negocios. De ahí la importancia de comerciantes como Manning & Marshall, quienes poseían liquidez y además estaban orientados a dominar las fuentes de producción de metálico, como las minas y las casas de moneda.⁸

De la información de las actividades de Manning & Marshall se puede inferir, por un lado, la pronta vinculación entre los comerciantes británicos y los nacionales para establecer distintos negocios, por lo que los británicos no actuaban como un grupo étnico independiente. Por otra parte se advierte que la mayoría de las actividades de la casa comercial se vinculaba con los recursos del gobierno, como la producción de tabaco o los distintos tipos de papeles de deuda pública, que en suma totalizaban 87% del capital invertido por la casa comercial.

LOS PRIMEROS AÑOS DE EWEN CLARK MACKINTOSH EN MÉXICO

El año de 1827 fue particularmente complicado para el gobierno mexicano. La cantidad que recibió de los dos préstamos extranjeros se agotó, por lo que el gobierno general se valió de los pocos ramos de la economía que le fueron distribuidos por la ley de división de rentas para hacerse de recursos; pero no fue suficiente para completar el gasto, por lo que cayó en déficit. La urgente necesidad de recursos lo orilló a poner a la venta las órdenes sobre las aduanas marítimas,⁹ y a tomar la decisión de suspender el pago de intereses de los dos préstamos extranjeros, lo que le cerró las puertas del crédito exterior por décadas y puso en marcha una larga historia de negociaciones y presiones diplomáticas.¹⁰

⁸ A partir de la segunda mitad del siglo XIX se puso a discusión formar la creación de una banca de gobierno y emisión, que finalmente se concretó con la creación del Banco Nacional Mexicano en 1884. Ludlow, *Las dinastías*, pp. 350-358. El Banco de Avío y el Banco de Amortización de la moneda de cobre representaron las únicas excepciones de instituciones bancarias, pero su periodo de vida fue muy corto. Potash, *El Banco de Avío*.

⁹ Ibarra, *El comercio*, p. 70.

¹⁰ Salvucci, con *Politics, Markets*, proporciona el recuento más completo del problema de la deuda inglesa en el siglo XIX.

Ewen Clark Mackintosh tenía 25 años cuando solicitó permiso para transitar libremente por el territorio mexicano.¹¹ No se tiene información acerca de su formación en el mundo de los negocios, aunque no parece arriesgado afirmar que mantuvo algún vínculo previo con la firma Barclay, Herring, Richardson & Cía., o con la firma Baring Brothers, porque el año en que llegó a México a trabajar como empleado de Manning & Marshall fue el mismo en que la casa comercial estableció relaciones con Baring Brothers, luego que el *merchant-bank* absorbiera los compromisos de Barclay, Herring, Richardson & Cía., cuando ésta se declaró en quiebra.¹²

A diferencia de Robert Manning y William S. Marshall, y de otros comerciantes extranjeros que llegaron a México después de la Independencia, Mackintosh fue parte de un grupo que decidió echar raíces en el país. Se casó con la mexicana Teresa Villanueva, perteneciente a una familia acomodada de Veracruz, con quien tuvo tres hijos que crecieron en un ambiente británico, pues además de que habitaron en la sede de la firma —muy cerca del Zócalo de la ciudad de México, ubicada en la calle de Capuchinas número 5, adornada “como cualquier casa victoriana de Londres”—, al menos dos de ellos estudiaron en la Harrow School en Inglaterra.¹³ Ewen procuró relacionarse con las altas esferas de la sociedad mexicana junto con su hermano Henry Alexander. Rápidamente se integró a la junta directiva del Hospicio de Pobres de la Ciudad de México, una de las instituciones de beneficencia más importantes del país, a la cual pertenecían los miembros de las familias más acaudaladas

¹¹ AGN, Gobernación, Pasaportes, vol. 15, exp. 78, f. 198. Según [www.familysearch.com], Ewen Clark Mackintosh era hijo de Ewen y Elizabeth Mackintosh; fue bautizado el 16 de mayo de 1802 en Saint Martin in the Fields, Westminster, Londres. Tuvo al menos otros siete hermanos: John (1795), Thomas (1797), Elizabeth (1798), Hannah Clark (1800), Mary Ann Clark (1806) y Henry Alexander (1808). Existen registros de que Thomas y John estuvieron en México años después, en tanto Henry Alexander llegó poco tiempo después que Ewen, como empleado de la compañía minera Mineral del Monte. AGN, Gobernación, Pasaportes, vol. 53, exp. 120, ff. 150-151.

¹² Ludlow (*Las dinastías*, pp. 108-110) señala que en el periodo 1825-1839 la casa Nolte & Wilson era la apoderada de Baring Brothers en México, en tanto que en el periodo de 1839-1853 Manning & Marshall (luego Manning & Mackintosh) fungió como apoderada. Sin embargo, la temprana relación que estableció la casa comercial con el *merchant-bank* de Londres era de agente, y hasta 1839 se convirtió en apoderado de los negocios de Baring Brothers en México.

¹³ Tenenbaum, “Merchants, Money”, p. 324. Albert y Charles dejaron Harrow en 1848 y 1850, respectivamente.

de la ciudad.¹⁴ Henry logró ascender al cargo de director financiero de la institución en 1834, lo que bien puede interpretarse como un reconocimiento a la importancia de los hermanos e identifica a Henry como alguien que estaba más cerca de las actividades administrativas que de la toma de decisiones en los negocios, porque además del cargo en el Hospicio administró varios de los intereses mineros de Ewen.

Por otro lado, Mackintosh parece cumplir cabalmente con el perfil del comerciante extranjero que llegó a México a principios del siglo XIX.¹⁵ Todo indica que el británico ascendió rápidamente dentro de Manning & Marshall. A seis años de su llegada al país se hizo socio de la firma, y al año siguiente los miembros acordaron que gozaría de la cuarta parte de lo que la empresa produjera. En 1834, cuando se cumplieron los diez años acordados por los socios como el tiempo de duración de la empresa, muchas cosas habían cambiado tanto en México como en la sociedad de los dos británicos. Robert Manning falleció inesperadamente ese año y Marshall decidió emprender sus propios negocios en Inglaterra, por lo que dejó el país.¹⁶ No se cuenta con información respecto a cómo se procedió, pero todo parece indicar que ante la partida de uno de los socios, la muerte del otro y el cumplimiento del periodo de existencia de la firma, Mackintosh

¹⁴ Arrom (*Containing the Poor*, p. 297) señala a un E. Mackintosh como miembro del consejo de administración, junto con Miguel María Azcárate, Manuel Lizardi, Ignacio Trigueros y Juan Goribar. Parra, *Especulación, riesgo*, p. 92.

¹⁵ Von Mentz (*Los pioneros*, pp. 100-104) ofrece algunas características para el caso de los alemanes en México, pero que bien pueden aplicarse a la mayoría de los comerciantes extranjeros: "Un comerciante alemán suele llegar a México muy joven, de unos 24 años, y empleado de una casa que le mandó traer de Hamburgo o Bremen, lugar de procedencia de la gran mayoría. Por conexiones familiares o bien por haber estado ya empleado como aprendiz unos años en una casa de esas ciudades, se le da la oportunidad de que adquiera experiencia en ultramar, como dependiente de algún pariente que tiene negociación de comercio en México o de algún comerciante conocido por su patrón en Alemania. Son pocas las veces que llega representando, él solo, una afamada casa comercial europea. En ese caso recibe desde un principio un sueldo mucho más alto que el promedio, tiene que asumir responsabilidades mayores y desde cuestiones mucho más trascendentes. [...] De esta manera el dependiente puede ahorrar prácticamente todo el sueldo y, si bien manda dinero a sus padres en Alemania, en general en cinco o diez años en México reúne una suma considerable que ya le permite reflexionar si se independiza y funda [...] una negociación propia".

¹⁶ AHNCM, N. 287, 3 de octubre de 1834. La información sobre la muerte de Manning está contenida como anexo en su testamento, pues al solicitarlo Marshall, éste argumentó que Manning "murió en el mar". AHNCM, N. 425, 15 de abril de 1828.

pasó de ser dependiente a quedar al frente de la casa como único socio. Es muy probable que Ewen decidiera dejarle a la firma el nombre de Manning & Marshall porque Robert Manning fue el primer representante de los tenedores de bonos de la deuda inglesa en México, cargo que prácticamente heredó. Esta decisión dio continuidad al encargo y así se mantuvo el prestigio que obtuvo la firma con los años.

Existe la idea de que a partir de que Mackintosh quedó al frente de Manning & Marshall la empresa diversificó sus actividades, especialmente las relacionadas con el gobierno, y se volvió más agresiva,¹⁷ pero, como se ha demostrado, la firma estableció negocios con el gobierno mexicano desde que se creó. La diferencia que se advierte radica en una combinación entre el carácter más arriesgado para hacer negocios de Mackintosh y la imperante necesidad de las distintas administraciones mexicanas de conseguir recursos a como diera lugar. Por ejemplo, se afirma que un negocio en que la firma se volvió más agresiva fue la utilización de papeles de la deuda pública para el pago de derechos de importación de mercancías en las aduanas. Estos documentos se podían comprar en el mercado a precios bajos para luego utilizarse en las aduanas al precio nominal. Según Meyer, entre 1828 y 1829 la empresa realizó este tipo de operaciones en las aduanas de Veracruz y Tampico por un valor de 205 850 pesos.¹⁸ La diferencia parece radicar en que la cantidad de papeles de deuda pública que circulaba en el mercado era más grande.¹⁹

La constante escasez de dinero de las arcas del gobierno nacional lo llevó a estancar el negocio del tabaco. Manning & Marshall participó en el contrato de formación de la Compañía del Tabaco, donde intervinieron grandes empresarios mexicanos y extranjeros como Francisco Fagoaga, Antonio Garay, Gustavo Schneider y Felipe Neri del Barrio, entre otros.²⁰ La compañía se dividió en 31 acciones, de las cuales 2¾ pertenecieron a la

¹⁷ Meyer, “La quiebra”, p. 90.

¹⁸ Meyer, “Los ingleses”, p. 58.

¹⁹ Walker, con *Parentesco*, ofrece el estudio más completo sobre una familia de empresarios de la época; dedica los capítulos 7 y 8 al manejo de los distintos tipos de papeles de la deuda pública.

²⁰ No obstante que faltan estudios detallados de empresarios importantes de la época, se han elaborado algunos estudios y balances que ofrecen información sobre los personajes. Por ejemplo: Cardoso, *Formación y desarrollo*; Walker, *Parentesco*, Von Mentz, *Los pioneros*; Trujillo y Contreras, *Formación empresarial*; Platt, “Finanzas británicas”; Marichal, “Empresarios y finanzas”; Ludlow, *Las dinastías*; Meyer, “Los ingleses”; “La quiebra”; “El difícil equilibrio”; Altamirano, *Prestigio, riqueza*; Meyer y Salazar, *Los inmigrantes*.

firma británica.²¹ Desde entonces se quiso involucrar a Baring Brothers en el negocio “en que [Manning & Marshall] esperaban obtener 50 000 pesos en efectivo y un equivalente de los créditos acumulados por el gobierno”, pero tan pronto como en agosto de 1829, es decir, antes de que se firmara el contrato, Baring dejó claro que no estaba interesado, que aconsejaba que se liquidara el negocio del tabaco y que no se volviera a involucrar en negocios con el gobierno.²² Todo indica que la casa comercial decidió no seguir la recomendación de Baring Brothers.

Un giro más en las actividades de la casa tuvo lugar a partir de 1831, cuando se introdujo en la extracción, acuñación de metales y comercialización de plata. Una vez que el gobierno decidió arrendar las casas de moneda de los estados para hacerse de recursos, Manning & Marshall obtuvo la administración de la Casa de Moneda de Guanajuato, donde actuó como representante de la Compañía Anglo Mexicana.²³ En 1835 la empresa obtuvo una serie de permisos para sacar del país plata en pasta sin pagar derechos de circulación y exportación, en un momento en que estaba prohibido hacerlo. Un año después Mackintosh se asoció con otros empresarios para formar una compañía con el propósito de explotar diversas vetas en el mineral de Guadalupe y Calvo en el sur de Chihuahua. La Compañía Mexicana Sur Americana de Guadalupe y Calvo se formó con los socios Manning & Marshall, Manuel Escandón, Juan Buchan, Robert Auld, Trinidad Meléndez, Ignacio Herrera, Lorenzo Carrera, José María Landa y Henry Alexander Mackintosh. Como su agente, Manning & Marshall consiguió la autorización del Congreso para establecer una casa de moneda y un apartado en el distrito minero.²⁴ Asimismo, consiguió los derechos de la llamada “Convención del Padre Morán”, que traspasó casi de inmediato para conseguir quintales de azogue en los puertos de Tampico y Veracruz, producto vital para el negocio minero.²⁵

En 1839 Mackintosh se sumó a otras casas comerciales extranjeras para la contratación de una serie de préstamos al gobierno por un total de dos millones de pesos. No era extraño que en préstamos voluntarios y forzosos participaran por igual los grandes prestamistas mexicanos y extranjeros, si bien es cierto que los extranjeros podían solicitar apoyo de sus respectivos go-

²¹ AHNCM, N. 427, 9 de febrero de 1830 y N. 426, 10 de febrero de 1831.

²² Platt, “Finanzas británicas”, p. 238.

²³ Meyer, “Los ingleses”, p. 59.

²⁴ AHNCM, N. 169, 21 de mayo de 1836 y 9 de diciembre de 1837.

²⁵ Meyer, “Los ingleses”, p. 65.

biernos en el caso de préstamos forzosos o incumplimiento de pago.²⁶ Barbara Tenenbaum bautizó el periodo que comprende de 1834 a 1842 como “la época dorada del agio”, donde el mercado de dinero estaba limitado del lado de la oferta a un pequeño grupo de entre 20 y 24 comerciantes y empresas que contaban con el capital suficiente y eran poseedores de la mayoría de los instrumentos de deuda, en tanto que la demanda prácticamente la cubría el gobierno mexicano, que sujeto a su constante necesidad de recursos se veía forzado a aceptar intereses que fluctuaban entre 30 y 200% anual.²⁷

La dificultad del gobierno para cubrir sus deudas a corto plazo, aunada a la falta de pago de la deuda inglesa, hacían que este negocio fuera de alto riesgo para los prestamistas, y por esta razón es comprensible que impusieran tan altas tasas de interés. Ahora bien, este tipo de actividades implicaba el establecimiento de relaciones cada vez más cercanas con miembros del gobierno mexicano, lo que otorgaba a los comerciantes-prestamistas cierto tipo de certeza para tomar riesgos de tal magnitud. La información, tan útil en el mundo de los negocios, resultaba trascendental en un contexto tan inestable donde los negocios con el gobierno estaban muy politizados, lo cual creaba rivalidades entre las distintas facciones económicas y políticas. La obtención de información era tan importante que podía hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso en los negocios. En este contexto, Mackintosh obtuvo una ventaja especial cuando fue nombrado cónsul del gobierno británico en la ciudad de México.

INFORMACIÓN Y PROTECCIÓN. EL CÓNSUL MACKINTOSH

En marzo de 1839, ante la ausencia del cónsul británico John Parkinson, el gobierno británico designó a Ewen C. Mackintosh para desempeñar provisionalmente los deberes correspondientes al cargo. Continuó en funciones hasta que recibió el nombramiento oficial de cónsul general en la ciudad de México el 17 de junio de 1842.²⁸ Cabe mencionar que por entonces las

²⁶ Platt (“Finanzas británicas”, pp. 237-238) opina lo contrario, pero el caso de los préstamos, que luego fueron a parar a las reclamaciones que el gobierno se comprometió a pagar en las varias convenciones diplomáticas, prueba que personajes como Mackintosh participaron de manera importante en estos préstamos.

²⁷ Tenenbaum, “Banqueros sin bancos”, pp. 283-286; Marichal, “Obstáculos al desarrollo”, pp. 148-154.

²⁸ AHSRE, exps. 44-9-164 y 44-9-151.

funciones consulares incluían los deberes notariales, los deberes vinculados a los embarcos y los servicios estatales,²⁹ en tanto que el objetivo principal de los oficiales consulares británicos era proteger y promover los intereses comerciales de los súbditos de Su Majestad Británica en el extranjero, por lo que el cargo no estaba investido de carácter diplomático, a menos que hubiera alguna indicación específica del gobierno. Según las *General Instructions to the British Consuls*, “el deber de los cónsules es asesorar a los comerciantes súbditos de Su Majestad, calmar sus diferencias, y conciliar tanto como sea posible los intereses de los sujetos de los dos países [además de] verificar en la medida de lo posible evasiones de las leyes de ingresos locales llevadas a cabo por comerciantes británicos”.³⁰

Fue a partir de la primera gestión del vizconde Palmerston³¹ al frente de la Foreign Office que se impulsó la presencia de cónsules en las principales ciudades y puertos, preferentemente comerciantes reconocidos. El servicio exterior británico solía elegir a sus cónsules de una lista de candidatos que se formaba por recomendación de personas renombradas o poderosas. Así, a partir de 1831 se hizo una considerable reducción a los salarios de los cónsules y se fomentó su participación en empresas comerciales, a diferencia del periodo anterior, en que se les disuadía de participar activamente en el comercio en tanto ocuparan el cargo.³² La utilización del puesto consular para provecho propio se volvió tan común que llamó la atención del Comité de Servicios Consulares Británico en 1835 y 1858, porque se consideraba que “el rápido acceso a información, la tentación de ocultar información ventajosa, el conflicto entre los deberes judiciales y los privados, el acceso a información a través de la certificación de documentos y el manejo del correo, y la tendencia a dedicar un tiempo desproporcionado a los negocios privados, dentro o fuera de la circunspección

²⁹ Platt, “The Role”, p. 494.

³⁰ Citado en *Encyclopaedia Britannica*, 9ª y 10ª ediciones (1875 y 1902), [http://www.1902encyclopedia.com/C/CON/consul-(representative).html].

³¹ Henry John Temple, vizconde de Palmerston (1784-1865) estuvo al frente de la Foreign Office en los periodos de 1830-1841 y 1846-1851 y fue primer ministro británico en los periodos 1855-1858 y 1859-1865. George Hamilton-Gordon, cuarto conde de Aberdeen (1784-1860) estuvo al frente de la Foreign Office en los periodos 1828-1830 y 1841-1846 y fue primer ministro en el periodo 1852-1855.

³² Tenenbaum, “Merchants, money”, pp. 334-335; Vázquez, *Gran Bretaña*, p. 108; Fynn, *British Consuls*. El estudio más completo sobre el servicio consular británico es Platt, *The Cinderella*.

consular³³ harían que se buscara obtener el cargo por sus posibles ventajas sociales y financieras.³⁴

El regreso de Santa Anna al Poder Ejecutivo coincidió con el año de nombramiento de Mackintosh como cónsul provisional. La ausencia del presidente Bustamante, que partió rumbo al norte para encabezar el ejército que habría de apagar una rebelión federalista, trajo consigo a Santa Anna a la presidencia para el periodo que comprendió de febrero a julio de 1839, cuando gobernó con suma irresponsabilidad, pero, por otro lado, logró restaurar e incrementar su popularidad.³⁵ Un ejemplo representativo de su administración lo muestra el préstamo que contrató el gobierno en Londres por 130 000 libras, que, además de ser desfavorable a los intereses del país, se convino de forma irregular, pues el gobierno no contó con la aprobación del Congreso y acordó comprometer un porcentaje de las aduanas marítimas de Veracruz y Tampico, cuando ya todos sus recursos estaban empeñados.³⁶ La irresponsabilidad solía ser el sello de Santa Anna cuando estaba al frente del Ejecutivo, lo cual resultaba ventajoso para personajes como Mackintosh, que en ese contexto decidió presentar al gobierno una propuesta ambiciosa que consistía en solicitar que se le otorgara un privilegio exclusivo³⁷ por 15 años para establecer una ruta directa de buques de vapor que llevara y trajera la correspondencia entre Gran Bretaña y México.³⁸ La propuesta planteaba que Manning & Marshall pondría los buques de vapor que podrían llegar a los puertos mexicanos de Veracruz y Tampico con una parte de su carga llena de mercancías y la otra de correspondencia. En tanto vaciaran en los puertos la parte de los buques asignada a la correspondencia, podrían cargarlos con cualquier mercancía, incluida la plata, cubriendo los impuestos correspondientes al ingreso y salida de mercancías. El negocio parecía responder a la necesidad de que el traslado de correspondencia entre México y Gran Bretaña fuera más

³³ Platt, "The Role", p. 498.

³⁴ El servicio consular se encontraba en sus primeros años de formación, por lo que la falta de definiciones otorgó un amplio margen de maniobra a los agentes consulares británicos, y la delegación a segundo plano por parte de la Foreign Office hizo que se le conociera como "The Cinderella Service". Platt, *The Cinderella*, p. 37.

³⁵ Costeloe, *La República Central*, p. 202; Sordo, *El Congreso*, pp. 316-328.

³⁶ Sordo, *El Congreso*, pp. 322-323.

³⁷ La propuesta apelaba a la fracción xxxiv del artículo 17 de la Cuarta Ley constitucional, la cual establecía que entre las atribuciones del presidente se encontraba "conceder, de acuerdo con el consejo, privilegios exclusivos en los términos que establezcan las leyes".

³⁸ *Diario de Gobierno*, 21 de julio de 1839.

eficiente y directo, pero también permitía establecer una ruta comercial directa para la extracción y el contrabando de metales y de cualquier otra mercancía; además se debe considerar que los distintos papeles de deuda pública, comprados a precios bajos en el mercado, se podrían utilizar para pagar los impuestos aduanales a su valor nominal. Un proyecto tan ambicioso sólo podía llevarse a cabo si se obtenía el visto bueno de Santa Anna, pasándose así por encima del Congreso. Sin embargo, el asunto se convirtió en un escándalo y los opositores publicaron un folleto donde se denunciaba que la intención de la casa comercial era establecer un monopolio,³⁹ lo que alargó la discusión, y el Congreso decidió tratarlo en sesión, lo que terminó por condenarlo al fracaso, pues para entonces Santa Anna se había retirado del Poder Ejecutivo y había dejado a Nicolás Bravo como interino. Al parecer la lectura de Mackintosh de la coyuntura política fue correcta y, de no ser porque Santa Anna estuvo tan poco tiempo al frente del Ejecutivo, la propuesta se habría aprobado.

La política de hacer excepciones a la ley se repetía constantemente para favorecer a un grupo de empresarios allegados al gobierno. Una de estas excepciones ocurrió en 1842, cuando Mackintosh, en sociedad con algunas otras casas comerciales, consiguió un privilegio para la compra y la exportación de alrededor de 40 000 quintales de cobre en barra y tlacos.⁴⁰ Al año siguiente obtuvo otra concesión para importar algodón en rama, cuando había una gran escasez del producto debido a la prohibición del gobierno para su importación. Gracias a este privilegio Mackintosh pudo especular con el algodón, lo que le acarreó la enemistad de los empresarios de la industria textil y despertó fuertes críticas al gobierno de Santa Anna y a su ministro de Hacienda, Ignacio Trigueros.⁴¹ En otra ocasión, ahora como representante de los tenedores de bonos de la deuda inglesa, Mackintosh obtuvo permiso para importar algodón por 680 000 pesos.⁴²

Ewen C. Mackintosh logró combinar en su persona tres intereses distintos: el de los tenedores de bonos británicos, el de las casas comerciales inglesas con filiaciones en Londres, y el del gobierno británico. Pero su caso fue excepcional, contrario a la afirmación de Tenenbaum sobre que

³⁹ *Opúsculo de la verdad*.

⁴⁰ Meyer, "Los ingleses", p. 61.

⁴¹ Bermúdez, "Meter orden".

⁴² Costeloe (*Deuda externa*, p. 207) afirma que el valor nominal de los permisos dados a Mackintosh correspondía al monto de los dividendos de los tenedores de bonos ingleses que habían sido expropiados por el gobierno y sus agentes, y desviados hacia otros usos.

“varios gobiernos mexicanos durante los siguientes 50 años [después de la Independencia] estaban convencidos de que estos intereses estaban conectados y que perjudicar cualquiera de ellos podía conducir al desastre”.⁴³ No parece desatinado pensar que en su nombramiento de cónsul en la ciudad de México estuvieron interesados tanto los tenedores de bonos de la deuda inglesa como Baring Brothers, quien pudo haber sido el personaje poderoso que recomendó su nombramiento. La exacción de metales fue, a decir de Ludlow, el principal foco de interés de las inversiones de Baring Brothers en México,⁴⁴ por lo que la posibilidad de contar con alguien de confianza en la representación del gobierno británico en México, con la liquidez necesaria e inmiscuido en negocios mineros, convirtió a Mackintosh en una pieza clave para el éxito de Baring en sus negocios en la República. En este sentido resulta sorprendente la velocidad con que Mackintosh incrementó su participación en los negocios con el gobierno, esta vez en el arrendamiento de casas de moneda. Primero, en 1841 le ofreció 71 000 pesos por la renovación del arrendamiento de la Casa de Moneda de Guanajuato. Lo mismo ocurrió con la casa de Zacatecas, por la que ofreció 100 000 pesos en efectivo. Entre 1846 y 1847 arrendó las casas de moneda de Guadalupe y Calvo, la de Culiacán y finalmente la de la ciudad de México. Según Velasco, las casas de moneda en poder de Manning & Marshall acuñaron alrededor de 80% de la plata y el oro que se produjeron en el periodo 1846-1849, años particularmente difíciles para México.⁴⁵ Así, en sólo seis años Mackintosh se hizo de las principales casas de moneda del país, lo que además de demostrar su capacidad empresarial estuvo directamente vinculado a la desesperada búsqueda de fuentes de ingreso por parte del gobierno, dados los conflictos internacionales en que se vio involucrado.

Resulta complicado explicar por qué tal número de negocios cayó en manos de Mackintosh y no de otros empresarios con igual o mayor liquidez. Aquí se puede sugerir que la importancia y el prestigio que acumuló con el paso de los años fueron útiles para otros empresarios, que se valieron del nombre del cónsul y su empresa —que cambió de denominación a Manning & Mackintosh en 1843— para respaldar sus actividades. Entonces, Mackintosh se convirtió en el prestanombres más importante del país, por-

⁴³ Tenenbaum, “Merchants, Money”, p. 319.

⁴⁴ Ludlow, *Las dinastías*, pp. 105-112.

⁴⁵ Velasco *et al.*, *Estado y minería*, pp. 141-146.

que con su prestigio podía respaldar el derecho de propiedad, que tan poco se respetaba en esos momentos.⁴⁶

La preocupación general del Comité de Servicios Consulares acerca de la preferencia de los cónsules por privilegiar sus intereses particulares por sobre los de los demás súbditos de Su Majestad Británica parece describir claramente a Mackintosh. No obstante, se debe considerar que en ese entonces no existía un servicio consular formal con un solo propósito y que suministrara instrucciones idénticas a todos los miembros, por lo que mientras no llegaran quejas importantes a oídos de la Foreign Office, los cónsules seguirían actuando a conveniencia propia. Así es que Mackintosh siguió emprendiendo y respaldando negocios, sólo que ahora con información privilegiada que le llegaba de primera mano gracias a su cargo. A mediados de 1845 intentó aprovechar el interés de Gran Bretaña por el territorio de California, dado el afán de expansionismo del gobierno de Estados Unidos. Pese a que lord Aberdeen había transmitido claramente la postura de no intervención del gobierno británico ante posibles movimientos separatistas,⁴⁷ Mackintosh presentó al ministro británico en México un nuevo plan para colonizar la Alta California. El ministro plenipotenciario de Gran Bretaña en México, Charles Bankhead, se encargó de transmitir el proyecto a lord Aberdeen con una nota donde dio su opinión sobre Mackintosh:

por su carácter y la gran cantidad de inversiones en este país, el cónsul Mackintosh disfruta de una considerable influencia en México. Él ha puesto en mis manos, para informar de manera confidencial a su señoría, un plan de colonización en gran escala [...] Sería una presunción de mi parte ofrecer cualquier opinión acerca de su viabilidad, pero considerando la crisis en la

⁴⁶ No he localizado documento alguno que permita establecer una fecha determinada del cambio de nombre de la empresa, pero para 1843 todos los registros de la empresa aparecen como Manning & Mackintosh. Sobre el respeto de los derechos de propiedad por parte del Estado como principio básico para el desarrollo económico, véase North, *Instituciones*.

⁴⁷ En comunicación de Aberdeen al cónsul en San Blas: “Será en extremo deseable que al mismo tiempo que se da a entender a las personas de autoridad en California que las relaciones que existen entre Gran Bretaña y México nos impiden tomar parte en cualquier curso de actuación que los californianos puedan seguir para cumplir su objetivo de separar esa provincia de México, se haga entender claramente a esas personas que la Gran Bretaña vería con gran disgusto que cualquier otro Estado asumiera un protectorado sobre California”. De lord Aberdeen al cónsul Eustace Barron, Londres, 31 de diciembre de 1844, PRO, FO 50, vol. 179, ff. 9-11.

cual se encuentra actualmente California, creo que es mi deber enviar el documento a su señoría.⁴⁸

Aunque la idea no era original de Mackintosh,⁴⁹ el momento en que la presentó respondía claramente a la coyuntura de las pretensiones separatistas de algunos californianos y a la inminente guerra con Estados Unidos. Si bien el proyecto corrió la misma suerte que los anteriores y no recibió el aval de Londres, es útil para dimensionar el nivel de confianza e influencia que había adquirido Mackintosh, quien pese a carecer de experiencia en negocios de colonización, quería aprovechar la particular oportunidad que el conflicto internacional ofrecía. También se puede inferir del proyecto y de su presentación a lord Aberdeen que Mackintosh había entablado una buena relación con el ministro plenipotenciario Bankhead, lo que sumaba una fuente más de información para el cónsul.

Utilizó el acceso a información diplomática y comercial de primera mano para realizar una serie de negocios que causaron revuelo en la opinión pública. Tal fue el caso de la compra de los buques mexicanos *Moc-tezuma* y *Guadalupe*, que fueron trasladados a La Habana con bandera británica para que no cayeran en manos del ejército de Estados Unidos. El hecho fue muy sonado porque la cantidad de la compraventa era ridícula, y los buques salieron con bandera inglesa sin la necesaria autorización del ministro plenipotenciario. Cuando la Foreign Office pidió una explicación, la respuesta fue que los permisos para zarpar no se firmaron como deberían porque al llevar Mackintosh y Bankhead una relación tan cercana se dio por sentada su aprobación.⁵⁰

La buena relación entre el ministro Bankhead y Mackintosh se advierte también en la serie de negocios en que el diplomático favoreció al cónsul con sus acciones. Cuando el ministro de Relaciones, Manuel de la Peña, canceló los contratos que se habían otorgado a Manning & Mackintosh para que se hiciera cargo de las casas de moneda de Guanajuato y Zacate-

⁴⁸ Mackintosh a Bankhead, México, 26 de julio de 1845, fo 50, vol. 186, ff. 24-30; Bankhead a Aberdeen, México, 30 de julio de 1845, fo 50, vol. 186, ff. 18-22.

⁴⁹ Alexander Forbes, socio de Eustace Barron en la casa Barron & Forbes de Tepic, había presentado dos propuestas de colonización al gobierno mexicano, en 1837 y 1844, en tanto Pakenham, anterior ministro plenipotenciario británico en México, hizo lo propio en 1841, todas sin éxito. Parra, *Especulación, riesgo*, pp. 141-142.

⁵⁰ Gifford a Palmerston, Londres, 20 de diciembre de 1846, fo 50, vol. 203, ff. 62-63; Vázquez, *Gran Bretaña*, p. 21.

cas, Bankhead advirtió que tenía instrucciones de Londres para presentar la queja, por lo que amenazó que haría responsable al ministro mexicano de cualquier ruptura de compromisos con la casa comercial.⁵¹ El ministro plenipotenciario mintió acerca de las instrucciones de la Foreign Office, que explícitamente ordenaba que “no comprometiera a su gobierno demasiado en el apoyo de contratos [...] de naturaleza privada”.⁵² La intervención de Bankhead rompió a su vez con la norma de la política exterior británica de la primera mitad del siglo XIX en México, que, con excepción de las convenciones diplomáticas, practicaba una política no intervencionista e instaba siempre a sus súbditos a que llevaran sus reclamaciones a las autoridades mexicanas en primera instancia.

Otro tanto ocurrió cuando Mackintosh consiguió hacerse de los bonos del tabaco entre 1845 y 1846, en sociedad con el poderoso empresario Manuel Escandón. Para obtener el negocio entró en disputa con la casa comercial Martínez del Río hermanos, que se había declarado inglesa porque uno de los miembros de la familia se naturalizó británico, algo que era común entre los grandes empresarios, quienes consideraban que podían apelar a la protección de la bandera británica cuando no se respetaran sus derechos de propiedad. Dado que en la disputa por la obtención de la mayoría de los bonos del tabaco dos casas británicas estaban en conflicto, el gobierno de José Joaquín de Herrera reconoció la deuda del tabaco como una propiedad inglesa.⁵³ Para adjudicarse el negocio era básico el apoyo del ministro Bankhead, a quien Pedro Ansoátegui visitó en representación de los Martínez del Río. Walker narra que cuando Bankhead mostró claramente que apoyaría al cónsul, Ansoátegui le recriminó: “parece que S. E. [Bankhead] ha sido enviado acá para cuidar de los negocios de los sujetos británicos sólo cuando conviene a los intereses de Mackintosh”.⁵⁴ Pese a que los Martínez del Río decidieron apelar a la Foreign Office, Mackintosh y Escandón se hicieron del negocio porque, a entender de José Pablo Martínez del Río, gozaban del apoyo de los diplomáticos británicos:

Ocurre que la Legación está contra nosotros y [...] el cónsul [Mackintosh] es realmente el ministro. Me ha dicho una buena fuente que todos los secretos

⁵¹ Bankhead a Peña, México, 22 de septiembre de 1845, FO 50, vol. 186, ff. 231-232.

⁵² Aberdeen a Bankhead, Londres, 30 de septiembre de 1845, FO 50, vol. 183, f. 82.

⁵³ Walker, *Parentesco*, p. 251.

⁵⁴ Walker, *Parentesco*, p. 252.

de la Legación están en el bolsillo del cónsul y de Escandón; de otra fuente, menos de fiar, he oído que el señor Bankhead se ha forrado los bolsillos con los tratos de la convención. Durante un tiempo se supuso que [Percy] Doyle [entonces *Chargé d' Affaires*]⁵⁵ se había vendido a Escandón, y si el gobierno inglés supiera qué ocurrió aquí despediría sin duda a este señor ministro.⁵⁶

La idea básica del negocio referido era comprar los bonos a un precio muy bajo para que el gobierno se los pagara a precio nominal. El resultado fue que Manning & Mackintosh obtuvo 1 500 000 pesos en bonos del tabaco por los que sólo pagó 600 000 pesos en efectivo.⁵⁷ Este tipo de práctica se había vuelto de uso común entre los empresarios y las firmas que poseían la mayoría de los papeles de deuda pública, quienes conformaban la élite financiera del momento. La alianza que Mackintosh estableció con Manuel Escandón para hacerse de la mayoría de los bonos del tabaco estuvo vinculada desde un principio con otro negocio de mayor envergadura: la conversión de la deuda inglesa.⁵⁸

La firma llevaba algunos años fraguando la idea de entrar al negocio de la conversión de la deuda. La suma de todos los bonos emitidos hasta 1846 arrojaba 10 714 746 libras, aunque finalmente el gobierno mexicano sólo reconoció una deuda de 10 241 650 libras. La constante penuria de la hacienda nacional llevó al gobierno mexicano en 1844 a presentar una propuesta para contratar un nuevo préstamo en el mercado de crédito internacional que permitiera convertir los títulos de deuda de 1837 y 1842, pero el intento fracasó.⁵⁹ La necesidad de hacerse de recursos y de arreglar el asunto de la deuda interna y externa ante la inminente guerra con Estados Unidos instó al ministro de Hacienda, Luis de la Rosa, a presentar una iniciativa para dar solución al problema. El 28 de abril de 1845 se expidió

⁵⁵ El *Chargé d' Affaires* era el cargo provisional que se otorgaba a la persona que quedaba al frente de una misión diplomática ante la ausencia del ministro plenipotenciario.

⁵⁶ Walker, *Parentesco*, p. 256.

⁵⁷ Salvucci, *Politics, Markets*, p. 183.

⁵⁸ Los análisis más completos sobre el negocio de la conversión de la deuda son Carballo, "La conversión", y Salvucci, *Politics, Markets*, pp. 180-192.

⁵⁹ En 1845 existían cuatro tipos de bonos de deuda mexicanos: los activos (que representaban 49% del total); los diferidos (40%), que fueron emitidos en la conversión de 1837; los títulos llamados "debenturas" (4%), que fueron emitidos en un acuerdo celebrado entre la casa Lizardi, entonces representante financiera de México en Londres para estos asuntos, y el Comité de Tenedores de Bonos Hispanoamericanos en 1842; y los clandestinos (7%). Carballo, "La conversión", pp. 28-32; Salvucci, *Politics, Markets*, pp. 182-183.

el decreto para el arreglo de la deuda exterior, y al día siguiente Manning & Mackintosh presentó su proyecto, lo que parece indicar que el asunto era de sobra conocido, al menos entre determinados funcionarios del gobierno y la élite financiera.⁶⁰

La historiografía parece concordar en que Manning & Mackintosh fue la única empresa que presentó una propuesta al gobierno.⁶¹ El plan consistía en crear un fondo de cuatro millones de libras para comprar todos los bonos de deuda a precio de mercado; posteriormente se encargaría de emitir nuevos bonos, los colocaría en el mercado y se quedaría con el sobrante del fondo. El gobierno se encargaría de amortizar el pago de dicho fondo disponiendo entre otros ingresos de los de la renta del tabaco. La firma se comprometía a dar al gobierno cinco millones de pesos en bonos de la deuda interior (conocidos como bonos del 26%)⁶² y dos millones de pesos en efectivo, abonados en siete pagos, de los cuales los dos primeros se entregarían en mayo y junio de 1845 por un total de 500 000 pesos.⁶³

Los encargados del negocio en Londres eran Thomas Murphy, ministro plenipotenciario de México en Gran Bretaña, y la casa Schneider & Cía., que ocupó el cargo que tenía la casa Lizardi en marzo de 1845 luego de que ésta emitiera más bonos de los autorizados por el gobierno para satisfacer lo que consideraron un pago injusto por su labor en Londres. Cuando recibió la propuesta, la casa Schneider comunicó rápidamente que le parecía impracticable, pues consideraba imposible comprar la totalidad de los bonos con tan sólo cuatro millones de libras, por lo que el proyecto fue devuelto para su reformulación.⁶⁴ La propuesta sufrió todavía dos modificaciones más para lograr la aprobación de los tenedores de bonos, que se reunieron en varias ocasiones con Schneider y Manuel Escandón, enviado extraordinario del gobierno mexicano para el asunto, que como se ha dicho era socio de Mackintosh en este negocio, por lo que el británico

⁶⁰ Dublán y Lozano, *Legislación*, V, p. 16, 28 de abril de 1845.

⁶¹ Carballo, "La conversión"; Bazant, *Historia de la deuda*; Costeloe, *Deuda externa*; Salvucci, *Politics, Markets*.

⁶² El fondo de 25%, después de 26%, unificó los varios fondos de la consolidación de la deuda interna, de 8, 10, 12, 15 y 17%, previo pago de una cantidad llamada "refacción", la cual servía para garantizar que el gobierno pagaría el adeudo. Dublán y Lozano, *Legislación*, IV, p. 417, 11 de mayo de 1843.

⁶³ Carballo, "La conversión", pp. 33-34.

⁶⁴ Carballo, "La conversión", p. 34.

recibía información de primera mano sobre las negociaciones.⁶⁵ Finalmente, tras una serie de vaivenes políticos y militares en México, se aceptó una versión modificada que presentó Thomas Murphy, donde “por alrededor de 2.6 millones de pesos en efectivo, Manning & Marshall [*sic*] se quedó con bonos con un valor nominal de 10.5 millones de pesos (2.1 millones de libras)”,⁶⁶ lo que en términos cuantitativos representaría el negocio más importante que emprendiera Mackintosh hasta entonces.

Resulta irónico que el principal motivo que urgió al gobierno mexicano a buscar un arreglo al problema de la deuda, esto es, la necesidad de recursos para enfrentar una guerra internacional, arruinara la conversión y por ende las ganancias que proyectó la casa comercial. El estallido y la prolongación del conflicto preocupaban al británico porque ocasionaron que el precio de los nuevos bonos mexicanos cayera durante la fase armada, y la dilación de la disputa depreciaría el precio de los papeles en el mercado, pues cada vez sería menor la confianza en que el gobierno mexicano cumpliera sus compromisos.⁶⁷ Mackintosh entonces decidió hacer lo que estuviera en sus manos para que la lucha armada terminara. Con el ejército estadounidense a las afueras de la ciudad de México, el cónsul partió a caballo junto con el Chargé d’Affaires británico Edward Thornton para entrevistarse con el general Winfield Scott.⁶⁸ El plan era convencerlo de detener su avance hacia la ciudad e iniciar las negociaciones de paz, todo en aras de que el precio de los bonos de la deuda inglesa detuviera su caída; sin embargo, su plan no tuvo éxito y el conflicto se prolongó hasta febrero de 1848, cuando se firmó el Plan de Guadalupe Hidalgo, que daría fin a las hostilidades.

En aquellos momentos tan difíciles para el país, Mackintosh tuvo una presencia particular en los asuntos públicos, razón que engrosaría la ya de por sí larga lista de sus opositores. Poco después de que el ejército tomó la ciudad de México se entablaron negociaciones y se acordó el pago de una indemnización por los territorios del norte de la República que se

⁶⁵ Manuel Escandón a E. C. Mackintosh, Londres, 28 de junio de 1846, Manning and Mackintosh Papers, Benson Latin American Collection (BLAC), Universidad de Texas en Austin, Correspondencia, fólder 3 (1842-1846).

⁶⁶ Salvucci, *Politics, Markets*, p. 183.

⁶⁷ Salvucci, *Politics, Markets*, p. 190.

⁶⁸ Pletcher, *La diplomacia*, II, p. 344, afirma: “la responsabilidad de esta entrevista sin duda puede atribuirse en gran parte al cónsul Mackintosh”. La intervención de Mackintosh fue vista por personalidades de la talla de Valentín Gómez Farías como una intriga del cónsul con Santa Anna y la facción pacifista para “traicionar a México con el invasor”, p. 355.

anexó Estados Unidos. El cónsul Mackintosh estuvo al tanto del desarrollo de las negociaciones porque desde julio de 1847 había sido intermediario entre Nicholas Trist, el enviado estadounidense para la negociación, y la representación del gobierno mexicano, tanto que algunas reuniones tuvieron lugar en su casa de Tacubaya; asimismo, uno de los tres comisionados mexicanos para la firma del Tratado de Guadalupe Hidalgo, Miguel Atristain, había colaborado con Mackintosh como su abogado en algunos negocios y se dice que estuvo en la comisión a instancias del cónsul, por lo que éste conocía cada detalle de primera mano.⁶⁹ Como representante de los tenedores de bonos de la deuda inglesa informó de inmediato al Comité en Londres, mientras ejercía presión para que se destinara la mayor cantidad posible de la indemnización al pago de los dividendos vencidos.⁷⁰

La estrategia de Mackintosh y de los tenedores de bonos para allegarse una parte de la indemnización consistía en el correcto manejo de la información. Tenían que difundir la noticia del pago de la indemnización por el gobierno de Estados Unidos para que se elevara el valor de los bonos mexicanos en el mercado y así poder venderlos. Con la finalidad de ejercer mayor presión, el Comité de tenedores de bonos envió a México en marzo de 1849 a William Parish Robertson, quien se apoyó en Mackintosh para negociar con el gobierno de José Joaquín de Herrera el pago de los dividendos vencidos con dinero de la indemnización.⁷¹ Es probable que al estar tan cerca de la información referente a la toma de decisiones políticas en México el cónsul pudiera adelantarse a sus competidores, como parece que ocurrió en el caso de la conversión de los tres millones de dólares del primer pago de indemnización del gobierno de Estados Unidos. Mackintosh le advirtió a Thomas W. Ward, agente de Baring Brothers en Boston, que la casa Drusina & Cía., agente de Rothschild en México, preparaba un adelanto al gobierno por 300 000 pesos con tal de hacerse del negocio de convertir la indemnización.⁷² La información disponible parece indicar que el cónsul recibió de Baring Brothers 179 960 pesos en 1849 y 146 470 pesos en 1851 como pago de comisión.⁷³

⁶⁹ Pletcher, *La diplomacia*, II, p. 348.

⁷⁰ Tenenbaum y McElveen, "The British", pp. 60-61.

⁷¹ Costeloe, *Deuda externa*, pp. 103-106. Robertson publicó un reporte al Comité en 1850, donde se detalla cuál fue su participación en el asunto, y de paso la de Mackintosh. Robertson, *The Foreign Debt*.

⁷² Tenenbaum, "Merchants, money", p. 322.

⁷³ Hidy, *The House of Baring*, p. 583, nota 20.

El cónsul británico continuó inmiscuido en los negocios de minería, casas de moneda y renta de tabaco durante el conflicto armado, a lo que sumó la concesión de terrenos para construir un paso interoceánico a través del istmo de Tehuantepec.⁷⁴ Desde 1825 los británicos y la casa Manning & Marshall estuvieron relacionados con el proyecto de construcción de un canal que comunicara ambos océanos. En abril de ese año la firma británica recibió instrucciones de la casa Barclay, Herring, Richardson & Cía., para apoyar al enviado inglés en México con el fin de cerrar un contrato con las autoridades del país para construir el canal. En 1842 el gobierno de Santa Anna concedió a José Garay el privilegio sobre los terrenos a las orillas del río Coatzacoalcos para su colonización y la construcción de la vía de comunicación. La “Concesión Garay”, como se le conoció, no pudo llevarse a cabo en los plazos previstos y gozó de una serie de prórrogas hasta que se le cedieron los derechos a Manning & Mackintosh y a Juan Schneider a principios de 1847. Durante casi dos años la firma fue poseedora del contrato, pero comenzó los trabajos de construcción cuando estaba a punto de vencer la última prórroga de la concesión, y ya vencida terminó por vendérselos a la firma estadounidense Hargous Hermanos de Nueva York. Mackintosh trató de involucrar al gobierno británico en el negocio, pues envió una propuesta a la Foreign Office, pero cuando Palmerston la presentó al Consejo Privado para el Comercio “éste la calificó de onerosa y con pocas probabilidades de ser aprobada por el Parlamento”.⁷⁵

El constante uso del cargo consular para respaldar sus negocios —o los de otros— impulsó al gobierno mexicano, por intermediación de su representante en Londres, José María Luis Mora, a solicitar la remoción de Mackintosh del cargo consular. En la correspondencia de la legación mexicana en Londres, entre abril de 1848 y marzo de 1849 se aprecia la imagen del cónsul que se presentaba a la autoridad británica.⁷⁶ Las razones que se exponían en la solicitud de destitución eran las mismas que sostenían sus opositores: el cónsul daba a los asuntos privados un carácter diplomático y alardeaba con ello del apoyo del gobierno británico, además de que acostumbraba intimidar con la intervención del mismo y era poco

⁷⁴ Suárez, *La batalla*, es el estudio más completo sobre el negocio del paso interoceánico.

⁷⁵ Vázquez, *Gran Bretaña*, p. 40; Palmerston a Doyle, Londres, 12 de agosto de 1848, y Privy Council for Trade, Whitehall, 12 de agosto de 1848, fo 50, vol. 225, ff. 201-204.

⁷⁶ Toda la correspondencia de Mora véase en *La gestión diplomática*, pp. 62-145.

respetuoso hacia las autoridades mexicanas. También se le reputaba como prestanombres, implicado en la especulación de fondos públicos en los que solía firmar contratos simulados para cubrir los negocios de usureros nacionales y extranjeros. Se decía además que en asociación con Manuel Escandón intervenía en controversias políticas al pagar periódicos como *El Heraldo* y *El Globo* para que publicaran editoriales contrarios al gobierno.

Palmerston solicitó de inmediato a Percy Doyle un informe sobre el asunto; éste respondió sobre las acusaciones contra el cónsul favoreciéndolo:

En lo que respecta a esta acusación [la de prestanombres], el negocio que lleva la casa Manning y Mackintosh es, como lo expresa el Señor Mora, muy grande, y es sin duda la principal Casa Comercial aquí y disfruta de gran confianza; cada vez que alguna compañía se va a formar o se quiere emprender un gran negocio, es natural, por razones mencionadas, que recurran a él para que tome parte en estas empresas. Me es imposible declarar a V. Señoría la parte que él haya podido tener en todas las especulaciones en las que su nombre aparece, pero invariablemente lo ha hecho como un simple comerciante inglés, y no sé de ningún caso en que haya intentado valerse de su posición consular para asegurar alguna ventaja.⁷⁷

Del informe de Doyle se desprenden dos cuestiones. Primero, que es muy probable que Mackintosh sirviera como prestanombres en repetidas ocasiones, algo que desde su punto de vista era natural, pues formaba parte de la reputación que la firma había construido con los años. Segundo, con excepción de los ataques de sus contrincantes no existen pruebas contundentes que lleven a sostener que Mackintosh hiciera uso explícito de su cargo consular como medida de presión para obtener alguna ventaja en sus negocios, aunque Mora sostuviera lo contrario. No obstante la intensa labor del ministro mexicano en Londres, Palmerston no dudó de sus convicciones sobre el papel de los cónsules británicos, por lo que incluso antes de recibir el informe de Doyle le dejó claro a Mora: “el gobierno de S. M. no puede tomar en consideración los cargos vagos y generales [y por tanto] no se ve razón ninguna para acceder a las demandas que el Sr. Mora ha hecho en nombre del gobierno mexicano”.⁷⁸ La sólida postura del

⁷⁷ Doyle a Palmerston, México, 14 de diciembre de 1848, FO 50, vol. 222, ff. 240-251.

⁷⁸ Palmerston a Mora, Londres, 7 de octubre de 1848, FO 50, vol. 224, ff. 59-62.

gobierno británico y el poco éxito de la empresa de Mora ocasionaron que se ordenara dar por concluido el caso de Mackintosh en marzo de 1849.

LA QUIEBRA DE LA FIRMA MANNING & MACKINTOSH

Cuando el gobierno mexicano decidió dejar de insistir en la petición de retirarlo del cargo, Mackintosh ya participaba en múltiples negocios y había hecho uso de su encargo consular para estar en la primera fila de la distribución de información útil para emprender negocios. Pese al riesgo de los negocios en que se involucró y al número de enemigos que concitó en el camino, las cosas en general parecían pintarle bien. Como todo hombre que toma riesgos, algunos de sus proyectos fracasaron, como la propuesta de colonización de California o la construcción del paso interoceánico, pero al haber sido sólo proyectos no le acarrearón una pérdida económica considerable e inmediata, sino que sólo cerró algunas ventanas de oportunidad para generar ganancias.

En 1849 Baring Brothers envió a Francis Falconnet a México para encargarse del negocio de la indemnización y averiguar todo lo relativo a la situación de las casas comerciales en funciones en el país.⁷⁹ Falconnet se encargó de describir en su informe las principales casas comerciales de la ciudad de México e identificarlas por nacionalidad, con excepción de algunas de las que no pudo recabar datos directos, entre ellas Manning & Mackintosh. Lo único que pudo informar a Baring al respecto lo obtuvo del informe que recibió de Edward Forstall, agente de Baring en Nueva Orleans, quien catalogó a Manning & Mackintosh como “la casa más poderosa y eficiente de México [de cuyos] servicios no puede prescindirse”.⁸⁰ La descripción de la posición económica de la empresa de Mackintosh parece concordar con el reporte de Doyle antes mencionado: si se pensaba emprender grandes negocios en México había que recurrir a Ewen C. Mackintosh.

Parece sorprendente que tan sólo un año después del informe de Falconnet a Baring Brothers la casa comercial de Mackintosh se fuera a pique. No obstante, la negativa de Mackintosh a informar y apoyar al enviado de Baring Brothers en su tarea de encargarse de uno de los pagos de la

⁷⁹ Platt, “Finanzas británicas”, p. 243.

⁸⁰ Platt, “Finanzas británicas”, p. 247.

indemnización de Estados Unidos puede ser un indicio de que las cosas no marchaban del todo bien. Al parecer Mackintosh decidió ocultar información a Falconnet, quien bien podía advertir a Londres que la casa comercial estaba en problemas y en consecuencia se le podía retirar la línea de crédito del *merchant-bank* londinense, lo que finalmente ocurrió como resultante lógica del poco apoyo que recibió el comisionado. La historiografía sostiene que la razón principal de la quiebra de la casa comercial fue la excesiva diversificación de sus inversiones, que la llevó a caer en una crisis de liquidez de la que no pudo recuperarse.⁸¹ Se puede explicar tal afirmación si se toman en consideración las descripciones acerca del carácter del personaje. Platt, por ejemplo, describe a Mackintosh como alguien que “estaba ansioso por hacerse cargo de todos los negocios del gobierno”, y de acuerdo con el informe que recibió por Baring Brothers en 1849:

Era uno de los grandes especuladores en la minería, “una lotería en que había más billetes en blanco que premios”. Era dueño de una fábrica en Jalapa, que probó no ser un buen negocio. Tenía una propiedad grande en el Golfo de México que tuvo que aceptar en el arreglo de una deuda, y en la que tuvo que invertir \$100 000. Manning y Mackintosh estaba a cargo de casas de moneda en México, Guanajuato y Sinaloa. Era dueño de minas de plata en diversos lugares del país, y si las cifras de consumo de mercurio pueden servir de guía, debió controlar en una forma u otra 20% de las minas de plata que estaban en actividad en México.⁸²

A la tesis de la excesiva diversificación de sus inversiones se puede agregar la fuerte influencia que ejercía el apoyo de Baring Brothers. La crisis de liquidez de la firma podía verse disminuida con la línea de crédito de Londres, pero cuando por recomendación de Falconnet le fue retirada la comisión de agente, también perdió la línea de crédito. La crisis de liquidez provocó que no pudiera cumplir sus compromisos de pago a tiempo, por lo que no tuvo más remedio que vender sus bienes. Cedió los derechos y acciones que tenía en la Casa de Moneda de la ciudad de México, lo mismo que los derechos y acciones del estanco del tabaco en Sinaloa; vendió la fá-

⁸¹ Meyer, “La quiebra”, “Los ingleses” y “El difícil equilibrio”; Tenenbaum, “Merchants, Money”; Tenenbaum y McElveen, “The British”; Platt, “Finanzas británicas”; Heath, *British Commercial*.

⁸² Platt, “Finanzas británicas”, p. 247.

brica de papel La Presa del Rey y la fábrica La Jalapeña; vendió la casa que era sede de la firma; vendió también los terrenos de la hacienda El Uvero, propiedad de su esposa; vendió su casa de campo en Tacubaya; vendió también su participación en la empresa del tabaco y, finalmente, vendió las 45 acciones de la recién formada Compañía de Real del Monte, que podrían haberlo ayudado a sortear la crisis, ya que un año después de su venta se descubrió una veta que proporcionó enormes ganancias a los socios.⁸³

El cónsul británico nunca se declaró en bancarota, pero dada la información disponible se puede sugerir que la profunda crisis de la empresa estuvo relacionada directamente con la pérdida de la mayoría de los atributos que hacían de Ewen C. Mackintosh alguien importante en el mundo de los negocios. En un lapso de dos años, entre 1850 y 1852, la firma perdió la línea de crédito y el prestigio que le otorgaba ser la operadora de Baring Brothers en México, y esto terminó por detener sus actividades empresariales. Para entonces dejó de ser el representante de los tenedores de bonos británicos y finalmente su fracaso como hombre de negocios necesariamente desembocó en que se le retirara el cargo consular. Gracias a la información notarial se sabe que la gran mayoría de sus negocios y propiedades pasó a manos de sus antiguos socios: Manuel Escandón y Juan Antonio Béistegui, entre otros. Parece que la situación política de México tampoco le favoreció, pues los gobiernos posteriores a la guerra con Estados Unidos nunca vieron con buenos ojos a personajes que, como Mackintosh, se habían enriquecido a costa del erario, particularmente bajo las circunstancias derivadas de la guerra.

Para los primeros años de la década de 1850 Mackintosh se había convertido en un empresario sin atributos: carecía de liquidez y de relaciones con personajes importantes, dos características fundamentales de cualquier empresario exitoso. El poder económico y político del que gozó lo rodeó de personajes del mismo nivel y de otros que buscaban beneficiarse de sus características, pero cuando éstas se esfumaron dejó de ser útil y todos aquellos con quienes se había asociado le dieron la espalda. Trató de aprovechar que era súbdito británico para elevar una serie de reclamaciones al gobierno mexicano sobre adeudos por negocios contratados, e involucrar

⁸³ La información de dichas ventas se encuentran en AHNCM, N. 169, 25 de enero de 1850, 26 de enero de 1850, 4 de febrero de 1850, 9 de febrero de 1850, 1º de marzo de 1850, 4 de mayo de 1850, 14 de junio de 1850; Meyer, "La quiebra", p. 102; Walker, *Parentesco*, p. 260; Randall, *Real del Monte*, pp. 222-242.

a la Foreign Office, pero la relación entre ambos países se encontraba tan deteriorada que llegó al punto de la ruptura de relaciones diplomáticas. Así que los intentos de Mackintosh no surtieron efecto y terminó sus días sin ver un solo peso del dinero de las reclamaciones.

CONCLUSIÓN

La historiografía sobre el personaje ha sostenido una serie de hechos que a mi parecer se han cuestionado en este ensayo. Por un lado se ha dicho que los políticos mexicanos de aquellos años no lograron percibir que había una diferencia entre los intereses públicos y privados británicos en México, lo que permitió que los comerciantes ingleses cometieran una serie de abusos en territorio mexicano bajo el cobijo de la amenaza de intervención militar del gobierno británico.⁸⁴ Por otra parte se ha analizado la vida de la casa comercial Manning & Marshall como una sola empresa que cambió de nombre, pues funcionó primero bajo Manning & Marshall para luego cambiar a Manning & Mackintosh,⁸⁵ lo que ha provocado un descuido en el análisis de Ewen C. Mackintosh, ya que no se ha logrado distinguir entre la empresa y el empresario. Al hacer esto se ha llegado a sostener que la firma Manning & Marshall fue reticente a establecer negocios con el gobierno hasta que en 1834 Mackintosh quedó al frente de la casa comercial, lo que cambió radicalmente su rumbo y la convirtió en una empresa que tomaba altos riesgos al concertar múltiples negocios con el gobierno nacional.

El problema no residía en que los políticos del momento supieran diferenciar entre los intereses de los súbditos británicos y los de la Corona; de hecho lo hacían con bastante claridad. Por el contrario, eran los hombres de negocios quienes insistentemente buscaban confundir a los políticos mexicanos mientras trataban de involucrar al gobierno británico en cualquier irregularidad que encontrarán en su camino por obtener la mayor ganancia posible. Salvo algunas excepciones, el gobierno inglés se mostró reacio a intervenir en cualquier asunto de particulares sin que pasara primero por el debido proceso en México. Por otra parte, para analizar el comportamiento de Mackintosh me parece más conveniente diferenciar al personaje de la empresa, porque al existir la firma antes de que el personaje

⁸⁴ Tenenbaum, "Merchants, Money".

⁸⁵ Meyer, "Los ingleses", "La quiebra" y "El difícil".

llegara a México, los socios tenían intereses muy particulares, dadas las circunstancias que los llevaron a emprender negocios en este país; pero ello no representó un cambio radical en los nichos de mercado, pues desde la llegada de los primeros socios de Manning & Marshall las actividades que emprendieron estuvieron vinculadas a los recursos del gobierno nacional. Quienes fundaron Manning & Marshall dejaron de ejercer cualquier tipo de decisión cuando concedieron que Ewen Mackintosh no sólo fuera titular sino único accionista. Cuando Mackintosh se hizo cargo de la casa, los nichos de mercado y una parte de los activos, la empresa y las circunstancias que vivía el país eran distintas aunque se conservó el nombre.

México emergió como país independiente tras un largo periodo armado que acarrió inestabilidad, desintegró mercados, arruinó la mayoría de las minas y rompió el monopolio comercial español. Diversos extranjeros ocuparon el lugar de los españoles en el comercio internacional de mayoreo formaron compañías en sociedad con mexicanos y con empresarios de otras nacionalidades para reactivar las minas y ayudar a recomponer los mercados regionales, desde luego con el afán de obtener la mayor ganancia posible.

Ewen Clark Mackintosh fue uno más de esos hombres de negocios de la primera mitad del siglo XIX mexicano que para lograr el éxito en las grandes empresas debían hacer a un lado sus escrúpulos y lucrar con la penuria del país. Pero también gozó de ciertas particularidades que lo hicieron un caso atípico. Con excepción de algunos empresarios mexicanos, pocos hombres de negocios contaban con liquidez suficiente para emprender negocios de amplia magnitud, como arrendar casas de moneda, formar sociedades para explotar minas de plata y otorgar préstamos al gobierno, a sabiendas de que difícilmente obtendrían ganancias en el corto plazo e incluso de que podrían perder sus inversiones. Pero cuando las circunstancias que le habían permitido gozar de atributos importantes para los negocios se vieron modificadas, Mackintosh no supo amoldarse y su carrera empresarial se vio abruptamente terminada. En este sentido parece que el personaje fue un gran lector de las circunstancias a corto plazo, pero careció de una visión que le permitiera calcular escenarios de mediano o largo plazos. Sus actividades empresariales dan cuenta de su habilidad para entender el contexto y presentar propuestas muy acotadas al gobierno, pero no logró establecer una red de lealtades sólida que probablemente lo habría apoyado en la crisis de liquidez que terminó por retirarlo de los negocios.

REFERENCIAS

Archivos

- AGN Archivo General de la Nación, México
 AHNCM Archivo Histórico de Notarías de la ciudad de México
 AHSRE Archivo Histórico de la Secretaría de Relaciones Exteriores
 BLAC Benson Latin American Collection, Universidad de Texas en Austin
 PRO Public Record Office
 FO 50 Foreign Office 50, México

*Hemerografía**Diario de Gobierno**Bibliografía*

- ALTAMIRANO, Graziella (coord.), *Prestigio, riqueza y poder. Las élites en México, 1821-1940*, México, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 2000, pp. 87-114.
- ARROM, Silvia, *Containing the Poor: The Mexico City Poor House, 1774-1871*, Durham, Duke University Press, 2000.
- BAZANT, Jan, *Historia de la deuda exterior de México, 1823-1946*, 3ª ed., México, El Colegio de México, 1995.
- BERMÚDEZ, María Teresa, “Meter orden e imponer impuestos, la política de Ignacio Trigueros”, en Leonor Ludlow (coord.), *Los secretarios de Hacienda y sus proyectos (1821-1933)*, vol. 1, México, UNAM, 2002, pp. 197-228.
- CARBALLO, Alfonso, “La conversión de 1846 de la Deuda Inglesa y la Guerra de intervención estadounidense”, *Estudios*, núms. 50-51, 1997-1998, pp. 27-57.
- CARDOSO, Ciro F. (coord.), *Formación y desarrollo de la burguesía en México. Siglo XIX*, México, Siglo XXI, 1978, pp. 25-56.
- COSTELOE, Michael P., *Bubbles and Bonanzas. British Investors and Investments in Mexico, 1821-1860*, Londres, Lexington Books, 2011.
- _____, *Deuda externa en México. Bonos y tenedores de bonos, 1824-1888*, México, Fondo de Cultura Económica, 2007.

- _____, *La República Central en México (1835-1846). "Hombres de bien" en la época de Santa Anna*, México, Fondo de Cultura Económica, 2000.
- DUBLÁN, Manuel y José María Lozano, *Legislación mexicana o colección completa de las disposiciones legislativas expedidas desde la Independencia de la República*, México, Imprenta Dublán, 1876.
- FYNN, Robert, *British Consuls Abroad; their Origin, Rank and Privileges, Duties, Jurisdiction and Emoluments; Including the Laws, Orders in Council, and Instructions by which they are Governed, as Well as Those Relating to Hip-Owners and Merchants in their Connection with Consuls*, Londres, Effingham Wilson, 1846.
- HEATH, Hilarie J., *British Commercial Houses in Mexico, 1821-1867*, tesis de doctorado, Londres, London School of Economics and Political Science, 1987.
- HIDY, R. W., *The House of Baring in American Trade and Finance*, Cambridge, Harvard University Press, 1949.
- HUMBOLDT, Alexander von, *Ensayo político sobre el Reino de la Nueva España*, México, Porrúa, 2004 [1822].
- IBARRA BELLÓN, Araceli, *El comercio y el poder en México, 1821-1864. La lucha por las fuentes financieras entre el Estado central y las regiones*, México, Fondo de Cultura Económica / Universidad de Guadalajara, 1998.
- La gestión diplomática del doctor Mora, con una advertencia de Luis Chávez Orozco*, México, Secretaría de Relaciones Exteriores, 1931.
- LUDLOW, LEONOR, *Las dinastías financieras en la ciudad de México. De la libertad comercial a la reforma liberal*, tesis de doctorado en ciencias sociales, Zamora, El Colegio de Michoacán, 1995.
- MARICHAL, Carlos, "Obstáculos al desarrollo de los mercados de capital en el México del siglo XIX", en Stephen Haber (comp.), *Cómo se rezagó América Latina. Ensayos sobre las historias económicas de Brasil y México, 1800-1914*, México, Fondo de Cultura Económica, 1999 (El Trimestre Económico, 89), pp. 145-175.
- _____, "Empresarios y finanzas en la ciudad de México. Tres estudios de caso, desde la época borbónica hasta 1888", en Alicia Hernández Chávez y Manuel Miño Grijalva, *Cincuenta años de historia de México. En el cincuentenario del Centro de Estudios Históricos*, vol. 1, México, El Colegio de México, 1991, pp. 433-453.
- MEYER, Rosa María, "El difícil equilibrio. Tropiezos de una empresa británica con el Gobierno mexicano", en Reinhardt Liehr (ed.), *Empresas y*

- modernización en México desde las reformas borbónicas hasta el Porfiriato*, Madrid, Vervuert Verlag, 2006, pp. 45-103.
- _____, “La quiebra de la firma Manning y Mackintosh”, en Graziella Altamirano (coord.), *Prestigio, riqueza y poder. Las élites en México, 1821-1940*, México, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 2000, pp. 87-114.
- _____, “Los ingleses en México, la casa Manning y Mackintosh (1824-1852)”, *Historias*, núm. 16, enero-marzo, 1987, pp. 57-71.
- _____ y Delia Salazar (coords.), *Los inmigrantes en el mundo de los negocios*, México, Instituto Nacional de Antropología e Historia / Plaza y Valdés, 2003.
- NORTH, Douglas C., *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, México, Fondo de Cultura Económica, 1993.
- Opúsculo de la verdad y de la razón contra el vastísimo y enorme proyecto de un monopolio comercial, que se denuncia al supremo gobierno de la República Mexicana*, México, Imprenta de I. Cumplido, 1839.
- PARRA, Yolanda de la, *Especulación, riesgo y asuntos consulares. Ewen Clark Mackintosh y la casa Manning y Mackintosh (1824-1852). Un adeudo no reconocido*, tesis de maestría en historia, México, UNAM, 2010.
- PLATT, D. C. M., “Finanzas británicas en México (1821-1867)”, *Historia Mexicana*, vol. 32, núm. 2, octubre-diciembre, 1982, pp. 226-261.
- _____, *Latin American and British Trade, 1806-1914*, Londres, Adam & Ch. Black, 1972.
- _____, *The Cinderella Service, British Consuls since 1825*, Connecticut, Archon Books, 1971.
- _____, “The Role of the British Consular Service in Overseas Trade, 1825-1914”, *The Economic History Review*, vol. 15, núm. 3, 1963, pp. 494-512.
- PLETCHER, David M., *La diplomacia de la anexión: Texas, Oregón y la guerra de 1847*, 2 vols., Xalapa, Universidad Veracruzana, 1999.
- POTASH, Robert A., *El Banco de Avío: el fomento de la industria, 1821-1846*, México, Fondo de Cultura Económica, 1959.
- RANDALL, R. W., *Real del Monte. Una empresa británica en México*, México, Fondo de Cultura Económica, 1977.
- ROBERTSON, W. Parish, *The Foreign Debt of Mexico; Being the Report of a Special Mission to that State, Undertaken on Behalf of the Bondholders*, Londres, Smith-Elder & Co., 1850.
- RODRÍGUEZ VENEGAS, Carlos, “Las políticas ministeriales durante la regencia y el imperio”, en Leonor Ludlow (coord.), *Los secretarios de*

- hacienda y sus proyectos, 1821-1993*, vol. I, México, UNAM, 2002, pp. 29-54.
- SALVUCCI, Richard J., *Politics, Markets, and Mexico's "London Debt," 1823-1887*, Cambridge, Cambridge University Press, 2009.
- SORDO CEDEÑO, Reynaldo, *El Congreso en la Primera República Centralista*, México, El Colegio de México / ITAM, 1993.
- SOUTO MANTECÓN, Matilde, *Mar abierto. La política y el comercio del Consulado de Veracruz en el ocaso del sistema imperial*, México, El Colegio de México / Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 2001.
- SUÁREZ ARGÜELLO, Ana Rosa, *La batalla por Tehuantepec: el peso de los intereses privados en la relación México-Estados Unidos, 1848-1854*, México, Secretaría de Relaciones Exteriores, 2003.
- TENENBAUM, Barbara A., "Banqueros sin bancos: el papel de los agiotistas en México (1826-1854)", en Enrique Cárdenas (comp.), *Historia económica de México*, 2 vols., México, Fondo de Cultura Económica, 2003 (El Trimestre Económico. Lecturas, 64), pp. 277-292.
- _____, "Merchants, Money and Mischief. The British in Mexico, 1821-1862", *The Americas*, vol. 35, núm. 3, enero, 1979, pp. 317-339.
- _____, y James N. McElveen, "From Speculative to Substantive Boom: The British in Mexico, 1821-1911", en Oliver Marshall (ed.), *English-Speaking Communities in Latin America*, Londres, McMillan Press, 2000, pp. 51-79.
- TRUJILLO BOLIO, Mario y José Mario Contreras Valdez (eds.), *Formación empresarial, fomento industrial y compañías agrícolas en México*, México, CIESAS, 2003.
- URÍAS HERMOSILLO, Margarita, "Manuel Escandón: de las diligencias al ferrocarril, 1833-1862", en Ciro F. Cardoso (coord.), *Formación y desarrollo de la burguesía en México. Siglo XIX*, México, Siglo XXI, 1978, pp. 25-56.
- VÁZQUEZ, Josefina Zoraida, *Dos décadas de desilusiones. En busca de una forma adecuada de gobierno (1832-1854)*, México, El Colegio de México / Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 2009.
- _____, (estudio introd. y comp.), *Gran Bretaña frente al México amenazado, 1835-1848*, México, Secretaría de Relaciones Exteriores, 2002.
- VELASCO, Cuauhtémoc et al., *Estado y minería en México (1767-1910)*, México, Fondo de Cultura Económica / SEMIP, 1988.
- VON MENTZ, Brígida et al., *Los pioneros del imperialismo alemán en México*, México, CIESAS, 1982 (Ediciones de la Casa Chata, 14).

WALKER, David W., *Parentesco, negocios y política. La familia Martínez del Río, 1823-1867*, México, Alianza, 1991 (Raíces y Razones).

WARD, Henry George, *México en 1827*, México, Fondo de Cultura Económica, 1981 [1828].

Sitios de internet

Encyclopaedia Britannica, 9ª y 10ª ediciones (1875 y 1902), [[http://www.1902encyclopedia.com/C/CON/consul-\(representative\).html](http://www.1902encyclopedia.com/C/CON/consul-(representative).html)]. Consultado el 16 de noviembre de 2012.

Family Search, [www.familysearch.org]. Consultado el 16 de noviembre de 2012.

II. UN COMERCIANTE ESTADOUNIDENSE EN LOS CONFINES MEXICANOS: EL CASO DE JOSIAH GREGG (1831-1839)¹

ÓSCAR BARRERA

EN EL PERIODO virreinal las provincias norteañas de Nueva España estuvieron sujetas a la oferta exclusiva y onerosa del eje comercial Veracruz-México. Nuevo México, por ejemplo, participaba de este intercambio desbalanceado ofreciendo maíz, trigo, piñones y frijol, junto con ganado, pieles, textiles, vino y aguardiente. A cambio los mercaderes del interior y de Chihuahua entregaban chocolate, azúcar, añil, joyería, tejidos, loza y otros productos. Una de las consecuencias de esta estrechez comercial en el septentrión novohispano fue la dificultad para defenderlo y poblarlo.²

Las demandas de libertad comercial en el norte mexicano se habían incrementado desde inicios del siglo XIX. La guerra de Independencia favoreció la habilitación de puertos marítimos en Tampico y Soto la Marina con el fin de abastecer a las Provincias Internas de Oriente, que agrupaban el septentrión mexicano. Con la emancipación política no sólo se rompió el monopolio que ataba el norte al centro de México, sino que desde entonces la mirada también pudo dirigirse hacia Estados Unidos y el otro lado del Atlántico.³

¹ Este texto no habría sido posible sin los atinados comentarios a versiones preliminares del mismo hechos por los participantes del seminario “Empresarios e instituciones en América Latina”, dirigido por el doctor Marco Palacios en El Colegio de México entre agosto y diciembre de 2010. Posteriormente fue enriquecido atendiendo a las pertinentes observaciones que realizaron otros lectores. A unos y otros dirijo mis más sinceros agradecimientos.

² Herrera Pérez, *La zona libre*, pp. 4-7; Weber, *La frontera norte*, p. 179.

³ García Martínez, “Tiempo y espacio”; Herrera Pérez, *La zona libre*, pp. 9-12; Weber, *La frontera norte*, pp. 176-205.

En el noreste, el estado de Tamaulipas y los colonos de Texas aprovecharon la coyuntura para exportar por vía terrestre su ganado y su algodón a Estados Unidos. La vinculación económica de las entidades norteñas también se vio altamente favorecida por el comercio marítimo. En el Golfo de México, mientras el puerto de Tampico formó un eje económico con San Luis Potosí, el de Matamoros hizo lo mismo con la ciudad de Monterrey. En la costa norte del Pacífico los puertos de Monterrey y La Paz abastecieron a las Californias; el de Guaymas, a Sonora; y el de Mazatlán, a Sinaloa.⁴

Matamoros se convirtió en el proveedor de buena parte del norte mexicano gracias al comercio exterior que estableció con Nueva Orleans, y fomentó asimismo el poblamiento de un área marginal y poco habitada. Mientras el puerto reemplazó los circuitos mercantiles que abastecían a las antiguas Provincias Internas de Oriente, Monterrey emergió como un centro distribuidor del comercio hacia el interior. El movimiento comercial y las oportunidades económicas que ofrecieron ambos polos atrajeron a habitantes de distintas partes del país y a una gran cantidad de extranjeros (mapa II.1).⁵

Con la adquisición de la Luisiana a finales del siglo XVIII el gobierno de Estados Unidos promovió numerosas expediciones exploratorias rumbo al Océano Pacífico. Posteriormente, en su empeño por conseguir la libre navegación por el río Mississippi los estadounidenses obligaron a España a entregarles los territorios de las Floridas. Así fue como las fronteras de las Provincias Internas de Oriente resintieron cada vez más la presión que ejercía el arrollador expansionismo territorial que inició el vecino del norte. Al aumentar la densidad demográfica en el este de su país, arreció el empuje colonizador de los estadounidenses sobre los amplios linderos del norte de Nueva España.⁶

A causa de la creciente presión demográfica, para los colonos de la Luisiana y de Texas las zonas del norte mexicano aparecieron cada vez más como puertas de entrada a mercados muy prometedores. En una expedición que dirigió desde Missouri hacia la frontera del oeste en 1805, Zebulon Pike encontró por accidente un camino que conducía rumbo a Santa

⁴ García Martínez, "El espacio del (des)encuentro"; Herrera Canales, *El comercio exterior de México*; Herrera Pérez, *La zona libre*, pp. 13-15 y *El lindero*, pp. 63-66.

⁵ Herrera Pérez, *La zona libre*, pp. 17-18 y 41-42.

⁶ Carreño, *La diplomacia extraordinaria*, pp. 19-64; Herrera Pérez, *El lindero*, pp. 15-56; Weber, *La frontera española*, p. 407.

Fe a través de las Montañas Rocallosas. Aunque tropezó con la hostilidad de las autoridades de Nuevo México, limpió el camino para que de ahí en adelante sus compatriotas probaran suerte con sus productos. Después de todo, fueron bien recibidos por los nuevomexicanos, ansiosos de comerciar con sus vecinos. Así fue como en los confines mexicanos cuajó una de las rutas de comercio terrestre más importantes de la primera mitad del siglo XIX: la que unió a St. Louis (Missouri) con Santa Fe (Nuevo México) mediante un activo intercambio de artículos extranjeros por plata y ganado caballar.⁷

Esta época se caracterizó por la apertura económica y la confluencia de dos movimientos de población. Los estadounidenses estaban abriendo brecha hacia el oeste y hacia el sur, mientras el poblamiento español avanzaba con dificultades desde el sur hasta Nuevo México, dejando baches tan grandes como los que había entre Santa Fe, El Paso y Chihuahua. La frontera fue el lugar donde se produjo dicha confluencia, de ahí que los territorios de la Alta California, Texas y Nuevo México la experimentaran con particular agudeza.

Josiah Gregg fue uno de los estadounidenses que incursionaron en el comercio entre St. Louis y Santa Fe; en este ensayo nos proponemos estudiar la manera en que este comerciante respondió a los desafíos que acarreo su tarea en esta nueva época de apertura económica y movimiento de poblaciones en el norte mexicano. Con este ánimo no está de más recordar que Gregg ha sido reconocido por su agudo olfato para identificar las oportunidades de obtener ganancias, su arrojo para afrontar las incertidumbres, su constante preocupación por introducir mejoras técnicas, y además por su notable habilidad para manipular los recursos y a las personas con el fin de obtener beneficios personales.⁸ A partir de estos supuestos nos preguntamos de qué manera el contexto en que se desempeñó y las habilidades que cultivó a lo largo de su vida determinaron las estrategias comerciales que Josiah Gregg puso en práctica ante ciertas circunstancias y problemas concretos.

El principal aporte de este capítulo es que desentraña la “lógica de acción” de un empresario que debió calcular cómo actuar en medio de dos sociedades en movimiento y a lo largo de un periodo de transición. El lec-

⁷ Brown, *The Explorer* (microfilme en BDCV-CM); Moorhead, *New Mexico's*; Río, *Mercedos en asedio*, pp. 19-41.

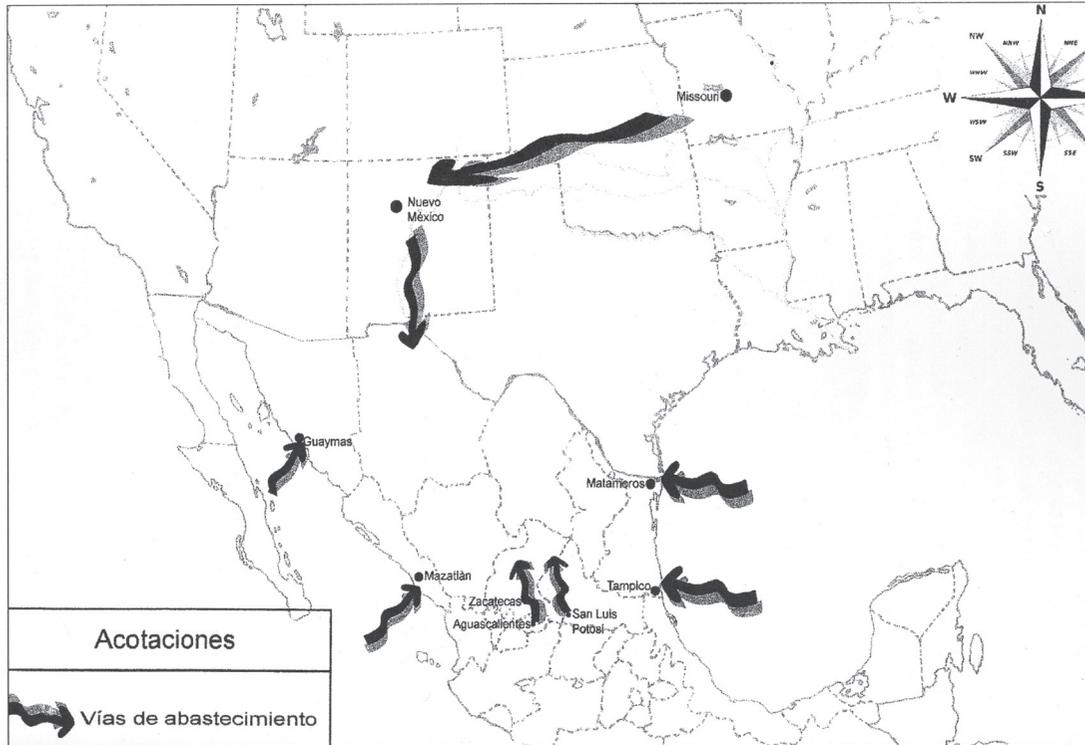
⁸ Barth, *The Role*, pp. 5-18; Bergeron, “El hombre de negocios”.

tor puede encontrar en el texto un recuento detallado de la organización y el sostenimiento de las caravanas; también puede aproximarse a la manera en que la inestabilidad económica, la arbitrariedad del poder y la volubilidad de las relaciones sociales configuraron un sistema comercial transfronterizo sumamente cambiante. Asimismo, puede identificar las habilidades personales de Josiah Gregg para adaptarse a la flexibilidad y al azar, y a la vez para participar e intervenir en una lógica económica que implicó ciclos y actividades bien definidos.

El análisis confirma que las buenas condiciones del medio no garantizan por sí mismas el éxito de una empresa. El comercio transfronterizo que anticipó Josiah Gregg se vio beneficiado (y a veces perjudicado) por algunas características que ofrecía la naciente nación mexicana, entre ellas la liberación de las relaciones comerciales y la presencia de una legislación, un ejercicio de autoridad y un mercado interno que aún estaban en ciernes; si bien es cierto que del lado estadounidense sus negocios fueron favorecidos principalmente por el alto grado de desarrollo que allí habían alcanzado el crédito, la industria y el transporte. Sin embargo, Gregg fue quien en última instancia supo dedicar toda su experiencia vital al servicio de la aventura comercial; no le importó sacrificar su vida social ni su propia existencia, y fueron sobre todo sus decisiones y estrategias las que le permitieron aprovechar el contexto y vencer las eventualidades.

Para comenzar la exposición referiremos los orígenes de Josiah Gregg y presentaremos las circunstancias personales y el contexto histórico que favorecieron su ingreso en el comercio transfronterizo (1806-1830). El relato prosigue con una ilustración de las incertidumbres y dificultades que sorteó de manera más frecuente en los viajes que emprendió, así como de las estrategias que ideó para afrontarlas (1831-1839). Para observar cómo operaron su experiencia y capacidad de adaptación frente a los desafíos resultantes de una coyuntura particular, posteriormente exploraremos a profundidad los pormenores del último de sus viajes (1839). Preceden a la sección final algunas consideraciones generales acerca del ciclo comercial, el mercadeo y la diversificación económica que acompañaron sus actividades, y por último referiremos las condiciones que condujeron a que decidiera abandonar su empresa comercial.

Mapa II.1. Principales vías de abastecimiento del norte central de México (1821-1846)



Fuente: Río, *Mercados en asedio*, p. 88.

JOSIAH GREGG Y SU CONTEXTO

El 19 de julio de 1806 nació en Overton County, Tennessee, Josiah Gregg, el hijo menor del matrimonio de Harmon Gregg y Susannah Smelser. La familia se fue trasladando paulatinamente hacia el oeste: de Pennsylvania a Illinois, y de allí a Missouri, adonde arribaron en 1812. Desde temprana edad Josiah mostró notables inclinaciones científicas: a los 12 años inventó un cuadrante para calcular la altura de los árboles; a los 16, estudiando agrimensura, desarrolló el hábito de llevar libretas donde registraba todo tipo de fórmulas y observaciones personales, y a los 18 consiguió emplearse como profesor en el recién fundado pueblo de Liberty. En 1825 toda la familia se mudó hacia Independencia, y allí comenzó Josiah algunos estudios de medicina y leyes. La dispepsia crónica lo obligó a abandonar sus actividades académicas en 1830, a los 24 años.⁹

Al verlo atravesar un insoportable año de confinamiento, Jacob y John, sus hermanos, le aconsejaron que emprendiera un breve viaje a las llanuras del suroeste en busca de alivio. Lo curioso es que Josiah, quien hasta entonces había cultivado habilidades poco adecuadas para las exigencias físicas de la vida en la frontera, tan pronto recuperó su salud entró activamente en la labor propia de un negociante. Influyeron también en esta aventura sus hermanos mayores, quienes durante la década anterior habían participado en el comercio de Santa Fe.

El benjamín de los Gregg pasó casi nueve años en el norte de México, donde se desempeñó como traficante de mercancías e hizo ocho viajes, cuatro de ida y cuatro de vuelta. En mayo de 1831 se unió a una caravana de comerciantes en la que, debido a sus habilidades para los cálculos, los dibujos y los lenguajes, fue contratado por Jesse Sutton para que le llevara los libros. En 1833 retornó de su viaje de aprendizaje y emprendió uno nuevo en primavera, esta vez en calidad de capitán, que lo condujo a ciudades del interior de México, como Chihuahua y Aguascalientes, y no retornó hasta el otoño de 1836. La primavera siguiente partió de nuevo y regresó en el otoño de 1838. Comenzó su último viaje comercial en la primavera de 1839 y fue entonces cuando improvisó —con cuadrante y compás— un nuevo camino desde Van Buren, Arkansas, para retornar de Nuevo México en la primavera del año siguiente.

⁹ Horgan, "Josiah Gregg Himself"; Moorhead, "Introduction".

Imagen II.1. Josiah Gregg



Fuente: Gregg, *Commerce of the Prairies*, p. iv.

¿Cuál fue el contexto que llevó a Josiah Gregg a emprender viajes comerciales rumbo al norte de México? Durante el periodo virreinal la política de la corona española monopolizó la fijación de precios y el comercio de las mercancías provenientes de España y del centro de México. Esto impidió que los habitantes de la frontera norte comerciaran legalmente con sus vecinos septentrionales y ocasionó que sus mercancías resultaran más costosas porque se transportaban desde Veracruz. Mientras que los comerciantes controlaban a los nuevomexicanos de Nueva Vizcaya, mantenían los precios altos y manipulaban la disponibilidad de efectivo, se solía apresar a los traficantes estadounidenses de pieles y confiscar su cargamento cuando penetraban en los pueblos de Nuevo México.¹⁰

En 1821, con la Independencia de México sobrevino la apertura de sus provincias fronterizas al extranjero, y una de sus consecuencias más significativas fue el comercio entre Santa Fe y St. Louis. En los primeros años el

¹⁰ Brooks, *Captives & Cousins*, pp. 208-216; González de la Vara, *La corta mexicanidad*, pp. 40-46; Moyano Pahissa, *El significado*, pp. 10-22; Río, *Mercados en asedio*, pp. 19-41; Weber, *La frontera norte*, pp. 170-175.

despegue de la actividad fue acelerado porque los estadounidenses estaban ansiosos de vender y los nuevomexicanos de comprar. Recordemos que la depresión de 1819 había dejado a la gente de Missouri con bastantes mercancías sin vender, hecho que la empujó a salir a comerciar con los indios a manera de experimento piloto.¹¹

Para que los tratos internacionales fluyeran fue necesario que previamente los consulados de gobierno demandaran el abatimiento de las barreras comerciales internas. Los comerciantes y los gobiernos estadounidenses e ingleses presionaron a las nuevas autoridades de México para que se recibieran bienes importados a través de los puertos de Tampico, Soto la Marina, Matamoros, San Bernardo, Galveston, San Blas, Mazatlán y Guaymas.¹²

En 1825 Augustus Storrs, cónsul en Santa Fe, rindió un informe al Senado de Estados Unidos sobre el viaje piloto que había emprendido el año anterior junto con otros comerciantes con destino a las Provincias Internas de México. A la empresa, que les tomó cuatro meses porque fueron allá, cumplieron con la expedición y regresaron, llevaron principalmente algodón y lana, que intercambiaron por oro, plata, pieles de castor y algunas mulas.¹³ Luego de los intentos pioneros los comerciantes dejaron de viajar en pequeños grupos y empezaron a conformar caravanas de centenares de personas y decenas de toneladas de mercancías, que invadieron y controlaron paulatinamente el estrecho mercado de Nuevo México. El comercio de Santa Fe fue una fuente de mulas y plata para los estadounidenses y a los mexicanos les proporcionó bienes manufacturados, entre ellos telas, ropa, herramientas y artículos para el hogar. A los consumidores mexicanos las mercancías estadounidenses les resultaban más baratas y de mejor calidad que las provenientes de Chihuahua. Paradójicamente, los centros mineros de esta región terminaron absorbiendo gran cantidad de productos importados, que emplearon tanto para el consumo local como para redistribuirlos

¹¹ Connor y Skaggs, *Broadcloth and Britches*, pp. 68-75; González de la Vara, *La corta mexicanidad*, pp. 92-111; Horgan, *The Centuries of Santa Fe*, pp. 141-165; Moyano Pahissa, *El significado*, pp. 23-60; Reséndez, *Changing National Identities*, pp. 93-106; Río, *Mercados en asedio*, pp. 43-45; Weber, *La frontera norte*, pp. 176-205.

¹² González de la Vara, *La corta mexicanidad*, pp. 92-111; Moyano Pahissa, *El significado*, pp. 23-40; Río, *Mercados en asedio*, pp. 67-82; Weber, *La frontera norte*, pp. 176-205.

¹³ Senate of the United States, *Answers of Augustus Storrs, of Missouri, to Certain Questions upon the Origin, Present State, and Future Prospect, of Trade and Intercourse, between Missouri and the Internal Provinces of Mexico, Propounded by the Hon. Mr. Benton*, Washington, 8 de enero de 1825, AHSRE-SMEUAT, L-E-1055, exp. 6, ff. 106-109r.

en otras regiones del país. Así fue como progresivamente los estadounidenses contribuyeron a quebrar el monopolio comercial que se ejercía desde Chihuahua y se expandieron en el norte del país. También fue así como Santa Fe llegó a ser la principal puerta de entrada terrestre a los mercados interiores.¹⁴

De esta manera se inició un nuevo circuito comercial. Los estadounidenses adquirían en los puertos del Atlántico textiles ingleses a bajos costos y tenían la ventaja de que distribuían estos productos en las zonas mineras del norte de México (Chihuahua, Durango, Zacatecas, Sonora y California). Para llevar a cabo su empresa se valieron de la frontera terrestre y de los puertos de Tampico, Soto la Marina y Matamoros. Su comercio transfronterizo se vio favorecido por la existencia de casas de moneda en el norte central mexicano, cuya plata incluso fue el principal medio de pago en todo Missouri.¹⁵

Por lo menos hasta mediados de la década de 1830, los angloamericanos tuvieron prácticamente el monopolio de la importación de mercancías a Chihuahua, Durango y Zacatecas a través de Nuevo México. Así como Santa Fe llegó a ser una puerta de entrada, Chihuahua fue un importante centro receptor y distribuidor de mercancías. Este carácter disímil de las dos entidades tuvo su correspondencia en una división de campos de operación entre los comerciantes extranjeros y los mexicanos: mientras los caravaneros controlaban las importaciones y el comercio al mayoreo, los comerciantes mexicanos se ocupaban de la distribución interna de las mercancías y del comercio al menudeo. Fue apenas a finales de la década de 1830 cuando los comerciantes mexicanos empezaron a intervenir de manera destacada en el viaje y la importación de mercancías directamente desde Missouri.¹⁶ En síntesis, y dejando de lado las rivalidades personales que se presentaron, podemos asegurar que entre los comerciantes extranjeros y los mexicanos hubo relaciones de complementariedad en la importación y distribución de mercancías. Con todo, aún quedan por estudiar con

¹⁴ Moorhead, *New Mexico's Royal Road*; Moyano Pahissa, *El significado*, pp. 23-40; Río, *Mercados en asedio*, pp. 55-65; Weber, *La frontera norte*, pp. 176-205.

¹⁵ Herrera Pérez, *La zona libre*, pp. 13-15; Río, *Mercados en asedio*, pp. 84-92.

¹⁶ González de la Vara, *La corta mexicanidad*, pp. 90-108 y "Mexicanos y norteamericanos"; Moorhead, *New Mexico's Royal Road*; Moyano Pahissa, "El significado del comercio de Santa Fe en las relaciones entre México y los Estados Unidos (1821-1847)", pp. 41-52; Reséndez, *Changing National Identities*, pp. 93-106; Río, *Mercados en asedio*, pp. 94-100.

más detalle las asociaciones entre unos y otros con el fin de beneficiarse del comercio transfronterizo.

Tales fueron las ganancias de los comerciantes y el gusto de los consumidores que ni la política arancelaria del gobierno central ni los controles aduanales que se establecieron en Nuevo México lograron contener el flujo de mercancías extranjeras, ni mucho menos proteger los intereses de los comerciantes chihuahuenses. A pesar de que veía la necesidad de proteger los intereses nacionales, en 1821 la Dirección de Aduanas propuso un sistema de impuestos al comercio exterior permisivo y poco gravoso, consistente en un pago *ad valorem* de 25% para todos los productos y un derecho de 20 reales por tonelada.¹⁷ En términos generales, “la política arancelaria seguida en la primera mitad del siglo fue errática, inconsistente, confusa en sí misma y generadora de confusiones en el conjunto de los causantes y en el cuerpo de autoridades encargadas de ponerla en práctica”.¹⁸

La imposición fiscal sobre los productos de importación se caracterizó por la inconsistencia de las sumas y la arbitrariedad con que fueron cobradas. A los aranceles que se fijaron a las mercancías extranjeras y los impuestos de toneladas se sumaron los gravámenes de internación y consumo, este último creado con la supuesta finalidad de remplazar a la alcabala, que en muchos casos continuó aplicándose sobre los productos importados, generándose así una duplicación en el cobro.¹⁹

En 1825 se creó la Subcomisaría de Hacienda de Santa Fe, que, como en otros lugares, careció de las instalaciones adecuadas y del personal y la eficacia suficientes para el cumplimiento de sus funciones aduanales. Y si en 1835 se ordenó el establecimiento de dos aduanas en Chihuahua, una en San Gerónimo de Taos y otra en San Miguel del Vado, el proyecto se desarrolló con poca celeridad. Dadas la irregularidad y la discrecionalidad características, podemos considerar que el paso de un régimen político federalista a otro centralista a mediados de la década de 1830 poco transformó el patrón impositivo sobre el comercio exterior en Nuevo México. Así, “las siempre cambiantes tarifas, la incompetencia de los empleados de las aduanas, los oscuros arreglos hechos entre causantes y recaudadores y los

¹⁷ Reséndez, *Changing National Identities*, pp. 117-123; Weber, *La frontera norte*, pp. 206-219.

¹⁸ Río, *Mercados en asedio*, p. 107.

¹⁹ González de la Vara, *La corta mexicanidad*, pp. 62-63; Moyano Pahissa, *El significado*, pp. 41-52; Río, *Mercados en asedio*, pp. 111-115.

recursos de que se valían los comerciantes para ocultar el valor real de sus cargamentos hacían prácticamente inoperante en Nuevo México el sistema arancelario”.²⁰

El descontrol fiscal y las autoridades corruptas de Nuevo México facilitaron la tarea de los contrabandistas. No sobra decir que la entrada ilegal de mercancías en esta y otras zonas del país impidió que el comercio legal pudiera competir con los precios bajos que ofrecían los extranjeros. De las dos formas más comunes de contrabando, una consistía en transportar las mercancías por caminos alternos con la finalidad de evitar los controles aduanales. La otra se valía de la complicidad de los mexicanos, entre quienes se contaban los empleados aduanales corruptos, los nacionales que participaban de las redes clandestinas de distribución, y los propios consumidores.²¹ Es más, a los ojos de los funcionarios de aduana y de los militares el contrabando era una oportunidad magnífica para el rápido enriquecimiento personal.

El contrabando no era una novedad ni un atributo exclusivo del norte mexicano. En los últimos días del periodo virreinal el eje monopolístico México-Veracruz había hecho del contrabando una respuesta al desabasto de mercancías y al sistema de estancos. Los ingresos clandestinos de productos continuaron luego de la Independencia hasta convertirse en delito fiscal e involucrar problemas militares a causa del estado de guerra entre Texas y México.²²

Cabe mencionar que la ruta de Arkansas, que inauguró Gregg en el último de sus viajes, transitaba por los territorios de Texas, cuyos pobladores estaban muy interesados en dominar el comercio santafecino y sus extensiones hacia el sur. El contrabando que solía practicarse en Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas se intensificó gracias a los asentamientos de colonos angloamericanos en Texas, muchos de los cuales se ocupaban de pasar las mercancías al otro lado de la frontera. Esta entidad funcionaba como una zona libre para la importación de productos extranjeros destinados al consumo regional y como vía de entrada para el contrabando que se distribuía en las entidades norteañas de México.²³

²⁰ Río, *Mercados en asedio*, p. 121.

²¹ Moyano Pahissa, *El significado*, pp. 52-58; Río, *Mercados en asedio*, pp. 122-126; Weber, *La frontera norte*, pp. 206-219.

²² Herrera Pérez, *La zona libre*, pp. 45-50; Río, *Mercados en asedio*, p. 23.

²³ Río, *Mercados en asedio*, pp. 59 y 125.

En este sentido la rebelión de los texanos (1836) no sólo significó la pérdida de la soberanía mexicana en un vasto territorio, también generó condiciones propicias para que los rebeldes anglosajones pasaran, en los años posteriores, a la agresión armada en Nuevo México y a la búsqueda de control del comercio transfronterizo. Debido a ellos, entre 1841 y 1843 el gobierno mexicano emitió una serie de disposiciones tendientes a restringir el comercio entre este país y Estados Unidos, que incluían el cierre de las aduanas y la prohibición a los extranjeros de negociar al menudeo. Como dichas disposiciones terminaron fomentando las agresiones y el contrabando, al año siguiente se abrieron nuevamente las aduanas.²⁴

En conclusión, la desaparición del sistema mercantil español generó un clima propicio para que algunos comerciantes extranjeros ingresaran en la economía de frontera aprovechando la apertura del mercado y la disposición de su contraparte mexicana. El comercio no habría sido posible sin la colaboración de los consumidores y los distribuidores a ambos lados de la frontera. Si bien es cierto que los estadounidenses contaban con el capital, los medios de transporte, el acceso a los mercados internacionales y las técnicas de producción, no se debe perder de vista que eran los mexicanos quienes contaban con grandes cantidades de plata y ganado para intercambiarlas por mercancías.

A pesar de que las condiciones parecían dadas para alcanzar el éxito, el caso de Josiah Gregg revela que el comerciante de frontera, lejos de tener el camino expedito, debió dar prontas soluciones a una variedad de situaciones inciertas.

INCERTIDUMBRES, DIFICULTADES Y ESTRATEGIAS

Además de lugar de aprovisionamiento de bueyes y carretas, el pueblo de Independencia fungía como centro de organización de los preparativos finales para viajar a través de las llanuras, lo que usualmente empezaba el 1° de mayo y tomaba alrededor de 40 días. Allí se disponían las 50 libras de harina, otras tantas de tocino, 10 de café, 20 de azúcar y la poca sal que cada persona consumiría a lo largo del trayecto. Cada comerciante debía llevar consigo sartén, cacerola, tetera de metal, cafetera, taza de hojalata

²⁴ Moyano Pahissa, *El significado*, pp. 52-58; Río, *Mercados en asedio*, pp. 128-133; Weber, *La frontera norte*, pp. 206-219.

y cuchillo carnicero, que más que batería de cocina constituían bienes de supervivencia.²⁵

El primer riesgo que debían afrontar los comerciantes que partía rumbo a Santa Fe, era el de perderse en el seco océano de las llanuras que se extendía entre los ríos Arkansas y Cimarrón, pues no debían transitar ciñéndose al curso de los ríos, ya que podían ser víctimas de las constantes crecidas y de las arenas movedizas. La permanente escasez de agua a lo largo del camino los obligaba a cargar en las carretas un buen número de barriles con su contenido, o a beberla de las lluvias o de la panza de los búfalos en casos de emergencia. Los recurrentes ataques indígenas, como veremos, se afrontaron organizando un número suficiente de comerciantes armados e integrando estos grupos al circuito comercial.²⁶

A Council Grove, la primera parada en el camino a Santa Fe, llegaban los grupos aislados de comerciantes para reunirse y decidir sobre la organización del viaje y las medidas de seguridad y defensa que tomarían. En este lugar se discutían las demandas de los diferentes aspirantes a capitán de la caravana, se elegía a los líderes y se convenía un sistema de gobierno. Aunque la existencia de “buscadores de puesto” y “partidarios políticos” puede dar la impresión de un ejercicio político jerárquico y con funciones definidas, en la práctica la labor del capitán no pasaba de dirigir el viaje durante el día y decidir dónde acampar por la noche. Ante situaciones de emergencia, muy comunes en las llanuras, se prestaba poca atención a sus órdenes (pp. 34-38). Gregg resumía la situación de la siguiente manera:

En verdad, no hay mejor escuela para probar el carácter de un hombre que estar a cargo de una heterogénea caravana de comerciantes independientes. Desde luego, el rango de capitán es sólo de nombre. Cada propietario de una carreta tirada por dos caballos se halla tan capacitado para asumir la autoridad como el propio comandante, y de impartir órdenes sin la menor consulta a los demás. Por consiguiente, la posición del capitán es poco envidiable. Se espera que mantenga el orden pero pocos están dispuestos a

²⁵ Seguimos la versión castellana del libro de Gregg, *El comercio en las llanuras*, pp. 31-32 y 44; en adelante, las referencias a páginas en el texto corresponden a la misma. Para la ubicación de los lugares mencionados acúdase al mapa II.2.

²⁶ HNDM, *Revista Científica y Literaria de Méjico*, 1º de enero de 1845. “Comercio de la pradera. Obra en dos tomos, escrita en inglés por Mr. Gregg, y extractada con algunas notas y observaciones, por Francisco Urquidi”.

obedecer [...] Es una lástima que no se haya instrumentado algún tipo de “legislación marítima” entre estos comerciantes para asegurar la subordinación, que nunca puede lograrse mientras el comandante carezca de autoridad legal (p. 59).

Ante la llegada de una “horda de salvajes a pleno galope” todos se consideraban comandantes y comenzaban a vociferar órdenes. Únicamente frente a situaciones difíciles la caravana se comportaba como si fuera una tribu en la que un grupo de veteranos tomaba las decisiones trascendentales.

Después de la elección del capitán seguía la tarea de organización del grupo. Se hacía una lista general de hombres y vehículos para acomodar cuatro divisiones; cada una de éstas contaba con cerca de 25 carretas y un teniente, cuyas funciones eran inspeccionar y elegir cómo sortear los obstáculos del camino, así como supervisar la formación de cada campamento. La fuerza eficaz de la caravana —elementos capaces de montar guardia— estaba compuesta por doscientos hombres aproximadamente. Para acampar, las carretas se estacionaban formando un cuadrado —cada división de un lado— que se convertía en un corral para los animales y en una fortaleza contra los indios. Eran comunes las disputas entre los cocheros por su “terreno de amarre”. La “ley común” permitía a cada uno un espacio de 100 yardas justo enfrente de su carreta, el cual siempre estaba dispuesto a defender si un vecino mostraba la intención de invadir su terreno (pp. 38 y 47-48).

Luego de haberse organizado y aprovisionado para lanzarse en pos de las llanuras, la caravana debía encarar la precaria infraestructura de transporte. Gregg opinaba que Nuevo México presentaba pocas ventajas naturales que le permitieran lograr un progreso rápido. Los ríos tenían tan poca profundidad durante la mayor parte del año que imposibilitaban el tránsito de productos agrícolas a mercados distantes. Buena parte de los problemas de transporte terminaron con el uso de las carretas de cuatro ruedas, que hicieron posible viajar más rápido por el paisaje accidentado. Ante los terrenos escarpados, los comerciantes acudieron a los arrieros, cuyo costo era menor (entre dos y cinco dólares al mes) que el de transportar las mercancías en carretas sobre terreno plano (pp. 96 y 115).

Fruto del incipiente desarrollo de las comunicaciones, en los caminos solitarios el comerciante tuvo que afrontar la escasez de información. Gregg menciona que, en uno de sus viajes, fue sólo cuando encontraron a un

cibolero²⁷ a mitad de camino —quien los aprovisionó de pan y carne de búfalo— que pudieron actualizar sus noticias respecto a las condiciones de la aduana y los empleados del Departamento de Ingresos en Santa Fe. Ante estas dificultades se acostumbraba enviar un grupo de avanzada con el objetivo principal de reenviar provisiones, asegurar buenos almacenes y llegar a un “acuerdo amistoso” con los funcionarios de la aduana (pp. 63-66).

Los comerciantes debían actuar dentro de los límites recientes que imponía la aduana. Éstos empezaban con una escolta mexicana que los interceptaba luego de pasar la frontera para impedir el contrabando; los comerciantes respondían atomizando la caravana en grupos pequeños encabezados por cada propietario de mercancía. La hacienda pública de Nuevo México se le encargaba a un comisario, quien a su vez era subalterno del comisario general de Chihuahua. A falta de bodegas adecuadas para depositar las mercancías con el fin de aforarlas y cobrar las alcabalas, los productos extranjeros debían descargarse en casas de particulares. Por si fuera poco, el comisario debía conducir las sumas recaudadas a su casa debido a la carencia de oficinas vigiladas. Era de esperarse que en estas condiciones los fraudes estuvieran a la orden del día.²⁸ Después de descargar los productos en los “almacenes de la aduana”, se buscaba sacarlos lo más pronto posible para colocarlos con los distribuidores locales que cada año acudían a Santa Fe. Dado que pocos comerciantes escribían español, estaban obligados a emplear mediadores legales que hicieran los “arreglos” y manifiestos aduanales y conseguían que los inspectores revisaran superficialmente los paquetes (pp. 72-75).

La inestabilidad política del periodo tenía su contraparte en la fluctuación del sistema de impuestos, situación que indirectamente afectaba los intereses de los comerciantes. Éste fue el caso de la sublevación que se desató en 1835 a causa del cambio del gobierno federal por el centralista, pues “para apoyar la nueva organización se consideró necesario introducir un sistema de impuestos directos con el cual la gente no estaba familiarizada”. Si bien la revuelta fue contra los oficiales del gobierno, los comerciantes extranjeros que “habían otorgado prestamos a militares con base

²⁷ “Cazador de búfalos”, Gregg, *Commerce of the Prairies*, p. 441.

²⁸ Antonio Barreiro (asesor de Nuevo México), *Ojeada sobre Nuevo-México*, AGN, Justicia, vol. 104, exp. 16, ff. 316r-317; Bautista Pino, *Noticias históricas*, pp. 39-40 (BDCV-CM, colección especial).

en sus propiedades y sueldos, no tuvieron recurso alguno para entablar demandas” (p. 86).

A finales de ese mismo año las autoridades centralistas mexicanas vieron con preocupación el avance apabullante del contrabando en las fronteras. Con la intención de combatirlo solicitaron al gobierno local que erigiera aduanas fronterizas en San Miguel del Vado y San Gerónimo Taos (Nuevo México) y en Presidio de San Carlos y Paso del Norte (Chihuahua).²⁹ Desde entonces José Joaquín Calvo, comandante general de Chihuahua, intentó instalar las aduanas de Nuevo México sin resultado alguno. Las autoridades de Santa Fe argumentaban que no era conveniente ubicar la aduana en Taos porque las caravanas estaban formadas por carros y el lugar se encontraba rodeado de montañas que impedían su tráfico. Agregaban que desde mucho tiempo atrás las caravanas habían ingresado por el ancho camino que pasaba por San Miguel del Vado, donde se encontraba la aduana y a la cual se dirigía en julio una escolta que salía de Santa Fe.³⁰ De cualquier modo, hasta 1844 la única aduana que había en Nuevo México era la de Santa Fe, y por lo tanto los productos no pagaban derechos en otros lugares dentro de ese mismo territorio.³¹ Por estas obvias razones dicha localidad siempre se opuso a mover la aduana, ya fuera a la entrada ubicada en Vado o a la que se encontraba en Taos.

Detrás de los supuestos motivos estratégicos que esgrimían las autoridades santafecinas para mantener la aduana en su ciudad se ocultaba una jugosa realidad numérica. Quienes participaron de la caravana en 1831 se quejaban amargamente de que habían encontrado más orden del acostumbrado en la comisaría de Santa Fe, donde tuvieron que pagar más de 100 000 pesos en derechos.³² Si bien esa cifra era sumamente exagerada, lo cierto es que con el arribo de la caravana en agosto de 1833 se recogieron 28 700 pesos en la aduana, una cantidad que satisfacía a las autoridades porque se ha-

²⁹ Vallejo (director general de Rentas) a la Secretaría de Hacienda, México, octubre 20 de 1835, AGN, AHH, leg. 117, exp. 11, ff. 90-92.

³⁰ Vicente Sánchez Vergara a José Ignacio Pavón (director general de Rentas), “Informe del diputado Sánchez Vergara”, México, 7 de junio de 1839, AGN, AHH, leg. 117, exp. 11, ff. 93r-94.

³¹ El director general de Rentas al ministro de Hacienda, México, 14 de mayo de 1844, AGN, AHH, leg. 117, exp. 11, f. 109.

³² Francisco Pizarro Martínez (vicecónsul en Nueva Orleans) al encargado de Negocios de los Estados Unidos Mexicanos en Washington, remitiendo copia de Luis Ramírez (vicecónsul en St. Louis), Nueva Orleans, 1º de febrero de 1832, AHSRE-AEMEUA, leg. 20, exp. 9, f. 12r.

bía duplicado la del año inmediatamente anterior.³³ A pesar de los copiosos fraudes que solían cometerse y de que no había guardas locales que vigilaran constantemente el ingreso de contrabando, no cabe duda de que desde que comenzó el comercio transfronterizo la aduana santafecina vio que ascendían sus entradas cada vez que llegaban las caravanas (cuadro II.1).³⁴

Cuadro II.1. Cantidades que ingresaron en la comisaría de Nuevo México por el ramo de alcabalas desde el 1º de julio de 1829 hasta mayo de 1832

<i>Años</i>	<i>Enteros en dinero</i>	<i>Deudas</i>	<i>Depósitos de contrabando</i>
Julio 1829-junio 1830	25 834	0.0	2 958
Julio 1830-junio 1831	35 796.74	16 209.46	0.0
Julio 1831-mayo 1832	25 227	39 607.43	0.0

Fuente: Antonio Barreiro (asesor de Nuevo México), *Ojeada sobre Nuevo-México*, AGN, Justicia, vol. 104, exp. 16, f. 321.

Este promedio de ingresos se sostuvo en los años siguientes, pues la caravana de 80 carros que entró a Santa Fe entre julio y agosto de 1834 declaró por derechos de aduana cerca de 32 000 pesos y en 1835 aparecían 12 personas que en conjunto todavía adeudaban 8 655 pesos adicionales.³⁵

Ahora bien, conviene tener en cuenta que el jefe político de Nuevo México actuaba más como juez de alcaldes, o sea como tribunal de apelación, y esto se prestaba para que cometiera constantes arbitrariedades

³³ José María de Nájera (Juzgado de Distrito de Nuevo México) al ministro de Justicia y Negocios Eclesiásticos, Santa Fe, 15 de septiembre de 1833, AGN, Justicia, vol. 79, exp. 7, f. 101r.

³⁴ Antonio Barreiro (asesor de Nuevo México), *Ojeada sobre Nuevo-México*, AGN, Justicia, vol. 104, exp. 16, ff. 316r-317; Bautista Pino, *Noticias históricas*, pp. 39-40 (BDCV-CM, colección especial).

³⁵ El expediente completo es “Carpeta que contiene 22 manifiestos, compraventa de cargo del [año] económico que concluyó en fin de junio de 1835”, AGN, AHH, leg. 176, exp. 3; dentro del mismo se encuentra: Francisco Sarracino (Aduana Nacional de Santa Fe del Territorio de Nuevo México), “Relación de las deudas pendientes que existen en dicha oficina con aprecio de los deudores y estado que guardan las expresadas deudas, formada en cumplimiento de lo mandado por la octava prevención de la circular núm. 48 de 23 de julio de 1832”, Santa Fe, 1835, f. s/n.

y abusos de poder. Además de que el gobierno tampoco era conferido por periodos regulares ni determinados, el límite de la máxima autoridad era prácticamente inexistente, pues la diputación territorial carecía de total autonomía.³⁶ Por ejemplo, en 1835 se abrió una causa en el Tribunal de Circuito de Durango contra el Juzgado de Distrito de Nuevo México, que fue acusado de proteger el contrabando que practicaban los extranjeros. Se aseguró que Juan Rafael Ortiz (jefe político) y Santiago Abreu (primer suplente del juzgado de distrito) no habían informado oportunamente de las irregularidades que habían tolerado las autoridades de Hacienda a la entrada de la caravana comercial del año anterior.³⁷ Como ocurrió en otros lugares, la administración de la aduana de Nuevo México revela los mecanismos de la lucha por el poder entre la esfera nacional y la regional, y también los conflictos políticos en el interior del gobierno local.³⁸

Josiah Gregg se quejaba de que los altos derechos de arancel que se exigían en México alcanzaban cerca del 100% del costo de los productos en Estados Unidos. De acuerdo con el arancel de 1837, todas las prendas de algodón, tanto blanco como estampado, pagaban 12.5 centavos de dólar por vara, además del derecho de consumo, lo que las elevaba a 15 centavos. Este escollo solía superarse mediante un “convenio” con los funcionarios de la aduana. Sin embargo,

durante algunos años el gobernador [Manuel] Armijo, de Santa Fe, determinó un arancel *propio*, totalmente arbitrario, que consistía en el pago de 500 dólares por cada carreta, grande o pequeña, cargada con mercancía cara o barata [...] Como era de preverse, pronto los comerciantes recurrieron a la táctica de llevar su mercancía sólo en carretas grandes, tiradas por diez o doce mulas, evitando artículos baratos o demasiado pesados (p. 76; cursivas en el original).³⁹

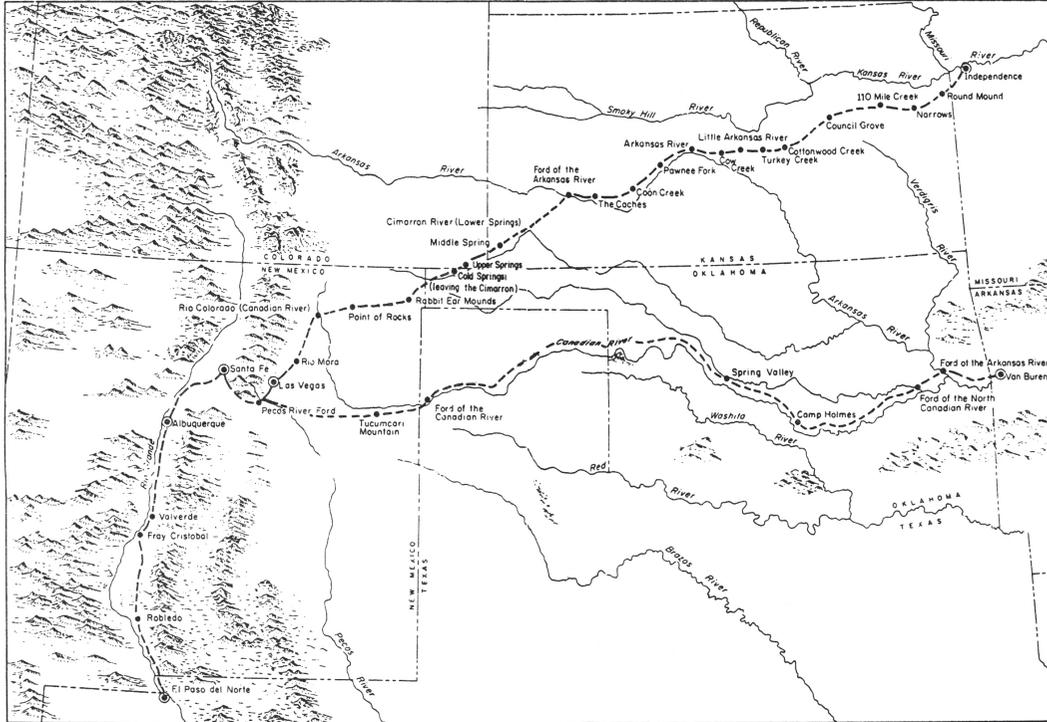
³⁶ Antonio Barreiro (asesor de Nuevo México), *Ojeada sobre Nuevo-México*, AGN, Justicia, vol. 104, exp. 16, ff. 312-312r.

³⁷ Polanco (Secretaría de Hacienda) al secretario de Despacho de Justicia y Negocios Eclesiásticos, México, 12 de junio de 1835, AGN, Justicia, vol. 50, exp. 52, ff. 398-399.

³⁸ Para el caso del puerto de Matamoros, véase Herrera Pérez, *La zona libre*, pp. 21-22.

³⁹ Recordemos que las reformas fiscales centralistas de 1836 crearon nuevas aduanas e impuestos que tuvieron su contraparte en el incremento del contrabando. Véase González de la Vara, *La corta mexicanidad*, pp. 92-111; Moyano Pahissa, *El significado*, pp. 41-60.

Mapa II.2. Viajes de Josiah Gregg de Independencia y Van Buren a Santa Fe



Fuente: Gregg, *El comercio en las llanuras*, pp. 190-191.

En una zona apartada del área de influencia de la autoridad central, los comerciantes tuvieron que padecer la arbitrariedad y la concentración de poder en la persona del gobernador:

Ya desde 1839, y con el propósito de perjudicar a nuestros comerciantes, el gobernador Armijo emitió un decreto que exentaba a los nativos del impuesto que deben pagar nuestras tiendas, almacenes y demás negocios. Con ello, la carga impositiva recae por completo sobre los extranjeros y ciudadanos naturalizados (p. 141).

Sin duda tal medida contravenía los tratados y convenios firmados entre Estados Unidos y México desde la década anterior, pero no era exclusiva de Armijo, pues en 1835 el gobierno de Chihuahua cobraba una contribución de guerra para luchar contra los “salvajes”, y así exigía a los comerciantes extranjeros 25 dólares, mientras los comerciantes nativos sólo pagaban entre 5 y 10. En pocas palabras, la escasa infraestructura y la débil presencia estatal fueron caldo de cultivo para las arbitrariedades del gobierno local, y Gregg debió afrontarlas. Examinemos ahora con detalle la manera en que encaró el empresario de la frontera estas y otras situaciones en uno de sus viajes.

UN LÍDER EXPERTO QUE APROVECHÓ LA COYUNTURA

El 4 de abril de 1838 Gregg creyó salir por última vez de Santa Fe. Formaba parte de un pequeño grupo de 23 estadounidenses y 12 sirvientes mexicanos. Viajaban con siete carretas, una carretela⁴⁰ y dos cañones pequeños, además de una amplia variedad de armas de reducido calibre. Cada una de las carretas transportaba entre 1 000 y 2 000 libras de carga, correspondientes a las ganancias en oro en polvo y lingotes del mismo mineral, así como en plata; otra parte de éstas estaba constituida por mulas, asnos, mantas de búfalo, pieles y lana. Los comerciantes más importantes llevaban alrededor de 150 000 dólares en especie y en lingotes, la mayoría de los cuales eran utilidades de la aventura del año anterior. El 11 de mayo llegaron a Independencia después de un viaje sin contratiempos de apenas 38 días.

⁴⁰ Usualmente la carreta estaba destinada a la carga y sus ruedas iban calzadas por pinas de madera, mientras que la carretela era un coche de cuatro asientos, con caja profunda y cubierta plegable, cuyas ruedas iban herradas.

Aunque Gregg había dado por finalizados sus negocios, en 1839 emprendió una última aventura comercial al norte de México, que lo presenta como un líder experto que aprovechó una coyuntura. El bloqueo francés de los puertos mexicanos que abastecían Chihuahua lo llevó a suponer que ésta padecía gran escasez de mercancías. Con la intención de llegar antes de que se reabrieran los muelles del Golfo de México se arriesgó a improvisar una ruta que partió de Van Buren (Arkansas) y pasó por Santa Fe, evitando la aridez de las llanuras del sur, para obtener noticias previas sobre la situación de Chihuahua (p. 194). Esta decisión técnica fue exitosa, pues con el pasto de la nueva ruta alimentó mejor a los animales y arribó a Santa Fe un mes antes que sus competidores (mapa II.1).

El valor total de la mercancía que llevaba la caravana ascendía a 25 000 dólares. El grupo era pequeño: constaba de 34 hombres, incluidos Josiah y su hermano John, la mayoría contratados por ellos dos; era étnicamente múltiple, pues lo integraban un francés, dos alemanes, dos polacos, un creek, un chickasaw, y además varios mexicanos y estadounidenses, a quienes se les proporcionó todo lo necesario a cambio de su servicio (p. 197).⁴¹

La escolta estadounidense, comandada por el teniente Bowman, los acompañó hasta la supuesta frontera según lo acostumbrado; luego de atravesarla empezó a operar la dinámica del don en el trato con los indios, una estrategia de integración comercial que logró disminuir sus ataques. Los comerciantes ofrecían telas, cobertores, tabaco, whisky, cuentas, espejos y otros objetos a cambio de las mulas que robaban los nativos, cuyo precio por cada una oscilaba entre 10 y 20 dólares de mercancía. Otro de los grupos que participaban en este comercio de camino eran los comancheros, indigentes de los poblados fronterizos que se lanzaban a las llanuras con algunas baratijas para cambiarlas con los salvajes por caballos y mulas (pp. 211-219).

Cabe recordar que los primeros traficantes de Missouri con Santa Fe pertenecían en su mayoría a la Compañía de Peletería, que fue creciendo hasta contar en 1832 con cerca de 800 hombres y varios fuertes diseminados por el vasto desierto que se extendía hacia el poniente cerca de las montañas Rocallosas. Los tempranos especuladores adelantaron sus actividades sin mayor temor de los indios, hasta que en 1826 los comanches descubrieron los subterráneos en que ocultaban los productos que ingresaban en México por medio del contrabando. Como revancha los estadounidenses

⁴¹ HNDM, *El Cosmopolita*, 31 de agosto de 1839.

persiguieron y mataron a varios indios, quienes desde entonces arreciaron sus ataques a las caravanas de comerciantes.⁴²

Igualmente comunes eran las quejas del lado mexicano en el sentido de que la nación panana, sujeta al gobierno de Estados Unidos, invadía tierras mexicanas y robaba la caballada de las rancherías comanches aliadas.⁴³ También se escuchaba que cientos de familias de las tribus shawnee, kichapoo, delaware, cherokee, moskoyee y creek estaban siendo desplazadas por los angloamericanos hacia territorio mexicano.⁴⁴ En cualquier caso, la estrategia de los estadounidenses era clara: dirigir a los indios desde su territorio hasta la frontera con México e ir ocupando con el tiempo posiciones ventajosas.⁴⁵

Para facilitar el desarrollo de sus actividades, los principales objetivos de los traficantes que provenían de Missouri eran dos: por una parte, construir una fortaleza cerca de la frontera para depositar allí sus mercancías y proveerse sin el riesgo de intervención de las autoridades mexicanas y, por otra, conciliar con los comanches, a quienes consideraban la única amenaza seria para sus negocios.⁴⁶ Ya para 1825 las actividades comerciales iban tan avanzadas que las autoridades mexicanas establecidas en Estados Unidos veían con preocupación el levantamiento de un puesto militar de las

⁴² Francisco Pizarro Martínez (vicecónsul en Nueva Orleáns) al encargado de Negocios de los Estados Unidos Mexicanos en Washington, remitiendo copia de Luis Ramírez (vicecónsul en St. Louis), Nueva Orleáns, 1º de febrero de 1832, AHSRE-AEMEUA, leg. 20, exp. 9, f. 12.

⁴³ Nota núm. 70, Cañedo (Despacho de Relaciones Interiores y Exteriores) a Pablo Obregón (ministro plenipotenciario en Estados Unidos), México, 19 de julio de 1828, AHSRE-AEMEUA, leg. 14, exp. 1, ff. 66-66r.

⁴⁴ José María Tornel (ministro plenipotenciario de México) a Martin Van Buren (secretario de Estado de Estados Unidos), Baltimore, 1º de noviembre de 1830; M. Van Buren al coronel J. M. Tornel, Washington, 20 de noviembre de 1830, AHSRE-AEMEUA, leg. 18, exp. 1, ff. 16 y 35-37.

⁴⁵ Nota núm. 7, Luis Ramírez (Consulado Mexicano en Missouri) a J. M. Montoya (encargado de Negocios de los Estados Unidos Mexicanos en Washington), St. Louis, 30 de junio de 1832, AHSRE-AEMEUA, leg. 18, exp. 8, f. 21.

⁴⁶ Nota núm. 3, de Ricardo M. Beauchamp al ministro de los Estados Unidos Mexicanos en Washington, St. Louis, 8 de diciembre de 1831, AHSRE-AEMEUA, leg. 20, exp. 8, ff. 6r-7; núm. 11, Juan Nepomuceno Almonte (Comisión de Colonización en Texas) al encargado de Negocios de los Estados Unidos Mexicanos en Washington, Nacagdoches, 18 de junio de 1834; y núm. 12, Juan Nepomuceno Almonte (Comisión de Colonización en Texas) al encargado de Negocios de los Estados Unidos Mexicanos, Natchitoches, 21 de junio de 1834, AHSRE-AEMEUA, leg. 23, exp. 4, ff. 13r y 19, respectivamente.

fuerzas estadounidenses precisamente en el lugar donde los negociantes de Missouri pasaban el río Arkansas para continuar hacia Nuevo México.⁴⁷ En ese entonces los comerciantes estadounidense desplegaban una estrategia paralela: establecer tratados con las tribus de las fronteras, y con ello conseguían aumentar el territorio de su país y dar tranquilidad a sus empresas.⁴⁸ La manera más práctica que encontraron los traficantes angloamericanos para lidiar con los comanches consistió en adoptar una doble táctica: incluirlos dentro de sus caravanas para apoyar sus objetivos y granjearse su estimación por medio de obsequios.⁴⁹

Como vemos, estas relaciones comerciales no eran del todo recientes ni tampoco esporádicas. De hecho, Council Grove había recibido su nombre del acuerdo que lograron en 1825 unos comisionados del gobierno de Estados Unidos con algunas bandas de osages, las cuales prometieron no obstaculizar los viajes de los comerciantes estadounidenses y mexicanos a cambio de una gratificación de 800 dólares en mercancía. Desde entonces la interacción con muchos grupos indígenas consistía en dejarlos que hurtaran pequeños artículos y lingotes durante la noche para que permitieran que continuara la caravana. De esta manera o mediante la entrega directa de baratijas a los jefes de las tribus se firmaban o renovaban los “tratados de paz” con dichas poblaciones, que en última instancia detentaban el control del tráfico por las llanuras (pp. 37 y 57-58).

El caso de los apaches —término colectivo para varios grupos relacionados culturalmente—⁵⁰ es ilustrativo de este tipo de relaciones comerciales. Cerca de 3 000 guerreros se dedicaban al pillaje para sostener a toda la población. Robaban vacas, mulas y borregos de los ranchos y haciendas, y los intercambiaban con los comerciantes principalmente por pertrechos de guerra y alcohol. Las autoridades civiles —sin excluir al gobernador Armiño— no sólo toleraban este tráfico, sino que lo fomentaban abiertamente, dado que les redituaba grandes beneficios. De vez en cuando los apaches proponían una tregua al gobierno de Chihuahua a cambio de que se les

⁴⁷ *National Journal*, 2 de julio de 1825, AHSRE-AEMEUA, leg. 4, exp. 2, ff. 150-150r.

⁴⁸ Nota núm. 10, de la Legación Mexicana en Washington al secretario de Relaciones, Washington, 19 de enero de 1826, AHSRE-AEMEUA, leg. 6, exp. 2, f. 38.

⁴⁹ Del gobernador del Estado de Chihuahua al secretario de Estado y del Despacho de Relaciones, Chihuahua, 13 de mayo de 1825, AHSRE-SMEUAT, L-E-1055, exp. 6, f. 126r.

⁵⁰ Hablantes de varias lenguas de origen atapascano, estos grupos inicialmente habitaban el este de Arizona, el norte de México, buena parte de Nuevo México, el este y sureste de Texas y el sur de Colorado. Véase Hoijer, “The Position”.

concediera el derecho a toda la propiedad robada. De hecho, el gobierno ponía marca de venta a una gran cantidad de mulas y caballos que los indios habían robado a los ciudadanos. No está de más mencionar que estos grupos irrespetaban los tratos a placer: cuando requerían más mulas para servicio o tráfico regresaban a sus actos de rapiña (pp. 173-176).

A tal intensidad llegó este trato comercial, que los grupos indígenas de la zona ya cobraban deudas a los miembros de las caravanas. Con motivo de la última expedición con destino a Chihuahua en la primavera de 1839, Gregg relata:

Habíamos avanzado una corta distancia cuando el dueño cherokee de una tienda se acercó a nosotros con un embargo por deuda, cuyo destinatario era un mulato libre que yo había contratado como carretonero [...] Más tarde supimos que lo habían sentenciado a “tener el beneficio de la ley de quiebra”, costumbre cherokee que consiste en desnudar y amarrar a la víctima a un árbol; cada acreedor, con un buen látigo en la mano, da el número de golpes que corresponde a la cantidad adeudada sobre la espalda desnuda (p. 195).

En este tráfico interétnico no había códigos permanentes: algunas veces los comerciantes engañaban a los indios con la intención de quedarse con mulas y mercancías robadas; los indios cobraban venganza con otro grupo de estadounidenses. Al parecer era común que los estadounidenses suministraran armas a los indios a cambio de permitirles comerciar, y así sacaban provecho de los ataques de estos grupos a las caravanas mexicanas (pp. 174-177). No hay duda de que estos tratos respondían a la presión demográfica que ejercía la expansión estadounidense hacia el oeste, que orillaba a las poblaciones indígenas a vivir de la rapiña sobre los poblados mexicanos, los cuales, a su vez, se vieron inclinados hacia la órbita comercial estadounidense.⁵¹

Los lazos de confianza en el interior de la caravana eran determinantes a la hora de enfrentar las posibles emboscadas de los grupos indígenas. Gregg vio desafiada su autoridad constantemente en la última aventura comercial; aunque a causa de la exploración de una nueva ruta y la escasez de agua se discutieron y descataron varias veces sus decisiones,

⁵¹ Para más detalles de este comercio informal entre los indios, los estadounidenses y los nuevomexicanos, véase Brooks, *Captives & Cousins*; Herrera Pérez, *El lindero*, pp. 114-117; León, “Whither Borderlands History?”; Reséndez, *Changing National Identities*, pp. 93-106.

con su experiencia en el manejo de caravaneros consiguió evitar que las diferencias desembocaran en amotinamientos desesperados para quitarle el mando.

El riesgo también apareció cuando Gregg tuvo que hacer las avanzadas. En una ocasión se adelantó con tres comancheros para preparar los negocios en Santa Fe, y dado su temor a que le tendieran una emboscada junto a los pawnees y comanches de la zona, un par de pistolas Colt funcionaron como seguro (p. 220). Con todo, la mejor opción era evitar los choques ofreciendo dinero a los “acompañantes” a cambio de su lealtad, pues en medio de caminos despoblados la trasmisión de instrucciones y el aprovisionamiento de alimentos entre el grupo de avanzada y la caravana dependían de los pagos de este tipo que se hicieran a desconocidos.

En este viaje pudieron sortear los riesgos más comunes, como accidentes, pasos difíciles y escasez de agua y comida, estas últimas solventadas gracias a la lluvia empozada en los hundimientos de los valles y al sacrificio de varios bueyes de tiro. Gregg logró llegar a Santa Fe ocho días antes que la caravana, pero como de costumbre no fue bien recibido por Armijo, “quien acababa de establecer el arbitrario impuesto de 500 dólares por carreta. Esto nos afectó bastante [refiere el comerciante estadounidense], ya que llevábamos demasiados artículos baratos con el único objeto de aumentar el número de carretas y así fortalecer nuestro grupo” (p. 222). Al parecer, la medida del gobernador era una respuesta a sus conflictos con los extranjeros residentes en Santa Fe, a quienes se les acusaba de haber asesinado a un lugareño. Este incidente revela que en cada uno de los viajes el comerciante debía establecer la relación correspondiente entre el número de carretas, el tamaño, la cantidad y el valor de los artículos, y los impuestos a pagar para que le resultara redituable.

Tantos abusos del gobernador Manuel Armijo en el ejercicio del poder no deben pasar inadvertidos. Para comprender a cabalidad el lugar de esta figura es necesario regresar a los primeros días de agosto de 1837, cuando Nuevo México fue escenario de graves agitaciones. El levantamiento se inició en Santa Cruz de la Cañada, donde fueron asesinados, entre otros, el jefe político y militar, Albino Pérez, su secretario, Juan María Atarid, el juez de distrito Santiago Abreu, y el prefecto Ramón Abreu. Desde un principio se unieron a la sublevación los indios de San Idelfonso y los de Taos. A este último lugar se trasladó el movimiento para dirigirse posteriormente a Tesuque con la intención de proseguir desde allí hasta Santa Fe, adonde no alcanzó a llegar porque lo intercep-

taron en el camino Manuel Armijo y una partida integrada por hombres de Río Abajo.⁵²

No queda claro el origen de los levantamientos. Algunos refieren que lo que provocó la asonada fue que el prefecto Ramón Abreu suspendió al alcalde de Santa Cruz de la Cañada.⁵³ Para otros, las poblaciones del norte de Nuevo México se levantaron contra el gobierno de Santa Fe como protesta porque una nueva ley proveniente del centro del país las obligaba de forma demasiado gravosa a hacer aportaciones para el sostenimiento del departamento recientemente creado.⁵⁴ Transcurrido un año muchos sostenían que las “revoluciones” de Nuevo México habían sido fomentadas y financiadas por extranjeros que, como Santiago Kenkes, ejercían tanta influencia en la población que hacían pensar a las autoridades mexicanas en el peligro que representaban los fuertes estadounidenses diseminados en la frontera.⁵⁵ En todo caso, desde entonces Manuel Armijo quedó como el pacificador del departamento, y tras los asesinatos de personas influyentes pudo concentrar cada vez más poder en su persona y manejar a su antojo la aduana vacante de Nuevo México.⁵⁶ Más adelante retomaremos este importante punto, ya que está directamente relacionado con los cambios que sufrió el comercio entre Santa Fe y St. Louis. Por ahora terminaremos de

⁵² Fernando Ortiz (cura de Santa Cruz de la Cañada) al obispo de Durango, Santa Cruz de la Cañada, 8 de octubre de 1837, AGN, Justicia, vol. 138, exp. 12, ff. 164-164r; núm. 2, J. F. Marallano (Viceconsulado Mexicano en St. Louis) a Francisco Pizarro y Martínez (embajador extraordinario y plenipotenciario al Gabinete de Washington), St. Louis, 6 de noviembre de 1837, AHSRE-AEMEUA, leg. 27, exp. 7, ff. 10-10r; núm. 5, Salvador Prats (Viceconsulado Mexicano en Nueva Orléans) al ministro plenipotenciario de la República en estos Estados, Nueva Orléans, 18 de octubre de 1837, AHSRE-AEMEUA, leg. 27, exp. 8, ff. 52r-53.

⁵³ Antonio José Martínez (cura de Taos) a José Antonio de Zubiría (obispo de Durango), Taos, 25 de septiembre de 1837, AGN, Justicia, vol. 138, exp. 12, ff. 166-166r.

⁵⁴ Juan de Jesús Trujillo (cura de Albuquerque) al obispo de Durango, Albuquerque, s/f, AGN, Justicia, vol. 138, exp. 12, ff. 168r.

⁵⁵ Ministerio de lo Interior al Ministerio de Relaciones Exteriores, copia de lo remitido por el Gobierno Político y Militar de Nuevo México, México, 28 de marzo de 1838, AHSRE-SMEUAT, L-E-1081, f. 13; J.F. Morallano (Viceconsulado Mexicano en St. Louis) a Francisco Pizarro y Martínez (embajador extraordinario y plenipotenciario de los Estados Unidos Mexicanos al Gabinete de Washington), St. Louis, 26 de junio de 1838, AHSRE-AEMEUA, leg. 27, exp. 12, f. 8.

⁵⁶ Vicente Sánchez Vergara a José Ignacio Pavón (director general de Rentas), “Informe del diputado Sánchez Vergara”, México, 7 de junio de 1839, AGN, AHH, leg. 117, exp. 11, f. 93r.

revisar la manera en que Josiah Gregg encaró las eventualidades que se le presentaron en el último de sus viajes empresariales.

A propósito de su desplazamiento hacia Chihuahua con miras a continuar sus actividades comerciales, Gregg reflexiona sobre otra variable que debía tomar en cuenta quien, como él, se avocaba a negociar en la frontera:

me vi obligado a partir sin mi hermano, quien tuvo un acceso de “fiebre hogareña” y deseaba regresar con su familia. Aquel que tenga mujer e hijos —dice lord Bacon—, le ha puesto grilletes a la fortuna, ya que son impedimento para realizar grandes empresas, bien sea de virtud o de maldad. Hombres con ataduras semejantes resultan poco adecuados para la vida tan llena de altibajos de un comerciante de Santa Fe. El hogar, con su cúmulo de recuerdos sagrados, los asecha a la hora de la verdad y pasan prácticamente todo el viaje en reflexiones melancólicas sobre la casa y los placeres domésticos (p. 224).

En el comercio de la frontera, con tantos riesgos y penalidades para los participantes, la familia aparecía menos como un soporte que como un impedimento a la entrega que se requería. Josiah no se casó a una edad temprana ni tuvo hijos, seguramente queriendo evitar los costos sociales de sus actividades comerciales. Su caso resulta peculiar, pues una práctica común entre los empresarios de la época en la frontera fue acudir al compadrazgo y al matrimonio con los grupos indígenas para fortalecer sus redes comerciales.⁵⁷

En Chihuahua se vendía la mayor parte de la mercancía extranjera, pero como carecía de puerto para introducirla antes de 1825, quien cumplió esta función en gran medida fue Santa Fe, donde se legalizaban los productos y se organizaba el negocio. Para trasladar la mercancía de Santa Fe al interior era preciso someterse a las aduanas internas, donde se efectuaba una segunda revisión y se pagaban nuevos impuestos; adicionalmente se debía seguir una ruta preestablecida, pues de lo contrario el comerciante se exponía a que se le confiscara su cargamento.⁵⁸ Gregg cuestionaba que incluso los productos manufacturados en México se hallaran sujetos a regulaciones sobre el traslado de un poblado a otro (alcabala), que se sumaban al derecho de consumo, equivalente a 20% del importe de la factura

⁵⁷ Un análisis pormenorizado de estas alianzas puede verse en Brooks, *Captives & Cousins*, pp. 216-234.

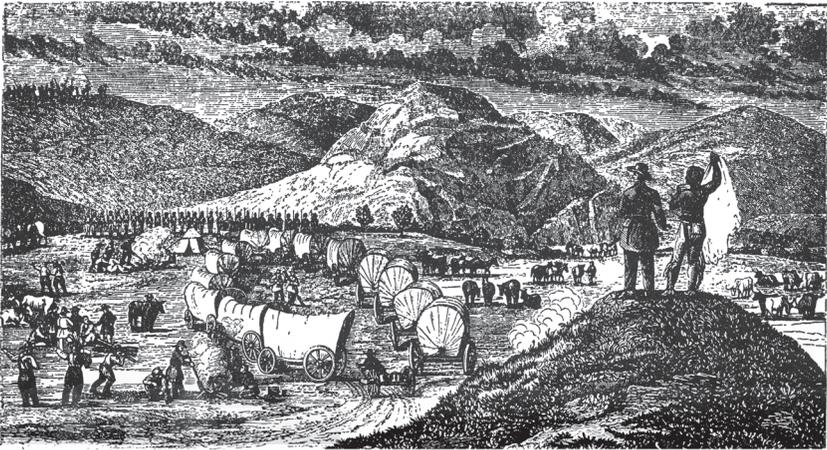
⁵⁸ Moorhead, *New Mexico's Royal Road*.

en Estados Unidos. Consideraba que el sistema de impuestos indirectos y la restricción al movimiento de los extranjeros por el país mediante el requerimiento del pasaporte iban en contra de la “mentalidad libre” de los estadounidenses (pp. 224-227).

El 22 de agosto partió hacia Chihuahua junto con una caravana de 14 vehículos y 40 hombres. A lo largo del viaje tuvieron que afrontar múltiples inconvenientes para reposar cómodamente, poner a pastar a los animales y, sobre todo, transportar las mercancías. La falta de puentes en el Río del Norte los obligó a descargar las carretas y a trasbordar los artículos en una pequeña canoa de 30 pies de largo por 2 de ancho (pp. 227-230). Después de un recorrido de 40 días, la caravana llegó a su destino el 1º de octubre con las carretas mucho más cargadas que cuando habían iniciado el viaje en Estados Unidos. En el camino habían adquirido entre otras cosas el “vino y whisky del Paso”, con lo que pretendían abastecer los mercados chihuahuense y nuevomexicano.

El 6 de diciembre de 1839 regresaron a Santa Fe con una caravana que constaba de 28 carretas, dos pequeños cañones y 47 hombres, además de 200 mulas y 300 borregos y cabras destinados para su aprovisionamiento y para la venta (pp. 264-265). A continuación expondremos los lineamientos generales que permitieron obtener ganancias de este tipo.

Imagen II.2. Campamento comanche



Fuente: Gregg, *Commerce of the Prairies*, p. 244.

Imagen II.3. Arribo de la caravana a Santa Fe



Fuente: Gregg, *Commerce of the Prairies*, p. XII.

CICLO COMERCIAL, MERCADEO Y DIVERSIFICACIÓN ECONÓMICA

Regularmente las caravanas de estadounidenses pisaban Santa Fe en julio. Con la llegada del centenar de carros venía la apertura de las tiendas de ropa, y tras ella el arribo de compradores desde Paso del Norte y Sonora. También era el momento en que regresaban muchos comerciantes extranjeros que a lo largo del año se habían repartido por los estados vecinos para hacer sus negocios. Con la intención de retornar pronto a Estados Unidos, en agosto algunos comerciantes vendían artículos de mayoreo que apenas tenían un recargo de entre 100 y 50% sobre el valor de las facturas de compra en Filadelfia o St. Louis. Muchos terminaban en la quiebra, como fue el caso de la compañía de 1831, que reportó pérdidas por encima de 30 000 pesos.⁵⁹

⁵⁹ Antonio Barreiro (asesor de Nuevo México), *Ojeada sobre Nuevo-México*, AGN, Justicia, vol. 104, exp. 16, f. 310r.

Otras aventuras corrieron con mejor suerte. La caravana que regresó a St. Louis a finales de noviembre de 1832 reportó las siguientes cifras: 135 hombres, 34 carros, 1 500 mulas, 52 burros, 110 000 pesos en billetes y monedas, 30 000 pesos en barras de plata, 4 000 pesos en barras de oro, 13 182 libras de nutria y 335 libras en cueros de bisonte. Las ganancias totales de la caravana se estimaron en 240 000 pesos.⁶⁰ Por entonces los principales patrocinadores de las empresas eran los tenderos de St. Louis, que solían enviar agentes autorizados, así como los capitalistas de Nueva York y Filadelfia, cuya intención era reunir los productos que no encontraban en Nueva Orleans.⁶¹

Josiah Gregg cruzó las llanuras hacia Estados Unidos en el otoño de los años 1833 a 1836 y regresó con mercancía al norte de México cada primavera de los años siguientes, en un ciclo comercial que duraba alrededor de año y medio y que, en buena medida, estaba determinado por los créditos que contraía en Estados Unidos. Así resume los lineamientos generales del proceso:

Algunos comerciantes parten en la primavera y regresan el otoño siguiente, pues tienen la suerte de vender la mercancía de inmediato y con utilidades. Otros permanecen durante el otoño para saldar su crédito, o más bien para salvar su casa, ya que sobre todo en las primeras épocas del comercio, generalmente hipotecaban ésta para asegurar el pago de la mercancía. En tales casos, no pocas veces la remataban con gran pérdida, con el fin de evitar las sanciones que implicaría romper el contrato en su país. Los aventureros neófitos se descorazonan fácilmente y venden su carga al mayoreo al mejor postor —también con grandes pérdidas—. En cambio los comerciantes experimentados permanecen toda una temporada —a veces hasta un año— para vender la mercancía y obtener buenas utilidades (p. 182).

En pocas palabras, la habilidad para vender la mercancía y pagar el crédito dependía del grado de experiencia del comerciante. La descripción que hace Gregg de sus actividades en el viaje a Chihuahua de 1839 nos da la oportunidad de conocer algunos pormenores de la operación de venta:

⁶⁰ Nota núm. 9, Luis Ramírez (Consulado Mexicano en Missouri) a J. M. Montoya (encargado de Negocios de los Estados Unidos Mexicanos en Washington), St. Louis, 27 de noviembre de 1832, AHSRE-AEMEUA, leg. 20, exp. 8, ff. 25-25r.

⁶¹ Francisco Pizarro Martínez (vicecónsul en Nueva Orleans) al Encargado de Negocios de los Estados Unidos Mexicanos en Washington, remitiendo copia de Luis Ramírez (vicecónsul en St. Louis), Nueva Orleans, 1º de febrero de 1832, AHSRE-AEMEUA, leg. 20, exp. 9, f. 12r.

Es frecuente que a su llegada el viajero contrate un almacén donde pueda exhibir su mercancía y venderla al mayoreo o menudeo. El mejor cliente es el pequeño comerciante de los poblados vecinos. Algunos comerciantes venden al menudeo durante una o dos temporadas, si bien la mayor parte son intermediarios que venden al mayoreo tan pronto como reciben una buena oferta (p. 250).

Él acostumbraba hacer un recorrido de mercadeo con la intención de identificar qué productos se ofrecían y cuáles escaseaban en las tiendas. Los artículos más demandados eran sedas, herramientas y algodones, los cuales constituían la mitad del cargamento de la caravana. Mostraba mucho interés por el gusto de sus clientes, quienes preferían el terciopelo de algodón y el dril blanqueado, café o azul (p. 77). La unidad para calcular los precios era la vara (33 pulgadas). Las telas de algodón o manta, por ejemplo, se vendían en dos o tres reales la vara (ocho reales eran un peso o un dólar). Dado que este sistema se prestaba a serias disputas respecto a la manera de medir ciertos artículos, como listones o navajas, lo ideal era vender toda la mercancía a un solo comprador y no al menudeo. En la operación de 1839 en Chihuahua, Gregg vendió todo a un par de comerciantes ingleses y así evitó todos los inconvenientes de la venta al menudeo, entre éstos la acumulación de monedas, cuyo transporte era incómodo y cuyo valor cambiaba al pasar de un estado a otro.

Asimismo, cabe mencionar que entre los 22 cargamentos declarados en la caravana de 1834, el que ingresaron Jesse Sutton y Josiah Gregg fue uno de los tres más voluminosos, diversos y costosos. Además de los conocidos artículos de vestido, carpintería y ferretería, que eran comunes en los inventarios de la mayoría de los comerciantes, llama la atención que dentro de los 12 carros que llevó esta sociedad a Santa Fe se incluyera una gran variedad de libros y materiales escolares, y que incluso se hubiera cargado una imprenta con todo y linotipos.⁶² Es probable que el propio Gregg aprovechara sus conocimientos y redes sociales en el mundo académico para explotar un nicho de mercado que resultaba poco atractivo para otros empresarios.

⁶² Núm. 10, “Manifiesto que presentan los ciudadanos de los Estados Unidos de Norte América José Sutton y Josías Gregg a la Aduana Fronteriza del Territorio de Nuevo México, de los efectos que han introducido este año”, Santa Fe, 29 de julio de 1834, AGN, AHH, leg. 176, exp. 3, f. s/n.

En el viaje que Gregg emprendió a una de las ferias semanales en Aguascalientes el 26 de febrero de 1835 se advierte que la diversificación que pudieron alcanzar sus actividades económicas estuvo sujeta a la inestabilidad política del momento en que vivió. En esa ocasión el grupo estaba integrado por cuatro hombres con un par de carretas, poca mercancía y lingotes. Se detuvo en Durango para concretar algunos negocios, no sin el temor de sufrir el asalto de alguno de los grupos de bandidos que infestaban el camino y que formaban parte de una empresa organizada en la cual participaban algunos funcionarios gubernamentales que les proporcionaban armas e instrucciones sobre dónde operar. Originalmente tenía la intención de proseguir a León, pero al escuchar que Santa Anna acababa de llegar con un gran ejército decidió retornar rápidamente con telas al norte, no sin que antes el gobierno le solicitara que transportara tropas a Zacatecas a cambio de otorgarle el aval para su cargamento. La “amabilidad” de un funcionario local lo ayudó a resolver la dificultad, y le permitió alcanzar Chihuahua el 14 de mayo sano y salvo (pp. 233-246).

Con la misma intención de ampliar sus actividades comerciales, Gregg partió el 15 de octubre de 1835 hacia el pueblo minero de Jesús María, cercano a Chihuahua. Su equipo estaba compuesto por otro estadounidense y un arriero mexicano, más cuatro mulas cargadas con mercancía (cada una con dos paquetes de 2000 dólares en billetes y monedas) para el *negocio de la plata*, que consistía en ofrecer dinero a los mineros a cambio de lingotes. Debido a la escasez de circulante en tiempos de guerra y crisis económica, esta operación resultaba muy lucrativa para los comerciantes, ya que los mineros necesitaban dinero en efectivo para operar la mina y terminaban haciendo el intercambio con pérdida sobre el valor real de los lingotes. Después de concretar la operación regresaron a Chihuahua el 24 de noviembre del mismo año (pp. 247-250).

Detengámonos un momento a analizar el funcionamiento de este y otros negocios poco lícitos. En 1830 se nombró al cónsul mexicano en Nueva Orleans con la expresa misión de evitar el contrabando y la colonización extranjera que se estaban presentando en los estados de Coahuila y Texas y en el territorio de Nuevo México.⁶³ En junio de 1832 varios ciudadanos de Missouri y la Luisiana solicitaron pasaporte para pasar a Texas

⁶³ José María Tornel (ministro plenipotenciario de México) a Francisco Martínez Pizarro, nombrándolo cónsul en Nueva Orleans, Baltimore, 18 de noviembre de 1830, AHS-RE-AEMEUA, leg. 18, exp. 6, f. 8r.

y Matamoros por la vía de Nueva Orleáns.⁶⁴ Éste no es un dato aislado, pues la colonización de dichas tierras se utilizó como pretexto para introducir monedas falsas y contrabando de todo tipo a los estados interiores de México.⁶⁵ No está de más recordar que uno de los mayores anhelos de los especuladores era que el gobierno de Estados Unidos pudiera establecer un puesto militar cerca de las fronteras para poder contrabandear a su abrigo.⁶⁶

A inicios de la década de 1830 ya se sabía de la existencia de moneda falsa de cuño mexicano que se fabricaba en Missouri y Arkansas con la intención de introducirla en México.⁶⁷ Aunque era cada vez mayor la insistencia en que era necesario que los extranjeros que desearan pasar a Nuevo México tramitaran su pasaporte, era común que de un centenar de personas sólo 15 adelantaran el trámite.⁶⁸ El argumento de la mayoría de los estadounidenses era que las autoridades en Santa Fe no les exigían la documentación porque ya los conocían.⁶⁹ De todas formas, y gracias a las buenas

⁶⁴ Nota núm. 5, Luis Ramírez (vicecónsul en St. Louis) a José María Montoya (encargado de Negocios de los Estados Unidos Mexicanos en Washington), St. Louis, 15 de junio de 1832, AHSRE-AEMEUA, leg. 20, exp. 8, f. 18; Francisco Pizarro Martínez (vicecónsul en Nueva Orleáns) al encargado de Negocios de los Estados Unidos Mexicanos en Washington, remitiendo copia de Luis Ramírez (vicecónsul en St. Louis), Nueva Orleáns, 1º de febrero de 1832, AHSRE-AEMEUA, leg. 20, exp. 9, f. 12r.

⁶⁵ Nota núm. 21 (copia), Luis Ramírez (Consulado Mexicano en St. Louis) a Francisco Pizarro Martínez (cónsul de los Estados Unidos Mexicanos en Nueva Orleáns), St. Louis, 6 de marzo de 1832, AHSRE-AEMEUA, leg. 20, exp. 8, f. 30r.

⁶⁶ Francisco Pizarro Martínez (vicecónsul en Nueva Orleáns) al encargado de Negocios de los Estados Unidos Mexicanos en Washington, remitiendo copia de Luis Ramírez (vicecónsul en St. Louis), Nueva Orleáns, 1º de febrero de 1832, AHSRE-AEMEUA, leg. 20, exp. 9, f. 13.

⁶⁷ Núm. 52, José María Ortiz Monasterio (Departamento del Exterior) al encargado de Negocios de la República en los Estados Unidos de América, "Moneda falsa introducida en la república", México, 18 de agosto de 1832, AHSRE-AEMEUA, leg. 20, exp. 1, f. 70; copia núm. 10, Ricardo M. Beauchamp al cónsul de los Estados Unidos Mexicanos en Nueva Orleáns, St. Louis, 5 de diciembre de 1831, AHSRE-AEMEUA, leg. 20, exp. 8, ff. 8-8r; copia, de Francisco Pizarro Martínez (cónsul en Nueva Orleáns) a Luis Ramírez (cónsul en St. Louis), Nueva Orleáns, 10 de septiembre de 1831 (remitida por Luis Ramírez desde St. Louis, 21 de septiembre de 1832), AHSRE-AEMEUA, leg. 20, exp. 8, f. 43r.

⁶⁸ Luis Ramírez (Consulado Mexicano en St. Louis), "Nombre de las personas que han solicitado pasaporte para pasar al territorio de Nuevo México en el mes de mayo de 1832", St. Louis, 21 de mayo de 1832, AHSRE-AEMEUA, leg. 20, exp. 8, f. 35.

⁶⁹ Núm. 29, Santiago Abreu (jefe político interino del Territorio de Nuevo México) al ministro de Relaciones Interiores y Exteriores, "Inserta oficio que le dirigió vicecónsul de Norteamérica, diciendo haber estrechado a los individuos de esta nación, a que pagasen los

entradas que reportaba el pago de derechos por las mercancías legalizadas, las autoridades federales opinaban que debía permitirse la entrada de los comerciantes extranjeros sin pasaporte, siempre y cuando regresaran a su país y no se quedaran a residir en México en calidad de colonos.⁷⁰

Sin embargo, existía una forma de obtener ganancias en el comercio transfronterizo sin siquiera tener que ir al territorio mexicano. Otro de los trucos que idearon los comerciantes extranjeros era usar prestanombres en sus operaciones. En 1836 se le otorgó al propio Gregg un poder para que le cobrara a Vicente Guion la cantidad de 944 pesos, que adeudaba a la Hacienda Pública de Nuevo México por derechos de aduana. Al investigar a Guion las autoridades descubrieron que no tenía con qué pagar y que otros lo habían utilizado para defraudar a la Comisaría de Rentas.⁷¹

En el mismo año de 1836 todavía no se visaban en St. Louis las facturas de los géneros que llevaban los extranjeros para Santa Fe. Éstos aprovechaban el menor descuido para introducir municiones de guerra que vendían a los indios, quienes solían servirse de ellas para saquear algunos pueblos del norte de México. El asunto era realmente preocupante, pues estaba claro que Santa Fe no contaba con la guarnición suficiente para repeler a los indios y mucho menos a una caravana de comerciantes integrada por 200 hombres armados hasta los dientes.⁷² La situación de esta plaza en aquellos años no era nada buena. Los ataques de los indios y el agotamiento de las minas de oro habían ocasionado que los propios comerciantes dudaran de la conveniencia de sostener una compañía para el año siguiente.⁷³

derechos que se les reclama, y haberles hecho entender al mismo tiempo, el respeto debido a las leyes y autoridades mexicanas”, Santa Fe, 31 de mayo de 1832, AGN, Pasaportes, vol. 34, exp. 13, f. 69r.

⁷⁰ Del ministro de Relaciones Interiores y Exteriores al jefe político del Territorio de Nuevo México, D. H., 13 de abril de 1831, AHSRE-SMEUAT, L-E-1076, exp. 12, ff. 192-192r.

⁷¹ Núm. 8, J. F. Marallano (Viceconsulado Mexicano en St. Louis) a J. M. de Castillo y Lanzas (Legación Mexicana en Filadelfia), St. Louis, 28 de noviembre de 1836, AHSRE-AEMEUA, leg. 26, exp. 14, f. 24. También puede verse el manifiesto de aduana: núm. 2, Vicente Guion y compañía, “Manifiesto de los efectos que conducen Vicente Guion y compañía de los Estados Unidos del Norte a esta frontera”, Santa Fe, 26 de julio de 1834, AGN, AHH, leg. 176, exp. 3; y núm. 10, J. F. Marallano (Viceconsulado Mexicano en St. Louis) a J. M. de Castillo y Lanzas (Legación Mexicana en Filadelfia), St. Louis, 23 de enero de 1837, AHSRE-AEMEUA, leg. 27, exp. 7, f. 2r.

⁷² Núm. 8, J. F. Marallano (Viceconsulado Mexicano en St. Louis) a J. M. de Castillo y Lanzas (Legación de los Estados Unidos Mexicanos en Filadelfia), St. Louis, 25 de octubre de 1836, AHSRE-AEMEUA, leg. 26, exp. 14, f. 21.

⁷³ *Santa Fe Trade*, 22 de agosto de 1836, AHSRE-AEMEUA, leg. 26, exp. 14, f. 22.

A decir verdad, desde los primeros tiempos los extensos terrenos fronterizos y las montañas inaccesibles no sólo facilitaron los ataques de los indios, también sirvieron para introducir mercancías clandestinamente y ocultarlas.⁷⁴ En general había dos formas de practicar el contrabando: una al momento de entrar a territorio mexicano y otra al salir de allí. En primer lugar, y a punto de dejar el lado angloamericano, los comerciantes evitaban el pago de derechos aduanales deshaciendo el cargamento de los carros y colocando los artículos de mayor valor en pequeños bultos para conducirlos a lomo de mula y por direcciones extrañas hacia Chihuahua, Durango y Nuevo León por un rumbo, y por las Sonoras y Californias, por el otro. En segundo lugar, y antes de salir de Nuevo México, los comerciantes enviaban muchas bestias en dispersión por caminos que, por una parte, salían de Santa Fe en trayectorias diferentes a la de la caravana y, por otra, iban hacia las Sonoras y Chihuahua. Posteriormente las recuas se reunían más allá de los puestos de vigilancia ubicados en Taos y el Vado. Asimismo, en primavera y en otoño las caravanas de comerciantes que venían de las fronteras de Estados Unidos y las que iban de México para allá se encontraban en puntos específicos de la Sierra Madre para esconder y recoger los productos comerciales.⁷⁵

Una forma muy temprana de fraude fue instaurada por las caravanas extranjeras que iban a los confines de Nuevo México para cazar nutrias sin el consentimiento de las autoridades mexicanas.⁷⁶ Era común la existencia de fuertes que encabezaba algún militar estadounidense dedicado a este tipo de actividad, como el que se ubicaba cerca de la laguna de los Timpanagos.⁷⁷ En algunas ocasiones las compañías extranjeras cazaban en los

⁷⁴ Albino Pérez (gobernador de Nuevo México) al ministro de Relaciones, Santa Fe, 25 de mayo de 1837, AGN, Justicia, vol. 115, f. s/n.

⁷⁵ José Agustín Escudero (director general de Rentas) al coronel José Gómez de la Cortina (ministro de Estado y del Despacho de Hacienda), México, 1º de abril de 1839, AGN, AHH, leg. 117, exp. 12, ff. 115-116; Bautista Pino, *Noticias históricas*, p. 41 (BDCV-CM, colección especial).

⁷⁶ Nota núm. 14, De la Legación Mexicana en Washington al secretario de Estado y del Despacho de Relaciones, Washington, 25 de enero de 1826, AHSRE-AEMEU, leg. 6, exp. 2, ff. 52-52r.

⁷⁷ Núm. 19, Manuel Armijo (jefe político interino de Nuevo México) al ministro de Relaciones Interiores y Exteriores, "Comunica lo que le informó un vecino de Taos con relación a un fuerte que se halla más allá de la laguna de los Timpanagos", Santa Fe, 28 de febrero de 1828, AHSRE-SMEUAT, L-E-1076, exp. 1, f. 2; Pablo Lucero (Primer Juzgado de Taos) a José Antonio Chávez (jefe político de Nuevo México), Taos, 13 de diciembre de 1830, AGN, Pasaportes, vol. 33, exp. 17, f. 253.

ríos del territorio mexicano y daban pieles y armas a los indios a cambio de caballos.⁷⁸ En muchas otras, y debido a que no estaban sujetas a impuestos, los comerciantes estadounidenses a su regreso procuraban llevar nutrias en lugar de dinero para no pagar derechos por la extracción de la moneda y vender a altos precios un artículo escaso en Estados Unidos.⁷⁹ Tales razones son suficientes para entender por qué los extranjeros se empeñaron insistentemente en controlar el negocio de la peletería por medio de estrategias como la de comprar a los nuevomexicanos las licencias para cazar.⁸⁰

Si bien este inventario de trampas transmite la idea de que el comercio transfronterizo fue redituable, no debemos perder de vista que las perspectivas de crecimiento y diversificación económica eran limitadas para la época. Es indudable que la actividad comercial con Missouri dotó a los habitantes de Nuevo México de telas extranjeras a precios más razonables y de mejor calidad que las que vendían los comerciantes de las provincias del sur (p. 130). También es cierto que, llegando a superar los 5 000 habitantes, Santa Fe era el pueblo más importante de la provincia, y que las tiendas de los comerciantes estadounidenses se ubicaban en su plaza principal, junto al palacio de gobierno y la “oficina” de aduana.⁸¹ Aunque estos datos revelan que la actividad comercial de los estadounidenses había ganado cierta reputación desde la tercera década del siglo XIX, la precariedad de la economía, la inestabilidad política y el nimio respaldo del gobierno en el norte de México restringieron las posibilidades que ofrecía para diversificar las actividades económicas. El diagnóstico de Gregg sobre el estado de la minería resumía la situación:

Si existiera confianza en la integridad del gobierno, no abrigo la menor duda de que, con suficiente capital y la ayuda de maquinaria —como la utilizada en las minas de Georgia y Carolina—, podrían reabrirse las antiguas minas y trabajar gran número de placeres con buenas utilidades. Pero el actual gobier-

⁷⁸ Albino Pérez (gobernador de Nuevo México) al ministro de Relaciones, Santa Fe, 25 de mayo de 1837, AGN, Justicia, vol. 115, f. s/n.

⁷⁹ Antonio Barreiro (asesor de Nuevo México), *Ojeada sobre Nuevo-México*, AGN, Justicia, vol. 104, exp. 16, f. 311.

⁸⁰ José Agustín Escudero (director general de Rentas) al coronel José Gómez de la Cortina (ministro de Estado y del Despacho de Hacienda), México, 1° de abril de 1839, AGN, AHH, leg. 117, exp. 12, ff. 113r-114r.

⁸¹ Antonio Barreiro, *Ojeada sobre Nuevo-México*, AGN, Justicia, vol. 104, exp. 16, ff. 304r-305.

no de México no garantiza ninguna seguridad. Los logros de un aventurero extranjero siempre están expuestos a los celos del gobierno (p. 109).

GREGG ABANDONA SUS ACTIVIDADES COMERCIALES EN SANTA FE

Aunque fluctuante desde sus orígenes, el comercio de Santa Fe logró un incremento considerable a partir del año de 1831, cuando ofreció ganancias hasta de 300%. Las utilidades netas que dejaba el comercio en los años en que Gregg lo practicó descendieron hasta 40 y 20% del costo de las mercancías, sin que se incrementaran el número de aventureros ni la cantidad de éstas (cuadro II.2). Él mismo identificó una tendencia a la concentración del capital en menos manos y a la monopolización de la actividad por comerciantes de Nuevo México.⁸² Refería que la inversión en carretas, animales, provisiones y personal ascendía a 25% del valor de la mercancía, y por ello otros comerciantes optaban por contratar cargadores en Missouri que la transportaran hasta Santa Fe (pp. 276-278). Además, después de la independencia texana en 1836, la relación entre los comerciantes extranjeros y los funcionarios de Nuevo México había empeorado.⁸³

Un ejemplo del tránsito de las élites terratenientes de origen español hacia comerciantes domésticos e internacionales lo presenta el propio gobernador Manuel Armijo, y esto explica en gran parte su profunda animadversión hacia Gregg y los comerciantes extranjeros en general. La posición que solían adoptar las autoridades nuevomexicanas frente a los robos que cometían sus compatriotas contra los comerciantes estadounidenses es un indicador de este fenómeno. En 1837 el mexicano Juan Bautista Leal robó a Honore Picote y Joseph Brazeaux dos finos caballos estadounidenses y varios rifles y pistolas. Tras dos años de ocurrido el incidente ni el secretario Miranda ni mucho menos el gobernador Armijo habían tomado cartas en el asunto.⁸⁴

⁸² Reséndez, *Changing National Identities*, p. 101; González de la Vara, "Mexicanos y norteamericanos". Hace tres décadas David Weber advirtió que la participación de mexicanos en el comercio de Santa Fe aún estaba por escribirse. Es el caso de Manuel Simón de Escudero, legislador de Chihuahua, o Antonio José Chávez, proveniente de una familia rica e influyente de Nuevo México; Weber, *La frontera norte*, pp. 182-185.

⁸³ HNDM, *El Cosmopolita*, 14 de febrero de 1838; también Moyano Pahissa, *El significado*, pp. 41-60.

⁸⁴ Manuel Álvarez (cónsul de Estados Unidos en Santa Fe) a Daniel Webster (secretario de Estado de Estados Unidos), Washington, 2 de febrero de 1842, NA-DUSCSF, ff. 2-4.

Recordemos que la inequidad en el cobro de impuestos también fue constituyendo un duro obstáculo para los comerciantes extranjeros. El 1º de diciembre de 1839 se expidió una ley que exentaba a los nativos de Nuevo México del pago de impuestos en las tiendas. Sin lugar a dudas esta medida fue expresamente adoptada por el gobierno nuevomexicano con la finalidad de incomodar a los comerciantes de Estados Unidos. En julio de 1840 llegó a Santa Fe una caravana proveniente de Estados Unidos con mercancía que pertenecía principalmente a empresarios mexicanos. Una compañía más pequeña de comerciantes estadounidenses arribó en octubre del mismo año y tuvo que pagar impuestos mucho más altos que la anterior caravana mexicana. El gobernador Armijo encabezaba esta iniciativa de expulsar a los extranjeros para que los nuevomexicanos se apoderaran de la plaza comercial. Como después de los levantamientos de 1837 pasó a dominar Nuevo México a su antojo, él regulaba directamente el cobro de impuestos y se esmeraba en proporcionar un trato especial a los extranjeros.⁸⁵

En la primera mitad de la década de 1840 los comerciantes mexicanos ya controlaban el comercio de Santa Fe. En 1843 el general Almonte solicitó al gobierno estadounidense una escolta para tres negociantes mexicanos que querían viajar desde Independencia (Missouri) hasta la frontera mexicana.⁸⁶ Era evidente que la situación había cambiado. Ahora eran los bandoleros texanos quienes se dedicaban a asesinar a los comerciantes mexicanos que, como José David Chávez, partían de Santa Fe hacia St. Louis llevando consigo muchas mulas y dinero para cambiarlos por mercancías.⁸⁷

No debemos perder de vista que la iniciativa comercial de los mexicanos se desarrolló de manera simultánea con la de los extranjeros y en rela-

(Microfilme en BDCV-CM, *File Microcopies of Records in the National Archives*, núm. 199, rol. 1.)

⁸⁵ Manuel Álvarez (cónsul de Estados Unidos en Santa Fe) a Daniel Webster (secretario de Estado de Estados Unidos), Washington, 2 de febrero de 1842, NA-DUSCSF, ff. 4-5. (Microfilme en BDCV-CM, *File Microcopies of Records in the National Archives*, núm. 199, rol. 1.)

⁸⁶ David Webster (Departamento de Estado) al General N. Almonte (ministro plenipotenciario de la República Mexicana), Washington, 2 de marzo de 1843, AHSRE-AEMEUA, leg. 28, exp. 1, f. 12.

⁸⁷ Núm. 19, F. de Arrangóiz (consulado de la República Mexicana en Nueva Orleáns) al general Almonte (ministro plenipotenciario de la República Mexicana), Nueva Orleáns, 8 de mayo de 1843; "Important from the Western Prairies. Capture of a Mexican Trading Party from Santa Fe-The Leader Killed", *New Era*, 29 de mayo de 1843, AHSRE-AEMEUA, leg. 28, exp. 5, f. 48.

ción con ésta. Desde muy temprano los nuevomexicanos participaron en circuitos comerciales que establecieron ricas articulaciones entre las gentes y los territorios del norte mexicano. Es más, en 1825 partió desde Santa Fe una caravana integrada por 17 estadounidenses y 23 mexicanos (provenientes del Paso del Norte y de Sonora) con la intención de franquear la frontera y comerciar 500 mulas en Washington.⁸⁸ Asimismo, muchas personas solían viajar desde Sonora y Chihuahua para surtirse de los artículos extranjeros que encontraban en Nuevo México. Los nuevomexicanos salían en octubre para Durango, Chihuahua, Guaymas, Aguascalientes y las Californias a ofrecer sus carneros, pieles y tejidos de lana. Por supuesto que tampoco desaprovechaban la oportunidad de cambiar productos nacionales e importados por las pieles que ofrecían los indios, ni mucho menos dejaban de mantener el intercambio de carneros por chocolate, arroz, azúcar, aceite, almendra y otros productos con el interior del país.⁸⁹ Desde luego que los angloamericanos intentaron impedir (sin mucho éxito) el comercio de Nuevo México con sus vecinos y llevaron directamente sus mercancías a las dos Sonoras, las Californias, Chihuahua, Durango, Coahuila y Texas; su interés en estas plazas radicaba en que a cambio podían encontrar los metales preciosos, perlas, ganado y peletería que tantas ganancias les redituaban.⁹⁰

A tal grado llegó la articulación que alcanzaron entre los mercados del norte mexicano, que otro factor que contribuyó a disminuir enormemente el peso del comercio santafecino fue el aumento del mismo en Chihuahua, que llegó a captar casi 50% de las importaciones provenientes de Missouri (cuadro II.2).⁹¹

⁸⁸ “From the Internal Provinces”, *Gaceta de Washington*, 16 de septiembre de 1825; y núm. 17, Antonio Narbona (gobernador político y militar del Nuevo México) al ministro de Relaciones Interiores y Exteriores, “Informando lo que sabe sobre caravana que salió para Washington compuesta de ciudadanos mexicanos y americanos”, Santa Fe, 4 de marzo de 1826, AHSRE-SMEUAT, L-E-1055, exp. 6, ff. 150 y 162-162r, respectivamente.

⁸⁹ Antonio Barreiro (asesor de Nuevo México), *Ojeada sobre Nuevo-México*, AGN, Justicia, vol. 104, exp. 16, ff. 311-311r; Bautista Pino, *Noticias históricas*, p. 71 (BDCV-CM, colección especial).

⁹⁰ José Agustín Escudero (director general de Rentas) al coronel José Gómez de la Cortina (ministro de Estado y del Despacho de Hacienda), México, 1º de abril de 1839, AGN, AHH, leg. 117, exp. 12, f. 114r.

⁹¹ Moorhead, *New Mexico's Royal Road*.

Cuadro II.2. Estadísticas del comercio
de Santa Fe entre 1822 y 1843 (valores en dólares)

<i>Años</i>	<i>Cantidad de mercancía</i>	<i>Carretas</i>	<i>Hombres</i>	<i>Propietarios</i>	<i>Transferencia a Chihuahua</i>	<i>Comentarios</i>
1822	15 000		70	60	[9 000]	Sólo animales de tiro
1823	12 000		50	30	[3 000]	Carruajes
1824	35 000	26	100	80	3 000	Carruajes y carretas
1825	65 000	37	130	90	5 000	Carruajes
1826	90 000	60	100	70	7 000	Sólo carretas
1827	85 000	55	90	50	8 000	
1828	150 000	100	200	80	20 000	3 muertos, el primer caso
1829	60 000	30	50	20	5 000	1ª escolta, Estados Unidos: 1 muerto
1830	120 000	70	140	60	20 000	Primer viaje con bueyes
1831	250 000	130	320	80	80 000	2 muertos
1832	140 000	70	150	40	50 000	} Grupo derrotado en el Canadian, 4 muertos, 2 por causa natural
1833	180 000	105	185	60	80 000	
1834	150 000	80	160	50	70 000	2ª escolta, Estados Unidos
1835	140 000	75	140	40	70 000	
1836	130 000	70	135	35	60 000	
1837	150 000	80	160	35	80 000	
1838	90 000	50	100	20	40 000	
1839	250 000	130	250	40	100 000	Expedición de Arkansas
1840	50 000	30	60	5	10 000	Expedición de Chihuahua
1841	150 000	60	100	12	80 000	Expedición Texana a Santa Fe
1842	160 000	70	120	15	90 000	
1843	450 000	230	350	30	300 000	3ª escolta. Cierre de fronteras

Fuente: Gregg, *El comercio en las llanuras*, p. 277.

Santa Fe pasó a ocupar el décimo lugar dentro de los puntos que abastecían el comercio chihuahuense, entre los cuales dominaban Matamoros, Mazatlán, Tampico y Veracruz, que estaban bajo el control de los comerciantes británicos, quienes gozaban de exenciones aduanales.⁹² Sólo la calidad de sus productos daba a los estadounidenses la posibilidad de competir con los británicos. Con su mentalidad de colono estadounidense, Gregg consideraba que si el gobierno mexicano hubiera ofrecido a sus compatriotas la misma protección que a quienes se transportaban en barco, aquéllos podrían haber monopolizado el comercio de Chihuahua, Durango, Sonora y Zacatecas. En pocas palabras, desde su retiro estuvo increpando a sus compatriotas para que no dejaran morir el comercio de Santa Fe y buscaran el apoyo del gobierno mexicano, al cual debían convencer mostrando su viabilidad, regularización y labor pacificadora (pp. 276-280).

CONSIDERACIONES FINALES

Luego de su pasajera participación en una firma comercial en 1841, Josiah Gregg se dedicó a escribir entre 1842 y 1844 el libro *Commerce of the Prairies*, donde plasmó la añoranza de su vida arriesgada como comerciante:

Desde entonces he tratado, en vano, de reconciliarme con el carácter apacible de la vida civilizada en Estados Unidos, y he buscado en sus diversiones y sociedad un sustituto de las emociones que tanto añoro [...] [L]a vida salvaje, inestable e independiente del comerciante de las llanuras lo libera de cualquier atadura social [...] Expone a diario —más bien, a cada momento— su vida y sus bienes, y se acostumbra a depender de sus propias fuerzas [...] No se requiere de corte o juez para juzgar sus pleitos o abusos [...] No conoce gobierno, ni leyes, salvo las que él ha creado o adoptado. No vive en una sociedad a la que deba respetar o procurar. El cambio de esta condición libre de ataduras, de esta independencia suprema, por una vida civilizada, donde la complicada maquinaria social de las instituciones invade a cada paso la libertad física y moral, atrae sin duda a muy pocos (pp. 274-275).

Tras haber sido profesor, estudiante de leyes, comerciante, tendero, agrimensor y escritor, Gregg estudió medicina en 1845 y al año siguiente se

⁹² Herrera Pérez, *La zona libre*, pp. 13-14.

unió a la guerra entre Estados Unidos y México en calidad de cartógrafo, corresponsal, guía e intérprete. En la primavera de 1848 —un año después de haber emprendido un viaje hacia Saltillo como médico— se unió a la expedición botánica del doctor George Engelmann, que lo llevó a la capital y a la costa oeste de México, así como a California. En este último lugar estuvo recorriendo minas de oro y buscando una ensenada perdida, hasta que el 25 de febrero de 1850, cuando trataba de hallar el camino de regreso a San Francisco tras varios días de viaje y hambre, cayó de su caballo en la bahía Humboldt y dio fin a la aventura total de su vida. Los socios comerciales de Gregg opinaban que el leer bien los mercados mexicanos, comprar sabiamente de los mayoristas, montar escrupulosamente su tienda en Santa Fe, compartir abiertamente su experiencia con otros viajeros y conducir sus negocios honestamente le acarrearón el reconocimiento como uno de los empresarios más exitosos.⁹³

La apertura del mercado junto a la disposición de los comerciantes mexicanos que encontró después de la Independencia y la escasa integración de Santa Fe a la economía del centro mexicano ayudaron enormemente a que Gregg desarrollara sus actividades comerciales. Para que extranjeros como él dominaran el comercio de Nuevo México en su primera fase también fue determinante el control que ejercieron sobre las conexiones en St. Louis, Independencia, Filadelfia y Nueva York, ya que éstas los proveyeron de créditos y mercancías. Adicionalmente contaban con una red de transporte que les permitía obtener y poner los productos a la venta con mayor rapidez. Con todo, las condiciones históricas por sí mismas no hacen a un comerciante de frontera; Josiah Gregg supo aprovecharlas con su experiencia familiar de migrante hacia el suroeste, su formación intelectual como agrimensor, políglota y topógrafo, y su voluntad inquebrantable para dedicarse de lleno al comercio, asumiendo riesgos e improvisando ante nuevas situaciones. Aun así, a él también se le acabó su momento y tuvo que abandonar sus actividades ante los mejores resultados que obtenían sus colegas mexicanos, de cuyas estrategias, por cierto, todavía conocemos muy poco.

⁹³ Horgan, "Josiah Gregg Himself", 1941 y 1944; Moorhead, "Introduction".

REFERENCIAS

Archivos

- AGNM Archivo General de la Nación, México
 AHH Archivo Histórico de Hacienda, México
 AHSRE-AEMEUA Archivo Histórico de la Secretaría de Relaciones Exteriores, México / Archivo de la Embajada de México en los Estados Unidos de América
 AHSRE-SMEUAT Archivo Histórico de la Secretaría de Relaciones Exteriores, México / Sucesos entre México y los Estados Unidos de América relacionados con Texas y otros estados limítrofes
 BDCV-CM Biblioteca Daniel Cosío Villegas, El Colegio de México, México
 HNNDM Hemeroteca Nacional Digital de México
 NA-DUSCSF National Archives, Washington / Despatches from United States Consuls in Santa Fe

Hemerografía

- El Cosmopolita*, México
Gaceta de Washington, Washington
National Journal, Washington
New Era, St. Louis
Revista Científica y Literaria de Méjico, México
Santa Fe Trade, St. Louis

Documentos impresos

- BARREIRO, Antonio, *Ojeada sobre Nuevo-México, que da una idea de sus producciones naturales, y de algunas otras cosas que se consideran oportunas para mejorar su estado, e ir proporcionando su futura felicidad* (formada a petición del ex Ministro de Justicia, José Ignacio Espinosa; dedicada al vicepresidente de los Estados Unidos Mexicanos, Anastasio Bustamante), Puebla, Imprenta de José María Campos, 1832.

- BAUTISTA PINO, Pedro, *Noticias históricas y estadísticas de la antigua provincia del Nuevo México presentadas por su diputado en cortes Pedro Bautista Pino en Cádiz el año de 1812, adicionadas por Antonio Barreiro en 1839 y últimamente anotadas por José Agustín de Escudero, para la Comisión de Estadística Militar de la República Mexicana*, México, Imprenta de Lara, 1849.
- GREGG, Josiah, *El comercio en las llanuras*, Bertha Ruiz de la Concha (trad.), México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 1995 [1844].
- , *Commerce of the Prairies*, Max L. Moorhead (ed.), Norman, University of Oklahoma Press, 1974 [1844].
- , *Diary & Letters of Josiah Gregg. Excursions in Mexico & California 1847-1850*, Maurice Garland Fulton (ed.), Norman, University of Oklahoma Press, 1944.
- , *Diary & Letters of Josiah Gregg. Southwestern Enterprises 1840-1847*, Maurice Garland Fulton (ed.), Norman, University of Oklahoma Press, 1941.

Bibliografía

- BARTH, Fredrik, *The Role of the Entrepreneur in Social Change in Northern Norway*, Oslo, Universitetsforlaget, 1972 [1963].
- BASSO, Keith H. y Morris E. Opler (eds.), *Apachean Culture History and Ethnology*, Tucson, University of Arizona Press, 1971 (Anthropological Papers of the University of Arizona, núm. 21).
- BERGERON, Louis, “El hombre de negocios”, en Michel Vovelle (ed.), *El hombre de la Ilustración*, José Luis Gil Aristu (trad.), Madrid, Alianza, 1995, pp. 131-150.
- BLANCO, José Joaquín y José Woldenberg (comps.), *México a fines de siglo*, vol. I, México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes / Fondo de Cultura Económica, 1993.
- BROOKS, James F., *Captives & Cousins: Slavery, Kinship and Community in the Southwest Borderlands*, Chapel Hill, University of North Carolina Press, 2002.
- BROWN, Lee Francis, *The Explorer, the United States Government and the Approaches to Santa Fe: a Study of American Policy Relative to the Spani-*

- sh Southwest, 1800-1819*, tesis de doctorado, Chicago, Loyola University of Chicago, 1972.
- CARREÑO, Alberto María, *La diplomacia extraordinaria entre México y los Estados Unidos, 1789-1947*, vol. I, México, Jus, 1951.
- CEBALLOS RAMÍREZ, Manuel (coord.), *Encuentro en la frontera: mexicanos y norteamericanos en un espacio común*, México, El Colegio de México / El Colegio de la Frontera Norte / Universidad Autónoma de Tamaulipas, 2001.
- CONNOR, Seymour V. y Jimmy M. Skaggs, *Broadcloth and Britches: The Santa Fe Trade*, College Station, Texas A & M University Press, 1977.
- GARCÍA MARTÍNEZ, Bernardo, “El espacio del (des)encuentro”, en Manuel Ceballos Ramírez (coord.), *Encuentro en la frontera: mexicanos y norteamericanos en un espacio común*, México, El Colegio de México / El Colegio de la Frontera Norte / Universidad Autónoma de Tamaulipas, 2001, pp. 19-51.
- _____, “Tiempo y espacio en México: las últimas décadas del siglo xx”, en José Joaquín Blanco y José Woldenberg (comps.), *México a fines de siglo*, vol. I, México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes / Fondo de Cultura Económica, 1993, pp. 152-177.
- GONZÁLEZ DE LA VARA, Martín, “Mexicanos y norteamericanos en el desarrollo del comercio de Santa Fe (1821-1860)”, en Manuel Ceballos Ramírez (coord.), *Encuentro en la frontera: mexicanos y norteamericanos en un espacio común*, México, El Colegio de México / El Colegio de la Frontera Norte / Universidad Autónoma de Tamaulipas, 2001, pp. 141-157.
- _____, *La corta mexicanidad de Nuevo México 1821-1848. Un caso de las relaciones entre el gobierno central y la frontera norte*, tesis de licenciatura en historia, México, UNAM, 1986.
- HERRERA CANALES, Inés, *El comercio exterior de México, 1821-1875*, México, El Colegio de México, 1977.
- HERRERA PÉREZ, Octavio, *El lindero que definió a la nación. La frontera norte: de lo marginal a la globalización*, México, Secretaría de Relaciones Exteriores, 2007.
- _____, *La zona libre. El régimen de excepción fiscal y la economía, el comercio y la sociedad de la frontera norte de México, desde su conformación hasta el Tratado de Libre Comercio*, tesis de doctorado en historia, México, El Colegio de México, 2000.

- HOIJER, Harry, "The Position of the Apachean Languages in the Athapaskan Stock", en Keith H. Basso y Morris E. Opler (eds.), *Apachean Culture History and Ethnology*, Tucson, University of Arizona Press, 1971 (Anthropological Papers of the University of Arizona, núm. 21), pp. 3-6.
- HORGAN, Paul, *The Centuries of Santa Fe*, Nueva York, E. P. Dutton & Co., Inc., 1965 [1956].
- _____, "Josiah Gregg Himself. An Introduction", en Josiah Gregg, *Diary & Letters of Josiah Gregg. Excursions in Mexico & California 1847-1850*, Maurice Garland Fulton (ed.), Norman, University of Oklahoma Press, 1944, pp. 3-30.
- _____, "Josiah Gregg Himself. An Introduction", en Josiah Gregg, *Diary & Letters of Josiah Gregg. Southwestern Enterprises 1840-1847*, Maurice Garland Fulton (ed.), Norman, University of Oklahoma Press, 1941, pp. 1-40.
- LEÓN, Arnaldo de, "Whither Borderlands History? A Review Essay", *New Mexico Historical Review*, vol. 64, núm. 3, julio, 1989, pp. 349-360.
- MOORHEAD, Max L., *New Mexico's Royal Road. Trade and Travel on the Chihuabua Trail*, Norman, University of Oklahoma Press, 1996 [1958].
- _____, "Introduction", en Josiah Gregg, *Commerce of the Prairies*, Max L. Moorhead (ed.), Norman, University of Oklahoma Press, 1974 [1844], pp. xvii-xxxviii.
- MOYANO PAHISSA, Ángela, "Prólogo", en Josiah Gregg, *El comercio en las llanuras*, Bertha Ruiz de la Concha (trad.), México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 1995 [1844], pp. 9-18.
- _____, *El significado del comercio de Santa Fe en las relaciones entre México y los Estados Unidos (1821-1847)*, tesis de maestría en historia, México, UNAM, 1975.
- RESÉNDEZ, Andrés, *Changing National Identities at the Frontier: Texas and New Mexico, 1800-1850*, Nueva York, Cambridge University Press, 2005.
- RÍO, Ignacio del, *Mercados en asedio. El comercio transfronterizo en el norte central de México (1821-1848)*, México, UNAM, 2010.
- VOVELLE, Michel (ed.), *El hombre de la Ilustración*, José Luis Gil Aristu (trad.), Madrid, Alianza, 1995.
- WEBER, David J., *La frontera española en América del Norte*, Jorge Ferreiro (trad.), México, Fondo de Cultura Económica, 2000.

_____, *La frontera norte de México, 1821-1846. El sudoeste norteamericano en su época mexicana*, Agustín Bárcena (trad.), México, Fondo de Cultura Económica, 1988 [1982].

III. CIMIENTOS DEL IMPERIO DE LA FAMILIA GUGGENHEIM EN MÉXICO, 1890-1905

MARÍA ÁNGELES CORTÉS BASURTO

INTRODUCCIÓN

DESDE LA ÉPOCA colonial hasta mediados del siglo xx la evolución de la economía mexicana ha estado ligada al sector minero. La importancia de la minería se corrobora cuando se advierte que estimuló la expansión hacia el norte del país y la colonización, y promovió el desarrollo de otras actividades económicas, como los ferrocarriles. Además, la participación de la producción minera ha sido de gran importancia entre las exportaciones totales de la nación y en el sistema fiscal. Durante el régimen de Porfirio Díaz se promovió la inversión extranjera con la intención de dinamizar la economía; dicha política no fue exclusiva de México, pues varios gobiernos de América Latina como Argentina, Brasil, Chile y Uruguay, diseñaron estrategias para atraer el capital extranjero, precisamente cuando en Europa y Estados Unidos había oferta de capitales.

En México la inversión extranjera se dirigió principalmente al desarrollo de los ferrocarriles, al sector minero y metalúrgico, al petrolero y a la banca. Las inversiones en el sector minero y metalúrgico provenían en su mayor parte de grandes corporaciones estadounidenses como Hearst State, Batopilas Company, Grupo Anaconda, Green Cananea, U. S. Steel Co., de la familia Guggenheim y de la American Smelting and Refining Company (ASARCO). Con el ingreso de estos capitales se puso en marcha un “proceso de industrialización intensiva y monopolización de esta rama de la economía nacional”.¹ En la minería se experimentaron la modernización tecnológica y la diversificación productiva y se desplazó la actividad hacia el norte del país, aunque en su desarrollo fue marcada

¹ Uhthoff, *La American*, p. 22.

la dependencia respecto al mercado externo.² Su crecimiento se explica en gran medida porque el dinamismo de la industria eléctrica y metalme-cánica en Estados Unidos y Europa incrementó la demanda de metales industriales.

Meyer Guggenheim (1828-1905) fue uno de los empresarios estadounidenses que invirtieron en el sector minero mexicano. De origen judéo-alemán, fue el patriarca de la familia Guggenheim. Nació en Suiza y emigró a Estados Unidos en 1847; allí hizo su fortuna en la industria minera y metalúrgica. Tuvo ocho hijos varones: Isaac, Daniel, Murry, Solomon, Benjamin, William y los gemelos Simon y Robert, y además tres hijas: Jeannette, Rose y Cora.³ Meyer tenía la formación de un comerciante decimonónico, ya que su aprendizaje fue empírico y lo complementó con viajes comerciales.⁴ Los conocimientos y las experiencias que acumuló lo llevaron a convertirse en un empresario moderno: además de su talento para detectar las necesidades de la población y para satisfacerlas con inventos que logró comercializar, su agudeza lo llevó a hallar negocios rentables, como la inversión en acciones ferrocarrileras y en el sector minero y metalúrgico, que contribuyeron a que acrecentara su fortuna. En las empresas de los Guggenheim el papel de las redes familiares fue fundamental. Meyer procuró que los negocios quedasen en manos de la familia, y lo consiguió en 1881, cuando creó la Guggenheim's Sons, una sociedad en que sólo participaron sus hijos. A diferencia de la educación empírica de Meyer, éstos fueron a Europa a formarse en el mundo de los negocios para así poder continuar, con gran éxito, las operaciones mineras familiares. Un elemento esencial para explicar el éxito empresarial de la familia Guggenheim es que sus actividades se desarrollaron en la época de surgimiento y consolidación de la gran corporación y su poder de monopolio.

El papel de las empresas en el desarrollo del sistema capitalista ha sido fundamental; en estas unidades económicas la relación entre el capital y los trabajadores se concreta; para el capital las empresas son “el espacio por

² Besserer, Novelo y Sariego, *El sindicalismo*, pp. 13-20.

³ Davis, *The Guggenheims*, p. 36.

⁴ Meyer era un comerciante con una amplia cultura comercial, que se reflejaba en sus conocimientos sobre las mercancías con que negociaba su mercado, sobre aranceles, gestión de libros, hábitos comerciales de los lugares en los que realizaba transacciones comerciales, pesos y medidas, geografía, etcétera. Además, tenía buenas relaciones, viajaba con frecuencia ofreciendo sus productos y estaba bien informado de lo que acontecía en el mundo de los negocios.

excelencia para su acumulación y su concentración”,⁵ de ahí que el estudio de las empresas proporcione una mejor comprensión de la evolución de las diversas economías y sociedades.

El estudio de la actividad empresarial es fundamental para entender la historia económica del siglo xx. En general las empresas mantuvieron un tamaño relativamente pequeño hasta principios del siglo xix.⁶ Sin embargo, las constantes innovaciones tecnológicas que se sucedieron durante la primera mitad de esa centuria, sobre todo en cuanto a comunicaciones y transportes, acarrearón profundos cambios en el tamaño y la organización de las empresas y dieron paso a las grandes corporaciones. En el desarrollo económico del siglo xx fue central el papel de las grandes corporaciones como resultado de diversos factores, entre ellos su contribución al desarrollo de tecnologías; la innovación en cuanto a formas de organización más eficientes en el interior de las empresas; la evolución de su relación con los gobiernos locales y nacionales en un primer momento, y con los extranjeros cuando expandieron sus intereses al exterior; y su contribución al crecimiento o estancamiento económico de los países.

A partir del surgimiento de las grandes empresas los estudiosos comenzaron a observar su dinámica; una de las disciplinas que han estudiado la gran empresa es la historia. En la historia de la actividad empresarial se distinguen dos campos de investigación diferentes pero complementarios: la historia de empresas y la historia empresarial. La historia empresarial se enfoca en “los actores humanos responsables del lanzamiento y/o gerencia de ciertas entidades que conocemos como empresas”, y la historia de empresas es el estudio de la evolución, organización, estrategias y comportamiento en el largo plazo de las empresas.⁷ Si bien ambos campos de estudio se entrecruzan y complementan, cada uno tiene sus propios objetivos de investigación y sus propias metodologías.⁸ El presente artículo se identifica más con la historia de las empresas porque es el área que más elementos

⁵ Basave y Hernández, *Los estudios*, p. 11.

⁶ En la época colonial, Marichal da cuenta de dos grandes empresas: el monopolio del tabaco y la compañía minera La Valenciana; durante el periodo 1820-1870 destaca la compañía minera Real del Monte, y algunas decenas de fábricas textiles establecidas en Puebla, la ciudad de México, Jalisco y Veracruz. Sin embargo, la mayoría de las empresas eran pequeñas. Marichal, “Avances”, pp. 19-26; Marichal, “Historia”, pp. 79-82.

⁷ Marichal, “Teoría”, pp. 25-26; Jones y Khanna, “Bringing”, p. 455.

⁸ Marichal, “Teoría”, pp. 25-26; Romero, “La historia”, p. 821; Basave y Hernández, *Los estudios*, p. 11.

aporta al análisis de los negocios de la familia Guggenheim en México en el periodo 1890-1905.

En la elaboración de la historia de las empresas se han utilizado diversos enfoques, entre los cuales las cuatro principales tendencias teóricas son: 1) el paradigma de Alfred D. Chandler, que analiza los cambios que experimentan las grandes empresas en el largo plazo; 2) la teoría de los costos de transacción, que busca explicar “el funcionamiento de las empresas y su relación con la economía a nivel de la dinámica de los mercados”; 3) el enfoque institucionalista de Douglas C. North, que estudia la influencia de las instituciones —normas políticas, legales y conductuales— en el desempeño económico; 4) la economía evolutiva.⁹ De los cuatro enfoques predominantes el paradigma chandleriano es el que más se ha desarrollado.

El modelo que formuló el historiador Alfred D. Chandler para explicar el surgimiento y la evolución de las empresas modernas estadounidenses a fines del siglo XIX y la primera mitad del XX ha sido una referencia constante en los trabajos sobre este tipo de organizaciones a partir de los años setenta.¹⁰ Presenta una clasificación de tres tipos de capitalismo: patronal o familiar, financiero y gerencial. El primero está dominado por empresas tradicionales que tienen una sola unidad operativa, son pequeñas y las dirigen personalmente su propietario, una pequeña asociación o una familia, que toman las decisiones del día a día y las de inversión a largo plazo. Generalmente estas empresas tienen “una única función económica, comercian en una sola línea de productos y operan en un área geográfica”.¹¹ El segundo tipo de capitalismo, el financiero, se presenta cuando las empresas comienzan a crecer y a demandar más recursos crediticios. Los bancos que suministran los recursos colocan representantes a tiempo parcial en el consejo de administración de la empresa, de modo que los propietarios se ven obligados a compartir con ellos y con otras instituciones financieras las

⁹ Marichal, “Avances”, pp. 10-11; Valerio, “Presentación”, p. 5; Hernández, *La cultura*, pp. 21-27.

¹⁰ Las investigaciones de Chandler comenzaron a publicarse en el decenio de los sesenta; un trabajo importante fue *Strategy and Structure* (1962). Sin embargo, la obra que condensa sus ideas es *The Visible Hand* (1977). En un trabajo posterior, *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism* (1990) amplió su investigación al estudio de caso de empresas británicas y alemanas.

¹¹ Chandler, *La mano*, pp. 16, 25; Chandler, “The Rise”, p. 5; Chandler, “Structure”, p. 35.

decisiones de alto nivel, “en especial las que suponen la consecución y el gasto de grandes sumas de capital”.¹²

Finalmente, el capitalismo gerencial se caracteriza porque en la mayoría de las empresas la propiedad y el control se han escindido, y dicho control ha quedado en manos de una nueva clase empresarial, los gerentes, mientras que la propiedad se ha dividido entre miles de accionistas. De acuerdo con Chandler el crecimiento y la diversificación de las empresas familiares eventualmente las obligaría a desaparecer o a convertirse en empresas gerenciales. Reconoce que existen las empresas modernas familiares, pero las percibe como una excepción y por ello enfoca su atención en el estudio de las empresas modernas que se volvieron gerenciales. Las empresas de la familia Guggenheim se inscriben dentro de esta excepción del modelo chandleriano, pues fueron empresas modernas con características gerenciales, pero su propiedad y su control estuvieron en manos de los miembros de la familia Guggenheim.

En la mayoría de los textos sobre historia de grandes empresas se asume que la propiedad está atomizada y que las empresas pertenecen a un gran número de accionistas que no están interesados en su dirección sino en los rendimientos de las acciones. Por ende, en estos trabajos no se aborda el estudio de la organización, la evolución y las estrategias propias de las empresas familiares, es decir, de las empresas que fueron propiedad de las familias y estuvieron controladas por ellas. Paradójicamente, el estudio de la empresa familiar comenzó a realizarse hasta mediados de los años setenta, pese a que este tipo de organización fue el más antiguo y el más frecuente durante los siglos XVIII y XIX en América Latina, Asia, Europa y Estados Unidos. Además, perduró en la centuria pasada y hoy día coexiste al lado de grandes empresas.¹³

Los estudios sobre empresas familiares se han abordado con una perspectiva histórica y también desde el área de organización de empresas y el enfoque de redes y grupos empresariales. Los tres campos se complementan y ha habido un acercamiento entre ellos. Esta confluencia de intereses interdisciplinarios se debe a que ciertas cuestiones fundamentales, que son propias de las empresas familiares —como la sucesión generacional, la selección de personal, el reparto o la reinversión de dividendos, el financiamiento, entre otros—, son materia de los estudios his-

¹² Chandler, *La mano*, p. 25.

¹³ Liehr, *Empresas*, p. 7.

tóricos, y también preocupan a los interesados en las empresas familiares contemporáneas.¹⁴

Los negocios de la familia Guggenheim en México son un ejemplo de una empresa familiar que evolucionó para llegar a ser una gran compañía trasnacional en la que los miembros de la familia continuaron controlando la propiedad y la dirección de la empresa, durante al menos dos generaciones, aun cuando se trataba de una empresa de carácter multinacional.

En este trabajo se pretende dar cuenta de cómo comenzó a construirse el imperio de la familia Guggenheim en México durante el periodo 1890-1905. La elección de tal periodo obedece a que los Guggenheim incursionaron aquí en los negocios a principios de 1890, ya que se considera que en 1905 culminó una primera fase de expansión. Las preguntas que se tratan de resolver son: ¿cómo se llevó a cabo la evolución de Meyer Guggenheim de simple comerciante a empresario moderno?, ¿cómo comenzó la fortuna de la familia Guggenheim?, ¿qué motivo el interés por invertir en México?, ¿en qué consistía la política estatal para atraer inversión extranjera?, ¿hubo leyes que favorecieron las inversiones de la familia Guggenheim?, ¿qué políticos o empresarios mexicanos apoyaron la incursión de esta familia en la minería y la industria metalúrgica mexicana?, ¿qué personajes se opusieron?, ¿cuáles fueron las primeras empresas que se desarrollaron en México y qué problemas enfrentaron?

Con miras a responder estas preguntas el trabajo se divide en cuatro secciones. En la siguiente se presenta la historia de los negocios de la familia Guggenheim; las primeras empresas del patriarca antes de que él y sus hijos incursionaran en la actividad que los enriquecería, la de los negocios mineros y metalúrgicos. En la segunda se abordan los factores que empujaron a la familia a establecer fundiciones en México y a invertir en la compra de minas, así como las ventajas que les ofreció este país. En la tercera sección se presentan las primeras inversiones de la familia Guggenheim en la década de 1890: dos fundidoras, una en Aguascalientes y otra en Monterrey, y la adquisición de minas en el norte del país. La última parte se refiere a la consolidación y la expansión de los intereses de la familia Guggenheim una vez que se fusionaron con la ASARCO.

Con este artículo se pretende contribuir a los estudios sobre historia de las empresas en México. El abordar la historia de los primeros negocios de la familia Guggenheim en México con una perspectiva de historia de las em-

¹⁴ Díaz, "Teoría", p. 18.

presas contribuirá a analizar las estrategias de crecimiento de los negocios familiares a través de la integración horizontal y vertical. En este sentido se presentan aquí datos de los informes de la empresa al gobierno que ayudarán a comprender mejor las estrategias de crecimiento y expansión empresariales. Finalmente, no se debe olvidar que la evolución de las empresas se da en un contexto socioeconómico y en un marco institucional; por ello es importante examinar el papel que desempeñaron las autoridades gubernamentales en el desarrollo de los negocios de los Guggenheim en México.

HISTORIA DE LA FAMILIA GUGGENHEIM

De origen judío, Meyer Guggenheim nació en 1828 en un *ghetto* en Lengnau, Suiza. Desde temprana edad contribuyó a mantener a su familia trabajando como vendedor ambulante en Suiza y Alemania. A la edad de 19 años él y su familia emigraron a Estados Unidos.¹⁵ Se establecieron en Filadelfia a principios de 1848,¹⁶ y allí Meyer consiguió trabajo como vendedor ambulante, negocio en donde permaneció cuatro años.¹⁷ Muchos de los miembros de familias judías-alemanas (como los Seligman, los Goldmans, los Lehman, los Strausses, los Loeb y los Sachs), al igual que los Guggenheim, comenzaron como vendedores ambulantes o comerciantes antes de llegar a ser las familias más importantes en el campo de la industria, el comercio y las finanzas en Estados Unidos.¹⁸

¹⁵ En 1792, Simon Guggenheim, el padre de Meyer, se casó con Schäfeli Levinger, quien murió en 1836, dejando a Simon con un hijo, Meyer, y cinco hijas. En la década de 1840 se casó de nuevo con una viuda que tenía tres hijos y cuatro hijas. Las dos familias, quince miembros en total, se unieron para emigrar a Estados Unidos. Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 7-9.

¹⁶ En ese entonces Filadelfia era la principal ciudad industrial de Estados Unidos. En el periodo 1830-1860 la ciudad tuvo un rápido crecimiento tanto demográfico como económico. Su población aumentó de 258 000 habitantes a 565 000 entre 1840 y 1860. En este mismo periodo Filadelfia se volvió el principal centro textil de esa nación. La prosperidad de la ciudad atrajo miles de inmigrantes. En el caso de la población judía, en 1846 había menos de 2 000 judíos en Filadelfia, pero la noticia de la prosperidad de la ciudad se extendió y hacia la década de 1860 la población judía alcanzó los 50 000. Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 11.

¹⁷ Marcossou, *Metal*, pp. 24-2; Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 12.

¹⁸ Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 54.

En 1852 Meyer contrajo matrimonio con su hermanastra Barbara Meyers Guggenheim, pues su romance había comenzado en la travesía de Europa a América. Tuvieron 11 hijos: Isaac (1854-1922), Daniel (1856-1930), Murry (1858-1939), Solomon (1861-1949), Benjamin (1865-1912), los gemelos John Simon (1867-1941) y Robert (1867-1876), y William (1868-1941). También les nacieron tres mujeres: Jeannette en 1863, Rose en 1871 y Cora en 1873.¹⁹ En la creación del imperio Guggenheim participaron siete hermanos: Isaac, Daniel, Murry, Solomon, Benjamin, Simon y William. El gemelo Robert murió al caerse de un caballo en 1876 y ninguna de las mujeres de esta generación participó en los negocios familiares, pero se casaron con prominentes hombres de negocios. Rose con Albert Loeb, de la familia bancaria Kuhn-Loeb; Cora contrajo matrimonio con Louis Rothschild, otro hombre de negocios; y Jeannette se casó con Albert Gerstle.²⁰

El trabajo de Meyer como vendedor ambulante le dio la oportunidad de observar las costumbres y necesidades de los habitantes de Filadelfia, y a partir de ello estableció cuatro empresas: la comercialización de esencia de café; la producción y comercialización de un pulidor de estufas que él mismo inventó; asimismo, incursionó en el negocio del *blueing* (un material azul, como el índigo, que se utilizaba en el lavado para contrarrestar el color amarillento); y entró en el negocio de la lejía. Además, se dedicó a importar y distribuir especies.²¹

Meyer se preocupó por dejar a sus hijos un negocio que les ofreciera un futuro próspero y que también les permitiera permanecer juntos, y decidió establecer una empresa de encajes y bordados. A principios de la década de 1870 se asoció con H. M. Pulaski y constituyeron la firma Guggenheim & Pulaski para importar los encajes y bordados que producía Morris Meyer, un hermano de su esposa Bárbara; que tenía una fábrica en St. Gall, Suiza. Posteriormente incursionaron en la fabricación

¹⁹ Davis, *The Guggenheims*, p. 36.

²⁰ La ausencia de las mujeres en los negocios familiares no se debió a la carencia de habilidades, sino a que su participación en los negocios hubiera sido inconcebible en la segunda mitad del siglo XIX. Además, las mujeres aún carecían de derechos legales de propiedad y transferencia que eran indispensables para el funcionamiento de los negocios. Aunque en esta generación de los Guggenheim había mayoría de varones, en las futuras generaciones predominarían las mujeres, lo que contribuiría en cierta medida a la eventual pérdida de preeminencia de esta familia en el mundo de los negocios. Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 14, 56.

²¹ Marcossou, *Metal*, pp. 26-29; Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 12-16.

de encajes al establecer una fábrica en St. Gall y una sucursal en Plauen, Sajonia.²² En estas empresas comenzó la formación empresarial de los hermanos Guggenheim. En 1873 Daniel, de 17 años, fue enviado a Suiza con Pulaski para aprender sobre el negocio de los encajes y mejorar su alemán y su francés. A Murry, con 15 años, lo enviaron a St. Gall, y a Solomon, muy joven aún —tenía 12 años—, lo matricularon en el Instituto Concordia en Zurich para aprender idiomas y negocios. Isaac pasó un tiempo en Basilea antes de ser enviado a Nueva York. Con su experiencia en Europa los jóvenes se volvieron bilingües y se empaparon de la cultura y los modos europeos; ello los distinguió del resto de los judíos capitalistas, ya que los grandes magnates judíos decimonónicos y de principios de siglo xx solían ser hombres provincianos con raíces rurales.²³ Los otros tres hermanos, que por entonces eran unos niños, quedaron fuera de ese negocio.

En 1881 Meyer compró sus intereses a Pulaski y organizó la primera sociedad familiar, M. Guggenheim's Sons, en la cual los cuatro hijos mayores —Isaac, Daniel, Murry y Solomon— fueron socios igualitarios, una característica que distinguió los intereses de la familia Guggenheim a través de los años. El negocio de encajes marchó bien con la guía de Meyer e Isaac en Nueva York, y de Daniel, Murry y Solomon en Europa. Con esta empresa los hermanos se entrenaron en el mundo de los negocios y aprendieron a dividirse el trabajo entre ellos. Meyer participó animándolos y buscando nuevos mercados para sus productos; pronto entre sus clientes figuraron los grandes mercaderes del país. La experiencia de Meyer en cuestiones arancelarias fue muy útil en el negocio de encajes y bordados. La prosperidad de la empresa orilló a los Guggenheim a mover las oficinas de M. Guggenheim's Sons de Filadelfia a Nueva York a principios de los años 1880.²⁴

Con estas empresas Meyer acumuló una considerable riqueza que lo llevó a incursionar en el mercado accionario hacia 1880. Compró acciones de Hannibal & St. Joseph Railway, una pequeña ruta que transportaba la mayor parte del tráfico de Kansas. Pronto surgieron rutas paralelas a esta vía y el precio de las acciones de Hannibal & St. Joseph Railway

²² Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 18-19. En esa época el encaje estaba de moda y se utilizaba para adornar ropa interior, manteles, almohadas, vestidos, etcétera. Hasta entonces el encaje era fabricado a mano y era muy caro.

²³ Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 19-20; Marcossou, *Metal*, pp. 30-31.

²⁴ Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 21; Marcossou, *Metal*, pp. 31-32.

se desplomó a 20 dólares. A diferencia de los otros accionistas, Meyer no sólo no vendió sus acciones sino que las siguió comprando hasta acumular cerca de 2 000. Mientras tanto, en Nueva York el famoso especulador Jay Gould se propuso crear un nuevo imperio de ferrocarriles que más tarde sería conocido como la Missouri Pacific. La pequeña ruta Hannibal & St. Joseph Railway era necesaria para unir el sistema, y así comenzaron a comprar sus acciones. El precio de éstas se disparó a 200 dólares y Meyer las vendió al precio más alto, con lo que obtuvo una ganancia de 300 000 dólares.²⁵

Incurción en la minería y la industria metalúrgica

Meyer incursionó en los negocios mineros en 1880,²⁶ cuando compró acciones de las minas A. Y. y Minnie, ambas en Colorado. La mitad de tales acciones pertenecía a Meyer y la otra mitad a Samuel Harsh y Charles H. Graham. Al año siguiente se detuvo la extracción de mineral por problemas de inundaciones. El costo de desagüe fue tan alto que Harsh terminó vendiendo sus acciones a Meyer y Graham. Los trabajos de desagüe dieron resultado y se comenzaron a extraer cerca de 50 toneladas de mineral por día. Posteriormente se descubrió un rico mineral de plata y plomo en A. Y. y durante un periodo considerable ambas minas dieron a sus dueños 100 000 dólares al mes. A la muerte de Meyer en 1905, la mitad de la propiedad de las minas se dividió en iguales proporciones entre sus herederos; la otra mitad continuó en manos de Graham. Estas minas fueron la base de la fortuna de los Guggenheim, y durante la década de 1880 continuó su prosperidad.²⁷

En menos de tres décadas Meyer pasó de ser un comerciante ambulante con inversiones en empresas tradicionales a un empresario con inversio-

²⁵ Marcossou, *Metal*, pp. 29-30. Otra versión indica que Meyer sabía que Jay Gould iba a crear su propio camino transcontinental al unir el Kansas Pacific con el Union Pacific, que estaba interesado en comprar el Hannibal & St. Joseph Railway, y por ello Meyer comenzó a comprar sus acciones en 1881. Véase Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 18.

²⁶ Después de la depresión de 1873-1879 los negocios volvieron a crecer y Estados Unidos entró en un era de desarrollo económico sostenido por la gran capacidad de recursos del lado oeste. Durante la década de 1880 los ferrocarriles, haciendas, bosques, ranchos y minas del Oeste atrajeron el capital inactivo del Este, donde los retornos y los riesgos eran altos. Meyer tenía ahorros derivados de sus negocios en los encajes que buscaba invertir. Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 25.

²⁷ Marcossou, *Metal*, pp. 35-40; Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 24-27 y 30.

nes en la minería, un sector clave en la expansión de los negocios de finales del siglo XIX. Así como atendió las minas y la empresa de encajes, Meyer estuvo al pendiente de la educación de sus hijos más jóvenes. Benjamin iba a la Escuela de Minas de Columbia, que por entonces era el mejor lugar para aprender la tecnología de los nuevos negocios; en los veranos de 1882 a 1884 fue a Colorado a instruirse en el lado práctico de los negocios y terminó por abandonar Columbia para dedicarse a los negocios familiares. William, el más joven, entró a la Universidad de Pennsylvania en 1885. Ya antes había asistido a la Escuela Wharton para estudiar negocios, pero después, cuando los intereses de la familia se movieron a la minería, cambió su vocación a la química y la metalurgia. Los conocimientos de ambos jóvenes fueron muy útiles para la expansión de los negocios de la minería a la refinería.²⁸

En 1889, casi diez años después de que entró en los negocios mineros, Meyer decidió ampliar las empresas de la familia y construyó su propia fundidora en Pueblo, Colorado: la Philadelphia Smelting and Refining Company. Dicha propiedad, a nombre de M. Guggenheim's Sons, se constituyó con un capital de 1.5 millones, que Meyer prestó a 5% de interés. Al igual que en la empresa de encajes y bordados, a cada hijo le correspondía el mismo número de acciones. Ya inmersos plenamente en la industria del metal, Isaac, Daniel, Murry y Solomon hicieron a sus hermanos más jóvenes socios con plenos derechos en todos los intereses familiares en la minería, fundición y refinación.²⁹

En este nuevo negocio, Benjamin —que había trabajado en las minas A. Y. y Minnie, y en la fundidora Holden Smelting and Refining Company en Denver— fue el gerente general, y William, que ese mismo año se había graduado de la Universidad de Pennsylvania, fue ayudante del superintendente.³⁰ Simon inició su carrera como comprador de mineral y en poco tiempo llegó a ser vicepresidente y gerente; Murry fue el primer presidente de la fundición de Pueblo; Isaac manejó la parte financiera de la compañía, en tanto que Daniel y Solomon pronto iban a liderar los negocios en México.³¹ Benjamin contrató a un experto que mejoró en gran medida las operaciones de la fundición y ésta comenzó a rendir frutos en

²⁸ Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 31.

²⁹ Marcossou, *Metal*, pp. 41-44; Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 31-32.

³⁰ Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 32-33, 36-37.

³¹ Marcossou, *Metal*, p. 43.

1890. A partir de tal experiencia los Guggenheim comenzaron a ampliar la estrategia de contratar expertos en sus negocios.³²

La fundidora de Pueblo se abastecía de mineral mexicano, sobre todo de plomo, que era de alta calidad y bajo precio. Sin embargo, un viraje hacia una política proteccionista, con la promulgación del Arancel McKinley, cerró esta fuente de abastecimiento al fijar una carga fiscal adicional sobre la importación de minerales a Estados Unidos. Esta política derivó en el establecimiento de fundiciones en México.³³

Con los negocios mineros ya andando, Meyer decidió cerrar la empresa de encajes.³⁴ Los hermanos mayores no estaban de acuerdo en abandonar la seguridad de la empresa de encajes dada la incertidumbre de los negocios mineros y metalúrgicos. Tampoco estaban de acuerdo con los términos en que Meyer haría los cambios: dispuso que cada uno de los hijos, sin importar su edad o contribución, recibiría el mismo número de acciones en la nueva empresa.³⁵ Para ese momento Isaac, el mayor de los hermanos, llevaba ya cerca de diez años trabajando en la empresa de encajes, y objetó que a todos se les tratara como iguales, ya que sus hermanos menores William, Benjamin y Simon eran muy jóvenes y no habían participado en los negocios. Sin embargo, imperó la decisión de Meyer, quien les explicó la importancia de permanecer como aliados en los negocios.³⁶ En 1888 la familia vendió la empresa de encajes y bordados, y al año siguiente Meyer se mudó a Nueva York, con lo que se cerró el capítulo de la familia Guggenheim en Filadelfia.³⁷

³² Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 38.

³³ Uthoff, *La American*, 1983, p. 58; Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 40.

³⁴ Varios factores se combinaron para liberar a los Guggenheim del negocio de los encajes y bordados. Uno fue la ambición de Meyer de llevar a sus hijos a un negocio donde pudieran desenvolver sus talentos. El otro fue económico: no eran tan competitivos como los suizos. Un tercer factor que influyó en su decisión fue que Meyer había visto las grandes fortunas ferrocarrileras amasadas por Colis P. Huntington y Leland Stanford. Desde hacía tiempo este sector le atraía porque los ferrocarriles habían permitido el acceso a lugares aislados, estimulando la colonización y construyendo comunidades. Meyer llegó a la determinación de que sus muchachos debían ser parte de este fenómeno. Marcossou, *Metal*, pp. 32-33.

³⁵ La firma se formó en 1881, pero fue hasta mayo de 1893 que Meyer y sus hijos firmaron un acuerdo de asociación formal para proveer partes iguales tanto en ganancias como en pérdidas. Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 33-34.

³⁶ Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 34-35.

³⁷ Marcossou, *Metal*, p. 33.

MÉXICO SE CONVIERTE EN UN ATRACTIVO

Con el establecimiento de fundiciones en México se internacionalizaron las actividades empresariales de la familia Guggenheim y sus empresas se convirtieron en multinacionales. Se puede definir a las empresas multinacionales (EMN) como aquellas que son propietarias y controlan actividades en diferentes países. La compañía del extranjero en la que se invierte adquiere el estatus de subsidiaria, y la compañía inversora el de empresa matriz.³⁸ Dos estudiosos de las empresas multinacionales, Buckley y Casson, sitúan el despegue de las EMN en el periodo posterior al fin de la segunda Guerra Mundial; sin embargo, desde las últimas décadas del siglo XIX ya existían empresas con las características de las multinacionales, como lo ejemplifica el caso de los Guggenheim. De acuerdo con Mira Wilkins, las EMN surgieron, crecieron y cambiaron desde fines del siglo XIX; hacia 1914 las características fundamentales de estas organizaciones eran evidentes en un gran número de grandes empresas.³⁹

Este tipo de empresas surgió a fines del siglo XIX porque en el periodo 1870-1910 “se produjo una de las olas expansivas de la economía mundial más profundas de la historia” y en ella participaron casi todas las naciones. No sólo hubo una expansión de los servicios y del sector financiero, tam-

³⁸ Entre las características de este tipo de empresas se encuentran: son compañías grandes que por lo general pertenecen a capitalistas de algún país desarrollado; su control administrativo y su propiedad están centralizados y se ejercen desde la oficina matriz; tienden a predominar en industrias altamente concentradas con un intenso uso de capacidades gerenciales, de comercialización e investigación y desarrollo; utilizan las tecnologías más avanzadas; son empresas diversificadas horizontal (se produce el mismo producto en distintas plantas) y verticalmente (producen bienes intermedios que corresponden a diferentes etapas del mismo proceso productivo); la productividad del trabajo y las ganancias son en promedio mayores que en otras industrias; emplean mano de obra más calificada. Además, tienen una alta rentabilidad derivada de las eficientes formas de organización, producción y trabajo. Además, el uso de tecnologías y formas organizacionales más eficientes les ha permitido a este tipo de empresas fragmentar su proceso productivo y distribuir las distintas fases en distintas subsidiarias o filiales distribuidas en diferentes países. Esta descentralización sólo es en el ámbito productivo, ya que las funciones de dirección central, planeación estratégica y gestión tecnológica y de recursos humanos se encuentran centralizadas en la empresa matriz. Buckley y Casson, *The Future*, pp. 20-31; Gutiérrez, *La empresa*, pp. 12-13, 45, 62; Chudnovsky, *Empresas*, pp. 16-19.

³⁹ Buckley y Casson, *The Future*, p. 1; Wilkins, *The Maturing*, p. VIII; Jones y Khanna, “Bringing”, p. 459; Chudnovsky, *Empresas*, pp. 17-18.

bién de la producción industrial, agrícola y minera.⁴⁰ Los negocios internacionales de los Guggenheim florecieron y se expandieron en este lapso. El primer país al que extendieron sus redes de producción y comercialización fue México, pues entre las ventajas que ofrecía al capital estadounidense interesado en incursionar en el sector minero figuraban la cercanía geográfica, el desarrollo de las vías férreas, la abundancia de recursos minerales, una política gubernamental favorable a los intereses de los inversionistas y mano de obra barata.

En este proceso de expansión la minería presentó una industrialización intensiva: se multiplicaron las fundiciones y refinerías y hubo un gran desarrollo de la tecnología metalúrgica; “es la época del surgimiento de las grandes corporaciones que controlan la producción minera mundial, ponen en práctica nuevas técnicas productivas, establecen una división del trabajo más compleja y nuevas formas de relación laboral”.⁴¹ Además, se diversificó la producción minera y las inversiones en metales preciosos comenzaron a ceder importancia en favor de los metales industriales (cobre, plomo, hierro y zinc); el cobre y el plomo se demandaban para el desarrollo de la industria eléctrica y la metalmecánica.⁴²

La expansión internacional del sector financiero fue correspondida con la política de atracción de inversión extranjera que impulsó el presidente Díaz. Una medida clave en la atracción de inversión extranjera fue la legislación minera, que modificó las condiciones de acceso a los recursos del subsuelo. Hasta 1884 los estados de la República tenían el derecho de legislar en materia minera, pero a partir de ese año el gobierno federal trató de homogeneizar la legislación minera del país y se adjudicó la facultad de dictar leyes sobre la materia. Con un código se mantuvo la propiedad de los recursos mineros en manos de la nación, pero en 1887 se reformó y se introdujeron reducciones y exenciones fiscales; se redujeron o declararon libres de derechos las importaciones de artículos relacionados con el quehacer minero, y se autorizó al Ejecutivo para que celebrara contratos de concesión y otorgara franquicias especiales a las personas o compañías que invirtiesen un capital mínimo de 200 000 pesos en la industria minera. El problema

⁴⁰ Marichal, *Nueva*, p. 71.

⁴¹ Uhthoff, *La American*, p. 5.

⁴² El caso del aumento de la demanda de cobre se debía principalmente a “la expansión de la industria metalúrgica, especialmente en instalaciones para transmisión de fuerza motriz”. Otras industrias también demandaban cobre, “por ejemplo para construcción de buques en ingeniería de marina”. *El Minero Mexicano*, 29 de marzo de 1900, p. 147.

de la propiedad se resolvió con el Código Minero de 1892, que trasladó la propiedad minera de la nación a los particulares, fueran de origen mexicano o extranjero.⁴³ Con estas disposiciones los inversionistas extranjeros obtuvieron la indispensable seguridad jurídica para colocar sus capitales.

Un segundo elemento fue la adopción de un nuevo Código de Comercio en 1889, que favoreció la creación de sociedades anónimas por acciones. Éstas permitían la asociación de capitales de diversa procedencia en empresas que requerían enormes inversiones, lo que favorecía la concentración de grandes capitales.⁴⁴ Además, en dicho Código se estableció que al momento de constituirse la sociedad sólo se debía exhibir 10% del capital, un requisito muy bajo. Aunque se obligaba a las empresas a publicar sus balances, rara vez lo hicieron dado que la ley no establecía disposiciones penales en caso de incumplimiento.⁴⁵

Un tercer factor importante en la atracción de inversión extranjera fue el bajo costo de la mano de obra. En México los salarios por día eran de alrededor de 40 centavos de dólar, mientras que en la fundición de Pueblo (Colorado) de los Guggenheim los trabajadores ganaban cerca de 2 dólares al día.⁴⁶ Por último, la introducción forzosa del sistema métrico en 1896 estandarizó la producción y facilitó los intercambios comerciales.⁴⁷

Estas medidas fueron exitosas y atrajeron inversión extranjera, en su mayoría estadounidense, que se colocó en sectores clave como los ferrocarriles, la minería y la industria metalúrgica. El desarrollo de estos tres sectores fue interdependiente, ya que los ferrocarriles “hicieron posible la explotación de regiones remotas o de difícil acceso; redujeron la distancia entre las minas y las plantas fundidoras; solucionaron el problema del combustible al permitir la apertura de minas de carbón y también su importación desde la frontera; y, por último, permitieron la importación y traslado de maquinaria pesada hasta los puntos de destino”.⁴⁸ Sin embargo, la entrada de inversión extranjera a México provocó la oposición de ciertos actores nacionales que tenían intereses en los sectores afectados:

Además del Congreso y la prensa, los hacendados, sobre todo en el norte del país, ven con animadversión las grandes empresas mineras que se establecen

⁴³ *El Minero Mexicano*, 1º de febrero de 1900, pp. 49-52.

⁴⁴ Cerutti, *Propietarios*, p. 69.

⁴⁵ Riguzzi, “Un modelo”, pp. 225-226.

⁴⁶ Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 41.

⁴⁷ *El Minero Mexicano*, 2 de agosto de 1900, p. 53.

⁴⁸ Marcossou, *Metal*, p. 33.

en esta zona, pues gozaban de todo tipo de prerrogativas por parte del gobierno y, quizá lo más preocupante, atraían más fácilmente la mano de obra que existía regionalmente al pagar salarios más altos y representar condiciones sociales de trabajo diversas a las haciendas.⁴⁹

Al mismo tiempo que en México se gestaban las condiciones institucionales y de infraestructura propicias para facilitar las operaciones de empresas de capital extranjero, en Estados Unidos ocurría un fenómeno que impulsaba la instalación de fundiciones en México: las crecientes exportaciones de plomo mexicano a Estados Unidos provocaron una fuerte oposición de los mineros estadounidenses, quienes demandaron que se impusieran gravámenes a la importación. En 1890 se aprobó el Arancel McKinley y se estableció la protección a la producción minera estadounidense al imponerse un gravamen sobre todas las importaciones de mineral que contuviesen plomo.⁵⁰ Esta medida empujó a los empresarios estadounidenses a establecer fundiciones en México. En las décadas de 1880 y 1890 se hicieron presentes en este país las grandes corporaciones estadounidenses, como Hearst State, Batopilas Company, Grupo Anaconda, Green Cananea, U. S. Steel Co., y las empresas de la familia Guggenheim. El ingreso de estos capitales desató un proceso intensivo de industrialización y monopolización del sector minero.⁵¹ De todas las corporaciones que llegaron a México, el grupo Guggenheim fue uno de los más importantes, ya que en fusión con la American Smelting and Refining Company (ASARCO) llegó a dominar la industria de la fundición de plomo y cobre a partir de 1901.⁵²

⁴⁹ Uhthoff, *La American*, p. 25.

⁵⁰ Marcossou, *Metal*, p. 45. Marcossou explica que el problema inició en 1880, cuando un envío de mineral mexicano, con un alto contenido de plata y con porcentaje sustancial de plomo, entró a Estados Unidos. Si el mineral era clasificado como plata entraba libre de impuestos, pero si era clasificado como plomo debía pagar entre 1 y 1.5 centavos por libra. El Partido Republicano, bajo el presidente Benjamin Harrison, llegó al poder en 1888 con una plataforma que defendía una tarifa altamente proteccionista que después fue formulada en el Arancel McKinley. Con este arancel se detuvo la entrada de plomo libre de impuestos y se impuso una tarifa de 1.5 centavos por libra al plomo contenido en cualquier mineral.

⁵¹ En 1897 existían 593 empresas mineras registradas, y para 1907 sólo se registraron 257. Uhthoff, *La American*, p. 29.

⁵² Uhthoff, *La American*, p. 33. Una fundición es una instalación metalúrgica equipada con hornos para fundir metal. Éste puede ser oro, plata, cobre, zinc, hierro, etcétera. Morado, "Empresas" (parte III), p. 44.

COMIENZA EL IMPERIO EN MÉXICO

Al comienzo de la década de 1890 los Guggenheim iniciaron su escalada de inversiones en México instigados por Edgar L. Newhouse, quien había trabajado en este país para la fundición Consolidated Kansas City. Newhouse les describió los bajos costos de producción y las posibles ganancias de explotar la riqueza de las minas en Sierra Mojada y Santa Eulalia, así como la conveniencia y la necesidad de establecer fundiciones, dada el alza en los costos que el Arancel McKinley generaría. Los hermanos Guggenheim realizaron un viaje exploratorio a México y resolvieron invertir en la construcción de fundiciones en el país. Después de varios estudios decidieron establecer tres fundiciones en Monterrey y Aguascalientes; eligieron estas sedes porque les permitirían concentrar los minerales del norte y centro del país y ambas tenían acceso a líneas troncales del ferrocarril.⁵³

El siguiente paso era obtener la concesión, y las buenas relaciones de Newhouse con Díaz facilitaron el proceso. Uthhoff refiere que era una política común que las grandes empresas mineras obtuvieran concesiones directamente del Ejecutivo, y que los gobernadores de los estados concediesen toda clase de favores al establecimiento de industrias en su jurisdicción. Ello ocurrió en el caso de la familia Guggenheim. El 9 de octubre de 1890 Daniel Guggenheim se entrevistó con el presidente Díaz en Palacio Nacional —donde Newhouse fungió como traductor— y obtuvo la concesión de explorar y explotar minas de toda especie y de construir tres haciendas metalúrgicas.⁵⁴ Se estipuló que toda la maquinaria necesaria para la empresa entraría libre de impuestos y asimismo el capital invertido estaría libre de impuestos locales. En el caso de la fundición en Monterrey, en 1891 se obtuvo una concesión adicional del gobernador del estado, Bernardo Reyes, mediante la cual se exentaba a la compañía de todos los impuestos estatales o municipales por 20 años a cambio de una inversión de al menos 300 000 pesos en la fundición.⁵⁵

⁵³ Uthhoff, *La American*, p. 61; Marcossou, *Metal*, pp. 46-50; Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 41-42.

⁵⁴ *El Nacional*, 17 de octubre de 1890, p. 3.

⁵⁵ Uthhoff, *La American*, p. 31; Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 42; Marcossou, *Metal*, pp. 51-52.

Una vez firmado el acuerdo, Daniel Guggenheim volvió a Nueva York y comenzó la discusión sobre las responsabilidades de cada miembro de la familia en la nueva empresa. Con esta decisión se definió el papel que desempeñarían los miembros de la familia durante los siguientes años. Isaac sería el tesorero, mientras continuaba con la liquidación de la empresa de encajes; Daniel permaneció en Nueva York dirigiendo M. Guggenheim's Sons; Murry se hizo cargo de las ventas; Simon, en Denver, se volvió el jefe de compras de minerales; Benjamin continuó como supervisor de la planta en Pueblo; Solomon y William fueron enviados a la nueva empresa en México.⁵⁶ Cabe mencionar que los Guggenheim se rodearon de hombres con experiencia en la minería y los negocios en México, entre ellos George D. Barron, Thomas Austin y H. M. Dieffenbach.⁵⁷

El grupo Guggenheim enfrentó oposición en México. Uno de los principales opositores fue el secretario de Hacienda, José Yves Limantour,

quien era propietario de minas en Pachuca, Hidalgo, miembro de la Junta Directiva de la Compañía Real del Monte y Pachuca, y se oponía al control monopolístico de la industria de la fundición, de la misma forma que se había opuesto al dominio norteamericano de los ferrocarriles. Asimismo, en anterior litigio había intentado infructuosamente impedir que los Guggenheim dominaran el distrito minero del sur de Aguascalientes.⁵⁸

Este proceso de negociación muestra la importancia de las políticas públicas para el éxito o fracaso de las empresas. Uno de los principales problemas de la presencia de las subsidiarias o filiales para los países huéspedes es la dificultad que enfrentan los gobiernos para ejercer controles o sanciones en contra de las EMN, ya que la competencia entre las naciones por la atracción de inversión extranjera asegura que una política que busque controlarlas o sancionarlas sólo conseguirá que los inversionistas emigren a países que les otorguen condiciones más favorables. Otro problema se deriva de su gran poder económico, que les confiere influencia política y un mayor impacto en las relaciones internacionales de los gobiernos huéspedes.⁵⁹ Como se ha expuesto, en el gobierno de Porfirio Díaz las políticas públicas fueron favorables a las empresas extranjeras: las negociaciones de

⁵⁶ Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 42-43.

⁵⁷ Marcossou, *Metal*, pp. 51-52.

⁵⁸ Uhthoff, *La American*, p. 60.

⁵⁹ Buckley y Casson, *The Future*, pp. 1, 11-13, 23; Gutiérrez, *La empresa*, pp. 12-13.

los Guggenheim con las autoridades federales y locales muestran la buena disposición del gobierno mexicano hacia la inversión extranjera. Sin embargo, en los años veinte estas relaciones se modificaron y los empresarios tuvieron que adaptarse a las nuevas condiciones políticas de los gobiernos posrevolucionarios, entre cuyos principales objetivos estaba el fortalecimiento del poder federal.

La Gran Fundición Nacional Mexicana de Monterrey

La decisión de establecer una fundición en Monterrey obedeció a su estratégica ubicación, ya que el abastecimiento de materias primas y combustible estaba asegurado debido a que en esta ciudad se juntaban tres ferrocarriles troncales: el Nacional Mexicano, el de Monterrey al Golfo de México y el Internacional Mexicano. La conexión con el puerto de Tampico facilitaba la exportación del metal beneficiado y la importación del coque que se requería para la fundición.⁶⁰

Los hermanos Guggenheim se encargaron personalmente de establecer las primeras filiales en México. Cuando llegaron a Monterrey la ciudad tenía 25 000 habitantes y estaba rodeada de haciendas y ranchos. Había una estación de trenes y una planta eléctrica, pero carecía de alcantarillado, calles pavimentadas y hoteles. Solomon se encargó de explorar las minas y los posibles sitios para establecer la fundición, arrendó tierras e hizo arreglos para contratar mano de obra y para importar el material de construcción y la maquinaria. Pronto se le unió su hermano William, quien llegó a Monterrey con dos asistentes: Julius y Van Yngling. Por semanas Solomon, William y sus asistentes soportaron el calor, los insectos y las incomodidades del norte de México mientras buscaban minerales y sitios para establecer la planta. Solían cargar un revólver para asustar a los bandidos.⁶¹

Una vez encontrado el sitio para establecer la fundición, Solomon volvió a Nueva York, pero realizó periódicos viajes a México para resolver problemas y desarrollar otras empresas. William y sus asistentes permanecieron en el país para terminar de erigir la planta. Mientras la fundición estaba en construcción un incidente provocó un retraso en la conclusión de la obra: el asistente Van Yngling fue asesinado. El gobierno envió tropas

⁶⁰ *El Minero Mexicano*, 28 de junio de 1900, p. 305.

⁶¹ Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 43.

para capturar al culpable, mismo que fue ejecutado sin juicio alguno; después de este acontecimiento Julius, el otro asistente, abandonó el país, al igual que los demás trabajadores estadounidenses.⁶²

La Gran Fundición Nacional Mexicana comenzó sus trabajos en 1892 y se dedicó principalmente a la producción de plomo argentífero; extraía del proceso de producción importantes cantidades de oro y plata, y pequeñas cantidades de cobre.⁶³ El equipo de la planta se amplió y hacia 1897 la fundición tenía diez hornos de grandes dimensiones y seis hornos convencionales. De 1892 a 1896 la planta procesaba 10 000 toneladas de mineral al mes y hacia 1900 había llegado a 35 000 toneladas.⁶⁴ Los informes que la Gran Fundición Nacional entregó a la Secretaría de Fomento, Colonización e Industria de 1900 a 1905 dan cuenta de las continuas inversiones que realizó la compañía para mejorar sus instalaciones y del aumento de la producción. Su nivel de operaciones fue creciente y alcanzó su pico en 1904-1905, cuando produjo casi 35 000 toneladas de plomo (véase gráfica III.1).⁶⁵ Las operaciones de la fundición continuaron en esta escala hasta 1912, cuando la Revolución forzó su suspensión.⁶⁶

En cuanto al abastecimiento de minerales y combustible, en un estudio que se realizó en 1900 titulado “La fundición de la plata en México”⁶⁷ se exponía que

Un ferrocarril vecinal *Cintura Mineral*, conectaba la fundición con un grupo de minas situadas [...] al sur de la ciudad. Las minas más notables de este grupo son San Pedro, San Pablo, Zaragoza, San Felipe, Crisolita, etc. Por el ferrocarril de Monterrey al Golfo, Monterrey tiene comunicación con el puerto importante de Tampico [...] El coke, ladrillo refractario, carbón de piedra y demás materiales se pueden traer de los Estados Unidos o hasta de Inglaterra por vapor a Tampico y después por ferrocarril a Monterrey, más barato que

⁶² Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 43-45.

⁶³ Morado, “Empresas” (parte II), p. 58.

⁶⁴ Marcossou, *Metal*, p. 52; Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 46.

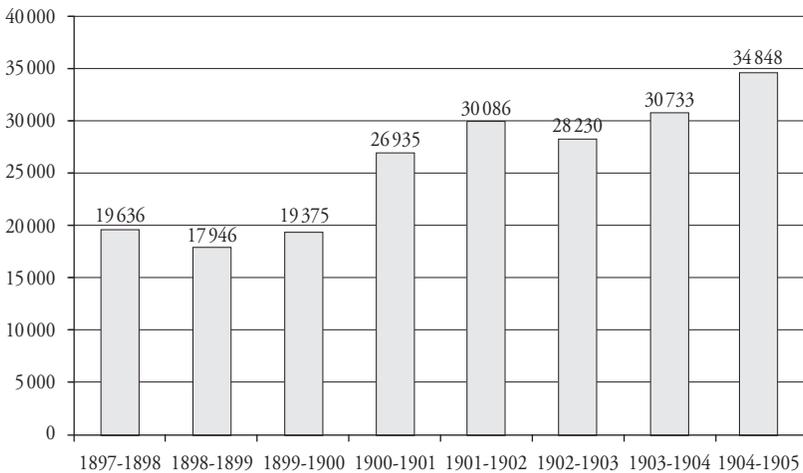
⁶⁵ *Memorias de Fomento*, 1901-1904, pp. 254-268.

⁶⁶ La Gran Fundición reinició operaciones en 1917 debido a la demanda de materiales para la Guerra Mundial, pero éstas se descontinuaron de nuevo en 1920 por la caída de precios de ese año. En 1923 la fundición volvió a reiniciar trabajos. Marcossou, *Metal*, p. 203.

⁶⁷ Estudio realizado por Otto H. Hahn y leído el 21 de febrero de 1900 ante la Institución de Minería y Metalurgia de Londres. Fue traducido y publicado en varias entregas por *El Minero Mexicano*.

por el ferrocarril del Norte. Los minerales de Sierra Mojada y Chihuahua caminan por el ferrocarril Central a Torreón y de allí por el ferrocarril Internacional a Monterrey. Los minerales de Durango y el norte de Coahuila, también carbón de piedra, llegan a Monterrey por el Internacional Mexicano. El ferrocarril Nacional lleva los minerales de Nuevo León, de parte de Coahuila, Tamaulipas, San Luis Potosí, Guanajuato, Zacatecas, Hidalgo, Michoacán y el Sur a Monterrey.⁶⁸

Gráfica III.1. Producción de plomo rico, 1897-1905
(toneladas)



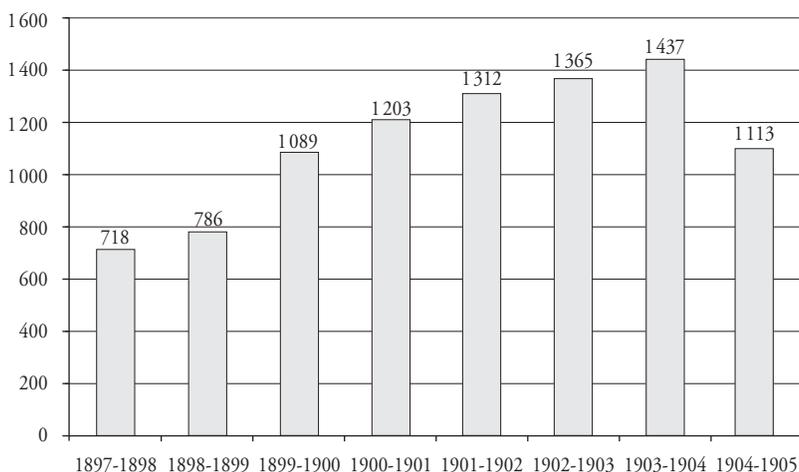
Fuente: *Memorias de Fomento*, 1901-1904.

Esta descripción pone de manifiesto el impacto del establecimiento de la fundición en la economía regional, ya que activó el desarrollo de los pequeños y medianos negocios mineros. En lo que respecta a la mano de obra, en el mismo estudio se especificaba que hacia 1900 había 612 empleados: 32 eran de “raza blanca” y ocupaban los puestos de responsabilidad y administrativos, 2 eran “negros” estadounidenses y eran los jefes fagoneros en las calderas, y el resto eran mexicanos e “indios”. Los mexicanos de “raza hispanoamericana” ocupaban la posición de segundos jefes y segundos mecánicos; el grueso de los trabajadores eran “indios” y se ocupa-

⁶⁸ *El Minero Mexicano*, 28 de junio de 1900, pp. 305-306.

ban de las tareas más pesadas, como aguadores o picadores, y ganaban un salario de 37 centavos y 1.75 pesos diarios, respectivamente,⁶⁹ conforme a una jerarquización salarial común en la época. Sin embargo los informes de la empresa arrojan cifras totalmente distintas, pues indicaban que hacia 1900 se había empleado 1 089 trabajadores diarios en promedio (véase gráfica III.2).

Gráfica III.2. Número de trabajadores empleados, 1897-1905
(media por día)



Fuente: *Memorias de Fomento*, 1901-1904.

Los informes de los años 1900 a 1905 que entregó la Gran Fundición Nacional a la Secretaría de Fomento manifiestan los problemas de abastecimiento de mano de obra que enfrentaba la empresa en una época de expansión de las operaciones. La escasez e inconstancia de los trabajadores *obligó* a la compañía a instaurar una política paternalista en su planta en Monterrey. Estas quejas de la compañía también se expresan en el citado estudio “La fundición de la plata en México”:

son muy inconstantes y se van en masa cuando llega la época de la caña de azúcar y consiguen trabajo en los plantíos. Frecuentemente no concurren al trabajo si se presenta una tempestad poco antes del cambio de tarea o si hace

⁶⁹ *El Minero Mexicano*, 2 de agosto de 1900, pp. 52-53.

un tiempo frío y húmedo, y hasta en el caso en que los hornos están trabajando aprisa en tiempo de calor. Son muy predispuestos a declararse en huelga cuando se cambia al jefe que los dirige o aun con sólo el cambio de superintendente o en el caso de que se varíe el modo de trabajo [...] Como toda la gente de baja educación son afectos al robo en pequeña escala si se les presenta la oportunidad, y esta propensión se halla protegida por varios compradores de efectos robados.⁷⁰

La política paternalista para asegurar el abasto y la estabilidad de la mano de obra consistió en elevar los salarios de 25 centavos a un peso por día. Sin embargo, el resultado fue que los trabajadores decidieron laborar menos días. Entonces los Guggenheim ofrecieron alojamiento gratuito y precios bajos especiales en la tienda de la compañía para todos aquellos que laborasen más de 25 días al mes. Esta política se desarrolló primero en Monterrey y se repitió en la planta de Aguascalientes y en las otras que abrieron. No se trataba sólo de una labor altruista, sino de asegurar una mano de obra estable.⁷¹ La política de bienestar de la compañía también se aplicó en la construcción de viviendas para los trabajadores.⁷² En la gráfica III.2 se advierte que con la política que adoptó la empresa se logró incrementar el número de trabajadores contratados.

La falta de mano de obra que experimentó la empresa la llevó a considerar que en el futuro debían procurarse “sistemas modernos y la adición de maquinaria automática” para evitar los problemas que la falta de trabajadores podría causarles.⁷³ Hacia 1904-1905 se instaló una máquina que permitió reducir el número de trabajadores; ahora se requerían menos, pero más especializados y con salarios más elevados.⁷⁴ Esta situación se refleja en que si bien el año 1904-1905 fue el pico en lo que respecta a la producción, en cuanto a mano de obra y raya anual se presentó una disminución (véanse gráficas III.1, III.2 y III.3). Aunque no se cuenta con datos para los siguientes años, es posible que dicha reducción del número de trabajadores y del monto de los salarios haya sido consecuencia de la automatización de los procesos productivos.

⁷⁰ *El Minero Mexicano*, 2 de agosto de 1900, p. 53.

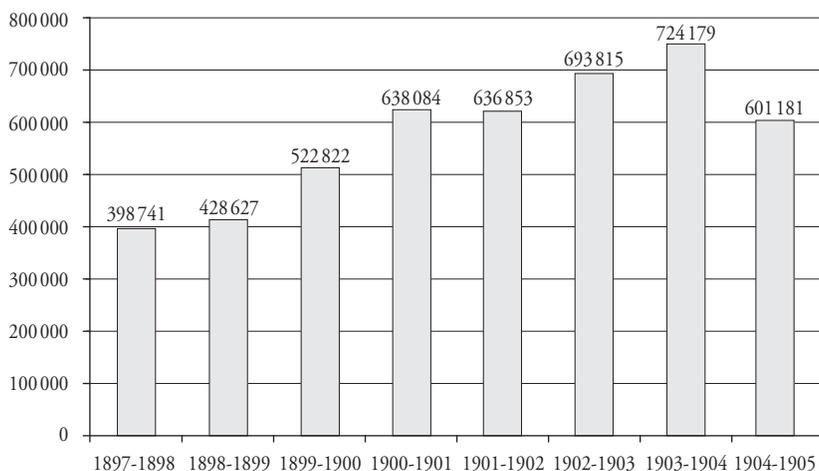
⁷¹ Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 45-46.

⁷² *Memorias de Fomento*, 1901-1904, p. 257.

⁷³ *Memorias de Fomento*, 1901-1904, pp. 264-265.

⁷⁴ *Memorias de Fomento*, 1901-1904, p. 267.

Gráfica III.3. Raya anual, 1897-1905



Fuente: *Memorias de Fomento*, 1901-1904.

Entre 1900 y 1905 la empresa reportó relaciones cordiales con sus trabajadores, lo que reiteradamente atribuía a que su trato hacia ellos era “con toda imparcialidad y consideración”.⁷⁵ En este periodo sólo hubo una huelga —la primera que enfrentaron—, que estalló en enero de 1903. En el informe de 1902-1903 la empresa dio cuenta de este movimiento:

Por más que hemos creído que nuestro comportamiento hacia los trabajadores era el mejor posible para el beneficio de todos, al principio del mes de enero tuvo lugar la primera huelga, la cual resultó en gran pérdida para la compañía, por no haber tenido entonces hombres para atender a los hornos, habiendo sido éstos abandonados por los trabajadores, sin haber dado previo aviso. La investigación que se hizo mostró que esta molestia había sido instigada por unos cuantos agitadores sin responsabilidad, tales como se encuentran en todos los países; pero después de unos días, tengo el gusto de decir, pudimos reasumir nuestros trabajos sobre una base satisfactoria para los trabajadores y para nosotros. Este resultado beneficioso se consiguió gracias a la amable cooperación del señor general Bernardo Reyes, gobernador de este Estado, quien siempre nos ha dado su ayuda y su consejo. Desde entonces la

⁷⁵ *Memorias de Fomento*, 1901-1904, p. 259.

compañía ha autorizado, voluntariamente, ciertos aumentos en los sueldos, según se ha creído equitativo y justo.⁷⁶

Con la Revolución, la Gran Fundición interrumpió sus trabajos en 1912 y los reinició en 1917. La Gran Fundición Nacional Mexicana también fue conocida como la Fundidora núm. 3. Antes de la petición de los Guggenheim, el gobernador de Nuevo León ya había otorgado otras dos concesiones para el establecimiento de fundiciones en el estado. El 18 de marzo de 1890 se otorgó la primera concesión para establecer The Nuevo León Smelting and Manufacturing Company, también conocida como Fundidora núm. 1,⁷⁷ y meses después, el 21 de junio de 1890, se concedió la segunda y se estableció la Compañía Minera, Fundidora y Afinadora de Monterrey (luego Peñoles), conocida como Fundidora núm. 2.⁷⁸ La Fundidora núm. 1 enfrentó problemas desde un principio debido a la competencia de las Fundidoras núms. 2 y 3. Para hacer frente a la competencia el Banco de Londres y México —accionista de la compañía— le otorgó un crédito por más de 300 000 pesos, pero la compañía no pudo pagarlos; en 1893 el banco embargó la empresa e intentó ponerla a trabajar de nuevo; a pesar de los esfuerzos, la Fundidora núm. 1 no volvió a funcionar. La Fundidora núm. 2 logró remontar la competencia de los Guggenheim, pero la crisis financiera mundial de 1907 la afectó de tal modo que paralizó la producción. Los Guggenheim, que lograron resistir la crisis, alquilaron la planta y ésta siguió operando durante la Revolución.⁷⁹ Las tres fundiciones fueron “pioneras de la industria privada y ejes indiscutibles en la construcción de Monterrey como plataforma generadora y reproductora de relaciones capitalistas de producción, incluyendo gran parte del noreste mexicano, que las abastecerá de minerales”.⁸⁰ Cabe mencionar que la producción de estas fundiciones se destinaba en su mayoría al mercado estadounidense.

⁷⁶ *Memorias de Fomento*, 1901-1904, p. 262.

⁷⁷ A la Fundidora núm. 1 se le concedió una exención de impuestos por 20 años sobre el capital de \$250 000. Además, se cedieron a la compañía quince manzanas de terreno por el rumbo del Obisnado para su instalación, que finalmente no fueron utilizadas. Los accionistas eran nacionales y extranjeros. Morado, “Empresas” (parte II), pp. 54-55.

⁷⁸ La Fundidora núm. 2 se formó con un capital de \$600 000 dividido en 600 acciones de \$1 000 cada una. Los accionistas eran nacionales y se traba de la élite empresarial de Monterrey. Morado, “Empresas” (parte II), pp. 53 y 56.

⁷⁹ Morado, “Empresas” (parte II), pp. 55-57. También en *El Minero Mexicano*, 28 de junio de 1900, pp. 304-305.

⁸⁰ Morado, “Empresas” (parte II), p. 53.

La fundición de Aguascalientes

Después de la planta de Monterrey se comenzó a construir la de Aguascalientes. Cerca de esta ciudad pasaba el ferrocarril Central Mexicano y aproximadamente a 14 km se encontraba la unión del ramal que iba a Tampico. Además había abundante agua y las minas de Tepezalá de cobre se hallaban a unos 50 km.⁸¹ Solomon Guggenheim fue el encargado de realizar las gestiones para instalar la fundición ante el gobernador de Aguascalientes, Alejandro Vázquez del Mercado. El 12 de abril de 1894 se firmó el contrato en que se estableció que la fundición procesaría al menos 180 toneladas de mineral diariamente; el capital invertido no sería inferior a 200 000 pesos; la empresa podría crear tiendas de raya; se le concederían los terrenos y las aguas propiedad de los municipios y del estado; se le concedería el derecho de construcción y explotación de los ferrocarriles necesarios para conectar la fundición y las minas con el ferrocarril Central, y se le otorgaría exención fiscal por un lapso de 20 años.⁸² El 26 de junio de 1894 comenzó su construcción y se puso a funcionar el 24 de julio de 1895.⁸³

Los Guggenheim también incursionaron en el negocio de los ferrocarriles. En 1894 Solomon Guggenheim gestionó una concesión por 99 años para construir en Aguascalientes un ferrocarril que partiría de un punto del ferrocarril Central para llegar a Tepezalá, con derecho a extenderlo al mineral de Asientos o a cualquier otro mineral en Aguascalientes. Los términos de este contrato eran muy parecidos a otros que se otorgaron en ese periodo. La empresa tendría el derecho de enlazar su vía férrea con otras vías, y a su vez, estaría obligada a permitir que sobre su línea transitasen trenes pertenecientes a otras empresas. Se estipuló que los terrenos de propiedad nacional que utilizara la línea y los terrenos necesarios para su funcionamiento se entregarían a la empresa sin retribución alguna. Además, la empresa podría tomar de los terrenos de propiedad nacional y de los ríos los materiales de toda especie que fuesen necesarios para la construcción, explotación y reparación de la línea y sus dependencias, y se podían expropiar a su favor los terrenos y los materiales de construcción de propiedad

⁸¹ *El Minero Mexicano*, 9 de agosto de 1900, p. 63.

⁸² Uthoff, *La American*, pp. 63-64.

⁸³ *Memorias de Fomento*, 1892-1896, p. 91. De acuerdo con el estudio "La fundición de la plata en México", la fundición comenzó a construirse a fines de 1894 y concluyó su construcción en diciembre de 1895; véase *El Minero Mexicano*, 9 de agosto de 1900, p. 63. Marcossou señala que la planta ya estaba terminada en 1893; véase Marcossou, *Metal*, p. 52.

particular. Se preveía que si la empresa encontraba minerales y yacimientos en las obras y excavaciones, éstos serían de su propiedad, con la única condición de que los denunciase y trabajase. El haber otorgado a las compañías el derecho de explotación minera de los yacimientos que encontrasen determinó que los empresarios ferrocarrileros y mineros estadounidenses invirtieran conjuntamente. Además, el contrato disponía privilegios fiscales para la empresa, ya que podría importar durante 15 años, libres de derechos locales o federales, los materiales que necesitase para su buen funcionamiento. Asimismo, la propia vía, sus dependencias materiales e indispensables, así como los capitales que se emplearon en su construcción y explotación y las acciones y bonos de la empresa estarían exentos durante 15 años del pago de toda contribución o impuesto que establecieran los estados o la federación, exceptuando solamente el timbre.⁸⁴ Además de la fundición y el ferrocarril, los Guggenheim adquirieron minas redituables en los distritos Tepezalá y Asientos, Aguascalientes.⁸⁵ Con estas medidas lograron dar un paso más en la integración vertical de sus empresas.

William Guggenheim se hizo cargo de la planta de Aguascalientes y Eduardo Doerr fue su principal agente en este estado. Mientras la planta de Monterrey sólo procesaba plomo, la de Aguascalientes trataba plomo y cobre, ya que había importantes minas de cobre en Tepezalá y Asientos. Además, esta planta recibía minerales de plomo de Sierra Mojada en Coahuila, Santa Eulalia en Chihuahua, y de Zacatecas. Aunque también se importó cobre de Arizona y Nuevo México,⁸⁶ el abasto no fue suficiente y los problemas de escasez llevaron a William Guggenheim a solicitar en enero de 1897 al secretario de Hacienda, Limantour, una reducción de impuestos a la importación de cobre, que se le concedió al mes siguiente.⁸⁷ En mayo del mismo año William volvió a dirigirse a Limantour para solicitarle que extendiera la exención que se había concedido a los minerales que se exportaban y contenían menos de 250 gramos de plata o menos de 10 gramos de oro por tonelada, a los minerales que no se exportaban. Aseguraba que 60% de los minerales que fundían sus haciendas contenían menos de 250 gramos de plata y que era mayor el número de los que incluían

⁸⁴ *Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Puebla*, tomo I, pp. 223-231.

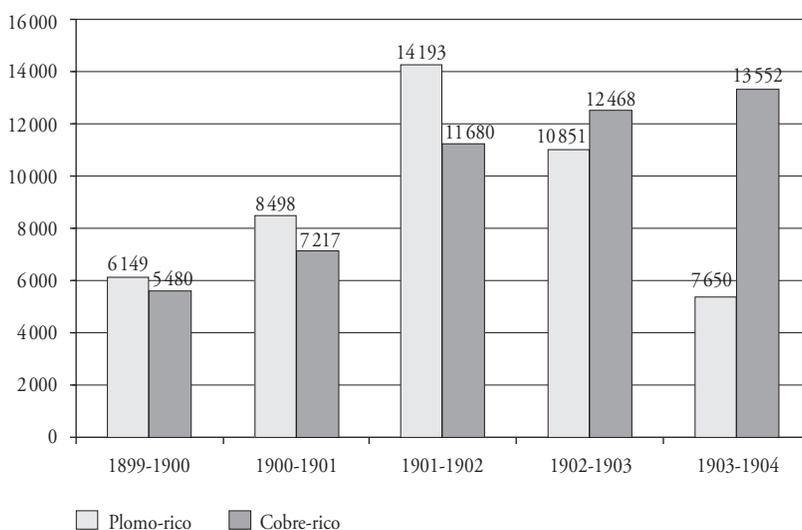
⁸⁵ Uthoff, *La American*, p. 64.

⁸⁶ *El Minero Mexicano*, 9 de agosto de 1900, pp. 63-64.

⁸⁷ Carta de William Guggenheim a José Y. Limantour, 1º de enero de 1897 y 3 de marzo de 1897, AJYL-CEHM, serie 1, carpeta 25.

menos de 10 gramos de oro, y que la exención sería de gran beneficio.⁸⁸ Limantour turnó la carta de William al director de la Casa de Moneda, Leandro Fernández, que puso en entredicho las aseveraciones de William y aseguró que de acuerdo con los estudios realizados los minerales más pobres procesados en las fundiciones de los Guggenheim contenían plata por encima de 250 gramos. Además, “sería casi imposible el que los interesados demostraran que sus productos venían de minerales de aquella clase o en qué proporción los habían empleado”.⁸⁹ Limantour expuso los argumentos de Leandro Fernández para negarse a conceder la exención que William solicitaba.⁹⁰ Este tipo de negociaciones fiscales muestra la estrecha relación entre los Guggenheim y un alto funcionario gubernamental como era entonces Limantour, el secretario de Hacienda.

Gráfica III.4. Producción de plomo rico, 1899-1904 (toneladas)



Fuente: *Memoria de Fomento 1901-1904*.

⁸⁸ Carta de William Guggenheim a José Y. Limantour, 3 de mayo de 1897, AJYL-CEHM, serie 1, carpeta 25.

⁸⁹ Carta de Leandro Fernández a José Y. Limantour, 21 de mayo de 1897, AJYL-CEHM, serie 1, carpeta 20.

⁹⁰ Carta de José Y. Limantour a William Guggenheim, 24 de mayo de 1897, AJYL-CEHM, serie 1, carpeta 25.

El equipo de la planta aumentó y hacia 1900 funcionaban cuatro hornos de plomo con una capacidad de 125 toneladas, y cuatro hornos de cobre con una capacidad de 680 toneladas. Al igual que en el caso de la fundición de Monterrey, la Gran Fundición Central Mexicana de Aguascalientes entregó a la Secretaría de Fomento, Colonización e Industria informes de 1900 a 1904. En ellos también se daba cuenta de las continuas inversiones que había realizado la compañía para mejorar sus operaciones e incrementar la producción.⁹¹ Los datos con que se cuenta indican que alcanzó su máxima producción de plomo hacia 1902, cuando produjo más de 14 000 toneladas, y la producción de cobre fue hacia 1904, con 13 500 toneladas (véase gráfica III.4).

En cuanto al abastecimiento de mano de obra, la fundición de Aguascalientes enfrentó los mismos problemas que la de Monterrey. Los informes de los años 1900 a 1904 indican que se aplicó la misma política paternalista que se había empleado en Monterrey. Se instrumentó una política de premios a los trabajadores constantes que consistía en otorgar un bono salarial de 20% a quienes laboraran 25 días al mes; asimismo, a aquéllos que ganaban menos de un peso diario, se les aumentaba el sueldo a un peso si trabajaban 30 días. Además, en 1901 se estableció el sistema de pagos diarios. Estas medidas dieron resultado, pues al año siguiente aumentó casi 65% el número de trabajadores empleados. Según aseguraba la compañía, los trabajadores habían comenzado a “comprender que la puntualidad y constancia en el trabajo siempre les serán premiadas, y los operarios parecen conocer que depende su adelanto del esfuerzo individual que ejercen”⁹² (véase gráfica III.5).

La fundición de Aguascalientes tenía además un programa de construcción de viviendas:

De nuestra parte hemos hecho lo que pudiéramos en beneficio del estado de los operarios. Se han construido 140 casas de amplias dimensiones, bien situadas, a conveniente distancia de la fundición y en terreno saludable. El único requisito para ocupar dichas casas es la constancia en el trabajo, pues no se cobra nada de alquiler. Todas las casas están ocupadas y caben unas 600 personas.⁹³

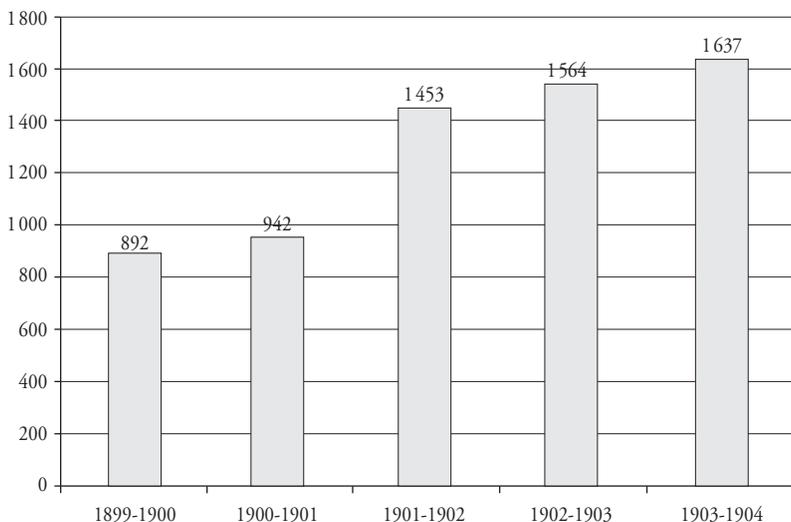
⁹¹ *Memorias de Fomento*, 1901-1904, pp. 268-282.

⁹² *Memorias de Fomento*, 1901-1904, pp. 272-274.

⁹³ *Memorias de Fomento*, 1901-1904, p. 272.

Además, de acuerdo con los informes de la compañía, la fundición contaba con un hospital que daba atención las 24 horas del día, y hacia 1901 se estaba construyendo otro. También se había establecido una escuela para los hijos de los trabajadores, cuyo mantenimiento corría por cuenta de la empresa. La fundición declaró que “seguirá interesándose la empresa por el bienestar de sus empleados, procurando proporcionarles todos los medios de vida cómoda y atractiva que estén a su alcance, y al efecto se irán aumentado el número de casas de habitación conforme sea necesario”.⁹⁴ Con estas políticas de bienestar tanto la fundición de Aguascalientes como la de Monterrey lograron atraer y, lo más importante, retener mano de obra.

Gráfica III.5. Número de trabajadores empleados, 1899-1904
(media por día)



Fuente: *Memorias de Fomento*, 1901-1904.

El desarrollo de la minería y la metalurgia, junto con el de los ferrocarriles, transformaron el espacio regional y dieron origen a importantes ciudades. En muchas ocasiones la suerte de las ciudades y los pueblos mineros fue de la mano con el apogeo o la decadencia de los centros mineros. Aguascalientes se transformó en un importante centro minero a partir del

⁹⁴ *Memorias de Fomento*, 1901-1904, pp. 271-272.

establecimiento de la fundición; muchos trabajadores se establecieron en esta zona y el comercio prosperó.⁹⁵

La posesión de ambas fundiciones le dio a los Guggenheim una posición de poder y dominio en la industria. Hacia 1900 ambas producían 40% del plomo y 20% de la plata del país.⁹⁶ El principal negocio de la familia en México era la producción de cobre, y con ella logró ampliar su dominio en la industria minera estadounidense mediante la construcción de una refinería en Perth Amboy, Nueva Jersey, en 1894. Dicha refinería inició sus operaciones en 1895 y recibía el mineral procedente de la fundición de Aguascalientes y Monterrey vía Tampico; tenía capacidad para refinar 132 000 toneladas anuales de cobre y 90 000 de plomo.⁹⁷ Así, la familia Guggenheim ingresó en una nueva etapa de la producción al complementar la fundición con la refinación, con lo que se avanzó aún más en el crecimiento vertical de la compañía en el mundo.

En junio de 1899 se creó la Guggenheim Exploration Co. (Guggenex), con un capital inicial de 3 millones de dólares. El objetivo de esta empresa era planear el proceso de expansión de los negocios mineros por todo el mundo. La Guggenex proyectó la futura expansión de los negocios en México, Bolivia, Alaska, Congo, Chile y Estados Unidos.⁹⁸ Su creación rompió la unidad familiar. Daniel y Murry consideraron que la exploración alrededor del mundo era un riesgo, que necesitaban capital y que era necesario diversificar los riesgos, y decidieron relajar su principio de no incluir a extraños a la familia en los negocios, e invitaron a unírseles a William C. Whitney, un exitoso abogado de Nueva York, y a sir Ernest Cassel, un prominente financiero británico. La participación de ambos socios aportó prestigio y recursos a la empresa de los Guggenheim.⁹⁹

Sin embargo, la decisión de traer “intrusos” a la Guggenex perturbó la relación de poder entre los hermanos. Quienes se opusieron más fueron los más jóvenes, William y Benjamin, ya que aunque los Guggenheim tendrían el control de la empresa, deberían repartir beneficios y otorgar cierto poder a los socios. Ambos hermanos decidieron moverse fuera de la órbita de M. Guggenheim’s Sons y seguir por su cuenta, de modo que sólo

⁹⁵ Uthhoff, *La American*, pp. 43-44.

⁹⁶ *El Minero Mexicano*, 9 de agosto de 1900, p. 66.

⁹⁷ Uthhoff, *La American*, pp. 65-66; Marcossou, *Metal*, p. 53; Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 46.

⁹⁸ Uthhoff, *La American*, pp. 58-59; Marcossou, *Metal*, p. 63.

⁹⁹ Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 74-75.

cinco hermanos continuaron asociados.¹⁰⁰ A pesar de estos problemas, los negocios de la familia Guggenheim continuaron expandiéndose.

LA FUSIÓN GUGGENHEIM ASARCO. LA EXPANSIÓN EN MÉXICO

La década de 1890 fue un parteaguas en los negocios mineros y metalúrgicos de los Guggenheim, quienes incluso lograron remontar la crisis financiera de 1893 gracias a las ganancias de las minas A. Y. y Minnie. Ni siquiera aceptaron la propuesta que planteó en el verano de 1893 un grupo de dueños de minas y fundiciones respecto a reducir los trabajos en las fundiciones para evitar que cayera más el precio de la plata. Los Guggenheim no pararon sus operaciones.¹⁰¹

No está por demás mencionar que los Guggenheim desentonaron del resto de las familias judías prósperas, porque sus inversiones estaban en el ramo de la minería y la metalurgia y no en las finanzas y el comercio, renglones que se solían considerar más valiosos y refinados. La única familia judía en los negocios mineros, además de los Guggenheim, era la de los hermanos Lewisohn. De hecho, aun cuando los Guggenheim ya eran millonarios, los miembros del *Our Crowd*, una organización que reunía a la élite judeo-alemana que había triunfado en el mundo de los negocios, los siguieron considerando “un poco” vulgares.¹⁰²

Hacia fines del año 1900 la situación de la familia Guggenheim era próspera: las tres fundiciones (Pueblo, Monterrey y Aguascalientes) estaban expandiéndose; habían incrementado sus posesiones mineras en México; la refinería de Perth Amboy comerciaba directamente con el mercado europeo; habían comenzado a extender sus posesiones hacia Canadá y Alaska. Estos elementos fueron fundamentales para enfrentarse al gigante de la industria de la fundición en Estados Unidos: la American Smelting and Refining Company (ASARCO).¹⁰³

¹⁰⁰ William pasó algunos años viajando por Europa, manejando el club de ex alumnos de la Universidad de Pennsylvania, invirtiendo y tratando de convertirse en un experto encuestiones públicas. Por su parte, Benjamin incursionó en el negocio de construcción de maquinaria minera, pero no tuvo éxito en su empresa y estaba al borde de la bancarrota cuando murió en 1912 en el Titanic. Después de la muerte de Benjamin, William intentó regresar a la firma. Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 75-76.

¹⁰¹ Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 48.

¹⁰² Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 51 y 54.

¹⁰³ Marcossou, *Metal*, p. 63.

Desde fines del siglo XIX se había venido consolidando en Estados Unidos la formación de grandes consorcios. Si bien la Sherman Antitrust Act (1890) había prohibido la formación de monopolios, no tuvo éxito en su propósito. Las compañías continuaron fusionándose bajo la figura de *holding company*. Se trataba de un mecanismo que había legalizado el estado de Nueva Jersey en 1889 y que permitía que una corporación pudiera poseer acciones de otras compañías. Entre 1898 y 1904 se organizaron más de 300 fusiones bajo esta figura.¹⁰⁴ La ASARCO era un *holding* que habían constituido en 1899 Henry H. Rogers,¹⁰⁵ Leonard Lewisohn,¹⁰⁶ John Moore y Grant Schley. Se reunieron en esta corporación las compañías fundidoras y refinadoras estadounidenses más importantes con el fin de controlar la industria de la fundición. Cuando Rogers concibió la organización de un *holding* de fundiciones su interés estaba más centrado en el mercado de cambios neoyorkino que en la creación de una gran estructura productiva. Aunque se buscó la participación del grupo Guggenheim, Meyer se negó a asociarse porque su familia no tendría el control de la empresa, y porque se rehusaba a participar en cuestiones especulativas, ya fueran minas, metales o valores. A pesar de la negativa de los Guggenheim la ASARCO se constituyó el 4 de abril de 1899 con un capital que ascendía a 65 millones de dólares, divididos en 650 000 acciones de 100 dólares cada una, preferentes y comunes por partes iguales.¹⁰⁷

La ASARCO aglutinó en su interior a 17 corporaciones y una “asociación” o “sociedad”, que en conjunto abarcaban 16 plantas fundidoras, 18 refinерías y numerosas minas, algunas de ellas en México. Desde su formación la ASARCO tuvo intereses en México, ya que entre las propiedades que se fusionaron estaba la Consolidated Kansas City Smelting and Refining Company, que poseía una pequeña planta en El Carmen y propiedades mineras en Sierra Mojada y Santa Eulalia. Además, su refinерía en Ar-

¹⁰⁴ Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 70-71; Marcossou, *Metal*, p. 58.

¹⁰⁵ Henry H. Rogers ya tenía experiencia en la organización de *trusts*. En la década de 1870, Henry H. Rogers, junto con John Rockefeller, Charles Patt y Henry Flagler, había organizado la Standard Oil Company, compañía que reunió en una sola organización a las más importantes compañías petroleras de Estados Unidos. Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 70.

¹⁰⁶ Leonard Lewisohn era miembro de la comunidad judía Our Crowd. Él y su hermano Adolph dirigían la firma Lewisohn Brothers, con importantes intereses en la industria del cobre en Arizona, Montana y Tennessee. Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 70.

¹⁰⁷ Marcossou, *Metal*, pp. 38, 57-69; Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 72-73.

gentina y su fundidora en El Paso trataban minerales mexicanos (véase cuadro III.1).¹⁰⁸

Cuadro III.1. Propiedades de la ASARCO, 1899

<i>Compañía</i>	<i>Propiedades</i>
Omaha Grant	Refinería en Omaha, fundiciones en Denver y Durango, y minas en San Juan County, Colorado
Consolidated Kansas City	Refinería en Argentina y en Kansas, fundiciones en El Paso, Leadville y El Carmen (México) y numerosas minas en México
National United Colorado	Fundiciones en East Helena, Great Falls y Pueblo, y una refinería en Chicago
Aurora American	Refinerías en Chicago y una fundición en Leadville
Pensilvania	Una refinería en Allegheny City y una fundición en Salt Lake City
Globe	Una fundición y refinería en Denver, Germania, y una fundición en Salt Lake City
Pueblo	Una fundición y una refinadora en Pueblo
Hanauer	Una fundición en Salt Lake City
Ibex	Fundiciones en Leamington, Utah
Bi-metallic	Fundiciones en Leadville

Fuente: Marcossou, *Metal*, p. 64.

De acuerdo con Marcossou, aunque la ASARCO fue etiquetada como trust, en realidad nunca lo fue, ya que cuando se organizó incluyó a diez grandes fundidoras de plomo independientes y un grupo considerable de refinerías. Cuando los Guggenheim obtuvieron el control de ASARCO tampoco monopolizaron la industria, pues había cuatro fuertes competidoras con intereses en la plata y en el plomo: “la United States Refining and Mining Company, la International Smelting and Refining Company, la National Lead Company y la American Metal Company”.¹⁰⁹ Sin embargo, estas corporaciones conformaron un mercado oligopólico.

¹⁰⁸ Marcossou, *Metal*, pp. 64, 190.

¹⁰⁹ Marcossou, *Metal*, pp. 66-67.

Poco tiempo después de su formación, la ASARCO entró en crisis por distintas causas: la organización interna del conglomerado, las huelgas y la competencia del grupo Guggenheim. Debido a que la organización tenía muchas plantas fue necesario cerrar algunas con el fin de concentrar el trabajo en un número menor, reducir los gastos de fundición y evitar erogaciones innecesarias. Otro problema fue la presencia de muchas personalidades que por años habían dirigido sus compañías y ahora se encontraban ligadas bajo una dirección proveniente de Nueva York. Como cada unidad estaba ansiosa por lograr el mejor desempeño se desató una gran competencia entre las plantas y esto desestabilizó la estructura productiva de la compañía. A tales problemas se sumó que algunas de las plantas más importantes estaban en Colorado, con jornadas laborales de 10 a 12 horas, y en el verano de 1899 su legislatura aprobó una ley que estipulaba que la jornada laboral sería de 8 horas; si ésta se extendía debían pagarse horas extra. La ASARCO respondió a esta ley reduciendo la jornada laboral a 8 horas, pero también reduciendo los salarios; si los trabajadores querían recibir el mismo salario que antes debían trabajar 12 horas. En junio la Unión de Mineros hizo estallar una huelga en la mayoría de las instalaciones de la corporación en Colorado. El paro terminó dos meses después, cuando la Suprema Corte declaró inconstitucional la ley de las ocho horas. Mientras “la ASARCO acumulaba deudas en una lucha perdida de antemano”, el grupo Guggenheim había aceptado el precepto legislativo y evitado de este modo la parálisis de la producción, logrando así adueñarse del mercado vacante.¹¹⁰

Los conflictos laborales y las dificultades financieras por las que atravesaba la ASARCO la llevaron a plantear algunas ofertas de fusión al grupo Guggenheim. Después de varias negociaciones llegaron a un acuerdo por el que los Guggenheim proveyeron un capital de dos terceras partes del capital total de la compañía y seis millones de dólares en efectivo a cambio de un poco más de 45 millones de dólares en acciones comunes y preferentes de la ASARCO. Los Guggenheim fusionaron con la ASARCO sus fundiciones y refinerías (las plantas de Pueblo, Perth Amboy, Aguascalientes y Monterrey), propiedades que adquirió formalmente la empresa el 8 de abril de 1901.¹¹¹ Las minas, los ferrocarriles, la línea de vapor entre Tampico

¹¹⁰ Uthhoff, *La American*, pp. 69-70. También explicado en Marcossou, *Metal*, pp. 67-68; Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 76.

¹¹¹ Marcossou, *Metal*, pp. 39 y 68-69. También véase Uthhoff, *La American*, p. 71; Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 77.

y Perth Amboy, y la Guggenex continuaron en manos de la familia. Se acordó que la ASARCO habría de contratar por cinco años la producción de las minas que quedaron en poder de la familia. En esta negociación no participaron Rogers y Lewisohn. Marcossou asegura que Rogers en particular se opuso a la fusión porque veía en la participación de los Guggenheim el fin de su sueño de manipular el control de la fundición en Estados Unidos. Renunciaron en febrero de 1901.¹¹²

Con el número de acciones que adquirieron, los Guggenheim tomaron el control de la ASARCO y comenzó una nueva fase de expansión de la familia, en la cual “la compañía se desarrolló como una empresa integrada vertical y horizontalmente, desde la extracción minera, fundición y refinación, hasta la fabricación de productos metálicos”.¹¹³ A mediados de 1901, Daniel asumió la presidencia de la junta directiva de la compañía, con Isaac, Solomon, Murry y Simon como miembros de la misma. Al siguiente año, Daniel tomó la presidencia del comité ejecutivo y de nuevo Isaac, Solomon, Murry y Simon se incorporaron al comité. En 1905 Daniel se convirtió en presidente de la ASARCO. En 1908 Solomon se volvió el presidente del comité ejecutivo, y en 1919 sucedió a Daniel como presidente, hasta su muerte en 1941.¹¹⁴

Tras la fusión de los intereses de los Guggenheim con la ASARCO cambió el panorama minero mexicano: con las plantas de Monterrey, Aguascalientes y El Paso bajo una misma administración ya no tenían competencia en México en cuanto a la producción y la compra de mineral. Ahora se podían enviar los minerales de Santa Eulalia y Sierra Mojada a las fundiciones de Monterrey y Aguascalientes. Los beneficios que derivaron de esta unión fueron: reducción de los gastos generales, cooperación entre minas y otras plantas, y la posibilidad de disponer de la experiencia y las mejoras en los procesos en otras plantas para todos los intereses de la compañía.¹¹⁵

Ya en la dirección de la ASARCO, los Guggenheim iniciaron una política de adquisición de minas para asegurar la materia prima y las plantas para procesar plomo, cobre y metales no ferrosos en general. Hacia 1904 la

¹¹² Marcossou, *Metal*, pp. 68-69. También véase Uthoff, *La American*, p. 71. En febrero de 1901, Rogers entabló una demanda en contra de la fusión ASARCO-Guggenheim por considerar que se podría formar un monopolio, pero retiró la demanda cuando llegó a un acuerdo con la ASARCO. Unger y Unger, *The Guggenheims*, pp. 78-79.

¹¹³ Uthoff, *La American*, p. 71.

¹¹⁴ Marcossou, *Metal*, p. 72.

¹¹⁵ Marcossou, *Metal*, pp. 190-191.

ASARCO elaboró un programa de expansión para México y Estados Unidos que abarcaba la adquisición de minas de plomo y cobre para suministrar los minerales a las fundiciones y preveía la construcción de otras fundiciones y refinerías. Para ello se requería un monto que rebasaba los recursos monetarios de la ASARCO. Se consideró que sería más factible financiar este proyecto de expansión organizando una nueva compañía bajo el argumento de que el público compraría los valores ofrecidos por una nueva empresa garantizada por la ASARCO en mayor medida y quizá en términos más favorables, que nuevos títulos de la propia ASARCO.¹¹⁶

De este modo, en 1905 se organizó la American Securities Exploration Company con un capital de 77 millones. Después de unos meses el nombre cambió a American Smelters Securities Company (ASSCO). La nueva compañía se hizo cargo de los activos de producción (minas, flujos de minerales, producción de cobre, fundiciones y refinerías adicionales y capital adicional). La mayor parte de la propiedad de Guggenheim Brothers se entregaría a la ASSCO para su uso a cambio de una garantía virtual, sin costo, de las acciones preferentes de la nueva compañía. En esencia la nueva compañía fue un mecanismo para evitar a la ASARCO costos que no podía enfrentar.¹¹⁷

Los funcionarios y directores de la ASSCO fueron básicamente los mismos que los de la ASARCO. Sus operaciones se llevaron a cabo como si las plantas perteneciesen a la ASARCO, pero la contabilidad estaba separada. Bajo la ASSCO se impulsó un nuevo proceso de expansión internacional. En Estados Unidos amplió sus negocios con la construcción de fundiciones en Murray, Utah, Garfield, Tacoma y Selby, que junto con las que había adquirido anteriormente (Omaha, Arkansas Valley, El Paso y East Helena) consolidaron el poder de esta compañía en la industria minero-metalúrgica estadounidense. Además, se realizaron inversiones en Bolivia, Chuquibambilla en Chile y Katanga en África.¹¹⁸ En México se construyó una fundición en Velardeña, Durango (1905); otra en Ávalos, Chihuahua (1906); una más en Matehuala (1909), y una en San Luis Potosí (1909). También se compraron minas mexicanas, entre ellas Dolores, Velardeña, Veta Grande, Santa Bárbara y Bonanza.¹¹⁹

¹¹⁶ Uthoff, *La American*, p. 75. También en Marcossou, *Metal*, pp. 78-79, 191-192.

¹¹⁷ Marcossou, *Metal*, p. 79. Unger y Unger, *The Guggenheims*, p. 80.

¹¹⁸ Uthoff, *La American*, pp. 74, 84.

¹¹⁹ Marcossou, *Metal*, p. 79.

En México la ASARCO aprovechó las ventajas que ofrecía el gobierno a la inversión extranjera: hacia 1905 esta empresa controlaba la mitad de las 53 fundiciones del país. Sin embargo, además de la ASARCO actuaban otras compañías en el país; entre las más importantes figuraban la Compañía Metalúrgica Mexicana, de Robert S. Towne; la Compañía Peñoles de Durango y la Compañía Metalúrgica de Ernesto Madero. Otras importantes fundiciones que escapaban a las redes de los Guggenheim eran la Mazapil Cooper Co., que operaba en Zacatecas y Coahuila; la Green Consolidated Cooper Co. y la Moctezuma Cooper Co. en Sonora, así como las plantas de Boleo en Baja California.¹²⁰

EPÍLOGO

En este texto se ha referido brevemente la historia de los negocios de la familia Guggenheim, así como de su incursión en la industria minera y metalúrgica y de su expansión a México. La historia de esta familia muestra el surgimiento de las grandes corporaciones en Estados Unidos e ilustra la evolución de una empresa tradicional a una empresa moderna multinacional en un particular momento de expansión de los negocios y las finanzas a fines del siglo XIX y principios del XX. El enorme éxito empresarial de la familia Guggenheim comenzó con la transición del patriarca Meyer Guggenheim, de comerciante a empresario moderno. Al inmigrar a Estados Unidos el único capital con que contaba era su experiencia como vendedor ambulante y sus viajes de negocios por Europa. Gracias a sus conocimientos y su experiencia incursionó con éxito en varios negocios que llevaron a la familia al que la enriquecería: la minería y la metalurgia. Meyer no recibió una educación formal para ser empresario, pero él educó a sus hijos para que fueran capaces de desempeñarse en el mundo de los negocios; ya fuera en la práctica en su empresa de encajes, en Europa, o en las universidades estadounidenses.

Tanto Meyer como sus hijos tuvieron la habilidad de interpretar el contexto económico y aprovecharon las oportunidades para incursionar en los diversos sectores de la minería y la industria metalúrgica, áreas clave de la economía que se expandieron grandemente en la época. México fue el primer país en que extendieron sus redes de producción y comercia-

¹²⁰ Uthhoff, *La American*, pp. 76-78.

lización, sobre todo después que se fusionaron con la ASARCO, y fue allí donde se encumbraron como uno de los grupos más fuertes en los sectores minero y metalúrgico.

Su llegada a México tuvo un enorme impacto en el país: el sector minero mexicano se insertó definitivamente en el mercado mundial. Además, con la introducción de nuevos métodos para la extracción y el procesamiento de los metales se establecieron nuevas formas de trabajo y una mayor especialización de la mano de obra con mejor calificación. Otras transformaciones que impulsaron fueron la diversificación de la producción minera y el uso de la electricidad como principal fuente de energía. La minería entró a “una fase de industrialización donde predominan las relaciones típicamente capitalistas”.¹²¹ Con la instalación de las fundiciones en Monterrey y Aguascalientes y con los centros mineros se transformó el espacio regional, pues alrededor de ellos se establecieron ciudades que fueron creciendo conforme se expandía la empresa. El aumento de la demanda de bienes y servicios de los trabajadores inmigrantes desencadenó un círculo económico virtuoso que hizo crecer las ciudades. El arribo de los Guggenheim a México significó un ruptura “entre la producción casera casi insignificante, abastecedora de plantas obsoletas y pequeñas, y la producción industrial sostenida con técnicas modernas y relaciones capitalistas”.¹²²

Al asociarse con la ASARCO en 1901, la familia Guggenheim logró un mayor dominio sobre la minería y la metalurgia en Estados Unidos y en México. La ASARCO se transformó en una empresa multinacional “integrada verticalmente, desde la producción minera, la fundición y refinación, hasta la fabricación de productos metálicos”. Al mismo tiempo que se expandía en México, la ASARCO ampliaba sus negocios en Estados Unidos con la construcción de fundiciones en Murray, Utah, Garfield, Tacoma y Selby, que junto con las que había adquirido anteriormente (Omaha, Arkansas Valley, El Paso y East Helena) consolidaron el poder de esta compañía en la industria minero-metalúrgica estadounidense. Además realizó inversiones en Bolivia, Chile, Katanga y Alaska.¹²³

Para el éxito de los negocios fueron importantes las relaciones del Estado con las empresas: tanto las actividades de los Guggenheim en México como las de ASARCO recibieron un fuerte respaldo del gobierno de Porfirio

¹²¹ Uhthoff, *La American*, p. 35.

¹²² Uhthoff, *La American*, pp. 43-44.

¹²³ Uhthoff, *La American*, pp. I-II, 74, 84.

Díaz. Las relaciones entre los inversionistas extranjeros y las autoridades centrales y locales fueron siempre cordiales y cercanas; la correspondencia entre el secretario de Hacienda y los capitalistas extranjeros es muestra de ello. La ASARCO, ya bajo el control de los Guggenheim, aprovechó las ventajas que el Estado mexicano ofrecía a la inversión extranjera: hacia 1905 de las 53 fundidoras que operaban en el país, la mitad de las más importantes estaba controlada por la ASARCO.¹²⁴ Además, durante la década de 1900 inició una escalada de inversiones en minas. Con el advenimiento de la Revolución Mexicana se paralizó la industria minera y metalúrgica, sin embargo la ASARCO aprovechó esta etapa para adquirir numerosas minas en el país. Los cambios que introdujo la Revolución Mexicana en la concepción de un nuevo Estado transformaron las relaciones entre los inversionistas extranjeros y el Estado. Los gobiernos revolucionarios y posrevolucionarios trataron de centralizar el poder estatal, y en esta tarea fue fundamental imponer la autoridad federal sobre las empresas extranjeras, que en su mayoría eran estadounidenses: se trató de fortalecer el control del Estado sobre el sector minero. A pesar de ello los gobiernos posrevolucionarios no se enemistaron con la inversión extranjera y continuaron otorgando prebendas, conscientes de su gran dependencia económica de Estados Unidos. Pese a las dificultades que enfrentó el Estado mexicano para imponerse sobre el capital extranjero, poco a poco comenzó a regularlo.

Al estudiar la historia de los primeros negocios de la familia Guggenheim en México desde una perspectiva de historia empresarial es factible analizar las estrategias de crecimiento de los negocios mediante la integración vertical y horizontal en el mundo. Contra lo que expone la tendencia predominante, las empresas de los Guggenheim son un ejemplo de empresas multinacionales exitosas dirigidas por familias en un contexto de sociedades anónimas. Así, el modelo gerencial chandleriano puede coexistir con el control sobre la propiedad y con la dirección de los miembros de una familia. Cabe mencionar que la tercera generación de la familia se retiró de los negocios mineros y metalúrgicos para dedicarse a la filantropía y al arte.

¹²⁴ Uthhoff, *La American*, p. 78.

REFERENCIAS

Archivos

AJYL-CEHM Archivo José Y. Limantour, Centro de Estudios de Historia de México
 Archivo Digital, Hemeroteca Nacional
Anuario Estadístico de la República Mexicana, Secretaría de Fomento, 1903, 1905 y 1907.
Memorias de Fomento, 1897 a 1910.

Hemerografía

El Minero Mexicano
El Nacional
La Semana Mercantil
Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Puebla, tomo I, Puebla, Imprenta de la Escuela de Artes y Oficios, 1894.

Bibliografía

ALMARAZ ALVARADO, Araceli, *Origen y continuidad de los empresarios de Mexicali, Baja California (1912-1939)*, tesis de doctorado en ciencias sociales, CIESAS-Occidente, 2007.
 BASAVE, Jorge y Marcela Hernández (coords.), *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas / UAM / Plaza y Valdés, 2007.
 BERNSTEIN, Marvin, *The Mexican Mining Industry, 1890-1950*, Nueva York, State University of New York, 1964.
 BESSERER, Federico, Victoria Novelo y Juan Luis Sariago, *El sindicalismo minero en México 1900-1952*, México, Era, 1983.
 BUCKLEY, Peter J. y Mark Casson, *The Future of the Multinational Enterprise*, Gran Bretaña, Macmillan Press LTD, 1978.
 CERUTTI, Mario, *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México. Monterrey: de 1848 a la globalización*, México, Siglo XXI, 2000.

- CHANDLER, Alfred D., *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1988.
- CHANDLER, Alfred D., "Structure and Investment Decisions in the United States", en Herman Daems y Herman van der Wee (eds.), *The Rise of Managerial Capitalism*, Lovaina / La Haya, Leuven University Press / Martinus Nijhoff, 1974.
- CHANDLER, Alfred D. y Herman Daems, "The Rise of Managerial Capitalism and its Impact on Investment Strategy in the Western World and Japan", en Herman Daems y Herman van der Wee (eds.), *The Rise of Managerial Capitalism*, Lovaina / La Haya, Leuven University Press / Martinus Nijhoff, 1974.
- CHUDNOVSKY, Daniel, *Empresas multinacionales y ganancias monopólicas en una economía latinoamericana*, México, Siglo XXI, 1978.
- COLLI, Andrea, *The History of Family Business, 1850-2000*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003.
- DAVIS, John H., *The Guggenheims. An American Epic*, Nueva York, William Morrow and Company, Inc., 1978.
- DÍAZ MORLÁN, Pablo, "Teoría e historia empresarial: un estado de la cuestión", en Jorge Basave y Marcela Hernández (coords.), *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas / UAM / Plaza y Valdés, 2007.
- GÓMEZ SERRANO, Jesús, *Aguascalientes: Imperio de los Guggenheim*, México, Fondo de Cultura Económica, 1982.
- GUTIÉRREZ ARRIOLA, Angelina, *La empresa trasnacional en la reestructuración del capital, la producción y el trabajo*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Economía / Casa Juan Pablos, 2006.
- HERNÁNDEZ ROMO, Marcela, *La cultura empresarial en México*, México, Universidad Autónoma de Aguascalientes / Miguel Ángel Porrúa, 2004.
- JONES, Geoffrey y Tarun Khanna, "Bringing History (back) into International Business", *Journal of International Business Studies*, vol. 37, núm. 4, julio, 2006, pp. 453-468.
- LIEHR, Reinhard (ed.), *Empresas y modernización en México desde las reformas borbónicas hasta el Porfiriato*, España, Iberoamericana-Vervuert, 2006.

- LIMANTOUR, José Y., *Apuntes sobre mi vida pública*, México, Porrúa, 1965.
- MARCOSSON, Isaac, *Metal Magic. The Story of the American Smelting and Refining Company*, Nueva York, Farrar, Straus and Company, 1949.
- MARICHAL, Carlos, “Avances recientes en la historia de las grandes empresas y su importancia para la historia económica de México”, en Carlos Marichal y Mario Cerutti (coords.), *Historia de las grandes empresas en México, 1850-1930*, México, Universidad Autónoma de Nuevo León / Fondo de Cultura Económica, 1997.
- MARICHAL, Carlos, “Historia de las empresas e historia económica en México: avances y perspectivas”, en Jorge Basave y Marcela Hernández (coords.), *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas / UAM / Plaza y Valdés, 2007.
- MARICHAL, Carlos, *Nueva historia de las grandes crisis financieras. Una perspectiva global, 1873-2008*, Buenos Aires, Debate, 2010.
- MARICHAL, Carlos, “Teoría e historia de empresas”, en Virginia Guedea y Leonor Ludlow (coords.), *El historiador frente a la Historia. Historia económica en México*, México, UNAM, 2003.
- MORADO MACÍAS, César, “Empresas mineras y metalúrgicas en Monterrey, México. 1890-1908. Parte I. Las minas”, *Ingenierías*, vol. VI, núm. 19, abril-junio, 2003.
- MORADO MACÍAS, César, “Empresas mineras y metalúrgicas en Monterrey, México. 1890-1908. Parte II. Tres plantas metalúrgicas”, *Ingenierías*, vol. VI, núm. 20, julio-septiembre, 2003.
- MORADO MACÍAS, César, “Empresas mineras y metalúrgicas en Monterrey, México. 1890-1908. Parte III. Mecanismos de integración, compra, litigio y arrendamiento”, *Ingenierías*, vol. VI, núm. 21, octubre-diciembre, 2003.
- RAMÍREZ LÓPEZ, Mónica, *Flujos comerciales internacionales y transformación empresarial en la minería del cobre en México, 1958-1976. El caso de ASARCO, San Luis Potosí, en el contexto mundial*, tesis de maestría en historia, México, El Colegio de San Luis, 2006.
- RIGUZZI, Paolo, “Un modelo histórico de cambio institucional: la organización de la economía mexicana, 1857-1911”, *Investigación Económica*, vol. LIX, núm. 229, 1999.
- ROJAS SANDOVAL, Javier, “Minería en Nuevo León: antecedentes de la industria de fundición”, *Ingenierías*, vol. 1, núm. 2, julio-diciembre, 1998.

- ROMERO IBARRA, María Eugenia, “La historia empresarial”, *Historia Mexicana*, vol. LII, núm. 3, enero-marzo, 2003.
- SARIEGO, Juan Luis, Luis Reygadas, Miguel Ángel Gómez y Javier Farrera, *El estado y la minería mexicana. Política, trabajo y sociedad durante el siglo XX*, t. VI, México, Fondo de Cultura Económica / SEMIP / Instituto Nacional de Antropología e Historia / Comisión de Fomento Minero, 1988.
- UHTHOFF LÓPEZ, María, *La American Smelting and Refining Company (ASARCO) en México, 1890-1930*, tesis de licenciatura en historia, México, UNAM, 1983.
- UNGER, Irwin y Debi Unger, *The Guggenheims. A Family History*, Nueva York, Harper Collins Publishers, 2005.
- VALERIO ULLOA, Sergio, “Presentación”, *Revista del Seminario de Historia de México. Los empresarios en México en los siglos XIX y XX*, vol. II, núm. 2, verano, 2002.
- WILKINS, Mira, *The Maturing of Multinational Enterprise. American Business Abroad from 1914 to 1970*, Estados Unidos, Harvard University Press, 1974.

IV. ESPERANZA IRIS, UNA APROXIMACIÓN A SU SOBRESALIENTE TRAYECTORIA COMO EMPRESARIA TEATRAL, 1896-1918

GRISELL ORTEGA JIMÉNEZ

A PRINCIPIOS de julio de 1922, Esperanza Iris, la “Emperatriz de la Opereta”, volvía a México después de concluir una exitosa gira por varias ciudades españolas, Río de Janeiro y La Habana. En el trayecto que la llevó de la estación de Buenavista al teatro que lleva su nombre fue aclamada por sus admiradores capitalinos. Días después se llevó a cabo una ceremonia en que el Ayuntamiento la declaró “Hija Predilecta de la Ciudad de México”. Esta tiple fue condecorada por haber fungido como una embajadora de México en el exterior justo cuando el Estado posrevolucionario precisaba demostrar que el caos de la guerra intestina había quedado atrás.

A sus 38 años la famosa actriz contaba con una larga trayectoria que la había convertido en una celebridad no sólo en los escenarios mexicanos, sino también en los circuitos teatrales hispanoamericanos. Finalizada la gesta revolucionaria en México, la Iris, quien empezó a ser reconocida por el público capitalino a sus escasos 15 años, gracias a su representación de un papelero peladito, había consolidado ya su carrera histriónica como una intérprete principal de operetas vienasas. Identificada por la audiencia teatral como la protagonista de *La viuda alegre*, *La princesa del dólar*, *La casta Susana* y *La geisha*, entre otras obras, siguió fiel a las tablas hasta su muerte en 1962; sin embargo, esta vocación no le impidió incursionar en otras esferas artísticas, como el cine y la radio.¹

Su exitosa proyección como artista ha tendido a opacar una labor paralela y no menos trascendental que su experiencia escénica: la de empresaria

¹ En abril de 1936 se estrenó la película *Mater Nostra*, en la cual la Iris desempeñó el papel protagónico. Fue también en la década de 1930 que comenzó a alternar su trabajo teatral con presentaciones en programas de la XEW.

teatral. A pesar del rotundo éxito empresarial de la actriz, quien supo capitalizar el excelente manejo de su compañía teatral construyendo su propio teatro, esta faceta de la Iris ha sido relegada a un segundo plano, algo que en modo alguno resulta sorprendente, pues tradicionalmente las mujeres no han sido figuras centrales en la literatura académica dedicada al mundo de las empresas y los empresarios;² la investigación de corte histórico no es la excepción. No obstante, conviene aclarar que no es absoluta la omisión historiográfica del papel de la mujer en las actividades empresariales, ya que se ha reconocido su participación en los estudios sobre dinastías de empresarios. En las investigaciones sobre casos familiares las mujeres aparecen como protagonistas que contribuyen a la expansión del negocio por medio de alianzas matrimoniales, redes de contactos e incluso con dotes administrativas. Pese a que siempre están presentes como personajes secundarios, el análisis histórico dedicado exclusivamente a la trayectoria empresarial de una mujer es prácticamente territorio virgen.³

No cabe duda de que la proporción de empresarias es mínima en comparación con la de empresarios y que efectivamente son menos las trayectorias femeninas cuyo potencial induce a hacer un análisis detallado. Por otro lado, la actividad empresarial de las mujeres se ha desarrollado primordialmente en sectores industriales modestos, en pequeños

² Desde principios de la década de 2000 se empezaron a tomar medidas para lidiar con el rezago académico sobre el tema de la mujer empresaria. Algunas de estas acciones fueron la creación del *Diana Project*, una comunidad internacional de investigadores que se reúne periódicamente para intercambiar ideas, y la edición de números temáticos en revistas académicas. Las convocatorias para enviar artículos fueron exitosas y se distinguieron por la variedad de enfoques metodológicos y disciplinas, aunque ningún trabajo fue de corte histórico. Es pertinente añadir que la participación de académicos latinoamericanos brilló por su ausencia en dichas convocatorias. De acuerdo con las estadísticas presentadas por las organizadoras de la primera convocatoria, realizada en 2006, se recibieron artículos de Norteamérica anglófona, Europa, Asia, Australia, Nueva Zelanda y África (Ghana), pero ninguno proveniente de América Latina. Véase De Bruin *et al.*, "Towards Building Cumulative", pp. 588-589.

³ La poca presencia de mujeres resalta incluso en trabajos académicos que se cimientan en categorías más amplias que la de empresario. Por ejemplo, en la obra de dos volúmenes dirigida por Leonor Ludlow y coordinada por María Eugenia Vázquez Semadeni, *200 emprendedores mexicanos. La construcción de una nación*, la elección de personajes a presentar se basó en el concepto de emprendedor, lo que dio entrada a gente que se destacó por innovar y contribuir a la difusión de conocimiento y cultura. En dicha obra aparecen sólo dos biografías dedicadas de manera exclusiva a una mujer: la de Matilde Montoya Lafragua, en el volumen dedicado al siglo XIX, y la de Ambra Fayad Said para el siglo XX.

comercios o en el ramo de los servicios. Las empresas encabezadas por mujeres presentan menor expansión y crecimiento a largo plazo y suelen situarse en nichos empresariales de poca importancia económica en términos de contribución a los mercados nacionales o internacionales, como sí la tienen los sectores de producción y las firmas dirigidos por empresarios. Esto ocasiona que, incluso cuando se les reconoce como empresarias, las mujeres que incursionan en esta ocupación se ven relegadas a un plano secundario, lo cual explica, en parte, la poca atención que han recibido de la academia.⁴ En este sentido, no debe sorprender que en el caso de empresarias-artistas, como Esperanza Iris, dedicadas a los rubros de producción artística y cultural, estereotipados tradicionalmente como negocios que producen casi nulas ganancias en términos materiales, se tienda a destacar su papel de actrices más que su relación con asuntos comerciales.⁵

Desde una perspectiva de género la imagen del empresario suele identificarse con atributos masculinos: competitivo, independiente, ambicioso, analítico, arriesgado, agresivo, dominante.⁶ Por supuesto, el hecho de que la práctica empresarial tenga connotaciones asociadas con la masculinidad no se opone a que cualquier individuo, sin importar su género, posea las capacidades necesarias para desarrollarse exitosamente como empresario. Conforme a esta lógica, las experiencias de mujeres empresarias no entrañarían diferencias sustanciales con el comportamiento empresarial de los varones y, por lo tanto, su análisis particular sería innecesario.

Sin embargo, el hecho de que la percepción generalizada defina la figura del empresario en términos masculinos sí acarrea repercusiones que

⁴ Hughes *et al.*, “Extending Women’s”, pp. 429-431.

⁵ Incluso en trabajos sobre historia teatral en México, cuyo objetivo principal es acabar con el modelo hegemónico de reducir la producción teatral al estudio de autores, directores y actores, recuperando a otros agentes que participan de dicho mundo, sigue faltando la referencia al empresario/a. Véase la introducción de la obra coordinada por Olguín, *Un siglo de teatro*, pp. 10-11. Aunque todavía prevalece la añeja oposición entre la cualidad estética y la económica al considerar la producción artística, existe también un interés por entender las lógicas económicas y de mercado que definen a estos ámbitos. Para el caso mexicano véase el estudio pionero de Piedras, *¿Cuánto vale la cultura?*, que analiza desde la economía el funcionamiento y el desempeño material de las “industrias protegidas por el derecho de autor”.

⁶ En su artículo “Why Research”, Helene Ahl analiza las referencias y definiciones del concepto *empresario* en textos académicos y presenta tablas en las que coteja no sólo los términos que vinculan la imagen del empresario con lo masculino, sino también cómo las características femeninas aparecen contrapuestas a ésta.

afectan a las mujeres que siguen esta carrera. Al considerárseles menos capaces para manejar exitosamente una empresa, enfrentan obstáculos con los que los hombres no tienen que lidiar, como por ejemplo ser continuamente rechazadas al pedir créditos y apoyos financieros. Estos retos pueden llevarlas a poner en práctica estrategias particulares con el fin de superarlos, adoptando comportamientos empresariales diferentes de los de los varones.⁷ Si consideramos que las —poco estudiadas— experiencias empresariales de mujeres pueden estar definidas por características distintas de las —bastante estudiadas— trayectorias de los empresarios varones, es innegable que en el análisis de las primeras hay potencial para aportar nuevos conocimientos al tema, e incluso para transformar la definición misma del perfil del empresario.

Al seguir de cerca la historia personal de Esperanza Iris como empresaria teatral se pretende desentrañar el funcionamiento de su negocio y cuestionar en qué medida marcó a su labor su condición de mujer. ¿Le planteó el mundo del negocio teatral retos especiales que no se les presentaban a los empresarios?, ¿tuvo que adoptar estrategias especiales para adaptarse a las normas sociales y a las expectativas del público que alimentaba su empresa?, ¿se valió de habilidades que no están tradicionalmente relacionadas con el mundo empresarial, además de exhibir las cualidades características asociadas al empresario?, ¿qué tanto influyó su vínculo con la familia, principalmente en calidad de madre y esposa, en sus decisiones empresariales y en el destino final de su carrera?

El análisis que se presenta a continuación se enfoca en dos lapsos de la larga carrera artístico-empresarial de la Iris: su etapa formativa, durante el México porfiriano, y sus primeros años como empresaria de la Compañía de Operetas Vienesas Esperanza Iris, iniciado ya el movimiento revolucionario. En la narración del periodo que va de 1896 a 1913 encontramos una etapa de aprendizaje que fue relevante para la posterior carrera empresarial de la Iris. A partir del segundo periodo, 1914-1918, observaremos con lupa la forma en que se desempeñó la Iris como empresaria de una compañía, y las estrategias y adaptaciones que tuvo que llevar a la práctica para que su empeño fuera sobresaliente en la coyuntura del México revolucionario. De manera particular se abordará con detalle la gira que

⁷ Para conocer el ejemplo específico de una estrategia empresarial implementada por mujeres para superar retos relacionados con cuestiones de género, la fundación de compañías en sociedad con hombres, véase Godwin *et al.*, “Forced to Play by the Rules?”, pp. 623-625.

realizó su compañía teatral por Cuba, Centroamérica y Sudamérica entre 1914 y 1918. Esta etapa de su carrera, que consideramos la más innovadora de su faceta empresarial, cristalizó en la construcción del gran teatro Esperanza Iris.

Un aspecto particular servirá como enfoque central del análisis: la importancia capital de las relaciones personales que entabló y aprovechó la Iris para la consecución exitosa de su visión empresarial; destacaremos así los mecanismos de organización y funcionamiento de redes sociales clave, nos referiremos a los lazos familiares, la liga matrimonial y la interacción con los miembros de la propia compañía teatral. Antes de entrar en materia se impone presentar el panorama teatral en que debutó Esperanza Iris como actriz-empresaria.

EL CONTEXTO TEATRAL DURANTE EL PORFIRIATO, EL ESCENARIO PERFECTO PARA UNA ACTRIZ VISIONARIA

Durante las primeras cinco décadas de vida independiente, los espacios culturales de México estaban claramente divididos. Mientras los sectores populares gozaban de un gran abanico de espectáculos públicos, como corridas de toros o peleas de gallos, la asistencia a la ópera y al teatro “culto”, proveniente de Europa, era práctica exclusiva de la alta sociedad mexicana. Connotados teatros de la capital, como el Nacional, el Principal o el Arbeu, estuvieron vedados durante mucho tiempo a la mayor parte del público capitalino.

El ambiente teatral mexicano era, de hecho, un campo que dominaban los empresarios y artistas de origen europeo. El repertorio, los decorados y vestuarios también se importaban del viejo continente. No obstante, el factor primordial para la apertura del negocio teatral a un público más amplio en México durante el Porfiriato fue precisamente la incorporación de una serie de estrategias e innovaciones que se pusieron en práctica previamente en España.

En dicha época se comenzaron a vender entradas para presenciar obras teatrales por horas. Al no tener que asumir forzosamente el costo de representaciones que duraban horas, las funciones se tornaron más amenas y, sobre todo, más baratas para el público. Con la introducción de las tandas,⁸

⁸ Las tandas teatrales, presentes en el ambiente de las tablas desde mediados del siglo XIX, consistían en la programación separada de los diferentes actos que conformaban una

como se le denominó a este sistema, se facilitó el acceso de las clases populares a los teatros mexicanos. Esta estrategia fue muy exitosa porque entre los estratos bajos de la sociedad mexicana ya se contaba con un público familiarizado con las actividades escénicas. Los sectores populares disfrutaban cotidianamente de obras de corta duración y contenido picaresco en recintos precarios.⁹

Cuando en la capital mexicana los empresarios teatrales adoptaron la estrategia comercial hispana de las tandas y la fusionaron con algunos elementos del teatro popular del país, los recintos que habían sido territorio exclusivo de las élites —entre los que destacaba el teatro Principal—, se comenzaron a abarrotar de un público integrado por miembros de distintas categorías sociales. Para infortunio de muchos concededores y críticos teatrales, como Manuel Gutiérrez Nájera, este proceso de popularización expresaba una lamentable decadencia no sólo en las formas estéticas y los contenidos, sino también en lo concerniente al ritual mismo que celebraba la “crema y nata” capitalina al asistir al teatro.

Se quejaba este periodista de que, para poder asistir a las funciones del teatro Principal, “hay que hacer una gran y multitudinaria fila para entrar en un recinto enturbiado por el humo de los fumadores y repleto de un público irreverente, que no se sabe comportar como es debido”.¹⁰ Este amargo sentir, sin embargo, se contraponía de manera radical a la perspectiva que tenían al respecto otros observadores que percibieron en la popularización del teatro un gran potencial de éxito pecuniario. La desilusión del crítico era la oportunidad del empresario.

El panorama teatral en los años inaugurales del Porfiriato se revelaba en plenitud. Las tandas se habían convertido en un negocio lucrativo, y esto no tardó en atraer a contingentes de inversionistas ávidos de obtener una tajada de dicho mercado. Al tiempo que el teatro abría sus puertas a un público masivo, se comenzó a ensanchar el cerrado círculo que controlaba los destinos teatrales en México. Saltaron a escena muchos nuevos empresarios, gran parte de ellos neófitos en cuestiones de tablas:

misma obra. Esta modalidad permitía al público comprar boleto solamente para una tanda, para dos actos o bien, a mayor costo, para la obra completa según se deseara. Para tener definiciones detalladas sobre las características de los géneros y estilos teatrales que se presentaban en México a fines del Porfiriato, véase el artículo de Ortiz, “Orígenes y desarrollo del teatro”, pp. 40-53.

⁹ Bryan, “Teatro popular”, p. 161.

¹⁰ Gutiérrez Nájera, “Las tandas del Principal”, p. 303.

El propietario de aquella tabaquería es un hombre de talento. Fatigado de consagrar todas sus actividades a la venta del tabaco, proyectó aventurarse locamente en ese laberinto que se llama teatro. Estos empresarios advenedizos, que no han seguido la carrera entre bastidores, como la siguió Moreno subiendo desde segundo apunte hasta empresario, van siendo ya comunes. Hace un año el empresario se llamaba Bustillos, y era farmacéutico. Pero entre los dos negocios de Bustillos había por aquel entonces un estrecho lazo de parentesco: con las tandas propinaba pulmonías a los espectadores, que, ya enfermos, se convertían en clientes probables de su botica [...] ¹¹

Claro está que tal proceso de apertura, expansión y éxito taquillero fue propicio para que proliferaran los empresarios teatrales inexpertos, pero al mismo tiempo incentivó a muchos miembros de la familia teatral mexicana a compaginar el ámbito artístico con el de los negocios, y aprovechando las ventajas que les otorgaban el conocimiento del medio y una formación en el ambiente teatral, se convirtieron en la competencia más peligrosa para los empresarios improvisados y para las reconocidas compañías de antaño. De entre ellos, la famosa actriz de opereta Esperanza Iris fue, sin lugar a dudas, una de las más exitosas al incluir en su repertorio el rol de empresaria teatral.

ETAPA FORMATIVA: UNA EMPRESARIA EN CIERNES

“Yo me considero una empresaria con suerte”, confiesa Esperanza Iris en sus “Memorias”. ¹² Su carrera empresarial revela que tanto la buena fortuna como el talento actoral innato fueron factores que contribuyeron a su éxito. Sin embargo, el conocimiento de la competencia y las peculiaridades del mercado teatral, el liderazgo y la puesta en marcha de estrategias innovadoras también fueron decisivos. En este punto resulta pertinente definir exactamente en qué consistía la labor de una empresaria teatral de la talla de la Iris.

El empresario teatral era un verdadero malabarista. En primer lugar tenía que contar con cierto capital para mantener la compañía a flote: ya fueran sus ahorros o las ganancias que reinvertía en los buenos tiempos; ya fueran los préstamos o las propiedades que empeñaba y vendía en

¹¹ Gutiérrez Nájera, “El empresario Navarrete y las tandas”, p. 306.

¹² “Memorias”, en López y Rivas, *Esperanza Iris*, p. 93.

los malos tiempos. En segundo lugar tenía que asegurarse de contratar al componente humano de la compañía, de preferencia a actores de gran renombre que atrajeran al público, buenos músicos, talentosos bailarines, directores musicales y de escena, un apuntador, un excelente *manager* y un contador de confianza.

Tomemos como ejemplo revelador el listado de los elementos base que formaron parte de la Compañía de Operetas Vienesas Esperanza Iris entre los años 1914 y 1918. Las primeras triples eran Josefina Peral y la propia Iris; Juan Palmer aparecía como primer tenor, mientras que Mario Sánchez era el maestro director y concertador. Las dos hermanas de apellido Costa, Amalia y Lina, figuraban como primera y segunda bailarinas. Los actores y cantantes secundarios eran 26 en total, 13 varones y 13 mujeres; entre coristas y bailarines sumaban 34 miembros más. No se puede olvidar a otros elementos tales como el contador, el representante general, el apuntador, el archivista y los jefes de sastrería, utilería y maquinaria.¹³

Es difícil precisar el número de músicos que conformaban la orquesta de acompañamiento, puesto que la documentación disponible no especifica si era siempre el mismo grupo o si se contrataba a personas diferentes en cada plaza. En todo caso se puede decir que *grosso modo* la empresaria debía coordinar el trabajo de más de 50 personas.¹⁴ Por si esto fuera poco, tenía a su cargo la adquisición de un nutrido repertorio, del vestuario y de los decorados.

En los casos en que el empresario no era dueño de su propio recinto tenía que negociar con los propietarios de los teatros para llegar a un acuerdo de arrendamiento. Si poseía su propio teatro, como llegó a ser el caso de la Iris, éste tenía que mantener cierto margen de ganancias para poder solventar gastos tales como el pago de impuestos y servicios y las remodelaciones para evitar el deterioro del edificio. En temporadas de gira el empresario era responsable de rentar un recinto, publicitar el evento, conseguir pasajes y asegurar el hospedaje para toda la compañía.

Por último, debía estar presente en los ensayos, lidiar con actrices caprichosas, improvisar cuando fallaba alguno de los miembros de la compa-

¹³ Un listado del elenco de la Compañía de Operetas Esperanza Iris aparece como apéndice en el libro de Rico, *El Teatro Esperanza Iris*, pp. 149-151.

¹⁴ Este aproximado está calculado con base en el promedio de los trabajadores recurrentes en los libros de nómina de la Compañía de Operetas Vienesas Esperanza Iris durante los años 1913-1923. AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Contabilidad, caja 35, exps. 1-9.

ña y también reservar algo de tiempo para charlar con los autores, periodistas y empresarios interesados en publicitar sus productos en los programas y el telón del teatro.

Esperanza Iris fungía además como actriz, y así debía dedicar buena parte de su día a los ensayos y la representación. No sorprende que de vez en cuando añorara la vida exclusiva de la gran celebridad:

el artista, cuando es contratado, tiene una vida cómoda [...] el empresario, para estos tales [*sic*], ha tenido mucho que pensar, mucho que hacer, y si ese empresario es actor o actriz, calcúlese que sólo en los ratos que no ensaya, que no está en escena, es cuando lo resuelve todo [...] un verdadero laberinto es el cerebro de estos empresarios.¹⁵

Llegar a este punto, como puede suponerse, no derivó de una alocada ocurrencia de momento; por el contrario, la decisión de asociarse y tomar las riendas de su propia compañía requirió de un largo proceso de preparación, aprendizaje y formación de un prestigio dentro del círculo teatral. La Iris empezó esta etapa formativa desde su más tierna infancia y la capitalizó al máximo desde muy joven.

La naturaleza itinerante del negocio teatral llevó a varias compañías hasta la casa de huéspedes que poseía la madre de Esperanza Iris en Villahermosa, Tabasco.¹⁶ Allí la niña Esperanza inició su idilio con el mundo artístico; acudía embelesada al teatro local y trababa amistad con los comediantes que venían de la capital. Esperanza Bofill (todavía no había tomado su nombre artístico de “Iris”), con escasos diez años, sabía que su vocación estaba en las tablas. Diversas circunstancias de la vida habrían de llevarla al escenario dos años después, en 1896, cuando debutó en el teatro Arbeu.

¹⁵ “Memorias”, en López y Rivas, *Esperanza Iris*, p. 93.

¹⁶ Eloísa Ferrer, maestra de escuela, y Carlos Bofill, celador de aduanas, fueron los padres de Esperanza Iris, nacida en Villahermosa, Tabasco, en el año de 1884. Cuando nuestra actriz tenía 6 años su padre murió y doña Eloísa no tardó en contraer nupcias nuevamente, esta vez con el periodista Gabriel Virgilio Contreras. Juntos abrieron una casa de huéspedes. Las críticas que Virgilio escribió contra el gobernador porfirista de Tabasco, Abraham Bandala, lo hicieron víctima de persecuciones políticas que culminaron con la huida de la familia hacia la capital del país. En total, la Iris tuvo seis hermanos. Un relato autobiográfico de los primeros años de la vida de Esperanza Iris aparece publicado en el serial de *Excelsior*: “Memorias de Esperanza Iris”, 5 de junio de 1963, p. 4-A.

La mudanza obligada a la ciudad de México en 1895, motivada por conflictos políticos del padrastro de la Iris en Tabasco, dejó a la familia en una precaria situación económica. Además de asistir a la escuela, Esperanza tuvo que entrar al mundo laboral, primero haciendo corbatas en el Palacio de Hierro y después, gracias a los contactos que había hecho con gente de teatro en provincia, como actriz infantil. Se incorporó casi de inmediato al ambiente teatral de la gran capital cuando Carlos Barraza, un profesor de orquesta que se había hospedado tiempo atrás en la casa de huéspedes de Tabasco, la reconoció en la calle. Fue él quien comunicó a los padres de la niña que la compañía de Miguel Iglesias estaba organizando una compañía infantil que podría contratar a Esperanza.¹⁷

Fue con esta compañía que debutó en las tablas capitalinas, ganando un sueldo de dos pesos diarios. Sin duda su talento la hizo sobresalir, y durante su primera actuación la observó el maestro y empresario José Austri, quien reconociendo su potencial no tardó en acercarse a sus padres. La compañía de José Austri y José Palacios, “dos maestros machuchos y avezados en cosas de teatralería”,¹⁸ era mucho más numerosa, organizada y acreditada que la de Iglesias, por lo que la pequeña actriz optó por el cambio de aires.

Esta experiencia temprana indica que su aprendizaje del ambiente comenzó de inmediato; aprendió que el negocio teatral, como todos, estaba sujeto a una fuerte competencia. Empezó a reconocer los criterios con que se regía la competencia en el medio, aprendió a discernir qué compañías, qué teatros y qué tipo de producciones eran mejores, más prestigiadas y más convenientes para forjarse una carrera exitosa.

Su formación se completó en esta primera etapa con su integración a la vida de la compañía teatral. Con apenas 12 años ingresó a la Compañía Infantil de Austri y Palacios, con la que hizo su primera gran gira por la República Mexicana. Esta experiencia fue su iniciación en las extenuantes dinámicas de la compañía teatral. Aprendió entonces lo arduo de un negocio itinerante que exigía a veces dormir en el piso de las estaciones de tren, y lo gratificante de pertenecer a un grupo estrechamente cohesionado en el que los niños estudiaban juntos, hacían travesuras y se encubrían ante los adultos que los cuidaban y trabajaban en equipo.

Posteriormente aprovechó sus vivencias como miembro de compañías teatrales en su desempeño como empresaria, y de manera particular su en-

¹⁷ *Excelsior*, “Memorias de Esperanza Iris”, 6 de junio de 1963, p. 4-A.

¹⁸ *Esperanza Iris*, p. 1.

tendimiento de las lógicas que gobiernan y hacen funcionar adecuadamente un conglomerado artístico de tal magnitud, tales como la confianza y la solidaridad mutua para alcanzar un éxito común. Su comprensión de las formas de relacionarse, los códigos de trato y las estrategias para establecer jerarquías en el interior de la compañía fue un aprendizaje invaluable a los ojos de la misma Iris, como nos lo atestigua el siguiente recuerdo de su relación con las señoras Moriones, empresarias teatrales capitalinas: “me querían mucho, con nadie [...] tenían las distinciones que conmigo. Frecuentaba la casa, me llevaron algunas tardes en su coche a Chapultepec [...] Yo las quise y las respeté mucho. No pocos ejemplos he seguido de ellas después, cuando la vida me llevó a ser empresaria”.¹⁹

Poco a poco empezó a familiarizarse también con diversos circuitos teatrales y sus respectivos públicos. Entre 1901 y 1911, empleada por la empresa teatral Arcaraz Hermanos y luego por la compañía de zarzuelas de su entonces esposo, Miguel Gutiérrez, tuvo la oportunidad de reafirmar su conocimiento del circuito teatral mexicano, a la vez que visitó y se dio a conocer por primera vez en los escenarios de Cuba (La Habana, Santa Clara), Venezuela (Caracas), Colombia, Panamá, Puerto Rico (San Juan, Mayagüez y Ponce) y República Dominicana (Santo Domingo).

En los años subsecuentes, entre 1909 y 1914, continuó su aprendizaje bajo la tutela de Gutiérrez. En esta etapa, ya con cierta fama tanto en México como en el circuito “caribeño”, encontró el nicho genérico que la distinguiría de otras actrices teatrales y del que se apropiaría deliberadamente por el resto de su carrera: el de la opereta.²⁰ De ninguna manera se debe subestimar la importancia de este fenómeno que tuvo diversas implicaciones para la carrera empresarial de la Iris, fuera de que sirvió para que el público la identificara plenamente como su máxima exponente.

En primera instancia, la puesta en escena de operetas vienesas imponía ciertas exigencias que, al ser debidamente satisfechas, aseguraban un éxito en taquilla. Buena parte del éxito popular de la opereta radicaba en la riqueza visual. El crítico teatral Luis de Larroder consideraba que el entusiasmo del público capitalino por la opereta que presentaba la compañía de Esperanza Iris podía atribuirse a que era un espectáculo “puesto con lujo, con unos de-

¹⁹ “Memorias”, en López y Rivas, *Esperanza Iris*, p. 86.

²⁰ La opereta es una obra teatral con música y partes habladas, de asunto casi siempre humorístico y frívolo, muy en boga en el siglo XIX y hasta mediados del siglo XX. López y Rivas, “Estudio introductorio”, p. 67.

talles, con una riqueza de indumentaria y sobre todo de tal modo ensayadas las obras, que pocas, muy pocas veces se había visto nada parecido”.²¹

El empresario de operetas tenía que estar dispuesto a invertir un capital considerable en accesorios vistosos si deseaba llamar la atención del público aficionado al género. La Iris captó esta fórmula a la perfección mientras trabajó para Miguel Gutiérrez. Posteriormente, como resulta evidente en el apartado que hace referencia a las labores de Juan Palmer para la Compañía de Operetas Vienesas Esperanza Iris, no dudó en ponerla en práctica para el beneficio de su propia empresa.

En segunda instancia, Iris supo reconocer que el género de la opereta vienesa iba dirigido en particular a ciertos sectores del público. Estas obras atraían mayormente, por una parte, a una audiencia femenina y, por otra, a grupos de clases adineradas. En el debut de la temporada de 1911 en el Arbeu, “la concurrencia fue selecta, plateas tomadas por graciosas muñecas, damas de ricas *toilettes*”.²² Sin duda la Iris se percató de este fenómeno e hizo lo posible por establecer una buena comunicación con sus seguidoras. Posteriormente, durante su gira sudamericana, utilizó el gusto femenino por la opereta para atraer a mujeres a los escenarios. En Chile, cuando las entradas eran bajas en las primeras presentaciones, se hizo publicidad entre las féminas promocionando su maestría en el género de la opereta: “Entre los espectadores predominaban las señoras porque el espectáculo que ofrezco, cualesquiera que sean las obras, es culto. Las escenas ligeras de las operetas pasan sencillamente, sin acentuar la frase ni abusar de la doble intención. Es así como representé allí varias veces con teatro lleno [...]”²³

Este conjunto de conocimientos, unidos al reconocimiento histriónico y a la gran fama que gozaba entre el público mexicano, incentivó a la Iris a asociarse con compañeros del ambiente para aventurarse a formar sus propias empresas teatrales. El salto de actriz a actriz-empresaria implicó necesariamente el cumplimiento de otros requisitos, igualmente consolidados durante los años formativos de la actriz.

En primera instancia, la Iris tuvo que haber contado con un capital inicial; en concreto podemos hacer referencia a los 10 000 pesos que aportó para la constitución de su propia compañía, como consta en el contrato

²¹ Larroder, “La opereta”, p. 71.

²² Reyes de la Maza, “Debut de la Iris”, p. 66.

²³ “Conversando con Esperanza Iris”, *El Mercurio*, Valparaíso, 27 de mayo de 1915, AHDF, Fondo Esperanza Iris, serie Hemerografía, sección Recortes de Periódico, caja 61, exp. 1.

que celebró el 15 de noviembre de 1913. El hecho de que contara con dicha cantidad implica que llevó a cabo una cierta lógica de ahorro y administración con un plan de inversión definido. A la par de la acumulación de un capital monetario, la actriz era sabedora de que su fama y talento servían también como un capital susceptible de invertirse. Así lo hizo valer, ya que, además de ser dueña de la mitad de las ganancias de la compañía, su sueldo siempre fue mucho más alto que el de cualquiera de los miembros de la compañía, incluso el de su socio. Finalmente, la Iris tuvo una conciencia clara de que podía utilizar los vínculos personales que había establecido previamente con otros empresarios en beneficio de su inversión, principalmente en forma de préstamos.

Así, con estas seguridades financieras, con estos cálculos y con la conciencia de que poseía los conocimientos y las habilidades necesarios para correr el riesgo, Esperanza Iris se asoció con el director de orquesta, su “aliado”, como lo llamaba en sus cartas, Mario Sánchez.²⁴ Unidos por una estrecha amistad y una relación de confianza absoluta que se extendía a sus respectivos cónyuges, Iris y Sánchez constituyeron la Compañía de Operetas Vienesas “Esperanza Iris”, con un capital social de 20 000 pesos que aportaron los socios en mitades iguales.²⁵

UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL BRILLANTE EN PLENA COYUNTURA
REVOLUCIONARIA: LA COMPAÑÍA DE OPERETAS VIENESAS
“ESPERANZA IRIS” SE AVENTURA ALLENDE LAS FRONTERAS

Para 1914, cuando se formalizó la mancuerna Iris-Sánchez, el país ya llevaba varios años de inestabilidad revolucionaria. El largo trance bélico marcó una etapa agridulce para el teatro en México. Aunque no se observa un desmoronamiento absoluto del universo teatral que se consolidó durante el Porfiriato, sí se puede dar cuenta de nuevas reglas del juego que obligaron a los empresarios, los actores, los autores y demás personas envueltas en dicho negocio a adaptarse a las circunstancias. Si bien las condiciones de inseguridad y fragmentación del poder complicaron enormemente la

²⁴ Sánchez e Iris se conocieron trabajando juntos en la compañía de Miguel Gutiérrez. Cabe mencionar que allí también se conocieron Iris y el cantante Juan Palmer, quien se convertiría en su segundo esposo.

²⁵ “Escritura núm. 159”, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Asuntos Legales, caja 12, exp. 11, ff. 1-3.

capacidad de las compañías de presentarse en diversas plazas nacionales, tal situación no se volvió infranqueable, sobre todo si se evitaban ciertas regiones del país y se actuaba de acuerdo con los lineamientos que imponían las autoridades revolucionarias en turno.

Entre 1910 y 1914 la Iris se presentó con éxito en la ciudad de México, Guadalajara, Veracruz y Mérida. Hacia 1916, estando de gira en Brasil, recibió una carta de un empresario tampiqueño en la que éste le comentaba la reciente inauguración de su moderno teatro y la invitaba a negociar una pronta presentación.²⁶ A pesar del estado de guerra, las diversiones públicas seguían funcionando e incluso mostrando un ligero crecimiento. Pensemos sin más en el circuito teatral de la ciudad de México. Durante los años revolucionarios no se apreció una disminución de la actividad teatral ni retroceso alguno de la expansión que había experimentado en tiempos porfirianos, aunque tampoco se revela un crecimiento notable, pues de los 11 teatros capitalinos registrados en 1905 sólo se percibe el aumento a 12 en 1914,²⁷ en cambio, sí se observa el desenvolvimiento sostenido del negocio teatral durante una época de convulsión generalizada.

Incluso se podría decir que el contexto revolucionario impulsó significativamente la carrera de algunos de los ya mencionados nuevos empresarios mexicanos que competían con los empresarios teatrales españoles, todavía dueños del negocio en México. La guerra ocasionó que disminuyeran considerablemente los espectáculos y las compañías que llegaban de España, de Italia y de otros lugares del extranjero. Este vacío fue cubierto por la oferta de actores mexicanos y también de piezas teatrales escritas por autores del país, obras protagonizadas por tipos populares nacionales y cuyas tramas reflejaban la situación que atravesaba México. Dado que los empresarios españoles se negaban a contratar a estas compañías mexicanas y a representar obras nacionales, los empresarios mexicanos se dieron cuenta de la rentabilidad de esta oferta teatral y la capitalizaron.²⁸

Algunos factores propios de la guerra incidieron de manera relevante en las diversiones públicas y en los espectáculos, particularmente en el

²⁶ “Carta del empresario Francisco Peña”, 30 de abril de 1916, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Correspondencia, caja 2, exp. 4, f. 8.

²⁷ Reyes, *Cine y sociedad*, p. 65 y p. 160.

²⁸ Para seguir el proceso de “mexicanización” del teatro de revista desde vísperas de la Revolución Mexicana, véase *El País de las tandas*, pp. 9-21; María y Campos, *El teatro de género chico*, p. 33.

circuito teatral de la capital. De manera primordial podemos destacar la importancia que tuvo el dinamismo demográfico para la reconfiguración del público consumidor de espectáculos. Durante las diversas etapas de la lucha armada se experimentó una gran movilidad de población en el interior del país. La ciudad de México recibió a contingentes provincianos que huían de la guerra, “la mayoría de los inmigrantes carecían de trabajo y se dedicaban a gastar sus ahorros. Por las tardes las familias pueblerinas atiboraban fondas, teatros y cinematógrafos para matar el fastidio de la espera del fin de la guerra civil”.²⁹

Esta nueva audiencia se nutrió también del vaivén de los ejércitos revolucionarios y sus respectivas jerarquías de mando. Generales y funcionarios recién llegados a la capital asistían a las funciones y departían públicamente con actrices famosas noche a noche. Las distintas autoridades que llegaban a posesionarse de la capital entendían de inmediato la importancia crucial de las diversiones públicas en general, y del teatro en particular, para una sociedad que sufría las carencias cotidianas del contexto bélico. Los teatros, en especial los de barriada que convocaban a las clases populares, eran foros importantes donde la población podía expresar sus descontentos. Al mismo tiempo, si no se les reglamentaba y controlaba, estos centros de reunión social podían convertirse en un problema para la conservación del orden público.

En este sentido, un empresario teatral que no entendiera a cabalidad la nueva relación que debía establecer con las autoridades revolucionarias podía llegar a ser sujeto de censura, encarcelamiento, clausura o hasta del exilio por incitar, a través de las obras que montaba, al desorden. Por el contrario, una buena relación con las autoridades en turno podría significar una ventaja ante otros empresarios teatrales de la competencia, mientras que la situación opuesta podía acarrear consecuencias desastrosas.³⁰ Los empresarios teatrales

²⁹ Reyes, *Cine y sociedad*, p. 138.

³⁰ Podemos mencionar el caso trágico de la muerte de la tiple cubana Pepita Pubill, caecida en la ciudad de México en el año de 1912. Una noche en que se representaba con gran éxito popular en el teatro Apolo de la capital la obra *El chanchullo*, tuvo lugar una redada fraguada por el gobernador maderista del Distrito Federal, Enrique Bordes. El funcionario consideró que la obra incitaba al desorden e incurría en inmoralidades, por lo que toda la compañía, el autor de la obra y el empresario fueron remitidos a la cárcel de Belén. El empresario tuvo que pagar una multa y todos pasaron la noche en la cárcel. La Pubill, aprehendida en su ligero atuendo de escena, contrajo pulmonía esa noche y murió tres días después. María y Campos, *El teatro de género chico*, pp. 122-123.

que supieron adaptarse a las circunstancias revolucionarias vieron florecer su negocio; fueron aquellos que entendieron los nuevos gustos y las necesidades de una sociedad que precisaba de válvulas de escape que la ayudaran a evadir la cotidianidad de epidemias, escasez, violencia y desempleo.

Esperanza Iris, sin embargo, decidió no insertarse en este particular contexto. A diferencia del resto de los empresarios de las compañías y de las primeras actrices del ambiente teatral mexicano, optó por una estrategia audaz, innovadora y arriesgada. En lugar de adaptarse al nuevo panorama del negocio teatral en el México revolucionario, decidió aventurarse en una inusitada gira por el extranjero. No se trataba, sin embargo, de una gira cualquiera. Además de que proyectó visitar las plazas tradicionales del circuito mexicano, la Iris decidió también presentarse en países que nunca habían presenciado espectáculos de compañías teatrales mexicanas.

Con este plan comenzó una larga gira que se inició en enero de 1914 en Guatemala y acabó en marzo de 1918 en Veracruz. En esta interminable gira pasó por Cuba, Panamá, Ecuador, Perú, Chile, Uruguay, Argentina y Brasil. A lo largo de los cuatro años referidos, la compañía recorrió este circuito dos veces. Entre marzo de 1914 y abril de 1916 la Iris y su compañía actuaron en Guatemala, Cuba (La Habana, Villa Clara, Matanzas, Cárdenas, Sancti Spíritus, Camagüey, Manzanillo, Santiago, Guantánamo), Costa Rica (San José, Limón), Ciudad de Panamá, la ciudad ecuatoriana de Guayaquil, Lima y El Callao en Perú, Chile (Iquique, Antofagasta, Santiago y Valparaíso), Montevideo, las ciudades argentinas de Rosario y Buenos Aires y las plazas brasileñas de Río de Janeiro, San Paulo y Santos. En mayo de 1916 empezó el recorrido de vuelta a México, y así pasó de nuevo por Uruguay, Chile, Perú, Ecuador, Panamá y Cuba. Antes de arribar triunfalmente a la ciudad de México en marzo de 1918, la compañía actuó en Mérida, Campeche y Veracruz.

En esta gira entreveraron operetas que formaban parte del repertorio clásico de la Iris con obras nuevas que compró Juan Palmer en España e Italia. Muchas óperas vienesas del repertorio ya consagrado se conocían bien en los países que visitó la Iris, puesto que previamente se habían montado con compañías locales o españolas de gira por Sudamérica. Sin embargo, la originalidad de la puesta en escena y el talento histriónico de la compañía obligaban al público a volver a ver esas conocidas comedias.³¹ Las obras

³¹ Tales fueron los reportes encontrados en recortes de periódico de Brasil. AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Hemerografía, serie Recortes de Periódico, caja 61, exp. 2.

que interpretaban eran, en líneas generales, comedias de enredos románticos, con personajes cosmopolitas y que transcurrían en países extranjeros o incluso ficticios. Algunos de los títulos que se presentaron en esta gira son: *La Poupée*, *La Rosa de Panamá*, *Eva*, *Juan Segundo*, *Las mujeres vienesas* y *El Conde de Luxemburgo*.

A grandes rasgos, una empresa de tal envergadura requirió un complejo grado de organización, coordinación de mando, liderazgo y toma de decisiones cruciales por parte de la Iris. Durante toda la gira, además de cumplir con las tareas propias de una primera actriz, ella tenía a su cargo la coordinación de todos los actores. En última instancia, el desempeño de la compañía en su conjunto era responsabilidad de la empresaria. A lo largo de la gira, sucesos inesperados, muchos ocurridos en plena función, hicieron relucir una facultad valiosa de Esperanza Iris como empresaria teatral: la improvisación.³² La tiple salvó a su compañía de adquirir mala reputación haciendo uso del ingenio. Al caer el telón continuaba el trabajo de la empresaria.

Tras terminar las funciones ella tenía que saldar cuentas con los dueños de los teatros, quienes cada noche se llevaban un porcentaje de la taquilla. También se abocaba empeñosamente a cultivar las relaciones públicas; ataviada con sus mejores galas y joyas tenía que entablar ligas con productores teatrales, admiradores, políticos, intelectuales y otros contactos que pudieran redituarle ventajas a su negocio en futuras giras y presentaciones. Cabe resaltar que todas estas actividades profesionales tenían siempre su correlato estrictamente personal. No olvidemos que la Iris no sólo tenía que dedicar tiempo a su relación matrimonial, sino sobre todo al cuidado y la atención de sus dos pequeños hijos, quienes viajaban con la compañía.

De manera paralela a los retos que solían presentarse en el funcionamiento interno de la compañía había otra serie de complicaciones alrededor de la gira sudamericana. La decisión de alejarse de los escenarios mexicanos, sujetos a la inestabilidad revolucionaria, y lanzarse a la conquista del público latinoamericano fue, sin lugar a dudas, una estrategia muy riesgosa, sobre todo si tenemos en cuenta que la compañía era desconocida en Sudamérica.³³ Iris no sólo se preocupó por mantener cohesionado y

³² Como ejemplo se puede referir la chusca escena cuando la Iris tuvo que cantar de improviso, tras bambalinas, la parte del primer tenor, quien se encontraba completamente ebrio y “en calidad de mueble” en escena. Véase López y Rivas, *Esperanza Iris*, pp. 22-23.

³³ En realidad, hacer la gira por Sudamérica era tan arriesgado no sólo por la inseguridad de que la compañía fuera bien recibida y las ganancias fueran aceptables. Los peligros

trabajando al conglomerado humano que era la compañía teatral, sino que también supo hacerse de gente de confianza encargada de adelantarse a las plazas que próximamente visitaría la compañía y hacer una ardua campaña publicitaria, reconocer los teatros, analizar las características del público local, e incluso llevar a cabo labores diplomáticas en representación de la actriz.³⁴ Entre las principales cualidades empresariales de Esperanza Iris destacan identificar al personal adecuado, mantener su lealtad y saber delegar ciertas responsabilidades, mismas que probaron ser cruciales para el éxito de la gira sudamericana.

El objetivo de esta arriesgada maniobra no era simplemente garantizar la supervivencia de la compañía teatral y mantener un cierto margen de ganancia durante la etapa de inestabilidad política y devaluación económica constante que modificó el *modus operandi* de la compañía en el circuito teatral mexicano. El fin último de nuestra actriz-empresaria era acumular el capital suficiente para hacerse de un teatro propio en la ciudad de México. El recinto teatral no sólo representaría un símbolo majestuoso que acrecentaría el prestigio y la celebridad de la actriz y su compañía, sino, sobre todo, sería un elemento importante para la futura capitalización de la empresa. Con su propiedad la empresaria ya no tendría que gastar en el arrendamiento de teatros en la capital; más aun, se convertiría en arrendataria, y por si eso fuera poco, la posesión del inmueble sería una garantía más para solicitar créditos hipotecarios, uno de sus métodos preferidos para obtener capital líquido.³⁵

que se corrían eran de todo tipo, desde tener que soportar desastres climáticos y epidemias en los lugares que se visitaba, hasta ser testigo de golpes de estado e insurrecciones locales. Algunas anécdotas al respecto aparecen en “Memorias de Esperanza Iris”, *Excelsior*, 10 de junio de 1963, p. 4-A, y en el folleto *Esperanza Iris: Mi vida*.

³⁴ Este personaje esencial fue José Caras, quien en sus cartas al *manager* de la empresa informa puntualmente de sus labores y de las perspectivas, favorables o no, de hacer un buen negocio en cada plaza. AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Correspondencia, caja 1, exp. 4.

³⁵ La actriz poseía una casa en la colonia Condesa, así como terrenos. Estas propiedades se rentaban o bien aparecen en los documentos como hipotecadas constantemente. Según puede inferirse por la correspondencia con su apoderado, la Iris hipotecaba sus propiedades para obtener dinero, éste se invertía en su compañía, las ganancias de su labor como actriz pagaban las deudas contraídas y de nuevo volvía a hipotecar para volver a capitalizarse. Véase, por ejemplo, “Carta de Juan Banuet a Esperanza Iris”, 27 de enero de 1916, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Correspondencia, caja 2, exp. 3, ff. 1-5; “Propuesta de compra de terrenos del empresario de cine Pedro Roselló a Esperanza Iris y Juan Palmer”, 20 de diciembre de 1917, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Correspondencia, caja 2, exp. 4, ff. 1-2.

Esta gran meta de la aventura sudamericana entrañó una serie de retos adicionales al complejo funcionamiento intrínseco de la compañía teatral. Para la localización del terreno en que se iba a construir el teatro y su respectiva compra se precisó un representante legal de la actriz en México que fuera eficiente, que contara con las relaciones indispensables para obtener los créditos necesarios y que pudiera negociar con los dueños del terreno que se compraría. Además de estas cualidades, esta figura debía contar con toda la confianza de la Iris, pues tendría que defender sus intereses materiales, incluso enfrentándose a las opiniones de familiares y del socio de la Iris, con quien tendría que colaborar estrechamente puesto que éste solventaría la mitad del teatro.

Este personaje clave fue el apoderado Juan Banuet, encargado entre otras cosas de negociar con los bancos mexicanos los créditos necesarios para que la Iris pudiera erigir su teatro. Banuet, además de fungir como un hábil negociador, se desempeñó como un confiable asesor e informante. Como ya se ha sugerido, la tiple obtenía de créditos y rentas buena parte de la liquidez que requería para llevar a cabo sus giras y solventar los gastos de su compañía. En su correspondencia, el abogado Banuet le sugería a la actriz qué deudas le convenía liquidar y qué nuevas opciones de crédito considerar, cuándo vender sus bienes raíces y comprar otros más valiosos y qué cantidades debía invertir en su proyecto.

Banuet fue consejero y custodio de los intereses financieros de la Iris; como tal, rendía cuentas a la artista de su actuación y no dudaba en informarle cuando algún miembro de su familia o su socio, Mario Sánchez, pretendía llevar a cabo acciones que consideraba en detrimento de su clienta. Así, Banuet escribía a Esperanza sobre los planes de Sánchez de comprar un terreno en Tampico con el fin de armar un circo y le hacía entender que él tenía los conocimientos y contactos necesarios para administrar adecuadamente sus fondos, “no obstante que alguno de su familia, a quienes les platicué conforme fui pagando a los bancos, exigiéndome le diera cuenta detallada de mis gestiones, en varias ocasiones me dijo en tono de cólera ‘el dinero es de Esperanza’, yo no hice caso de esto pero sí me molestó bastante”.³⁶

Sin duda, parte del éxito de los planes de la empresaria radicó en que no dependió de un solo encargado de sus negocios en México, sino que

³⁶ “Carta de Juan Banuet a Esperanza Iris”, 27 de enero de 1916, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Correspondencia, caja 2, exp. 3, f. 5.

contó con varios agentes que, al vigilarse entre ellos, mantenían un cierto equilibrio de poderes y evitaban la malversación de los fondos. Mario Sánchez, en mancuerna con Banuet, se encargó de conseguir con el Ayuntamiento los permisos necesarios para la construcción del teatro. Los parientes de la Iris recibían el dinero que enviaba la empresaria desde el extranjero y lo entregaban a Mario Sánchez para que él pagara a los trabajadores y supervisara los avances de la obra.

A pesar de lo complicado de esta visión empresarial, la apuesta de la Iris funcionó; la compañía teatral mexicana logró conquistar esos mercados desconocidos. En mayor o menor grado, las plazas sudamericanas otorgaron utilidades a la sociedad Iris-Sánchez. Los libros de contabilidad informan, en el balance final del *tour* realizado de marzo de 1914 a marzo de 1917, que hubo ganancias totales, ya descontados todos los egresos, de 113 678.90 dólares.³⁷ El contador de la compañía, según lo que se asienta en los libros, cambiaba periódicamente a dólares las utilidades que se obtenían en las diversas monedas locales; de este modo la sociedad Iris-Sánchez se reforzó con fondos en un tipo de cambio sólido y fuerte. La posibilidad de acumular dólares fue crucial para que la sociedad pudiera capitalizar al máximo sus inversiones en un México azotado por un grave desorden monetario.

Las ganancias de la gira sudamericana solventaron la compra del terreno donde se erigió el teatro Esperanza Iris, así como el capital inicial para su construcción. El 24 de mayo de 1917 los socios Iris-Sánchez compraron a la Compañía Bancaria de Fomento y Bienes Raíces de México, S. A., en 150 000 pesos la propiedad ubicada en la calle de Donceles, frente a la Beneficencia Pública.³⁸ En el terreno se encontraba el viejo teatro el Xicoténcatl, mismo que fue demolido por completo para posteriormente iniciar la construcción del teatro Esperanza Iris. La nueva edificación se inició con un capital de 48 000 pesos; el resto del costo se cubrió gracias a los créditos hipotecarios que obtuvo Banuet.

El diseño original del teatro, que realizó el ingeniero Ignacio Capetillo y Servín “procurando reunir todos aquellos detalles modernos en materia de teatros para conseguir la mayor capacidad posible, procurando que el

³⁷ AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Contabilidad, caja 35, exp. 2.

³⁸ “Carta de Juan Banuet a Esperanza Iris”, 27 de enero de 1916, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Correspondencia, caja 2, exp. 3, ff. 1-5.

público tenga cuanta comodidad es de desear en estos centros de diversión en los que por lo general tienen que soportar algunas molestias”,³⁹ fue enviado hasta Sudamérica para que la Iris diera su visto bueno. El intercambio entre el ingeniero y la empresaria fue constante hasta que se logró poner en papel el teatro soñado por la tiple. Su construcción batió tiempo récord: en un año estuvo listo para la magna inauguración del 25 de mayo de 1918.

Con el triunfal, aunque efímero, retorno de Esperanza Iris a México se cierra su etapa más importante como empresaria. La gira por Sudamérica y la construcción a distancia de su propio teatro conforman la faceta más innovadora de su trayectoria empresarial. Al tomar la decisión de conquistar nuevos mercados, desconocidos y arriesgados, Iris se alejó del circuito teatral mexicano. Al menos en estos años revolucionarios su camino como empresaria se apartó del resto de sus competidores en México. Esperanza Iris trabajó haciendo conexiones con empresarios teatrales, admiradores del público y autoridades en el extranjero, pero debido a su ausencia no pudo llevar a cabo esta labor con el mismo ahínco en su país.⁴⁰

Quizás debido a que la gira extranjera probó ser una estrategia exitosa y a que había consolidado conexiones de negocios más prometedoras y ventajosas en el exterior, decidió repetir la misma fórmula cuando se vio obligada a pagar las deudas que le ocasionó la construcción de tan moderno recinto teatral. Mientras en México el teatro Esperanza Iris se rentaba a espectáculos y compañías nacionales y extranjeras, la compañía inició una nueva gira por Cuba, Brasil y España entre 1919 y 1922.⁴¹

³⁹ “Carta de Ignacio Capetillo a Esperanza Iris”, 26 de abril de 1916, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Correspondencia, caja 2, exp. 3, ff. 6-7.

⁴⁰ No debe de pensarse, sin embargo, que la Iris tardó en adaptarse a la nueva capital constitucionalista. Parece que en los pocos meses que estuvo la actriz activa en su teatro durante 1918, Esperanza estuvo al tanto de los reglamentos teatrales vigentes. De este modo, tenía una comunicación fluida con las autoridades capitalinas; podemos citar, por ejemplo, su petición, resuelta de manera favorable, por reducir los impuestos municipales que debía pagar aduciendo particularidades del espectáculo que presentaba su compañía. Esto denota su conocimiento tanto de los códigos como de las formas de entablar una interlocución con el poder. “Petición al Ayuntamiento”, 4 de abril de 1918, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Correspondencia, caja 2, exp. 5, f. 1.

⁴¹ El itinerario de dicha gira subsecuente fue el siguiente: La Habana, Sancti Spiritus, Camagüey y Santiago en Cuba (enero-abril 1919) – Santo Domingo, República Dominicana – San Juan, Puerto Rico – Caracas, Venezuela – Río de Janeiro, San Paulo y Santos en Brasil (junio-diciembre de 1919) – Lisboa, Portugal – Madrid, Barcelona, Zaragoza, San

El episodio de la gira sudamericana, sin duda, nos proporciona un marco privilegiado para valorar la multiplicidad de actividades y responsabilidades que recaían sobre ella; al mismo tiempo nos ofrece un panorama de las dinámicas estratégicas que estableció con sus familiares y con los miembros de su compañía teatral para hacer de la gira un éxito e invertir sus ganancias en la construcción de su propio teatro. Una aproximación a detalle de las diversas interacciones sociales dirigidas por nuestra empresaria, mismas que fueron exitosamente capitalizadas en beneficio de su compañía teatral, aportará una visión más completa al respecto.

LAZOS DE PARENTESCO Y LABOR EMPRESARIAL

A diferencia de otras dinastías teatrales, como la Fábregas, Esperanza Iris no estuvo acompañada por sus hermanos en las tablas ni fundó una genealogía teatral. Esto no quiere decir que su familia haya sido poco relevante para su éxito empresarial; por el contrario, la familia Virgilio-Bofill fue su red de apoyo en México durante su larga ausencia.

Podemos decir que el temprano y apabullante éxito, tanto económico como profesional, provocó que la familia encabezada por el patriarca Gabriel Virgilio se distanciara de algunas convenciones sociales de la época, particularmente en lo que respecta a las funciones específicas de cada género en el seno familiar. Por ejemplo, por encima del hombre de la casa Esperanza Iris se convirtió en el soporte económico de su núcleo familiar inmediato (desde los 12 años ya ganaba el doble que su padrastro):⁴² madre, padrastro, hermanos menores y, eventualmente, su marido e hijos. Al convertirse en cabeza de familia, la autoridad de Esperanza Iris fue reconocida por todo el clan, que acataba sus decisiones sin chistar, aun cuando las considerara erróneas.

Quizás el ejemplo que ilustra con mayor agudeza la indiscutible jefatura familiar de la Iris lo muestra la relación con su padrastro, Gabriel Virgilio, cuya dependencia absoluta se percibe en su correspondencia. Virgilio, enfermo y sin trabajo, le escribe a Esperanza Iris cuando su mujer sale de la casa. Le explica la impotencia que siente por no poder proveer a su familia y tener que depender de sus dos hijastras. Se queja de manera especial de

Sebastián, Valencia, Córdoba, Málaga, Sevilla y Vigo en España (enero 1920-junio 1921) – Brasil (julio 1921-enero 1922) – La Habana y de vuelta a la ciudad de México.

⁴² “Memorias”, en López y Rivas, *Esperanza Iris*, p. 79.

su hijo Ramón, educado en Estados Unidos gracias al patrocinio de su famosa hermana, con miras a que la Iris lo meta en cintura y lo obligue a contribuir económicamente.⁴³

Esta relación de subordinación fue explotada por Esperanza, quien usó la lealtad incondicional de su padrastro para encomendarle la vigilancia de los trabajos de construcción del teatro en México. La Iris se empeñó en que su padrastro, en persona, le rindiera un informe detallado del estado de la construcción del teatro. En 1917 Virgilio, obediente, viajó a Brasil y la muerte lo encontró en el pesado trayecto. No hay conflictos ni reclamos, aunque su tía Lucrecia reconoce que toda la familia consideraba una locura el viaje de Virgilio dada la gravedad de su estado, “pero ante tus cartas que en todas decías que fuera no podíamos más que callar”.⁴⁴

Esperanza Iris supo capitalizar su jefatura familiar y manejó sus relaciones a modo de tener un brazo de acción en México aun estando en el Cono Sur. Sus familiares se encargaron de cuidar su propiedad en este país y de difundir una imagen exitosa de la Iris:

tu familia bien sabe lo que tienes y con las fatigas que lo ganas [...] me dicen que estarás ganando muchos dólares y situándolos aquí para cuadruplicar el dinero y yo les digo que sí, que ya casi eres dueña de todos los terrenos de la colonia Roma; como sabes la ambición que hay por ser propietario en esta colonia yo les digo eso, pues muchos de los que me preguntan desearían oír lo contrario; ese es el mundo, les duele el bienestar ajeno [...] te creen millonaria.⁴⁵

Ante todo, sus vínculos familiares fungieron como una red de información invaluable. Se convirtieron en sus ojos y oídos a distancia. Sus cartas la mantenían al tanto del estado de la economía nacional; también le hablaban de la situación teatral en una capital atemorizada por la violencia, hambrienta y enferma:

De los teatros tengo poco que decirte, muy malas las compañías y muy caro. Como hay mucho miedo no va nadie y están bacios [*sic*] no sé cómo se sostiene

⁴³ “Carta de Gabriel Virgilio a Esperanza Iris”, 2 de febrero de 1915, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Correspondencia, caja 1, exp. 5, ff. 1-2.

⁴⁴ “Carta de Lucrecia a Esperanza Iris”, 1º de marzo de 1916, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Correspondencia, caja 1, exp. 6, doc. 2, ff. 1-2.

⁴⁵ “Carta de Lucrecia a Esperanza Iris”, 1º de marzo de 1916, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Correspondencia, caja 1, exp. 6, doc. 2, ff. 1-2.

nen. Todo esta atrocidad [...] En el comercio todo lo cobran a precio de dólar o su equivalente que hoy amaneció a 80 por un peso. Ya se empieza a ver la plata después de dos años de no ver un centavo y un peso plata, o sea oro nacional vale 35 pesos papel.⁴⁶

Esta información pudo haber servido para que la Iris se convenciera de la importancia crucial de convertir sus ganancias a dólares para un mayor rendimiento financiero en México.

Asimismo, los miembros de su familia fueron sus informantes, siempre vigilantes, en lo que respecta a su “otra” familia, la familia teatral. Estuvieron pendientes de los pasos de su socio en el proceso de construcción del teatro, sabiendo que sus acciones afectaban de manera directa los intereses de la artista. En una carta Eloísa, su madre, le aconseja que desconfíe de su socio Mario Sánchez porque, según información que ella ha recabado, éste no trabaja en “nada del teatro pues cuando esta aquí no se ocupa más que de paciar [*sic*] procura que esta carta no te la lean pues yo no quiero disgustos”.⁴⁷

Esta ayuda familiar no habría estado completa sin la presencia de una figura clave en el trabajo empresarial de la Iris: su esposo.

MATRIMONIO Y EMPRESA

El binomio matrimonio/empresa tuvo un peso apabullante en la carrera de Esperanza Iris. Lejos de ser figurines decorativos a la sombra de una regia celebridad o astutos vividores a la espera del nuevo auto de lujo como cortesía de la actriz, los tres hombres que desposó fueron piezas clave de su labor como empresaria.

La Iris comentó en una entrevista: “Miguel Gutiérrez fue para mí, además de un buen esposo, una guía para mi carrera artística; nunca me falta para él una oración”;⁴⁸ estas palabras públicas parecen sospechosamente dulces si las contrastamos con algunos comentarios agrios sobre Gutiérrez que aparecen en sus diarios y su correspondencia privada. No

⁴⁶ “Carta de Concha Bofill a Esperanza Iris”, 10 de noviembre de 1916, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Correspondencia, caja 1, exp. 6, doc. 22, f. 1.

⁴⁷ “Carta de Eloísa Ferrer a Esperanza Iris”, 18 de agosto de 1916, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Correspondencia, caja 1, exp. 6, doc. 18, ff. 1-2.

⁴⁸ “Esperanza Iris. ‘Reina de la Opereta’” (entrevista), en López y Rivas, *Esperanza Iris*, p. 128.

obstante, tal declaración revela una verdad indiscutible: el matrimonio con Gutiérrez transcurrió en un periodo formativo importante para Iris como empresaria. Miguel Gutiérrez, director teatral de la empresa Arca-raz Hermanos, para la que también trabajaba Iris, vio el potencial de una actriz que a pesar de no haber alcanzado todavía la mayoría de edad ya gozaba de gran éxito.

Se casaron en 1901 y pocos años después formaron una compañía teatral propia en la que Iris debutó no sólo como tiple principal, sino también como empresaria. En esta nueva etapa hizo una primera gira extensa por Cuba con el respaldo de Gutiérrez, que era cubano y conocía bien el ambiente local. La isla llegó a ser crucial a lo largo de la carrera de la Iris, no sólo porque este mercado era una ruta obligada en el circuito teatral mexicano sino porque allí se organizó una red de admiradoras femeninas que la siguieron devotamente hasta el día de su muerte y se consolidaron relaciones con empresarios cubanos, mismas que le servirían en la aventura empresarial que emprendió después de su primer divorcio.⁴⁹

No había terminado de secarse la tinta en el acta de divorcio entre Iris y Gutiérrez cuando se constituyó la sociedad mercantil colectiva “Iris y Sánchez”. En el contrato figura ya el nombre del segundo esposo de la Iris, a quien ambos socios:

confieren un poder especial tan amplio, cumplido y bastante como sea necesario al señor Juan Palmer y Arizo (español radicado en Cuba) para que a nombre de la compañía: celebre contratos con artistas y empresas teatrales, los rescinda, obligue su cumplimiento, deposite y extraiga fondos de los bancos, acepte, endose o emita cheques y otros documentos mercantiles y pague y cobre cuanto se adeude.⁵⁰

Sin duda alguna una parte importante del sostenido éxito de la compañía se debió a la constante renovación de decorados, vestuario y repertorio. Palmer fue imprescindible también en este aspecto, pues en varias ocasiones se encargó de cruzar el Atlántico con el propósito de proveer a la compañía de material europeo de vanguardia.

⁴⁹ Iris se divorció también de su segundo esposo, Juan Palmer. Esto ocurrió en octubre de 1934 y para diciembre del mismo año la actriz contrajo matrimonio por tercera ocasión, esta vez con el cantante Francisco Sierra.

⁵⁰ “Escritura núm. 159, La Habana, 28 de mayo de 1914”, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatro, serie Asuntos Legales, caja 12, exp. 1, ff. 7-10.

Al marido de la Iris se le debió considerar poseedor de cierta sensibilidad que lo autorizaba a seleccionar las obras más apropiadas para la compañía. Debió contar también con cierto conocimiento del idioma italiano, pues una parte de su correspondencia incluye contratos en dicha lengua con autores italianos.⁵¹ De este modo, Palmer no sólo conseguía material fresco e inédito tanto en castellano como en otras lenguas,⁵² sino también adquiriría los derechos para que la compañía de Iris fuera la única que pudiera explotar dichas obras en todo el mercado de lengua hispana y portuguesa.

Palmer fue la cabeza de la gira que la compañía realizó por tierras ibéricas en 1922 y 1923, que fue sin duda la que más satisfacción personal proporcionó a Iris. Tanto su nacionalidad como su conocimiento del contexto español fueron esenciales para lograr esa gira soñada, que otorgó gran prestigio y publicidad a la compañía de su esposa y que además abrió nuevos mercados de trabajo para las compañías teatrales mexicanas. Según atestiguan los documentos, Palmer se ganó a pulso su sueldo, pues no paró de trabajar durante los meses que duró la gira: contrató artistas, lidió con sindicatos de músicos, autores y actores, subarrendó teatros y consiguió permisos para representar obras clásicas, entre otras actividades.⁵³

La relación entre ambos, además de ser afectiva, siempre estuvo guiada por el interés en el éxito de la empresa. En las cartas que envía la Iris a Palmer se entremezclan las palabras melosas con órdenes sobre lo que éste debe hacer y con informes del estado del negocio. Por su parte, Palmer aprovechaba el éxito de la Iris para innovar en otros negocios, siempre relacionados con las diversiones públicas, que expandieran las perspectivas teatrales de la empresa. En estas aventuras empresariales propias su esposa aparece como su fiadora.

⁵¹ “Carta-Contrato, Milán, 1913”, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatro, serie Correspondencia, caja 1, exp. 3, ff. 3-4.

⁵² Los derechos comprados se referían exclusivamente al texto en el idioma original; una vez obtenidos éstos, Palmer los enviaba por correo a uno de los miembros de la compañía, quien estaba encargado de traducir la obra. “Carta de José Caras al manager Pérez Llorente”, Lima, 24 de noviembre de 1914, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatro, serie Correspondencia, caja 1, exp. 4, f. 8.

⁵³ Documentos sobre la gira a España, 1923, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Asuntos Legales, caja 12, exp. 13.

Para rematar, el estatus marital de Esperanza Iris era importante para la imagen pública de la empresaria-actriz. No hay que perder de vista que las artistas eran vulnerables a ser identificadas con estereotipos negativos, particularmente enfocados en un comportamiento sexual inmoral.⁵⁴ Era particularmente relevante mantener públicamente un papel de esposa fiel y madre devota para conservar el favor de las mujeres que asistían a sus obras. Si algo distinguió a la Iris en su relación con el público fue su gran popularidad entre la audiencia femenina. Sus seguidoras formaron clubes y mantuvieron correspondencia con la actriz; en especial su grupo de fanáticas cubanas fue clave en la organización y el éxito de sus giras artísticas por la isla. En este sentido, el hecho de estar casada y de que su actividad profesional como empresaria y actriz no fuera un obstáculo para que la Iris se desarrollara paralelamente como esposa y madre la ayudó a mantener el visto bueno del público.

Como vemos, la relación conyugal proporcionaba a ambos miembros ciertos beneficios empresariales. Sin embargo, la familia y el matrimonio no eran suficiente apoyo para lograr el auge del gran proyecto empresarial de la Iris. La construcción del teatro dependía, en última instancia, de que la compañía teatral tuviera éxito en la gira. Eso sólo se podía lograr gracias a las grandes cualidades de liderazgo que poseía la Iris.

UNA FAMILIA SUSTITUTA: LA COMPAÑÍA TEATRAL

Desde que se inició en el ambiente, la actriz comprendió la naturaleza afectiva en la que se sustenta una compañía teatral:

El trabajo era una diversión; ni una preocupación, ni envidias, ni egoísmos. Todos tan unidos, todos nos queríamos mucho. Hoy, cuando pienso que había niñas de quince años y niños de dieciséis, que viajaban casi todos sin padres, sin más familia que los empresarios, y que nunca se supo de ninguno que faltara el respeto a una niña y casi todas teníamos allí el novio [...]⁵⁵

Al revisar los libros de nómina podemos inferir ciertas prácticas informales que nos hablan de una relación laboral más familiar que jurídica.

⁵⁴ Ortiz, "Orígenes y desarrollo del teatro", pp. 47-48.

⁵⁵ "Memorias", en López y Rivas, *Esperanza Iris*, p. 81.

El carácter de las relaciones entre los empresarios y los artistas era más afectivo que contractual; dependía de la confianza mutua y no de la firma que estamparan en un contrato. Por ejemplo, el adelanto de dinero era una práctica común que no necesitaba más que del primer papelucho que se encontrara para dejar patente la deuda con la empresaria.⁵⁶

Sin duda este tipo de estrategia tenía un doble filo. En algunos casos, los más, funcionaba como una especie de enganche que obligaba a los empleados a permanecer en la compañía durante largas temporadas; en otros, la empresaria salía perdiendo, pues al ser un sistema informal, ajeno a contratos legales que estipularan claramente los derechos y las obligaciones laborales de ambas partes, el empleado podía simplemente abandonar la compañía sin pagar la deuda.⁵⁷

Las muestras mutuas de confianza y afecto estrechaban los lazos entre los miembros de la compañía. Prácticas como los regalos de cumpleaños o de novios a título colectivo fortalecían la solidaridad. En estos casos resalta una percepción relativamente homogénea de la compañía en su conjunto; aunque no hay lugar a dudas de que había marcadas jerarquías en el interior del grupo, principalmente vinculadas al sueldo que se recibía y a la función que se desempeñaba, todos cooperaban con las mismas cantidades en la compra de un regalo. No se debe pensar, sin embargo, que la interacción fue siempre armoniosa o que el conflicto estuvo ausente.

A pesar de que la compañía teatral aparece en las fuentes como un núcleo sólido, la convivencia cercana y prolongada tiende a generar conflictos que el líder tiene que aprender a manejar. El desafío se intensifica cuando hablamos de una gira de varios años por lejanas y desconocidas tierras. Un líder tenía que saber conservar la tónica de confianza y afecto, al tiempo que imponer respeto al ejercer una disciplina sólida. El puesto no era para cualquiera, como lo atestigua el propio socio de la Iris, Mario Sánchez: “Todos te extrañan y yo principalmente que soy inepto para dominar este contorno, pues los compañeros me saben débil y tú sabes que se necesitan

⁵⁶ Véase, por ejemplo, los vales sueltos que aparecen en los libros de nómina (1922-1923), AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Contabilidad, caja 35, exp. 3.

⁵⁷ Este caso aparece reportado en el balance total de la temporada en Cuba, durante marzo y agosto de 1914. El contador calcula una pérdida total de 1 638 pesos en oro, de ésta, una parte menor correspondió a los préstamos otorgados a artistas que no fueron liquidados. AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Contabilidad, caja 35, exp. 2.

fuertes; sin embargo se han portado bien y esperan el regalito. La compañía te envía un saludo cariñoso”.⁵⁸

La Iris lidió exitosamente con las histerias y los conflictos que se desataban en el interior de la compañía. Cuenta en sus cartas que había tranquilizado a varios compañeros. Algunos miembros de la compañía, deprimidos, no querían salir de la cama, mientras que otros, hipocondriacos, se creían enfermos. Algunos habían sido víctimas de robos y se comportaban de manera paranoica. Ella misma llegó a pensar que alguien le estaba haciendo brujería debido a la frecuencia con que perdía sus alhajas.⁵⁹ La compañía triunfó en Sudamérica gracias, en parte, a la labor de organización matriarcal de la Iris.⁶⁰

EL FIN DE LA CARRERA EMPRESARIAL DE ESPERANZA IRIS

Sin duda, se puede considerar que Esperanza Iris fue una empresaria teatral fuera de serie en el mundo de los escenarios mexicanos a principios del siglo xx. Fue justamente su estrategia empresarial la que la distinguió de otros empresarios y primeras actrices del momento: el éxito de su gira sudamericana la llevó no sólo a mantener viva su compañía sino a incrementar los bienes de su empresa. Una vez con la experiencia de los años 1914-1917 no vaciló en utilizar el recurso de la gira internacional cada vez que necesitó solventar gastos, pagar deudas y capitalizar su empresa teatral por medio de su trabajo actoral.

De tal forma se aventuró a la ya referida gira española de 1921-1922, que realizó con el propósito de juntar dinero para ir liquidando los créditos hipotecarios que había solicitado a fin de pagar la edificación de su lujoso teatro. Ni hablar de las múltiples ocasiones en que recurrió a sus contactos cubanos, principalmente a su club de admiradoras y a sus amigos empresarios teatrales, para montar giras en dicha isla durante momentos de crisis financiera personal.

⁵⁸ “Carta de Mario Sánchez a Juan Palmer”, 14 de julio de 1916, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Correspondencia, caja 1, exp. 6, doc. 16, f. 1.

⁵⁹ “Carta de Esperanza Iris a Juan Palmer”, 29 de julio de 1916, AHDF, Fondo Esperanza Iris, sección Vida y Teatros, serie Correspondencia, caja 1, exp. 6, doc. 14, f. 1.

⁶⁰ La referencia a la importancia del papel maternal de una empresaria teatral que cuida personalmente a los miembros de la compañía que enferman durante arduas giras aparece también en las memorias de otras actrices-empresarias. Véase *Virginia Fábregas, su Tourneé por la América Latina*, p. 26.

Con el análisis del proceder empresarial de la Iris es posible delinear su perfil particular como mujer de negocios. La actriz-empresaria cimentó sus opciones en tres fuentes principales de capitalización e inversión: las ganancias que le redituaban su propio trabajo como actriz y el manejo de su compañía teatral, las rentas que obtenía de sus bienes raíces y su posibilidad de obtener liquidez por medio de créditos.

La inversión de sus ganancias en negocios fuera del ámbito artístico no se aprecia como una inquietud o curiosidad propia de esta mujer de teatro. Nunca buscó una diversificación; por el contrario, las ganancias se destinaban a mejorar su repertorio, vestuario, escenografías, el inmueble teatral o para pagar deudas. Cuando mucho llegó a invertir una parte de sus utilidades en la compra de algunas propiedades en México y en Cuba.

Estos bienes inmuebles le servían como medio para obtener dinero líquido y cubrir las erogaciones propias de la compañía teatral. Una maniobra recurrente de la Iris consistía en hipotecar sus propiedades. Posteriormente solventaba tales deudas con las ganancias de sus trabajos artísticos, sus rentas o, en el peor de los casos, contrayendo nuevos préstamos de particulares y créditos hipotecarios. En realidad su empresa funcionaba en gran medida gracias a ciclos de endeudamiento.

Podemos observar entonces que si bien mostró su capacidad de innovación al poner en marcha estrategias arriesgadas, como la gira sudamericana, sus decisiones revelan rasgos conservadores que marcaron límites claros en su desempeño empresarial. En última instancia, los intereses personales de la actriz orientaron sus decisiones como empresaria. Las expectativas, tanto individuales como marcadas por el contexto social de cada época, que el empresario tiene en ciertas etapas de la vida también inciden en las decisiones que puede tomar un individuo para dirigir los destinos de su empresa. La opción de iniciar, expandir o finiquitar un emprendimiento depende de la etapa de la vida en que se encuentre el empresario.⁶¹

Si su deseo de hacerse de un teatro propio la impulsó a innovar y arriesgarse, su anhelo de dedicarse a su marido, sus hijos y su vida hogareña la llevó a delegar en Palmer casi todo lo concerniente al negocio de su teatro desde mediados de los años veinte. A pesar de que se encontraba en un

⁶¹ Sobre la teoría que relaciona las etapas de la vida con el comportamiento empresarial, distinguiendo entre hombres y mujeres, véase Bowen y Hisrich, "The Female Entrepreneur", pp. 393-407; Davis y Shaver, "Understanding Gendered Variations", pp. 495-499.

momento de éxito total, propicio para seguir creciendo en su faceta empresarial, su familia significaba más para ella que su carrera como empresaria. Aunque su estrella como actriz seguiría titilando en años venideros, la época más brillante de la Iris como empresaria había quedado en el pasado para no resurgir más.

CONSIDERACIONES FINALES

La carrera de Esperanza Iris muestra una imagen compleja de la mujer empresaria. Por un lado, exhibe las oportunidades que se abren para trastocar y subvertir ciertas relaciones de poder marcadas por roles de género. Por el otro, muestra la necesidad de generar estrategias con el fin de lograr un desempeño exitoso en el negocio sin transgredir los valores y las normas de conducta imperantes, es decir, adaptándose a las expectativas sociales correspondientes a su género. Encontramos entonces que nuestra empresaria teatral, gracias a su éxito económico, se convierte en la jefa indiscutible de la familia y deja en un papel subordinado a su padrastro, sus hermanos y su marido, rompiendo así con el patriarcado en el interior de la familia. Al mismo tiempo era indispensable su estatus marital para proyectar ante el público una imagen de mujer virtuosa y moralmente aceptable.

Antes de concluir este análisis es imprescindible hacer hincapié en que el caso de Esperanza Iris no es excepcional. En el México que transitó del Porfiriato a la posrevolución muchas empresarias compartieron, compitieron y configuraron el mercado teatral nacional junto con sus contrapartes masculinas. De aquí parten dos reflexiones finales sobre el negocio de las tablas como un ámbito particularmente favorable para la mujer que decidía desarrollarse como empresaria.

En primera instancia, la proliferación de empresarias teatrales abre la posibilidad de plantear un análisis sistemático basado en el estudio comparativo de las carreras empresariales de varias mujeres que operaron dentro de un mismo contexto sociohistórico. Hubo empresarias teatrales como Virginia Fábregas que legaron dinastías a las tablas mexicanas, y otras, como María Tereza Montoya, que continuaron con una tradición familiar. También están las arriesgadas que dieron el salto de los escenarios a otros ámbitos, como Mimi Derba, quien fue pionera en la producción cinematográfica. Están las que aplastaban a la competencia, como las hermanas Romualda y Genara Moriones, regentas del teatro Principal, y las que no

entendieron las lógicas del negocio, como las efímeras empresarias Soledad Goyzueta y Esperanza Dimarías. El estudio de los contrastes y las similitudes en las trayectorias de estas mujeres aportaría un nutrido panorama de conjunto sobre los retos, estrategias, recursos e innovaciones que marcaron sus comportamientos empresariales.

En segundo término, la marcada presencia femenina en el teatro invita a tratar de explicar por qué el medio teatral de la época era un espacio tan abierto a las mujeres empresarias.⁶² El caso de Esperanza Iris aporta pistas para formular algunas hipótesis al respecto. Como ya se ha referido, una de las características clave de la compañía teatral que dirigió la Iris fue que la empresaria era, al mismo tiempo, la celebridad que atraía al público. La revisión del panorama teatral en que se desempeñó muestra que dicho rasgo fue generalizado. Es decir, en las empresas teatrales de la época los papeles de empresaria y actriz principal se encontraban fusionados.

Este detalle es relevante si consideramos que el ámbito de la actuación profesional fue, de entre el resto de las ocupaciones ligadas con el mundo artístico, el que primero se abrió a la participación de las mujeres.⁶³ En la época de la Iris las compañías teatrales estaban conformadas de manera balanceada por hombres y mujeres, niños y niñas. Los miembros de la familia teatral estaban acostumbrados a convivir tanto con actores como con actrices sobresalientes, muchos de los cuales se convertían eventualmente en empresarios y empresarias. Si en otros ámbitos empresariales las mujeres podían ser discriminadas por el solo hecho de considerárseles menos competentes que los empresarios varones, en el espectáculo teatral las empresarias-actrices no enfrentaban tales obstáculos. Así, encontramos en el teatro un espacio propicio para que las mujeres ejercieran esa ocupación incluso en un contexto donde la percepción generalizada del empresario estaba estrechamente asociada a lo masculino.

Igualmente importante resulta la identificación de la compañía teatral con una gran familia. En este sentido, la percepción de los miem-

⁶² Aunque se necesitaría hacer un estudio comparativo más profundo antes de generalizar, existen trabajos sobre la presencia de mujeres empresarias en otros contextos teatrales, aunque contemporáneas de la época de la Iris, que atestiguan esta nutrida participación femenina en el negocio teatral. Para el caso de Estados Unidos, véase Curry, *Nineteenth-Century American*; Chinoy, "Art versus Business", pp. 3-10.

⁶³ Para un análisis histórico detallado sobre la inclusión de la mujer en el teatro como actriz profesional y el contraste del mismo proceso en otros ámbitos artísticos, véase Möhrmann, "Profesión: artista", pp. 200-208.

bros de la compañía de la empresaria como una figura maternal es, sin duda, un elemento crucial para el funcionamiento exitoso de la misma. Como ya se mencionó, ser gentil, sensible, compasiva, afectuosa, atenta a las necesidades de los demás y comprensiva fue trascendental para la Iris, particularmente en periodos prolongados de convivencia y trabajo en giras. Se puede afirmar por lo tanto que en el negocio teatral ciertos atributos que suelen percibirse como femeninos y que no están asociados con la definición tradicional del empresario resultan elementos capitales para consolidar el liderazgo de quien dirige una compañía teatral y para afirmar los vínculos de lealtad, afecto, confianza y admiración entre los miembros de la empresa.

REFERENCIAS

Archivos

AHDF Archivo Histórico de la Ciudad de México.
Fondo Esperanza Iris. Fondo Esperanza Iris, serie Vida y Teatro, secciones Correspondencia, Asuntos Legales, Contabilidad, Recortes de Periódico.

Hemerografía

Excelsior, serie de artículos: “Memorias de Esperanza Iris: Mi vida para el teatro”, junio de 1963.

Bibliografía

AHL, Helene, “Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Directions”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, núm. 5, septiembre, 2006, pp. 595-621.
BOWEN, Donald y Robert Hisrich, “The Female Entrepreneur: A Career Development Perspective”, *The Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 2, abril, 1986, pp. 393-407.

- BRETÓN, Albert, "Introducción a una economía de la cultura: Un enfoque liberal", en Ari Anverre *et al.*, *Industrias Culturales: el futuro de la cultura en juego*, México, Fondo de Cultura Económica, 1982.
- BRYAN, Susan, "Teatro popular y sociedad durante el Porfiriato", *Historia Mexicana*, vol. 33, núm. 1, julio-septiembre, 1983, pp. 130-169.
- CHINOY, Helen, "Art versus Business: The Role of Women in American Theatre", *The Drama Review*, vol. 24, núm. 2, junio, 1980, pp. 3-10.
- CONTRERAS SOTO, Eduardo, "A caballo entre mundos y estilos. Las dramaturgias mexicanas y sus vidas escénicas en los inicios del siglo xx", en David Olguín (coord.), *Un siglo de teatro en México*, México, Fondo de Cultura Económica / Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2011, pp. 17-39.
- CURRY, Jane, *Nineteenth-Century American Women Theatre Managers*, Westport, Greenwood Press, 1994 (Contributions in Women's Studies, 143).
- D'ACOSTA, Helia, *Veinte mujeres*, México, Editores Asociados, 1971.
- DAVIS, Amy y Kelly Shaver, "Understanding Gendered Variations in Business Growth Intentions Across the Life Course", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, núm. 2, marzo, 2009, pp. 495-512.
- DE BRUIN, Anne *et al.*, "Towards Building Cumulative Knowledge on Women's Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, núm. 5, septiembre, 2006, pp. 585-593.
- El país de las tandas. Teatro de revista, 1900-1940*, México, Secretaría de Educación Pública / Museo de Monterrey / Museo de las Culturas Populares, 1984.
- Esperanza Iris: Mi vida y mis triunfos*, México, Aztlán Editores, 1925.
- GODWIN, Lindsey *et al.*, "Forced to Play by the Rules? Theorizing How Mixed-Sex Founding Teams Benefit Women Entrepreneurs in Male-Dominated Contexts", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, núm. 5, septiembre, 2006, pp. 623-642.
- GUPTA, Vishal *et al.*, "The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, núm. 2, marzo, 2009, pp. 397-417.
- GUTIÉRREZ NÁJERA, Manuel, "Las tandas del principal" y "El empresario Navarrete y las tandas", *Obras III. Crónicas y artículos sobre teatro I (1876-1880)*, México, UNAM, 1974.
- HUGHES, Karen *et al.*, "Extending Women's Entrepreneurship Research in New Directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, núm. 3, mayo, 2012, pp. 429-442.

- LARRODER, Luis de, “La opereta”, *Artes y Letras*, 5 de febrero de 1911, en Luis Reyes de la Maza, *El teatro en México durante la Revolución (1911-1913)*, México, Escenología, 2005.
- LÓPEZ SÁNCHEZ, Sergio y Julieta Rivas Guerrero (eds.), *Esperanza Iris. La tiple de hierro (Escritos I)*, México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes / Instituto Nacional de Bellas Artes / CITRU / Gobierno del Estado de Tabasco, 2002.
- _____, “Estudio introductorio”, en Sergio López Sánchez y Julieta Rivas Guerrero (eds.), *Esperanza Iris. La tiple de hierro (Escritos I)*, México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes / Instituto Nacional de Bellas Artes / CITRU / Gobierno del Estado de Tabasco, 2002.
- _____, “Esperanza Iris. ‘Reina de la Opereta y Emperatriz de la Gracia’” (entrevista), en Sergio López Sánchez y Julieta Rivas Guerrero (eds.), *Esperanza Iris. La tiple de hierro (Escritos I)*, México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes / Instituto Nacional de Bellas Artes / CITRU / Gobierno del Estado de Tabasco, 2002.
- LUDLOW, Leonor (coord.), *200 emprendedores mexicanos. La construcción de una nación*, 2 vols., México, LID Editorial Mexicana, 2010.
- MARÍA Y CAMPOS, Armando de, *El teatro de género chico en la Revolución Mexicana*, México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 1996.
- MÖHRMANN, Renate, “Profesión: artista. Sobre las nuevas relaciones entre la mujer y la producción artística”, en Gisela Ecker (ed.), *Estética feminista*, Barcelona, Icaria, 1986.
- OLGUÍN, David (coord.), *Un siglo de teatro en México*, México, Fondo de Cultura Económica / Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2011.
- ORTIZ, Alejandro, “Orígenes y desarrollo del teatro de revista en México (1869-1953)”, en David Olguín (coord.), *Un siglo de teatro en México*, México, Fondo de Cultura Económica / Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2011, pp. 40-53.
- PIEDRAS, Ernesto, *¿Cuánto vale la cultura? Contribución económica de las industrias protegidas por el derecho de autor en México*, México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2004.
- REYES, Aurelio de los, *Cine y sociedad en México, 1896-1930*, México, UNAM, 1996.
- REYES DE LA MAZA, Luis, *El teatro en México durante la Revolución (1911-1913)*, México, Escenología, 2005.

_____, “Debut de la Iris en el Arbu”, *El Imparcial*, 29 de enero de 1911, en Luis Reyes de la Maza, *El teatro en México durante la Revolución (1911-1913)*, México, Escenología, 2005.

_____, *El teatro en México durante el porfirismo*, 3 vols., México, UNAM, Instituto de Investigaciones Estéticas, 1968.

RICO, Araceli, *El Teatro Esperanza Iriss. La pasión por las tablas*, México, Plaza y Valdés, 1999.

SHINNAR, Rachel, “Entrepreneurial Perceptions and Intentions: The Role of Gender and Culture”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, núm. 3, mayo, 2012, pp. 465-493.

Virginia Fábregas: su tournée por la América Latina, 1911-1914. Apuntes para la historia del arte dramático mexicano, México, Imprenta Stephan y Torres, 1914.

V. EL ASCENSO DE AGUSTÍN LEGORRETA GARCÍA DENTRO DE BANAMEX, 1902-1921

ARTURO VALENCIA ISLAS

INTRODUCCIÓN

LA REVOLUCIÓN MEXICANA trajo consigo importantes cambios dentro de la estructura económica del país. Mucho se ha discutido sobre su efecto en las instalaciones industriales, los ferrocarriles, la tenencia de la tierra, el sistema monetario y la explotación de los recursos naturales. La historiografía reciente sobre el periodo ha analizado profusamente las secuelas de la guerra sobre la economía y ha hecho un nuevo balance en que ha considerado que si bien no todo permaneció inalterado, las consecuencias “catastróficas” de la lucha armada se han matizado y diferenciado, dependiendo de la ubicación geográfica, el ramo de actividad y el tipo de propiedad, entre otros factores.¹ A pesar de que se ha revisado el daño que pudieron haber sufrido la infraestructura y las instalaciones, la Revolución no se limitó a su destrucción, pues generó desajustes de diversos tipos; así, como observa Paolo Riguzzi, el significado central de la Revolución en el aspecto económico “no fue la destrucción de activos físicos, sino la desarticulación de las jerarquías empresariales, la alteración de la naturaleza económica de las organizaciones, la pérdida del capital humano al interior de ellas y la desconfianza externa”.²

Aunque se han comenzado a estudiar las repercusiones de esta desarticulación de las jerarquías empresariales y la pérdida de capital humano en

¹ Sobre estas nuevas interpretaciones, véase, Haber, *Industria y subdesarrollo y The Politics of Property Rights*; Kuntz, *The Export Boom of the Mexican Revolution*; Knight, *La revolución mexicana: su dimensión económica*; Kuntz, *De las reformas liberales a la gran depresión*; Ibarra, *A modo de presentación: la nueva historia económica mexicana*, entre otros. Específicamente, respecto a la renovación de la historiografía sobre la banca en México, véase, Marichal y Ángel, “Poder y crisis”.

² Riguzzi, “Revolución y finanzas públicas”, p. 203.

el sector industrial y en el de las finanzas públicas, poco se ha explorado su efecto sobre lo que podríamos llamar “burguesía financiera” porfiriana. La estructura de la propiedad bancaria sin duda cambió —sobre todo porque algunos de los bancos porfirianos no superaron las pruebas de solvencia que les fueron impuestas durante el carrancismo—, pero menos que la de otros sectores; es decir, en un contexto general de cambio sólo hubo “reacomodos” en el sector financiero. Si bien no todos los personajes que pertenecían a la élite financiera durante el Porfiriato pudieron reubicarse durante y después del periodo revolucionario —especialmente los que se identificaban de manera directa con el poder político—, muchos conservaron sus posiciones dentro de los diferentes consejos de administración y de las juntas de accionistas. A pesar de este limitado efecto, ciertamente la Revolución abrió paso a un número reducido de hábiles y ambiciosos individuos para que ascendieran rápidamente dentro de diversos ámbitos, como el industrial, el gubernamental y el financiero. Uno de estos personajes fue Agustín Legorreta García, quien pasó de ser un joven empleado del Banco Nacional de México a convertirse en su director general en menos de una década. Su nombre y el de su familia han estado indisociablemente ligados al del banco a lo largo de casi todo el siglo xx.

El rápido ascenso de Agustín Legorreta dentro de Banamex puede obedecer a diversas causas.³ La primera fue la capacidad e inteligencia del personaje: su destreza para acomodarse a esos tiempos cambiantes, su personalidad abierta y dinámica, que le facilitó el acceso a los jefes revolucionarios triunfantes y la amistad con ellos, y su habilidad como negociador, que le permitió establecer puentes entre la vieja oligarquía porfiriana y la nueva élite revolucionaria, ayudan a explicar su ascenso. En este trabajo esgrimiré dos causas adicionales que lo esclarecen: primero, que desde finales del siglo xix el Banco Nacional de México se encontraba en un proceso de reestructuración interna, el cual correspondía con un cambio generacional de sus primeros socios y con la llegada de nuevos funcionarios y consejeros con capacidad gerencial, que aunque no pertenecían a la élite económica formaban parte de un grupúsculo técnico que en muchas ocasiones había compartido la educación y los círculos sociales con aquéllos,

³ He decidido utilizar el acrónimo “Banamex” para referirme al Banco Nacional de México, a pesar de que aquél no fue adoptado sino hasta la década de 1980, sólo porque así es conocido en la actualidad el banco, aunque estoy consciente de que incurro en un anacronismo.

y que se habría incorporado durante el periodo porfiriano pero adquiriría puestos de responsabilidad durante la Revolución, uno de los cuales fue el propio Legorreta; y segundo, que el “torbellino revolucionario” aceleró esta restructuración y dio a Legorreta la posibilidad de ascender rápidamente. Así, el propósito del presente ensayo es examinar: ¿cómo se dieron estos cambios dentro del Consejo de Administración de Banamex antes del periodo revolucionario?, ¿cómo ayudaron al ascenso de Agustín Legorreta?, y ¿cómo llegó Legorreta a la dirección del banco en la coyuntura de la incautación bancaria en 1916? El periodo de incautación bancaria me parece ilustrativo de la libertad con que operó Legorreta, que fue el primero que disfrutó de capacidad de decisión porque coincidió con su llegada al cargo de director interino.

Para comenzar me referiré a la importancia de la familia Legorreta dentro de la administración de Banamex a lo largo del siglo xx, así como a algunos aspectos biográficos del personaje; después trataré sobre Banamex, su Consejo de Administración y el cambio generacional que se vivió dentro de dicho Consejo; posteriormente analizaré la forma en que fue ascendiendo Legorreta dentro del banco y cómo aprovechó las transformaciones del mismo; por último, expondré cómo llegó a la Dirección Interina en el contexto de la incautación bancaria y cuál fue su desempeño dentro de la misma, hasta la devolución a sus propietarios en 1921.

El entorno familiar

El origen de la familia Legorreta en México se remonta a finales del siglo xvi. Fue Jerónimo de Legorreta, inmigrante de origen vasco, pero asentado en el pueblo de Baeza, provincia de Jaén, Andalucía, quien emprendió el viaje a la Nueva España y se estableció en la hacienda de San Joseph en Ixtlahuaca, en el actual Estado de México.⁴ La fortuna lo favoreció, pues, como recordaría Agustín Legorreta Chauvet en 1981, con motivo de la boda de su hija en 1630, el patriarca le dio como dote 1 030 pesos oro, 50 vacas, 30 bueyes, 288 carneros, diversas joyas y otras mercancías por un total de 3 000 pesos. A pesar de que los miembros de la familia no ocuparon cargos políticos ni acumularon grandes fortunas, se asentaron en varios lugares de la geografía mexiquense y prosperaron en diversas actividades

⁴ Romero Sotelo, “Familia Legorreta”, p. 41.

mercantiles. Pasarían tres siglos desde la llegada del patriarca novohispano hasta el nacimiento de nuestro personaje.⁵

Agustín Legorreta García nació en la ciudad de Querétaro en 1883 y murió en Nueva York en 1937.⁶ Su padre era Juan de Dios Legorreta, acomodado comerciante mexiquense, ferviente católico y conservador. A principios de la década de 1880 la familia se estableció en Querétaro, después de haber residido en Zamora, Michoacán. Agustín tenía un hermano mayor, Juan de Dios, que nació en Zamora, y tres menores, Luis, Felipe y Salvador, nacidos en la ciudad de México.⁷ De estos sólo Luis participó en la administración de Banamex, y alcanzó, al igual que su hermano, los puestos de director general y presidente del Consejo de Administración. Luis sobrevivió a Agustín por más de 20 años, y se retiró de la presidencia del Consejo en 1958, tras 43 años de servicio en el banco. Desgraciadamente en ninguna de las fuentes que he consultado aparecen los nombres de la madre y de las hermanas, aunque sí conocemos los de las esposas de los principales miembros de la familia. A pesar de que no se han elaborado memorias, apuntes biográficos o fuentes similares, se cuenta con referencias dispersas sobre los miembros de la familia Legorreta que en algún momento se relacionaron con Banamex.⁸ Además de su hermano Luis, participaron en la administración del banco su hijo Agustín Legorreta López Guerrero —conocido cariñosamente en la familia como *Tintino*—, y su nieto, Agustín Legorreta Chauvet. Con los datos que recabamos en diversas fuentes pudimos construir un bosquejo de árbol genealógico en que se presentan los miembros de la familia que participaron en la administración de Banamex, cuyas fotografías y relaciones de parentesco con don Agustín aparecen en la genealogía del diagrama V.1.⁹

⁵ Seguir la huella de los Legorreta a lo largo del tiempo es un asunto complejo, pues sólo se cuenta con afirmaciones hechas por diversos miembros de la familia en conmemoraciones o celebraciones; por ejemplo, véase el discurso pronunciado por Agustín Legorreta Chauvet con motivo de la recepción de la Legión de Honor otorgada por el Gobierno francés, [<http://www.ambafrance-mx.org/espanol/embajada/sala-deprensa/comunicados/article/discurso-de-agrdecimiento-3200>].

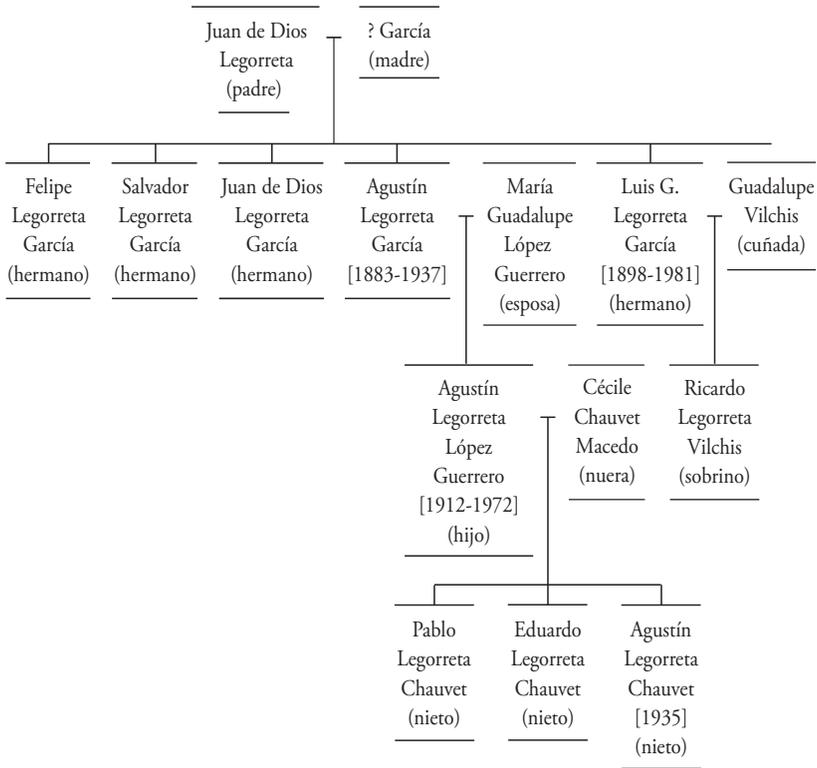
⁶ Romero Sotelo, “Familia Legorreta”, p. 41.

⁷ Huerta-Nava, *Agustín Legorreta García: líder empresarial*, p. 39.

⁸ Sólo Luis publicó un breve libro de apuntes; véase Legorreta, *Memorias y experiencias*.

⁹ La información sobre las relaciones de parentesco proviene de Huerta-Nava y de diversas páginas de internet, sobre todo las relacionadas con la Alianza Francesa —Agustín Legorreta Chauvet es el actual presidente de la “Federación de las Alianzas Francesas en México”— y la Asociación de Bancos de México; véase [<http://www.abm.org.mx/quie->

Diagrama V.1



La hegemonía de la familia Legorreta en los puestos directivos de Banamex se extendió a lo largo de todo el siglo xx, ya fuera controlando la Dirección General, la Presidencia del Consejo de Administración, o ambas. Evidentemente los cuatro personajes que participaron siguieron sus propios procesos de ascenso dentro de la administración del banco, aunque sólo los hermanos Luis y Agustín comenzaron desde puestos modestos dentro del organigrama de la empresa, mientras que López Guerrero y Chauvet accedieron directamente a puestos de responsabilidad, aprovechando sin duda el apoyo paterno. Así, gracias al cambio generacional que

nes/presidentes.htm]; [<http://www.ambafrance-mx.org/espanol/embajada/sala-de-prensa/comunicados/article/discurso-del-excelentisimo-sr-3201>]; [<http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/104661.nombres-nombres-y-nombres.html>].

ocurrió primero en los cincuenta y luego en los setenta del siglo pasado, el control de los Legorreta sobre el banco fue más allá de los pioneros Luis y Agustín, y se extendió desde 1916 hasta 1982, como se puede observar en la línea de tiempo de la gráfica V.1.

Gráfica V.1



Nota: Como “puestos directivos” sólo se entienden los cargos de director interino, director general, vicepresidente del Consejo de Administración y presidente del mismo.

Cabe mencionar que ninguno de los cuatro miembros de la familia que participaron en el banco renunció del todo a sus actividades dentro del mismo hasta su muerte, salvo Agustín Legorreta Chauvet, que se vio forzado a abandonar el puesto de presidente del Consejo de Administración debido a la nacionalización bancaria de 1982,¹⁰ por eso los traslapes que se observan en la gráfica indican que mientras el miembro más antiguo permanecía como presidente del Consejo, el siguiente había asumido la Dirección General. Así, por ejemplo, Luis Legorreta se encarga de la dirección del banco en 1933, cargo que ocupa hasta 1937, cuando la muerte de Agustín lo eleva a la presidencia del Consejo.

El control de Banamex dio a los Legorreta la posibilidad de acceder también a la dirección de la Asociación de Banqueros de México,¹¹ cargo

¹⁰ Sobre la salida de Legorreta Chauvet de la presidencia de Banamex y su opinión sobre la nacionalización bancaria de 1982, véase la interesante recopilación de ensayos publicada recientemente en Espinosa y Cárdenas, *La nacionalización bancaria*.

¹¹ La Asociación de Banqueros de México —también conocida como “Club de Banqueros” — fue fundada el 12 de noviembre de 1928 con la participación de 26 instituciones bancarias, con el propósito de establecer un frente común que representara los intereses de la banca frente a los gobiernos posrevolucionarios. Adoptó el nombre de “Asociación de

que ocupó Luis Legorreta en 1936-1937 y 1943-1944, Agustín Legorreta López Guerrero en 1954-1955 y 1959-1960 y Agustín Legorreta Chauvet en 1973-1974, además de intervenir en otros grupos empresariales —Legorreta López Guerrero fue fundador del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios en 1962—. ¹² Por último cabe referir que los Legorreta también formaron parte de las juntas directivas de numerosas empresas como Teléfonos de México, Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey, Fábrica de Papel de San Rafael y Anexas, Celanese Mexicana, John Deere y Kimberly-Clark de México. En todos estos casos Banamex era acreedor de dichas empresas, por lo que era común que el director del banco o el presidente del Consejo entrara a las diversas juntas para vigilar la operación y así garantizar el pago al banco. Esta práctica era muy común desde el Porfiriato, y en numerosas ocasiones el libro de actas del Consejo da cuenta de los reportes sobre estos importantes deudores. ¹³

Primeros años

Agustín Legorreta García cursó sus primeros años de estudio en el colegio del padre Villagrán en la ciudad de Querétaro. Al finalizar el siglo XIX la familia Legorreta García se mudó a la ciudad de México, por lo que Agustín continuó su educación en la capital del país en el Instituto Científico de México, un colegio dirigido por jesuitas pero con una marcada orientación “moderna”; así, por ejemplo, se impartían cursos de álgebra, cálculo, trigonometría, mecánica, etcétera, orientados a la formación “científica”, siguiendo el plan de estudios de la Escuela Nacional Preparatoria. ¹⁴ Ade-

Bancos de México” el 3 de diciembre de 2003. Para una historia detallada de la ABM, véase *La Asociación de Banqueros*.

¹² Sobre el papel de Agustín Legorreta López Guerrero como líder de los banqueros, véase Briz Garizurieta, *El Consejo Mexicano*; el directorio de la AMB se puede consultar en [<http://www.abm.org.mx/quienes/presidentes.htm>].

¹³ Sobre la participación de los Legorreta en empresas mexicanas en la segunda mitad del siglo XX, véase Hamilton, *México*, pp. 264-267. Por cierto, cabe señalar que la construcción de algunos de los edificios “corporativos” de las compañías controladas por Banamex —por ejemplo, el de Celanese Mexicana—, serían encargados al destacado arquitecto Ricardo Legorreta, hijo de Luis G. Legorreta; véase [http://www.legorretalegorreta.com/lego_new/proyectos_detalle.php?id=42].

¹⁴ Con la Revolución Mexicana, el Instituto cerraría temporalmente, lo que obligó a Luis, hermano de Agustín, a buscar su primer empleo: primero, en 1911 trabajaría en una

más ahí adquirió cierto dominio del inglés y el francés, herramientas que le serían de enorme utilidad pocos años después. Todos los hermanos varones acudieron al Instituto sólo en calidad de alumnos externos, pues éste, como muchos colegios de la época, ofrecía también la posibilidad de entrar como alumnos “internados”, opción que se reservaba principalmente a los alumnos provenientes de otros lugares del país. Se envió a las hermanas a un colegio de monjas, aunque se desconoce si ingresaron como alumnas internas, o al igual que sus hermanos sólo acudían en calidad de estudiantes externas.¹⁵ Al parecer, la disciplina y la ideología del colegio fueron los factores que condujeron al padre a elegir el Instituto, el cual estaba ubicado en la Casa de los Mascarones y contaba en 1906 con 450 alumnos, miembros en su mayor parte de las clases media alta y alta de la sociedad capitalina; ahí coincidió con Alfonso Caso, Luis Enrique Erro, Francisco Pimentel, entre muchos otros, además de los hermanos López Guerrero, con cuya hermana, María Guadalupe López Guerrero, se casaría en 1911 a la edad de 28 años.¹⁶

Al concluir sus estudios de preparatoria a los 19 años, Agustín entró a trabajar como auxiliar “a prueba por un mes” al Banco Nacional de México. Se desconoce por qué decidió entrar al mundo laboral; siendo miembro de una familia de la clase media alta de la época, resulta interesante saber por qué no siguió estudiando. El Instituto ofrecía, además de los cursos de preparatoria con duración de cinco años, cursos “comerciales” de tres años. Así, si había decidido hacer los cursos preparatorios para acceder a los estudios superiores, se esperaría que ingresara a la universidad. Tal vez la familia atravesaba por un mal momento económico —lo que explicaría que ingresara a un trabajo que resultaba más bien modesto para un joven recién salido de un colegio como el Instituto o que el hijo menor comenzara a laborar a los 13 años dentro de una papelería—, o tal vez fuera simple falta de vocación, pero en ese caso, ¿por qué no hizo los estudios comerciales desde un principio?

Cualquiera que haya sido la causa que motivó a Agustín a ingresar a laborar, a partir de ese momento su vida corrió en paralelo a la de Banamex. Nuestro personaje recorrió prácticamente desde abajo el organigrama

papelería; al año siguiente se emplearía en el despacho de Enrique Angulo —quien había sido secretario de Banamex y cuya renuncia permitió el ascenso de Agustín—; y por último, en 1913, a la edad de quince años, como *office boy* dentro del banco. Véase Legorreta, *Memorias y experiencias*, p. 5.

¹⁵ Huerta-Nava, *Agustín Legorreta García*, p. 39.

¹⁶ Huerta-Nava, *Agustín Legorreta García*, p. 40.

del banco, de ahí que me parezca pertinente explicar en forma breve la organización interna del mismo en 1902, en el momento de su ingreso, y cuáles eran las funciones del Consejo de Administración, en el que tan hábilmente se movería.

Organización interna de Banamex: Consejo de Administración, Junta de París y estructura administrativa

El Banco Nacional de México fue fundado en mayo de 1884 como resultado de la fusión del Banco Nacional Mexicano y del Banco Mercantil Mexicano. Ambos bancos habían sido creados apenas unos años antes, en 1881 y 1882 respectivamente, el primero con capital francés y mexicano y el segundo con aportaciones de comerciantes locales y españoles. La recesión internacional de 1882 y la caída del precio de la plata —con la consiguiente crisis de liquidez que ocasionaron las mayores exportaciones de la misma y la especulación resultante— habían obligado a la fusión como único medio para salvar tanto a los accionistas como a los depositantes.¹⁷ El convenio de fusión dejaba en claro que el procedimiento era una medida desesperada, pues incluía un aumento de urgencia del capital social, el compromiso de asumir conjuntamente los gastos y los pasivos, y además nuevas emisiones de acciones y la conversión de las ya existentes.¹⁸ El monto del capital aportado para la creación del Nacional Mexicano —8 millones de pesos— era el doble que del Mercantil —4 millones de pesos—, de ahí que la distribución de las acciones del nuevo banco siguiera esa tendencia, y por ello desde un primer momento predominaron los intereses de los capitalistas franceses en la administración de Banamex, todos ellos encabezados por Édouard Noetzlin, director del Banco Franco-Egipcio.¹⁹ Este grupo habría de controlar las decisiones más importantes de la institución hasta bien entrado el siglo xx, pues no sería sino en la década de 1930 cuando podríamos hablar de una “mexicanización” del banco. De hecho, en opinión de Cerda, hasta 45% de la tenencia accionaria estuvo en manos de inversionis-

¹⁷ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 1, 02/06/1884.

¹⁸ Ludlow, “Funciones y estructura inicial”, pp. 141-142.

¹⁹ Sobre la forma en cómo habían sido creados el Nacional y el Mercantil, la nacionalidad y perfil social de sus accionistas, además de la influencia de los intereses franceses sobre Banamex, véase Ludlow, “El Banco Nacional Mexicano”, pp. 982-989 y “La construcción de un banco: el Banco Nacional de México (1881-1884)”.

tas extranjeros durante el Porfiriato; se concentró inicialmente en Francia y posteriormente arribaron intereses españoles, ingleses y alemanes.²⁰

Para nuestro relato es relevante la fusión de ambas instituciones porque concentró notablemente la propiedad al reducir el número de accionistas y desplazar a numerosos pequeños tenedores que no pudieron adquirir acciones del nuevo banco —recordemos que la fusión ocurrió en medio de una crisis de liquidez— o que decidieron ceder su representación en el nuevo Consejo de Administración a apoderados que pertenecían a la élite político-financiera; de ahí que muchos de los consejeros, además de representar sus propias acciones, lo hacían también en nombre de muchos pequeños tenedores, lo que aumentaba su poder dentro del Consejo.²¹ Esta concentración resulta muy importante para el ascenso de Legorreta, ya que, como trataré de mostrar, hizo más difícil el recambio de los miembros dentro del Consejo, dado que el número de propietarios era muy reducido y esto abrió el espacio para empleados de absoluta confianza como nuestro personaje. También es relevante la fusión porque el nuevo banco heredó la rígida estructura dual del Banco Nacional Mexicano y así Banamex trabajó desde su creación con una organización bicéfala: por un lado el Consejo de Administración, que operaba en la ciudad de México, y por otro la Junta de París, que congregaba en aquella ciudad a los accionistas franceses.

El Consejo de Administración era el órgano máximo para la toma de decisiones operativas del banco. Estaba integrado por 15 miembros propietarios y 10 miembros suplentes, que se seleccionaban entre los accionistas más importantes. Los consejeros propietarios se reunían una vez por semana para monitorear los principales indicadores financieros, aunque la administración cotidiana se le confiaba al director, quien también asistía a las reuniones del Consejo en calidad de vocal con el objetivo de recibir instrucciones. El Consejo estaba dividido en comisiones, las cuales estaban encargadas de vigilar las actividades específicas del banco; sus miembros se rotaban a manera de que conocieran todas las actividades de la institución.²² El peso del voto de los consejeros era el mismo, aunque el presidente del Consejo decidía en caso de empate. Las resoluciones que se alcanzaban se registraban en las actas del Consejo. Cabe mencionar que

²⁰ Cerda, *Historia financiera*, p. 232.

²¹ Ludlow, “Funciones y estructura inicial”, p. 143.

²² Sobre la organización del Consejo de Administración, véase Cerda, *Historia financiera*, p. 232.

en la gran mayoría de las sesiones no se hacían comentarios políticos o de cualquier otro tipo sino que los asistentes se concentraban exclusivamente en el análisis de los problemas financieros. Sin embargo, debido a que entre sus funciones el Consejo debía designar funcionarios, autorizar nóminas y aprobar el nombramiento de consejeros y comisionados, podemos enterarnos con cierta precisión de los cambios organizativos del banco. Además, al final de las sesiones se hacían breves comentarios sobre los motivos de la ausencia de algunos consejeros —enfermedades, accidentes, decesos—, así como de las renunciaciones y jubilaciones —el Consejo decidía discrecionalmente quién tenía derecho a recibir algún tipo de compensación por los servicios prestados—. Generalmente se nombraban comisiones, ya fuera para acompañar a los deudos, en los casos de deceso, o para solicitar al consejero que reconsiderara su decisión, en el caso de las renunciaciones.

La Junta de París estaba integrada por cinco miembros —que inicialmente habían sido accionistas del Banco Nacional Mexicano—, todos ellos importantes financieros franceses que ocupaban puestos directivos en el Banco Franco-Egipcio, que sin embargo serían sustituidos por miembros del Banco de París y los Países Bajos (Paribas) después de la quiebra del Franco-Egipcio. La Junta estaba presente en cada sesión del Consejo a través de un representante, el cual supervisaba las actividades e informaba sobre los principales acuerdos.²³ La Junta de París operaba sólo como un órgano consultivo, de ahí que el Consejo contara con un amplio margen para tomar las decisiones cotidianas del banco, pues aquella sólo participaba en las operaciones en que participaban grandes empresas o el gobierno federal, en la modificación del capital social o en la reforma de los estatutos.

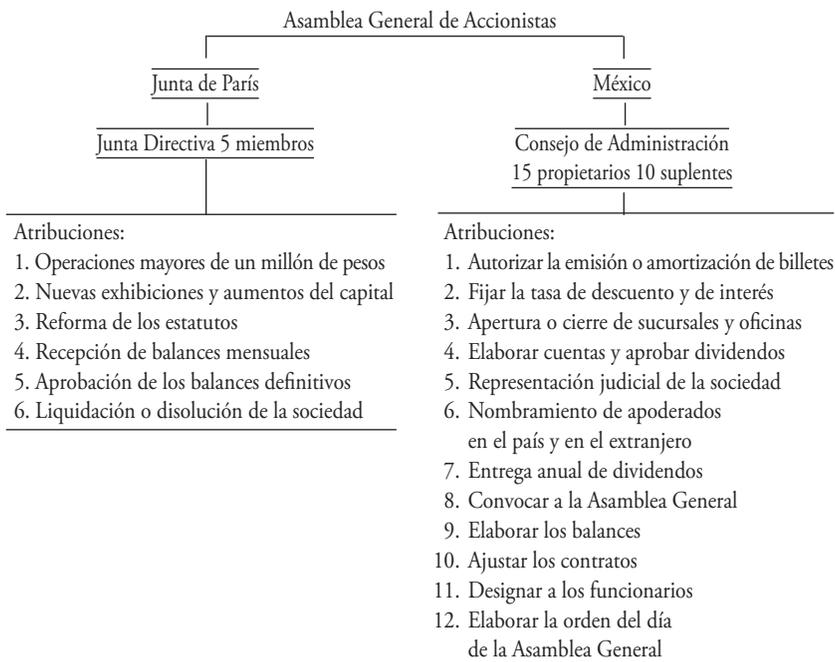
A pesar de la lejanía, la comunicación entre la Junta y el Consejo era fluida, pues además de los intercambios telegráficos —abundantísimos dentro de la correspondencia del director general— eran frecuentes los viajes del presidente hacia París para informar directamente sobre la marcha del banco, así como la visita de supervisores enviados desde Europa o los intercambios de informes.²⁴

La composición y funciones del Consejo de Administración y de la Junta de París se presentan en el diagrama V.2.

²³ Primero Leon Stein y después Gustavo Struck desempeñaron esta función; sobre la composición de la Junta de París, véase Cerda, *Historia financiera*, p. 232.

²⁴ Incluso, desde 1909 se acordó enviar copias de las actas a la Junta de París, solicitando que ésta mandara las suyas al Consejo. Véase AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 1, 19/01/1909.

Diagrama V.2. Estructura general del Banco Nacional de México



Fuente: Ludlow, "Funciones y estructura inicial", p. 150.

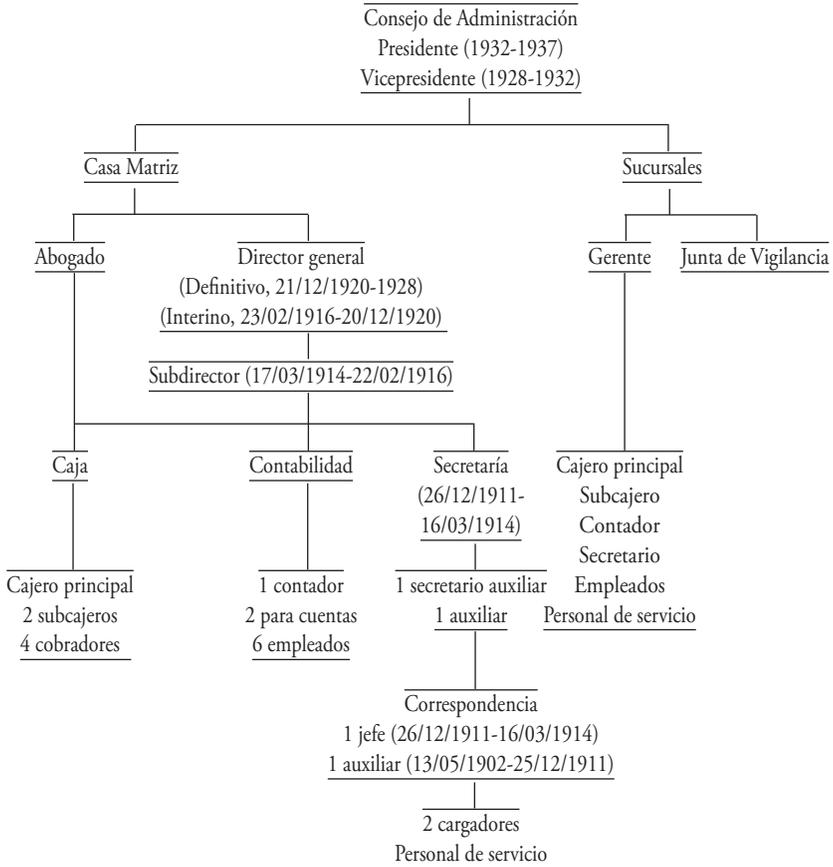
La estructura administrativa del banco había sido determinada a través de diversos reglamentos. El primero de ellos se aprobó el 16 de junio de 1884, y aunque sufrió modificaciones, cambió poco la estructura inicial del banco a lo largo del periodo.²⁵ Banamex estaba dividido en dos ramas para su funcionamiento: la primera organizaba el funcionamiento de la administración central con sede en la ciudad de México, y la segunda se encargaba de normar el funcionamiento de las sucursales.

La administración de la Casa Matriz estaba a cargo del director general, nombrado por el Consejo. A él le correspondía tomar decisiones en los asuntos cotidianos del banco valiéndose de tres departamentos: Caja, Contabilidad y Secretaría. Por otro lado, las sucursales rendían cuentas directamente al Consejo, el cual centralizaba los balances de operación y enviaba instrucciones a los gerentes por medio de las comisiones respectivas.

²⁵ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 1, 16/06/1884.

Dicha estructura administrativa se presenta en el organigrama del diagrama V.3 en el cual se anotan los cargos que desempeñó Agustín Legorreta, así como las fechas en que ocupó dichos puestos.

Diagrama V.3. Estructura administrativa del Banco Nacional de México*



* Las fechas entre paréntesis corresponden a los periodos en que Legorreta ocupó cada uno de los cargos. El organigrama del banco no cambió durante el periodo de estudio.

Fuente: Elaboración propia tomando como base Ludlow, “Funciones y estructura inicial”, p. 152.

Dos reflexiones surgen de la observación de este organigrama: por un lado, que el personal de la Casa Matriz era relativamente limitado —aten-

diendo a las nóminas que aprobó el Consejo sabemos que rondaba los 30 empleados—; por otro lado, que nuestro personaje ingresó a un puesto comparativamente bajo dentro de la estructura del banco, por lo que cabe preguntar por qué logró ascender desde un puesto relativamente modesto hasta la Dirección General y la Presidencia del Consejo. Como ya se expuso, uno de los principales factores que contribuyeron al ascenso de Legorreta fue que Banamex estaba sufriendo un cambio generacional desde finales del siglo XIX, por lo que en un ambiente relativamente pequeño como la administración central, y ante la baja —ya fuera por muerte, renuncia o jubilación— de muchos de los empleados y consejeros que habían trabajado en el banco desde su fundación, se crearon espacios que llenó una nueva generación de funcionarios. En el siguiente apartado describiré cómo se dieron dichos cambios y cómo beneficiaron a nuestro personaje.

El cambio generacional

Como quiera que se les llame —minorías rectoras, élites dirigentes o asambleas de notables— en cada sociedad ciertos grupos reducidos de individuos tienden a concentrar el poder económico, político e intelectual, de manera que durante cierto tiempo las ideas políticas, las propuestas económicas y hasta las preferencias y gustos estéticos de estos grupos suelen convertirse en dominantes y permean así en el resto de la sociedad.²⁶ Según Ortega y Gasset, estas minorías suelen conformar “cuerpos cuasi biológicos”, ya que adoptan similares usos y costumbres que los distinguen de las masas de trabajadores.²⁷ Sin embargo, si bien su hegemonía sobre la sociedad que dominan puede ser mayor o menor, siempre es temporal. El ritmo estacional

²⁶ En el ámbito económico, este papel dirigente suele identificarse con la figura del empresario. No es la intención del presente texto hacer una revisión de la abundante historiografía sobre el papel del empresario dentro de la economía, sin embargo, un breve acercamiento a la historia del concepto aparece en la entrada “entrepreneurship” en *The New Palgrave. Dictionary of Economics*. Para una revisión más amplia de la bibliografía, véase Landstrom, *Entrepreneurship*. Un estudio comparativo en el que se resalta el papel del empresario dentro de la banca en diversos casos de estudio durante los siglos XIX y XX, es Cassis y Cotrell, *The World*.

²⁷ Las principales ideas de Ortega sobre el concepto de generación se encuentran en “La idea de las generaciones”, recogido en *El tema de nuestro tiempo*, y en el texto de la conferencia pronunciada en Valladolid el 20 de mayo de 1934, que aparece en *El hombre y la gente*.

con que se desplazan estas minorías rectoras se conoce con el nombre de “generación”. Para Ortega las generaciones se suceden en promedio cada 15 años, sin embargo no se suceden en “fila india”, sino que se traslapan; de esta manera la generación dominante ejerce el poder mientras ya se prepara su reemplazo, cuando aún no se ha retirado completamente la generación anterior, o como diría González y González, “mientras el coro de los viejos en aptitud de irse entona la melodía ‘nosotros hemos sido’, el coro de los cincuentones plantado arriba repite su cantinela ‘nosotros somos’, y el coro de los adultos jóvenes que apenas va entrando canta ‘nosotros seremos’”.²⁸

Según este autor, el escaso interés por los negocios y la política de la que denomina “generación azul” o “modernista”, nacida entre 1856 y 1870, aunado al protagonismo y la “resistencia” de la generación anterior, permitió la sobrevivencia de la llamada “generación científica”, nacida entre 1841 y 1855, por lo que hacia 1910 todavía se encontraban en la cúspide del poder hombres que oscilaban entre 55 y 70 años. Así, el estallido de la Revolución Mexicana aceleró el cambio generacional al facilitar la llegada de individuos relativamente jóvenes, nacidos entre 1871 y 1885, o más específicamente, entre 1873 y 1888, es decir, entre la muerte del presidente Juárez y la segunda reelección de Díaz.²⁹ A la parte superior de esta generación perteneció Agustín Legorreta, nacido en 1883, pues llegó a 1910 con 27 años. Su generación, conocida como “generación revolucionaria” o “del centenario”, estaba integrada por cerca de 200 individuos que en su mayor parte —por primera vez en la historia de México— no habían nacido en la capital del país. Aunque dos terceras partes de la generación habían obtenido algún título universitario, hubo también quienes nunca acudieron a la escuela o, como nuestro personaje, se quedaron al borde de la educación profesional. A pesar de la inestabilidad que caracterizó el periodo de madurez de esta generación, una cuarta parte de sus miembros desarrolló algún tipo de actividad mercantil —muchos de ellos combinándola con actividades militares—, cifra sólo comparable a la de la “industriosa” generación científica.³⁰ Sin embargo, a pesar de las distintas actividades o profesiones, González y González observa que “por razones misteriosas, los caracteres individuales han contribuido en cada minoría a estrechar los lazos de amistad entre sus miembros”, de manera que muchos integrantes de esta generación com-

²⁸ González y González, *La ronda de las generaciones*, p. 14.

²⁹ González y González, *La ronda de las generaciones*, p. 83.

³⁰ González y González, *La ronda de las generaciones*, p. 104.

partían pasiones y tenían temperamentos similares.³¹ En suma, en torno a 1910, tanto por el desplazamiento que generó la Revolución Mexicana, como por el envejecimiento de la generación científica, todo un conjunto de individuos que había ocupado posiciones de dirigentes en el ámbito económico y político durante el régimen porfiriano fue apartado de los puestos directivos, ya fuera por retiro, por destierro o por muerte. Evidentemente, estos cambios también afectaron al Banco Nacional de México.

El presidente del primer Consejo de Administración del banco fue Antonio de Mier y Celis; el vicepresidente, Nicolás de Teresa; y el director, José del Collado.³² En el cuadro V.1 se presenta la lista de los miembros fundadores del Consejo y la Junta de París.

Cuadro V.1. Miembros fundadores del Consejo de Administración y de la Junta de París

*Consejo de Administración**

Propietarios:		
<i>Benito Arena</i>	<i>José Gargollo</i>	<i>Rafael Ortiz de la Huerta</i>
<i>José María Bermejillo</i>	<i>Manuel Ibañez</i>	<i>Francisco de Prida</i>
<i>Félix Cuevas</i>	<i>Pedro Martín</i>	<i>Leon Stein</i>
<i>Antonio Escandón y Estrada</i>	<i>Juan Martínez Zorrilla</i>	<i>Gustavo Struck</i>
<i>Genaro de la Fuente</i>	<i>Antonio de Mier y Celis</i>	<i>Nicolás de Teresa</i>
Suplentes:		
Francisco Iturbe	<i>Francisco Cortina e Icaza</i>	Ricardo Sainz
Sebastián Camacho	<i>Luis Lavie</i>	Eduardo Ebrard
<i>José María Roa Bárcena</i>	Pedro Suinaga	<i>Raimundo de la Mora</i>
<i>Pedro Peláez</i>		

Junta de París

<i>Henri Durrieu</i>	Édouard Noetzlin	<i>Marc Lévy-Crémieu</i>
Émile Huard	Auguste Lippmann	

* Los nombres en cursivas refieren a personajes que salieron de Banamex durante el Porfiriato, tanto por deceso como por renuncia.

Fuente: AHBanamex, *Informe del Consejo de Administración*, 1884.

³¹ González y González, *La ronda de las generaciones*, p. 127.

³² AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 1, 11/06/1884.

Como se advierte en el cuadro V.1, de 30 integrantes del Consejo y la Junta, tanto propietarios como suplentes, sólo ocho sobrevivieron al Porfiriato; de éstos, ninguno de los miembros propietarios originales y sólo cinco de los suplentes permanecieron en sus cargos después de 1910, lo que nos habla de una tasa de sustitución muy alta —84% de los consejeros—.

Los cambios en los principales cargos de Banamex comenzaron pocos años después de su fundación. Las actas del Consejo dan cuenta de las modificaciones dentro de la estructura del banco a lo largo de todo el periodo. La muerte y la renuncia de algunos consejeros, además de los cambios en la dirección —puesto administrativo decidido por el Consejo—, fueron abundantes, como se aprecia en el cuadro V.2.

Dado que se sustituyó a la totalidad de los propietarios y a casi todos los suplentes en el Consejo de Administración, se incorporó a nuevos consejeros como los hermanos Agustín, Pablo y Gabriel Escandón, así como a Sebastián B. de Mier, todos ellos familiares de consejeros que habían fallecido y no mucho más jóvenes que aquéllos, por lo que también se les reemplazó.

Asimismo ingresaron algunos miembros de la élite político-económica que no habían participado en la fundación del banco, como los empresarios Ernesto Pugibet, José A. Signoret y Hugo Scherer, y otros que tenían relaciones políticas, como Julio M. Limantour —hermano del secretario de Hacienda— o Pablo Macedo —quien junto a su hermano Miguel fue considerado parte del llamado grupo de “Los Científicos”—. Antonio de Mier y Celis ocupó la presidencia del Consejo desde 1884 hasta su muerte en 1899, acompañado en la vicepresidencia por Nicolás de Teresa entre 1884 y 1892, antes de su muerte por Sebastián Camacho, consejero fundador suplente que ocupó el puesto hasta 1904. Al morir Mier y Celis en 1899 cubrió el puesto de presidente del Consejo Rafael Ortiz de la Huerta, quien falleció en 1903, por lo que sólo estuvo tres años en el cargo.³³ El 25 de febrero de ese mismo año se incorporó Sebastián B. de Mier como presidente y renunció al año siguiente.³⁴ El 20 de mayo de 1904 se nombró presidente a Sebastián Camacho y vicepresidente a Gustavo Struck. El primero ocupó el puesto hasta 1911, mientras que el segundo lo hizo hasta que murió el 28 de febrero de 1906.³⁵

³³ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 5, 02/01/1900; vol. 6, 07/01/1903.

³⁴ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 6, 25/02/1903; vol. 7, 09/02/1904.

³⁵ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 20/05/1904; vol. 7, 28/01/1906.

Cuadro V.2. Cambios en los principales cargos directivos en Banamex durante el Porfiriato

<i>Nombre</i>	<i>Cargo*</i>	<i>Deceso**</i>	<i>Renuncia</i>	<i>Reemplazo</i>
Genaro de la Fuente	Consejero (FCA)	1886		Sebastián Camacho
Marc Lévy Crémieu	Consejero (FJP)	1886		A. Rostand
Raimundo de la Mora	Consejero (FCA)	1888		José de Teresa y Miranda
Henri Durrieu	Consejero (FJP)	1890		Antonio Batanero de Montenegro
Pedro Martín	Consejero (FCA)		1890	
José de Teresa y Miranda	Consejero (CA)		1890	
Juan Martínez Zorrilla	Consejero (FCA)	14/10/1890		Saturnino Sauto
Manuel Ibáñez	Consejero (FCA)	1892		Sebastián Camacho
Nicolás de Teresa	Vicepresidente (FCA)	17/5/1892		Antonio Escandón y Estrada
José del Collado	Director (A)***		26/7/1892	Carlos de Varona
C. Sautter	Consejero (JP)	1893		Rafael de Bauer
Benito Arena	Consejero (FCA)	1896		Luis G. Lavie
Antonio Escandón y Estrada	Vicepresidente (FCA)	25/5/1897		Pedro Pelaez
Francisco M. de Prida	Consejero (FCA)	14/6/1898		Carlos Friederichs
Félix Cuevas	Consejero (FCA)		2/8/1898	Francisco Iturbe
Leo Stein	Consejero (FCA)		1899	
Ricardo Suárez	Consejero (CA)	17/10/1899		
Francisco Cortina e Icaza	Consejero (FCA)		17/10/1899	
Antonio de Mier y Celis	Presidente (FCA)	19/12/1899		José María Bermejillo
Pedro Pelaez	Consejero (FCA)	1900		Julio M. Limantour
Agustín Escandón y Pliego	Consejero (CA)	20/3/1900		Agustín Garcin

<i>Nombre</i>	<i>Cargo*</i>	<i>Deceso**</i>	<i>Renuncia</i>	<i>Remplazo</i>
José Gargollo	Consejero (FCA)	2/1/1901		José G. Escandón y Pliego
José del Collado	Consejero (CA)	26/11/1901		Pablo Macedo
Carlos de Varona	Director (A)****	16/12/1902	1/7/1902	Manuel Pereda (subdirector)
Rafael Ortiz de la Huerta	Consejero (FCA)	1903		Manuel Romano Gavito
Sebastián B. de Mier	Presidente (CA)		9/2/1904	Ernesto Pugibet
Gabriel Escandón	Consejero (CA)		19/5/1904	
José María Bermejillo	Consejero (FCA)	13/9/1904		Pablo Escandón y Barrón
Gustavo Struck	Vicepresidente (CA)	28/2/1906		Hugo Scherer
Carlos Friederichs	Consejero (CA)		1906	Ernesto Otto
Antonio Batanero de Montenegro	Consejero (JP)	1906		Paul Cretenier
José María Roa Bárcena	Consejero (FCA)		4/6/1907	Luis Helguero
Luis Lavie	Consejero (FCA)	16/6/1908		Carlos Friederichs
Manuel Pereda	Subdirector (A)	4/5/1909		
Manuel Romano Gavito	Consejero (CA)	3/8/1909		José A. Signoret
Julio M. Limantour	Consejero (CA)	13/10/1909		Eduardo N. Brown
Saturnino A. Sauto	Consejero (CA)	29/3/1910		Carlos Arellano

* FCA = Fundador Consejo de Administración; FJP = Fundador Junta de París; CA = Consejo de Administración; JP = Junta de París; A = Administración.

** La fechas que incluyen día, mes y año fueron tomadas de las Actas del Consejo; las que sólo presentan el año se tomaron de los informes anuales.

*** Renunció como director, cargo que ocupó de 1884 a 1892, pero se incorporó al Consejo de Administración.

**** Ocupó el cargo entre 1892 y 1902. No se nombró director, por lo que el puesto quedó a cargo del subdirector Manuel Pereda.

En la Junta de París se sumó a la muerte de Henri Durrieu y Marc Lévy-Crémieu el retiro en los primeros años del periodo revolucionario de Émile Huard y Édouard Noetzelin, quienes se habían rotado en la presidencia de la Junta desde la fundación del banco, lo que dio entrada a “nuevos” miembros; así llegó José Yves Limantour, quien se había exiliado en París al iniciarse la Revolución; Alberto Turrentini, ex director del Banco de París; y Santiago Kulp, ex director del Banco Franco-Serbio.

En cuanto a la administración central, el director fundador del banco había sido José V. del Collado, quien ocupó el cargo desde 1884 hasta 1892, cuando fue remplazado por Carlos de Varona, que a su vez ocupó el puesto de director desde 1892 hasta su muerte en 1902.³⁶ En el cuadro V.3 se presenta el listado completo de los directores del banco.

Cuadro V.3. Directores generales del Banco Nacional de México

<i>Nombres</i>	<i>Periodo</i>	<i>Nombres</i>	<i>Periodo</i>
José V. del Collado	1884-1892	Rubén Aguilar	1982
Carlos de Varona	1892-1902	David Ibarra	1982
Manuel Pereda	1903-1908	Fernando Solana	1982-1988
Javier M. Cancino	1909	Antonio Ortiz Mena	1988-1991
José María Castelló	1910	Alfredo Harp	1991-1995
José Simón	1911-1915	Roberto del Cueto	1996-1997
Agustín Legorreta García	1916-1933	Roberto Hernández	1997-2001
Luis G. Legorreta García	1933-1952	Manuel Medina Mora	2001-2007
Agustín Legorreta López G.	1952-1970	Enrique Zorrilla	2007-
Agustín Legorreta Chauvet	1971-1982		

Fuente: Elaboración propia con base en los AHBanamex, *Informes Anuales*.

³⁶ Para cada uno de los nombramientos, véase AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 4, 26/07/1992; vol. 5, 01/07/1902; vol. 6, 16/12/1902; vol. 8, 04/05/1909. A la muerte de Carlos de Varona, el Consejo decidió que no nombraría nuevo director, por lo que Pereda, Cancino y Castelló desempeñaron funciones de dirección pero con nombramiento de subdirectores; en 1904 se nombró a Cancino para acompañar a Pereda, pero después de la muerte de éste en 1908, aquél quedó como único subdirector. En 1914, Cancino renunció, nombrándose a Legorreta como subdirector. Con el nombramiento de Simón, el banco volvería a tener un director general.

Por todas estas transformaciones no es exagerado afirmar que el banco en su conjunto estaba viviendo un cambio generacional. Al concluir el Porfiriato habían transcurrido 26 años desde la fundación de Banamex, por lo que la edad avanzada de muchos de los consejeros había obligado a adoptar cambios significativos en la composición del Consejo.³⁷ Esto comenzaba a constituir un problema para el banco, pues eran frecuentes las inasistencias por motivos de salud, ya fuera por enfermedad o porque los consejeros solicitaban permiso para ausentarse con el propósito de atender, generalmente en Estados Unidos o Europa, sus padecimientos.³⁸

Desde mediados de 1910 la Junta comenzó a plantear la necesidad de regularizar la situación de la Dirección. Aunque el Consejo no había atendido tal solicitud, la Junta de París tomó la iniciativa. El 31 de enero de 1911 Édouard Noetzlin envió una carta en la que indicaba que habían comenzado conversaciones con José Simón, “antiguo empleado en la administración de los monopolios serbios en Belgrado y director del banco Franco-Serbio”, quien estaba dispuesto a viajar a México para encargarse de la dirección, y hasta le había asignado un sueldo de 32 000 pesos y un interés de 0.25% en las utilidades calculadas, alrededor de 12 000 pesos anuales, además de una compensación por gastos de viaje y por su instalación en la ciudad de México, donde podría alojarse en el departamento del director en el mismo edificio del banco.³⁹ Ante hechos consumados, al Consejo sólo le quedó turnar la decisión a la Comisión de Empleados, la cual aprobó la contratación del nuevo director.

No hay que perder de vista la fecha de la contratación de Simón, 31 de enero de 1911, pues aquél accedió a viajar a un país que había vivido un periodo de estabilidad y crecimiento durante más de tres décadas. El inicio de la Revolución trastornó a la sociedad mexicana y además aceleró los cambios dentro del banco.

³⁷ Sería interesante conocer la edad con la que ingresaron al Consejo los miembros fundadores; a pesar de que no cuento con la información para la totalidad de los miembros, tanto Antonio de Mier y Celis (1832) como Antonio Escandón (1830), por ejemplo, sobrepasaban los cincuenta años en el momento de su ingreso.

³⁸ Así, por ejemplo, en 1909, el subdirector Manuel Pereda solicitaba permiso para viajar a los Estados Unidos para practicarse una operación; véase AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 06/04/1909.

³⁹ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 31/01/1911.

EL ASCENSO DE AGUSTÍN LEGORRETA

Por supuesto que la promoción de nuestro personaje dentro del banco no se explica sólo porque se presentó un cambio generacional. Para que él ascendiera hacían falta dos condiciones adicionales: primero, y aunque parezca demasiado obvio, la voluntad y la capacidad de nuestro personaje para escalar hacia puestos que implicaban mayor responsabilidad, dejando la “comodidad” del trabajo asalariado y tomando el riesgo que implicaba entrar a un grupo demasiado cerrado en el que por décadas había privado el inmovilismo; segundo, la voluntad de ese grupo de permitir la entrada de un joven funcionario que no pertenecía, ni por edad, ni por posición económica, ni por “cuna”, al medio en que ellos se desenvolvían. Sin duda en el desarrollo de Legorreta influyeron sus características personales, pero también debió haber contribuido de manera muy importante el impulso que le dio la dirección de Banamex. Es probable que hubieran identificado habilidades gerenciales en el joven secretario del Consejo y hubieran decidido impulsar su carrera, sobre todo ante el nuevo escenario que impuso el cambio de régimen.⁴⁰ Tal vez percibieron que un joven mexicano podría serles de utilidad ante la incertidumbre de los tiempos y la fuerte tendencia nacionalista que ya se percibía en el ambiente; a fin de cuentas ni el origen social, ni la nacionalidad de algunos de sus miembros, ni la edad de la mayoría de los integrantes del Consejo, les permitían entender los nuevos tiempos de cambio que comenzaban a vivirse en México.

El 13 de mayo de 1902 Manuel Martínez del Campo, uno de los empleados que habían trabajado en el banco desde su fundación, decidió retirarse. La Comisión de planta de empleados seleccionó para sustituirlo a un joven de 19 años. Así ingresó Agustín Legorreta García a Banamex.⁴¹ El puesto de auxiliar dentro de la sección de Secretaría y Correspondencia ofrecía un sueldo de 100 pesos mensuales, cantidad nada despreciable si se considera que por entonces el salario mínimo industrial en la ciudad de México era de unos 15 pesos al mes; es decir, el salario inicial de Legorreta

⁴⁰ Una curiosa coincidencia —como resonancia de los cambios nacionales en la vida de nuestro personaje— es que el 30 de mayo de 1911, un día antes de que Porfirio Díaz se embarcara en Veracruz rumbo a Europa, renunciaba a su cargo Enrique Angulo, hasta entonces jefe de Correspondencia y secretario del Consejo, dejando vacante el primer puesto de mando que ocuparía Legorreta.

⁴¹ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 5, 13/05/1902.

dentro del banco era casi siete veces el salario mínimo de un obrero de principios del siglo xx.⁴²

Conocemos los salarios que se pagaban dentro de la “Central”, es decir, la oficina central del banco que operaba en la ciudad de México, porque se sometían para su aprobación dentro de las reuniones del Consejo. Así, el 26 de febrero de 1889 se sometió a decisión el costo de la plantilla laboral y se registraron los salarios propuestos para cada cargo. En esta nómina se fijaba un sueldo de 1 000 pesos anuales para el puesto de auxiliar de Correspondencia, mismo sueldo que cobraba un empleado de caja, pero mayor que el de un auxiliar de Contaduría o un escribano —800 pesos anuales—. Sin embargo, el salario del auxiliar de Correspondencia era menos de la mitad de el de su superior inmediato y una quinta parte del cajero principal, que era el puesto más importante entre los mandos operativos del banco.⁴³ Tres años después, el 26 de enero de 1892, se autorizó un aumento de los salarios administrativos y se incrementó en 200 pesos el del auxiliar de Correspondencia, por lo que al ingresar Legorreta en 1902 los salarios no se habían incrementado en los diez años anteriores.⁴⁴ No fue sino hasta el 17 de enero de 1905, con casi tres años en el puesto, que recibió un incremento salarial. Las fuentes del banco no son tan detalladas como para conocer su desempeño laboral, aunque a juzgar por el incremento salarial debió de haber sido un excelente empleado, pues aumentaron su salario de 1 200 a 1 800 pesos anuales, con un incremento de 50%.⁴⁵ Cabe mencionar que no se registran posteriores incrementos salariales, por lo que es de suponer que Legorreta continuó con dicho sueldo mientras permaneció en el cargo de auxiliar —es decir, hasta diciembre de 1911—. A pesar del “rezago salarial” inicial, trabajar en el Banco Nacional de México parecía una buena opción para un joven con ambiciones, pues además de que el sueldo era comparativamente alto, eran frecuentes las menciones, en las actas del Consejo, de gratificaciones y bonos por desempeño para todos los empleados de la administración central.

Por otro lado, en el acta de 1905 se describe una plantilla de 27 empleados, donde Legorreta aparece en el lugar número 11 respecto a salarios, entre los cuales la remuneración más baja era de 720 pesos anuales y la más

⁴² AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 5, 15/06/1905; para la información sobre los salarios industriales, véase Haber, *Industria y subdesarrollo*, pp. 44-45.

⁴³ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 3, 26/02/1889.

⁴⁴ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 4, 26/01/1892.

⁴⁵ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 17/01/1905.

alta de 9 000, es decir, a tres años de haber ingresado, ganaba más del doble del salario más bajo, pero casi una quinta parte del salario más alto. Todo esto me parece relevante porque muestra que los comienzos de nuestro personaje dentro del banco no fueron fáciles, lo que nos lleva a cuestionar la idea, extendida entre los críticos de Legorreta, de que formaba parte de la élite financiera porfiriana. Es decir, a pesar de que comenzó su carrera durante el antiguo régimen, no se puede considerar que su ascenso se deba a aquél, pues en 1910 era un simple empleado administrativo del banco como muchos otros. Como he tratado de mostrar, los cambios que ocurrieron en la estructura interna de Banamex abrieron espacios para la promoción de algunos empleados; sin embargo, en el caso específico de Legorreta las posibilidades de ascenso fueron aprovechadas durante el periodo revolucionario; él permaneció por más de nueve años en el puesto de auxiliar de Correspondencia, aunque, como hemos visto, con algunos incrementos salariales.

El 30 de mayo de 1911 Enrique Angulo, jefe de Correspondencia Interior y secretario del Consejo de Administración, presentó su renuncia. Aunque no se mencionan sus razones, puede inferirse que decidió dedicarse a actividades privadas, pues al año siguiente empleó a Luis G. Legorreta en un “despacho particular” de su propiedad.⁴⁶ La vacante que dejó la renuncia de Angulo no se cubrió hasta el 26 de diciembre de 1911, es decir, casi siete meses después, cuando la Dirección propuso al Consejo el nombramiento de Agustín Legorreta para el puesto, con un sueldo de 6 300 pesos anuales y “la autorización necesaria para suscribir todos los documentos que emanen del banco”, propuesta que se aprobó por unanimidad.⁴⁷ El porqué de que el Consejo demorara tanto en cubrir esta plaza es algo que no podemos saber valiéndonos de las actas; sin embargo de lo que sí nos enteramos es de que quien hizo la propuesta fue el director José Simón. ¿Podría haber ocurrido que a menos de un año de la llegada de Simón al banco las relaciones entre ambos personajes fueran determinantes para el ascenso de Legorreta? Desgraciadamente la carencia de la correspondencia privada entre ambos personajes impide conocer con precisión este aspecto. Sin embargo, la revisión de la correspondencia oficial de la dirección permite entrever que sus relaciones fueron amistosas desde

⁴⁶ Legorreta, *Memorias y experiencias*, p. 5; AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 30/05/1911.

⁴⁷ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 26/12/1911.

el primer momento: Legorreta manejaba con soltura la lengua del nuevo director, le enviaba telegramas durante sus frecuentes viajes informándole de las discusiones en el Consejo, le preguntaba sobre su estado de salud y el de su esposa, y se refería a él como “mon cher monsieur Simon”.⁴⁸ Incluso Legorreta se hizo cargo de saldar las cuentas pendientes que dejó Simón después de su salida del país en 1916 —la cancelación de su suscripción al *Reforma Athletic Club*, así como la del servicio telefónico de su residencia particular con la compañía *Ericsson*—.⁴⁹ Como haya sido, tanto el incremento salarial —de más de 300%— como el aumento de responsabilidad mostraban la gran confianza del director en el desempeño de Legorreta.

Como la sección a la que fue ascendido Legorreta era la de Secretaría y Correspondencia, el ser nombrado titular implicaba el desempeño simultáneo de las funciones de jefe de Correspondencia Interna y secretario del Consejo. La juventud de Legorreta no debió de pasar inadvertida para los consejeros, pues ingresaba a las reuniones, aunque fuera como mero escribano, un joven de tan sólo 28 años.

Mientras tanto, lo que había comenzado como una revuelta armada se había transformado en una verdadera revolución, que derrocó el régimen de Díaz y llevó a Madero a la Presidencia. Resulta sorprendente que, a pesar de la íntima relación entre el Banco Nacional de México y el régimen porfiriano, el Consejo no hiciera pronunciamiento alguno en torno a la caída del longevo presidente. Salvo el acuerdo para enviar una nota de agradecimiento a José Y. Limantour, quien había decidido “renunciar”, no hay ningún tipo de expresión adicional.⁵⁰

Sin embargo, pese a que las actas no muestran abiertamente la preocupación de los consejeros, se pueden encontrar señales del verdadero estado de ánimo que los embargaba: en el segundo semestre de 1911 el banco vendió o intentó vender al menos 40 propiedades inmobiliarias.⁵¹ Además, otro indicador de la alarma que había despertado la Revolución entre los consejeros fue que desde mayo de 1911 se tramitaron ante el Consejo los permisos para salir del país de connotados consejeros identificados

⁴⁸ AHBanamex, *Correspondencia de la Dirección*, vol. II, 10/07/1918.

⁴⁹ AHBanamex, *Correspondencia de la Dirección*, vol. II, 03/11/1916.

⁵⁰ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 25/05/1911.

⁵¹ A lo largo de este periodo se encuentran los nombramientos y facultades para que los gerentes y representantes del banco procedan a la venta de las propiedades.

con el antiguo régimen, como Pablo Macedo y Roberto Núñez.⁵² Aunque algunos de los accionistas y consejeros que salieron a lo largo de 1911 regresaron a México durante el huertismo, otros decidieron integrarse a la Junta de París —pues allá también estaba desapareciendo la generación de los accionistas fundadores; por ejemplo, Carlos Demachy murió el 16 de mayo de 1911—,⁵³ lo que disminuyó aún más el número de accionistas que pudieron haber ingresado en el Consejo. Por último, la Revolución afectó en estos primeros años las actividades de las sucursales ubicadas en el norte del país, por lo que a partir de marzo de 1912 se ordenó el cierre de las sucursales y agencias.⁵⁴

Parecería que la elección de José Simón como director tampoco fue tan “afortunada”, pues desde junio de 1913 comenzó a salir al extranjero con la finalidad de atender su salud, por lo que el Consejo le extendió una licencia para ausentarse por tres meses para viajar a Europa.⁵⁵ Sin duda, la necesidad de contar con personal que se hiciera cargo de las operaciones cotidianas del banco en ausencia de Simón hacía necesario contar con ambos subdirectores.

El 10 de marzo de 1914 la Dirección del banco junto con la Comisión Ejecutiva del Consejo se dirigieron al pleno del mismo para informar que, debido a la avanzada edad y delicada salud de Javier M. Cancino, quien había trabajado en el banco desde su fundación, se había decidido relevarlo de su cargo de subdirector, por lo que solicitaban que se le nombrara Consejero suplente como compensación por la dedicación que había mostrado a lo largo de su estancia en el banco. Para cubrir la vacante que dejó Cancino, José Simón propuso a Agustín Legorreta, “con todas las facultades inherentes al puesto”, lo que fue aprobado por unanimidad.⁵⁶ Curiosamente no se especifica el salario que cobraría el nuevo subdirector, aunque sí se menciona que su anterior puesto sería ocupado por Andrés M. Puente. Así, Legorreta quedaría como subdirector junto con José María Castelló, mientras la dirección continuaría en manos de José Simón. Su paso por la Subdirección fue relativamente breve, pues ocupó el cargo por menos de dos años.

⁵² Para la salida de Macedo, véase AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 09/05/1911, y para la salida de Núñez, vol. 7, 23/05/1911.

⁵³ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 16/05/1911.

⁵⁴ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 22/03/1912.

⁵⁵ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 10/06/1913.

⁵⁶ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 10/03/1914.

Aquí me parece pertinente plantear la siguiente pregunta: ¿le habrían ofrecido el cargo de consejero a Cancino en circunstancias normales? Es decir, si no se hubiera presentado la baja de tantos consejeros —tanto por deceso, renuncia o permiso— Cancino no habría accedido al Consejo. Salvo José V. del Collado y Carlos de Varona, primeros directores del banco, ningún funcionario había llegado al Consejo. Éste fue un importante precedente en el ascenso de Legorreta.

El recrudecimiento de la lucha revolucionaria en México y el inicio de la Primera Guerra Mundial terminaron por minar los ánimos del director Simón. En sesión extraordinaria del Consejo, el 3 de agosto de 1914, apenas dos días después del inicio formal de las hostilidades europeas, Simón solicitó una “licencia ilimitada” para ausentarse debido al “imprescindible deber de prestar sus servicios en Francia”.⁵⁷ Al día siguiente, en sesión ordinaria, manifestó que, habiendo recibido autorización de Francia para permanecer en México, había suspendido el uso de la licencia que se le había concedido. A pesar de que se quedaba al frente del banco, parecía que no se encontraba del todo a gusto en el país. Sus viajes a Europa por motivos de salud y esta apresurada licencia atribuida a la Guerra Mundial evidencian los intereses que continuaba manteniendo en Francia. Recordemos además que antes de venir a México había sido el director del Banco Franco-Serbio, por lo que podemos suponer que además de Francia tendría intereses en Serbia, que era justamente el lugar donde había comenzado la guerra.

Mientras tanto, la entrada de los ejércitos convencionistas a la ciudad de México en noviembre de 1914 paralizaba las labores del banco, por lo que el Consejo informaba que sus tareas se suspenderían, “pues no habiendo por el momento autoridad constituida cree prudente esperar hasta que se normalice la situación”.⁵⁸ Las actividades se reanudaron apenas en febrero de 1915 con el regreso del constitucionalismo, previa contribución de cinco millones de pesos que solicitó Álvaro Obregón a todos los bancos de la ciudad.⁵⁹

Las bajas continuaron dentro del Consejo. El 9 de marzo de 1915 se informaron la muerte del consejero Ernesto Pugibet, a la que se sumó la renuncia de Sebastián Camacho sólo dos meses después.⁶⁰ Al año siguiente

⁵⁷ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 03/08/1914.

⁵⁸ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 25/11/1914.

⁵⁹ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 15/02/1915.

⁶⁰ Sobre la muerte de Pugibet, véase AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 9/03/1915, y sobre la renuncia de Camacho, véase vol. 7, 25/05/1915.

se registraron nuevas deserciones: el 9 de mayo de 1916 renunciaron en la misma sesión, por motivos de salud, Carlos Friederichs y Ernesto Otto, también consejeros del banco.⁶¹

El 23 de febrero de 1916 los miembros de la Gran Comisión informaron al Consejo que el día 18 de ese mismo mes el director José Simón los había reunido con el objeto de informarles que por motivos de salud se veía en la necesidad de hacer un viaje a Europa, mismo que aprovecharía para poner al tanto a la Junta de París de la marcha del banco. En esa misma reunión, después de solicitar la autorización por “el tiempo que fuera necesario”, Simón recomendó que Legorreta quedara al frente del banco. Ante hechos consumados el Consejo sólo pudo autorizar la salida de Simón y ratificar el nuevo cargo de Legorreta como director interino.⁶²

El intempestivo viaje de Simón plantea al menos dos preguntas: ¿por qué no pudo esperar a la reunión del siguiente Consejo que se realizaría en menos de una semana?, y ¿realmente su salida se debía a problemas de salud o existía algún otro motivo? La premura de este viaje despierta suspicacias, ya que si bien no contaba con tiempo suficiente para esperar la siguiente reunión, sí lo tuvo para enviar cartas el mismo día 18 a los distintos consejos de administración de los que formaba parte, a los que solicitó licencia para ausentarse. Gracias a estas peticiones de licencia sabemos que Simón era parte de los consejos de administración de la Compañía Hidroeléctrica del Chapala, S. A. (282), la compañía tabacalera El Buen Tono (283), la Cervecería Moctezuma de Orizaba (284), la Compañía Harinera y Manufacturera Nacional, S. A. (285), la Compañía Agrícola del Chapala (286), el Banco Peninsular Mexicano (287), la Compañía Minera de Natividad y Anexas, S. A. (288), el Banco Hipotecario de Crédito Territorial Mexicano, S. A. (289), el Banco Central Mexicano (290), los Ferrocarriles Nacionales de México (291), la Compañía de las Fábricas de Papel de San Rafael y Anexas, S. A. (292), la Compañía Industrial de Toluca (293), la Compañía Explotadora Petrolífera, S. A. (294), El Importador, S. A. (295), la Compañía Mexicana de Inmuebles, S. A. (296) y la Compañía Minera Borda Antigua (297).⁶³ Éste es el tipo de poder que procuraba el ser director del Banco Nacional de México. En los días sucesivos se nom-

⁶¹ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 09/05/1916.

⁶² AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 23/02/1916.

⁶³ Las cifras entre paréntesis indican el número de registro dentro de la correspondencia; véase AHBanamex, *Correspondencia del Director General*, 18/02/1916.

bró a Legorreta para ocupar la silla de Simón dentro de los consejos, en su calidad de director interino de Banamex.⁶⁴

Simón también dispuso de tiempo para tramitar un salvoconducto ante el general Pablo González con la intención de salir con facilidad por el territorio controlado por las tropas constitucionalistas, mismo que recibió el 21 de febrero.⁶⁵ En la carta de agradecimiento que dirigió a González, Simón le informó que le era “muy grato manifestarle” que salía para Europa y que residiría en París, donde “me tendrá a sus estimables órdenes” si algo “pudiera ofrecérsele”. ¿Era ésta una mera fórmula de cortesía o Simón había decidido permanecer indefinidamente en Francia?

Lo cierto es que con fecha de ese mismo día —pero con el número de registro 284 dentro de la correspondencia, lo que podría indicar que fue redactada con anterioridad— José Simón dirigió una circular al personal del banco con la que comunicaba que debido a la premura del tiempo para emprender su viaje al extranjero le era imposible reunirlos para despedirse “con el afecto que saben les profeso a todos en general”. Mencionaba también que aunque su viaje sería de sólo “unos cuantos meses” les ofrecía “los mejores deseos por su felicidad personal”, concluyendo que “el señor D. Agustín Legorreta” quedaría a la cabeza de la dirección, quien, “por las cualidades que son a ustedes bien conocidas, los atenderá con la amabilidad que le es característica”.⁶⁶ Además del cambio de fecha en la circular, sorprende que Simón haya presentado a Legorreta como director interino del banco cuando aún no lo había ratificado el Consejo, lo que ocurriría dos días después.

Pero eso no fue todo en esta rápida sucesión de acontecimientos dentro del banco. Apenas tres meses después de la intempestiva salida de Simón rumbo a Francia, y ante la renuncia de Carlos Friederichs y Ernesto Otto al Consejo de Administración, que ocurrió el 9 de mayo, el presidente del Consejo, José A. Signoret, planteó al pleno del mismo el 23 de mayo de 1916 el nombramiento de Simón como consejero del banco en sustitución de Friederichs; sin embargo, debido a que aquél se encontraba ausente, propuso como su suplente a Agustín Legorreta. Así, en menos de tres meses Legorreta pasó de ser subdirector del banco a director interino y posteriormente a miembro del Consejo de Administración. Ninguno de sus antecesores había ascendido tan rápidamente, pues aunque había

⁶⁴ AHBanamex, *Correspondencia del Director General*, marzo y abril de 1916.

⁶⁵ AHBanamex, *Correspondencia del Director General*, doc. 298, 21/02/1916.

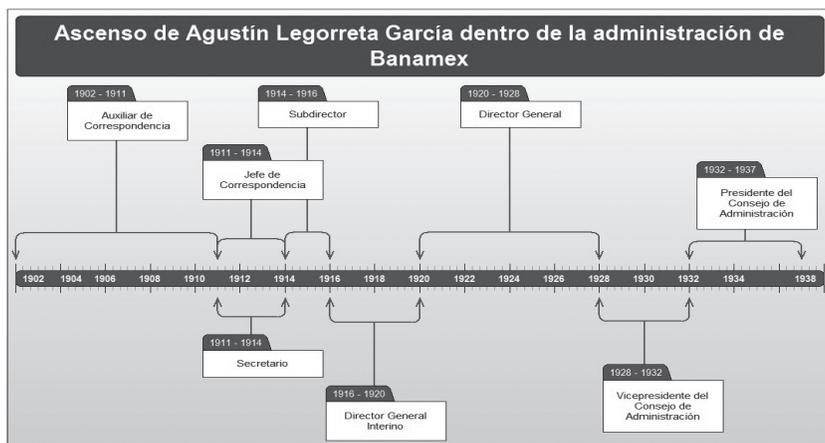
⁶⁶ AHBanamex, *Correspondencia del Director General*, doc. 284, 21/02/1916.

precedentes de funcionarios que pasaron al Consejo —Collado, Varona y Cancino—, les había tomado décadas acceder a la Dirección y luego al Consejo. Por tal razón nuestro personaje llegaba a la Dirección y al Consejo mucho más joven que sus antecesores. Legorreta asistió a su primera sesión de Consejo el 27 de mayo de 1916.⁶⁷

La participación que adquirió en los asuntos del banco a partir de su nombramiento como director interino y miembro del Consejo fue verdaderamente sorprendente. Decidía personalmente sobre asuntos aparentemente menores como despidos, jubilaciones y pensiones. Su relativa juventud —tenía 33 años al asumir la Dirección como interino y 37 al asumirla definitivamente— sin duda imprimió dinamismo al Consejo. Una forma muy clara de observar el efecto de Legorreta sobre el Consejo se aprecia implícitamente en las actas del mismo: sus salidas frecuentes al extranjero, tanto a Nueva York como a París, eran seguidas por una disminución en la discusión dentro de las reuniones del Consejo; en cambio, sus retornos avivaban los proyectos que habían quedado suspendidos.

El rápido ascenso de Legorreta y su aceleración entre 1911 y 1916 se aprecia en la gráfica V.2.

Gráfica V.2



Es en este contexto, a escasos seis meses de la llegada de Legorreta a la dirección interina, que se da el proceso de incautación bancaria por parte del gobierno federal.

⁶⁷ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 7, 27/05/1916.

LEGORRETA Y LA INCAUTACIÓN BANCARIA

Desde septiembre de 1913 Carranza manifestó su intención de reformar el sistema bancario con la intención de evitar monopolios y retirar las concesiones de emisión que entonces usufructuaban 24 bancos.⁶⁸ Después, el 15 de septiembre de 1915, lanzó un decreto por el que se liquidarían todos los bancos de emisión si no podían comprobar reservas metálicas por 50% de su circulante. Por medio de este decreto se creó el 22 de octubre de 1915 la Comisión Reguladora e Inspector de Instituciones de Crédito, que revisaría los estados financieros de los establecimientos que pudieran verse afectados.⁶⁹ La comisión presidida por Rafael Nieto planteó un programa en el que los bancos debían cumplir primeramente con 50% del encaje o entrar en liquidación, para después transformarse en bancos refaccionarios o de depósito los que no hubieran sido liquidados. A los banqueros se les dio la “alternativa” de entregar sus reservas metálicas con el fin de redimir todos los billetes en circulación que hubiera emitido el bando constitucionalista y de esta manera contener la inflación que por entonces azotaba al país. Pero había otro objetivo además de contener la inflación y procurar el reordenamiento monetario: liquidar el sistema bancario porfiriano al que los revolucionarios acusaban de haber sido uno de los causantes de la opresión del viejo régimen. La mera existencia de bancos de emisión privados se tenía por una afrenta. El objetivo último de tal reforma era crear un banco único de emisión que pudiera controlar directamente el gobierno. Esto afectaba abiertamente al Banco Nacional de México, pues su título de concesión lo facultaba para emitir billetes hasta por tres veces sus reservas metálicas.⁷⁰

Al igual que el resto de los bancos de emisión, Banamex fue sujeto al escrutinio de la Comisión Reguladora, misma que emitió un dictamen el 16 de noviembre de 1915, en el cual, después de analizar los balances y las existencias en caja del banco, declaraba que a pesar de que estaba facultado para emitir hasta tres veces sus reservas, sólo había expedido billetes por poco más del doble de las mismas, lo que lo hacía viable en términos financieros.⁷¹ El dictamen incluía un juicio sobre la actuación del banco durante la Revolución: exponía que justa o injustamente éste aparecía ante

⁶⁸ Collado, *Empresarios y políticos*, p. 33.

⁶⁹ Turrent, *Artífices de la fundación*, p. 40.

⁷⁰ Manero, *El Banco de México*, p. 65.

⁷¹ Turrent, *Artífices de la fundación*, p. 42.

la opinión revolucionaria como uno de los más sólidos apoyos del régimen huertista y como una “fortaleza reaccionaria”; sin embargo, la Comisión reconocía que la oposición del banco a “ciertas medidas gubernativas no ha pasado el límite de una prudente defensa de sus intereses”. El dictamen reconocía, además, que durante este periodo conflictivo el banco había sido dirigido atinadamente por José Simón, quien sustentaba “uno de los puntos de vista más justos e inteligentes” sobre el conflicto entre el capital extranjero y los revolucionarios. Por último refería que ante la salida de Simón, la elección de Legorreta representaba la llegada de un individuo que “naturalmente entiende a la perfección el punto de vista mexicano y que ha sido un elemento de conciliación de primera importancia en favor de los intereses del propio banco y de los intereses nacionales”; concluía que “el Banco Nacional en la historia mexicana representará el reducto más fuerte desde donde los intereses extranjeros bancarios han sido defendidos en México; pero también sería deseable que todos los intereses extranjeros en México, no llevaran su defensa más lejos, ni con procedimientos o miras distintas que lo que ha hecho el Banco Nacional”.⁷²

Parecería entonces que el camino se hubiera despejado, al menos para Banamex. Sin embargo, las necesidades de financiamiento del gobierno preconstitucional de Carranza lo llevaron a decretar la incautación de la banca el 15 de septiembre de 1916.⁷³ El decreto que emitió ese día derogó la Ley General de Instituciones de Crédito que, a su vez, daba validez a las concesiones de los bancos de emisión, obligaba a los bancos existentes a aumentar sus reservas metálicas hasta por el monto de sus billetes en circulación en el término de 60 días, y ordenaba la formación de un Consejo de Incautación para cada banco.

El decreto fue leído en sesión extraordinaria del Consejo de Administración ese mismo día. Evidentemente el Consejo de Banamex desaprobó tales medidas por unanimidad de votos, y así decidió elevar una protesta ante la Secretaría de Hacienda; realizar un balance general extraordinario al 15 de septiembre, y cerrar las sucursales, así como las oficinas de la capital para la atención al público, de manera que no interrumpieran la elaboración del balance; cesar los poderes que se habían otorgado a los representantes del banco para evitar que se les obligara por la fuerza a tomar decisiones en nombre de la institución; que el director del banco declinara la invitación

⁷² Manero, *El Banco de México*, pp. 67-69.

⁷³ Lomelí, “La reconstrucción de la hacienda pública”, p. 310.

para participar en el Consejo de Incautación, lo que habría validado la decisión gubernamental; comunicar el decreto al Comité de París por vía telegráfica y reanudar el servicio el 25 de septiembre.⁷⁴

El día 19 de septiembre la Dirección informaba que de acuerdo con las disposiciones de la reunión anterior se había elevado la protesta ante la Secretaría de Hacienda, que estaba en proceso la elaboración del balance, y que se había comunicado a la Junta de París, acordando reunirse el día 20.⁷⁵ Al día siguiente se comunicó que el balance aún no se concluía dada la dificultad de reunir la información proveniente de las sucursales, y que además se ratificaba que las puertas del banco permanecerían cerradas hasta nuevo aviso.⁷⁶

El día 22 se presentaron en las oficinas centrales del banco tres funcionarios de la Secretaría de Hacienda: Francisco Bracho, jefe del Departamento de Crédito y Comercio, y miembro de la Comisión Reguladora e Inspectoría de Instituciones de Crédito; Francisco Peltier, inspector asignado ante el Banco Nacional de México; y Salvador Diego Fernández, como representante del Ministerio Público. Como no se le habían notificado oficialmente al banco estos nombramientos, no se les permitió acceder a las oficinas.⁷⁷ El 26 de septiembre regresaron dichas personas con nombramientos oficiales que los acreditaban como miembros del Consejo de Incautación, pero tampoco pudieron hacer nada, por lo que al día siguiente regresaron para practicar un balance y llevarse todos los fondos y valores de la institución.⁷⁸ Legorreta se opuso y exigió que se levantara un acta en que se hiciera constar que se quería disponer de los bienes del banco por la fuerza. Los funcionarios se retiraron furiosos ante la negativa, por lo que ese mismo día tanto Agustín Legorreta como el subdirector José M. Castelló fueron aprehendidos al llegar a sus domicilios, acusados de “abandono de labores”, y llevados a la comandancia militar de la ciudad de México con la amenaza de fusilarlos si no ordenaban la entrega de las reservas metálicas. Ese mismo día, 26 de septiembre, el edificio central del banco fue ocupado por el ejército, se expulsó a los empleados, se colocaron sellos en las puertas del edificio y se detuvo al cajero del banco, Francisco Mijares, quien se encontraba en las instalaciones.⁷⁹

⁷⁴ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 8, 15/09/1916.

⁷⁵ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 8, 19/09/1916.

⁷⁶ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 8, 20/09/1916.

⁷⁷ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 8, 22/09/1916.

⁷⁸ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 8, 26/09/1916.

⁷⁹ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 8, 27/09/1916.

Mientras tanto, para discutir la nueva situación del banco se realizaron sesiones extraordinarias prácticamente todos los días de la segunda quincena de septiembre, así como una Asamblea General Extraordinaria de accionistas el 27 de septiembre. Cabe mencionar que tales sesiones se llevaron a cabo en una sede alterna ubicada en la calle de Uruguay, ya que las oficinas centrales estaban ocupadas.

Rafael Nieto llamó a Luis Legorreta para que convenciera a Agustín de entregar las reservas. Tras entrevistarse con Luis, alterado y preocupado por la situación, Agustín respondió que él no tendría ninguna objeción en entregar las reservas siempre y cuando se firmara un acta en la que se dejara en claro que éstas se entregaban por la fuerza, para que después no se dijera que el banco se las había prestado voluntariamente al gobierno. Cuando Luis Cabrera, Secretario de Hacienda, se enteró de la condición que demandaba Legorreta, autorizó que se firmara el acta, en la que se asentaba que los fondos se habían entregado bajo “coacción con fuerza”, lo que permitiría después al banco reclamar este dinero. El día 29 se liberó a Legorreta y Castelló, quienes se dirigieron inmediatamente al Ministerio Público a levantar un acta en la que negaban el abandono laboral y se quejaban de los malos tratos que habían recibido los empleados en el desalojo del edificio —incluso se narra dramáticamente el caso de una cajera que fue “injurada” por la tropa—. El 30 de septiembre el ejército desocupó las oficinas y se autorizó el regreso de los empleados a sus puestos. Mientras tanto, enterada de todos los acontecimientos, la Junta de París había cancelado las firmas de todos los empleados para invalidar sus acciones, dado que estaban siendo forzados por las armas. El banco regresó a operar de manera “normal”, pero bajo incautación de la Secretaría de Hacienda, y el 9 de octubre se nombró a Manuel Padrés como presidente del Consejo de Incautación.⁸⁰

LEGORRETA COMO DIRECTOR INTERINO DE BANAMEX

Era evidente que la incautación bancaria que aplicó el gobierno de Carranza se había llevado a cabo impelida por la aguda necesidad de recursos que padecía el gobierno federal, tanto para hacer frente a sus gastos corrientes —en particular el pago de la tropa y diversos insumos militares

⁸⁰ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 8, 09/10/1916.

que continuaban concentrando la mayor parte del gasto público— como para contener la inflación que había ocasionado la desordenada emisión monetaria de los años anteriores —que generaron los constitucionalistas y el resto de las facciones revolucionarias—;⁸¹ prueba de esta necesidad urgente de recursos fue su comportamiento con los principales bancos, en particular con Banamex. A pesar de la incautación, el banco no dejó de operar, aunque dadas las circunstancias se encontraba prácticamente secuestrado por el gobierno federal. La incautación redujo de manera sensible las operaciones en las sucursales bancarias del interior del país y obligó incluso al cierre temporal de algunas de ellas. Sin embargo, el mayor efecto de la incautación fue el sensible debilitamiento de las finanzas del banco a resultas de los constantes “préstamos” que exigía el gobierno federal, lo que disminuyó su capacidad de inversión y disponibilidad de capital. Así, en menos de un año a partir de la incautación el gobierno constitucionalista obtuvo del banco más de 17 millones de pesos, como se puede observar en el cuadro V.4.

Cuadro V.4. Préstamos de Banamex al gobierno federal, 1916-1917

<i>Fecha</i>	<i>Cantidad</i>
15 de noviembre de 1916	10 000 000
14 de febrero de 1917	1 000 000
2 de marzo de 1917	1 000 000
6 de marzo de 1917	500 000
17 de marzo de 1917	400 000
17 de abril de 1917	1 500 000
28 de abril de 1917	800 000
15 de mayo de 1917	500 000
16 de junio de 1917	1 500 000
16 de julio de 1917	200 000
	17 400 000

Fuente: Elaboración propia con base en AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*.

⁸¹ Uthhoff, *Las finanzas públicas durante la Revolución*.

Si consideramos la relación de los préstamos y otras transferencias que hizo el banco en los siguientes años, la suma “prestada” pudo haber alcanzado 25 millones de pesos. Cabe mencionar que en 1926, cuando por fin se sentaron a la mesa el gobierno federal y Banamex para llegar a un acuerdo sobre el monto del adeudo, éste alcanzó la suma de 40 millones de pesos, pues se consideraban, además de los préstamos, las reparaciones por los daños ocasionados por la Revolución y una compensación por la renuncia del banco a su derecho de emisión después de que se fundó el Banco de México.⁸²

Para tratar de disminuir el efecto de estos préstamos, el banco vendió acciones y propiedades con miras a aumentar su liquidez de corto plazo. Además, se cerraron muchas de las agencias y algunas de las sucursales, y las sobrevivientes se encargaron de la representación del banco en extensas áreas —no fue sino hasta finales de la década de los veinte que se restableció la red de sucursales y agencias—. A partir de 1918 el gobierno federal abonó pequeñas cantidades para cubrir los adeudos que se contrajeron en 1916 y 1917; sin embargo, como ya se expuso, fue preciso esperar a la negociación posterior a la creación del Banco de México en 1925 para resolver el monto de dichos préstamos.

De esta manera, si bien el momento en que ascendió Legorreta a la Dirección interina del banco —23 de febrero de 1916— fue de por sí “peculiar” en la historia del banco —pues había habido una disminución tal en el número de consejeros que su ascenso se había visto como un paso necesario para garantizar la continuidad y la buena administración del banco ante la salida de Simón—, apenas seis meses después debió enfrentarse a un nuevo escenario: un gobierno revolucionario que había decidido incautar el sistema bancario como medida de última instancia para hacerse de recursos.

Ante esta nueva situación las funciones que desempeñó Legorreta fueron muy distintas de las que hubiera desarrollado en tiempos “normales”, pues, además de resistir cada nuevo “préstamo” que solicitaba el gobierno federal y oponerse a la incautación, tuvo que defender los fondos del banco y proteger el privilegio de emisión que había quedado suspendido con la incautación. La resistencia a los préstamos requirió una intensa labor de negociación con las autoridades hacendarias, pues Legorreta se entrevistaba

⁸² AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 10, 13/01/1926. El acta de la sesión incluye también las sumas y las condiciones de pago que asumió el gobierno federal.

frecuentemente con funcionarios de la Secretaría de Hacienda para tratar de convencerlos de que le resultaba imposible al banco reunir las sumas que demandaban. Sin embargo, sus gestiones, dada la situación del banco, terminaban limitándose a reducir el monto requerido y a que todo quedara escrupulosamente asentado en actas.⁸³ A pesar del descontento de la Junta de París, el banco tuvo que aceptar las solicitudes del gobierno, ya fuera con garantía prendaria o hipotecaria, o sin garantía. Ejemplo de estos préstamos con garantía hipotecaria es el que se otorgó el 26 de diciembre de 1916, cuando el gobierno federal ofreció en garantía unos terrenos ubicados en la colonia Anzures y otro predio en la avenida Juárez.⁸⁴ Tal vez para compensar los nuevos esfuerzos que se le requerían a Legorreta para defender los intereses del banco —o para subsanarlo por la alta inflación padecida durante aquellos años—, el 9 de enero de 1917 se decidió aumentar su salario a 24 000 pesos anuales, además de gratificaciones adicionales.⁸⁵

A lo largo de 1917 los roces entre el gobierno federal y los directivos del banco fueron constantes, de manera que aunque no se rompían las “formas” y se continuaban los asuntos corrientes, en ocasiones solían magnificar pequeños incidentes ambas partes; así, por ejemplo, el 21 de febrero de 1917 Legorreta informaba al Consejo que a pesar de que Rafael Nieto, subsecretario de Hacienda, le había asegurado que Banamex no se vería afectado por la circular del 15 de ese mes —en la que se obligaba a los bancos incautados a que todos los documentos que emitieran fueran firmados por los presidentes de los Consejos de Incautación y por los cajeros de cada banco—, Nieto le informó ese mismo día que el secretario de Hacienda, Luis Cabrera, no compartía dicha opinión. Cabrera demandaba que el cajero principal de Banamex fuera nombrado por el Consejo de Incautación, de manera que éste conociera las distintas operaciones de Caja del banco. Legorreta se opuso tajantemente a tal decisión, puesto que si el cajero del banco fuera nombrado por el gobierno federal, éste tendría el control de las cuentas del banco y de la misma caja fuerte en que se guardaban el dinero y los valores dentro del edificio central. Como solución alterna para no ceder este importante puesto, Legorreta sugería a Cabrera, siempre con la intermediación de Nieto, que se entregara al interventor una de las

⁸³ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 8, 27/11/1916, y subsiguientes.

⁸⁴ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 8, 26/12/1916.

⁸⁵ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 8, 09/01/1917.

combinaciones de la caja mientras el cajero —quien continuaría siendo un empleado del banco— conservaba la otra. Cabrera rechazó esta sugerencia, por lo que el Consejo de Administración advirtió que el control de la caja fuerte del banco por el gobierno federal significaba la plena incautación de Banamex.⁸⁶ Legorreta trató de entrevistarse con Cabrera ese mismo día, sin embargo, en el siguiente se le informó que Cabrera había aceptado que el cajero y el interventor controlaran la Caja de manera conjunta; dicho acuerdo quedó asentado en las actas del Consejo el día 23 de febrero.⁸⁷

No siempre el banco se salía con la suya. El 20 de marzo de 1917 la Secretaría de Hacienda le envió al Consejo de Administración un oficio en el que requería con urgencia un préstamo por un millón de pesos. De nueva cuenta el Consejo nombró una comisión encabezada por Legorreta para que comunicara al secretario Cabrera que la garantía del gobierno era insuficiente para cubrir el nuevo préstamo —la garantía consistía en ingresos por petróleo crudo hasta por cinco millones de pesos—; el Consejo consideraba imposible otorgar el nuevo empréstito sin que el gobierno aumentara el margen de la garantía. La comisión acudió ese mismo día a entrevistarse con Cabrera, pero, como de costumbre, no fue recibida por el secretario sino por el oficial mayor de la Secretaría, quien les aconsejó por indicaciones expresas del secretario “que entregaran esa suma en obvio de mayores dificultades”, por lo que al día siguiente el Consejo resolvió que, aunque la garantía del impuesto era insuficiente, se otorgara el millón de pesos.⁸⁸

Para nadie era un secreto la animadversión personal de Carranza hacia los banqueros capitalinos, por lo que los desencuentros de este tipo continuaron a lo largo de todo el gobierno carrancista. Esta misma animadversión explica por qué el gobierno constitucionalista rehusó desincautar los bancos a pesar de que ya había obtenido los recursos disponibles: la desincautación no se llevó a cabo sino hasta 1921, debido a que el gobierno de Carranza intentó dar una lección a los banqueros, a quienes se veía como colaboracionistas y reaccionarios. Prueba de ello fue que el gobierno de De la Huerta trató de desincautar los bancos en cuanto llegó al poder. Legorreta y el resto de los banqueros, que percibieron esta animadversión, esperaron pacientemente el cambio de gobierno.⁸⁹

⁸⁶ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 8, 21/02/1917.

⁸⁷ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 8, 23/02/1917.

⁸⁸ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 8, 03/03/1917.

⁸⁹ Zebadúa, *Banqueros y revolucionarios*, p. 120.

Aunque las relaciones entre el gobierno federal y los banqueros no mejoraron a lo largo de 1917, Legorreta comenzó a desempeñar un papel cada vez más importante para el gobierno federal, no sólo frente a los banqueros nacionales, sino sobre todo frente a los internacionales, dada la necesidad de regularizar las relaciones con la banca extranjera como requisito para obtener nuevos créditos. Así, el gobierno carrancista trató de utilizar el prestigio del banco y su extensa red de contactos en el extranjero, mientras a cambio comenzó a sostener conversaciones confidenciales con sus directivos para explorar la posibilidad de organizar conjuntamente el tan ansiado banco central propuesto por los carrancistas.⁹⁰ Sin embargo, ninguno de estos proyectos pudo llevarse a cabo: ni el gobierno de Carranza logró obtener el reconocimiento diplomático, y con él nuevos créditos, ni avanzaron las pláticas para la creación del nuevo banco.

El ritmo de operaciones del banco disminuyó sensiblemente entre 1918 y 1919, lo que se refleja en que no hubo cambios en la composición del Consejo: fueron reelectos en sus cargos el 1º de julio de 1919 José A. Signoret como presidente del Consejo de Administración del banco y Eusebio González como vicepresidente —Signoret había sido nombrado el 22 de junio de 1915, sustituyendo a Carlos Friederichs—, mientras Legorreta continuó como director interino y José María Castelló como subdirector.

Las referencias a nuevos préstamos son constantes a lo largo de estos años, así como las quejas de la Junta de París y de los directivos en México. El “desorden” revolucionario y la franca hostilidad de Carranza hacia los banqueros orillaban a temer lo peor: el no reconocimiento del adeudo, dado que no se habían consolidado las cuentas de lo que se había solicitado desde 1916. Sin embargo, para fortuna del banco, el 8 de abril de 1920, unos días antes de la proclamación del Plan de Agua Prieta —el 23 de ese mismo mes—, el Departamento de Crédito de la Secretaría de Hacienda solicitó a Banamex que remitiera a la brevedad las cantidades de lo que había prestado al gobierno federal, cerrando con ello el ciclo de endeudamiento con éste durante el periodo de incautación.⁹¹

Con la caída de Carranza y la llegada al poder de Adolfo de la Huerta como presidente interino, parecía que las cosas mejorarían. El ánimo conciliador del nuevo Ejecutivo y la cercanía personal entre éste y Legorreta parecían augurar una solución pronta al problema de la incautación. Sin

⁹⁰ Zebadúa, *Banqueros y revolucionarios*, p. 167.

⁹¹ Zebadúa, *Banqueros y revolucionarios*, p. 167.

embargo, la brevedad de su mandato y la sombra de Obregón impidieron que se llegara a un acuerdo en este periodo. No obstante, a la llegada de Obregón a la Presidencia De la Huerta fue nombrado Secretario de Hacienda, lo que volvió a encender la esperanza.

Mientras tanto, el 21 de diciembre de 1920 el Consejo de Administración de Banamex aprobó por unanimidad de votos, a propuesta de la Junta de París, que Legorreta quedara confirmado como director del banco, cargo que había desempeñado de forma interina desde la salida de Simón cuatro años antes, y que se le asignara un salario anual de 60 000 pesos.⁹²

Con la llegada de Obregón a la Presidencia y la gradual pacificación del país, las prioridades habían cambiado. Si bien continuaban siendo escasos los recursos con los que contaba el gobierno federal, la incautación de la banca, medida desesperada de Carranza para financiar sus tropas, se había convertido más en un lastre que en una ayuda. La renegociación de la deuda y la obtención de nuevos empréstitos, el reconocimiento internacional del nuevo régimen sonoreense —en particular el reconocimiento de Estados Unidos— y la creación del banco único de emisión, ocupaban ahora el lugar central dentro de la agenda económica, por lo que Obregón emitió el 31 de enero de 1921 el decreto que desincautaba los bancos y los regresaba a sus propietarios de 1916.

El 8 de febrero de 1921 Legorreta informó al Consejo sobre el decreto y expuso que conoció de antemano el texto del decreto que le mostró Adolfo de la Huerta, a quien sugirió que se modificara del texto, sustituyendo de su artículo 11º la frase “las extinguidas concesiones” de los bancos de emisión por la de “las antiguas concesiones” —lo que permitiría a Banamex negociar una compensación por su concesión aún vigente en el momento en que se creó el Banco de México—, misma que fue aceptada e incluida en el texto, por lo que “el Consejo, por unanimidad de votos, aprobó lo hecho, felicitando al señor Legorreta por el resultado obtenido”.⁹³

CONCLUSIONES

Agustín Legorreta García es un personaje clave para entender la historia de la banca en el México contemporáneo. Su biografía ha sido insuficiente-

⁹² AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 9, 21/12/1920.

⁹³ AHBanamex, *Actas del Consejo de Administración*, vol. 9, 08/02/1921.

mente estudiada, y aún queda por conocerse la mayor parte de los detalles de una vida compleja y multifacética. Su ascenso meteórico en la administración de Banamex se debió a los cambios que experimentó el banco como resultado del profundo cambio generacional que ocurrió desde finales del siglo XIX, y también a las oportunidades que generó el estallido revolucionario; el suyo fue un ejemplo —tal vez uno de los más sobresalientes— de la forma en que ciertos individuos hábiles y capaces pudieron aprovechar la coyuntura a la que dio origen la Revolución Mexicana, tanto en la política como en los negocios.

A pesar de que sus primeros pasos no fueron nada fáciles, pues comenzó su carrera prácticamente desde abajo dentro del banco, con su habilidad, inteligencia y dinamismo le fue posible abrirse paso en un ambiente rígido y cerrado, integrado por individuos de avanzada edad. Esta misma rigidez fue una de las ventajas que Legorreta supo aprovechar en su favor, pues, habiendo ingresado al banco, las “barreras de entrada” que se imponían a los individuos externos eran muy altas. Por todo esto no se le puede considerar parte de la oligarquía financiera porfiriana, sino más bien un individuo que supo aprovechar las circunstancias de cambio social que vivía el país. Así, Agustín Legorreta García inició una dinastía familiar que tuvo el control del Banco Nacional de México durante la mayor parte del siglo XX.

REFERENCIAS

Archivo

- AHBanamex Archivo Histórico del Banco Nacional de México, México, Distrito Federal.
Balances Generales
Informes Anuales
Correspondencia del Director General
Actas del Consejo de Administración

Bibliografía

- ASOCIACIÓN DE BANQUEROS DE MÉXICO, *La Asociación de Banqueros de México, 1928-1978*, México, 1978.

- BRIZ GARIZURIETA, Marcela, *El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: surgimiento y consolidación*, México, UNAM, 2002.
- CASSIS, Youssef y Philip L. Cottrell (eds.), *The World of Private Banking*, Inglaterra, Ashgate, 2009.
- CERDA, Luis C., *Historia financiera del Banco Nacional de México*, México, Fomento Cultural Banamex, 1994.
- COLLADO, María del Carmen, *Empresarios y políticos, entre la restauración y la revolución, 1920-1924*, México, INEHRM, 1996.
- ESPINOSA RUGARCÍA, Amparo y Enrique Cárdenas (eds.), *La nacionalización bancaria, 25 años después: la historia contada por sus protagonistas*, México, Centro de Estudios Espinosa Yglesias, 2010.
- GÓMEZ MONT, María Teresa, *Manuel Gómez Morín, 1915-1939: la raíz y la simiente de un proyecto nacional*, México, Fondo de Cultura Económica, 2008.
- GONZÁLEZ Y GONZÁLEZ, Luis, *La ronda de las generaciones. Obras Completas*, tomo VI, México, Clío / El Colegio Nacional, 1997.
- HABER, Stephen H., *Industria y subdesarrollo. La industrialización de México, 1890-1940*, México, Alianza, 1992.
- _____, *The Politics of Property Rights: Political Instability, Credible Commitments and Economic Growth in Mexico, 1876-1929*, Estados Unidos, Cambridge University Press, 2003.
- HAMILTON, Nora, *México: los límites de la autonomía del Estado*, México, Era, 1983 (Colección Problemas de México).
- _____, "The State and the National Bourgeoisie in Postrevolutionary Mexico: 1920-1940", *Latin American Perspectives*, vol. 9, núm. 4, otoño, 1982, pp. 31-54.
- HUERTIA-NAVA, Raquel, *Agustín Legorreta García: líder empresarial*, México, Aldía, 2005.
- KUNTZ FICKER, Sandra (coord.), *Historia económica general de México: de la Colonia a nuestros días*, México, El Colegio de México, 2010.
- LANDSTROM, Hans, *Entrepreneurship: Exploring the Knowledge Base*, The Working Papers on Innovation Studies 20111005, Suecia, University of Oslo, 2011.
- LEGORRETA, Luis, *Memorias y experiencias*, México, edición privada, 1981.
- LOMELÍ VANEGAS, Leonardo, "La reconstrucción de la hacienda pública: la gestión de Luis Cabrera y Rafael Nieto en el gobierno de Venustiano Carranza", en Leonor Ludlow, *Los secretarios de hacienda y sus proyectos 1821-1933*, tomo II, México, UNAM, 2002, pp. 305-333.

- LUDLOW, Leonor (coord.), *200 emprendedores mexicanos: la construcción de una nación*, México, LID, 2010.
- _____, *Los secretarios de hacienda y sus proyectos 1821-1933*, tomo II, México, UNAM, 2002.
- _____, “Funciones y estructura inicial del Banco Nacional de México”, en Carlos Marichal (comp.), *Historia de las grandes empresas en México, 1850-1930*, México, Fondo de Cultura Económica / Universidad Autónoma de Nuevo León, 1997, pp. 137-165.
- _____, “El Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Mexicano: radiografía social de sus primeros accionistas, 1881-1882”, *Historia Mexicana*, vol. 39, núm. 4 (Finanzas y política: 1780-1910), abril-junio, 1990, pp. 979-1027.
- MANERO, Antonio, *El Banco de México: sus orígenes y fundación*, Estados Unidos, F. Mayans, 1926.
- MARICHAL, Carlos (comp.), *Historia de las grandes empresas en México, 1850-1930*, México, Fondo de Cultura Económica / Universidad Autónoma de Nuevo León, 1997.
- MARICHAL SALINAS, Carlos y Gustavo del Ángel, “Poder y crisis: historiografía reciente del crédito y la banca en México, siglos XIX y XX”, *Historia Mexicana*, vol. 52, núm. 3, enero-marzo, 2003, pág. 677-724.
- ORTEGA Y GASSET, José, *El hombre y la gente*, España, Revista de Occidente, 1957.
- ORTEGA Y GASSET, José, *El tema de nuestro tiempo. El ocaso de las revoluciones. El sentido histórico de la teoría de Einstein*, España, Galo Sáez, 1934.
- RIGUZZI, Paolo, “Revolución y finanzas públicas. El caso del estado de México, 1910-1928”, *Política y Cultura*, núm. 16, 2001.
- ROMERO SOTELO, María Eugenia, “Familia Legorreta”, en Leonor Ludlow (coord.), *200 emprendedores mexicanos: la construcción de una nación*, México, LID, 2010.
- TURRENT DÍAZ, Eduardo, *Artífices de la fundación del Banco de México*, México, Banco de México, 2002.
- TURRENT DÍAZ, Eduardo, *Historia del Banco de México*, México, Banco de México, 1982.
- UHTHOFF LÓPEZ, Luz María, *Las finanzas públicas durante la Revolución: el papel de Luis Cabrera y Rafael Nieto al frente de la Secretaría de Hacienda*, México, UAM-Iztapalapa, 1998.

ZEBADÚA, Emilio, *Banqueros y revolucionarios: la soberanía financiera de México*, México, Fondo de Cultura Económica, 1994.

Sitios de internet

[<http://www.ambafrance-mx.org/espanol/embajada/sala-deprensa/comunicados/article/discurso-de-gradecimiento-3200>], (consultado el 14 de junio de 2011).

[<http://www.abm.org.mx/quienes/presidentes.htm>], (consultado el 17 de junio de 2011).

[<http://www.ambafrance-mx.org/espanol/embajada/sala-de-prensa/comunicados/article/discurso-del-excelentisimo-sr-3201>], (consultado el 17 de junio de 2011).

[<http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/104661.nombres-nombres-y-nombres.html>], (consultado el 17 de junio de 2011).

[<http://www.abm.org.mx/quienes/presidentes.htm>], (consultado el 17 de junio de 2011).

[http://www.legorretalegorreta.com/lego_new/proyectos_detalle.php?id=42], (consultado el 17 de junio de 2011).

VI. JUAN ANDREU ALMAZÁN Y LA COMPAÑÍA CONSTRUCTORA ANÁHUAC: NEGOCIOS Y POLÍTICA DURANTE LA POSREVOLUCIÓN (1927-1932)

MARCELA MIJARES LARA

INTRODUCCIÓN

LOS GOBIERNOS POSREVOLUCIONARIOS que se encumbraron en el poder, apenas organizados y un tanto improvisados, generaron un contexto de oportunidades para aquellos que estaban interesados en subirse al carrusel de los negocios. Así, muchos jefes revolucionarios emplearon sus relaciones políticas para abrirse paso como empresarios. Entre ellos destaca el general Juan Andreu Almazán, que se abocó a la construcción de carreteras. Si bien la historiografía ha enfatizado que el origen y la vida de su empresa, la Compañía Constructora Anáhuac, dependieron de su lealtad y pertenencia al grupo político en el poder, esta investigación añade que las transformaciones en la legislación carretera encumbraron y castigaron la “aventura almazanista” en el mundo de los negocios, pues sus reglas ambiguas y laxas le dieron control sobre la forma en que debía operar.

A partir de 1920, la carrera de Almazán fue prominente dentro del Ejército Mexicano como jefe de operaciones militares, con lo cual se ganó la confianza del gobierno, dadas su lealtad y eficacia al combatir a los grupos de rebeldes que se oponían a las decisiones del centro. Esto coincidió con la construcción del camino entre la ciudad de México y Nuevo Laredo que puso en marcha el Estado mexicano, cuyas concesiones otorgó directamente el Poder Ejecutivo, es decir, el presidente de la República Plutarco Elías Calles (1924-1928). Fue él quien incitó a Almazán a que formara una compañía con base en la experiencia técnica y material que había dejado la empresa estadounidense Byrne Brothers Construction Company of Mexico, primera compañía que estuvo a cargo de la construcción de la carretera.

Si bien Almazán tenía cierta experiencia en los negocios —la compra-venta de terrenos y el cultivo del plátano— y contaba con algún capital para encabezar una empresa de tal envergadura, ésta resultó beneficiada por la legislación carretera y por el nombramiento de su director como secretario de Comunicaciones y Obras Públicas durante el gobierno de Pascual Ortiz Rubio (1930-1932). En ese cargo extendió los contratos que tenía la empresa con el gobierno en su papel de funcionario público y de propietario de la misma. Así, Almazán reconocía que el éxito de cualquier empresa no radicaba “en sus asesores ni en la calidad y costo de su trabajo, sino en el apoyo oficial.”¹

Sin embargo, los diversos conflictos entre los grupos callistas y ortizrubistas llevaron al general Almazán a presentar su renuncia como parte del gabinete. Pese al apoyo que le demostró al gobierno en turno, el presidente Ortiz Rubio revocó los contratos de la Constructora Anáhuac y aplicó el marco legal vigente para dejar fuera de la jugada a la empresa almanista. Sin duda su principal argumento fue que Almazán había sido juez y parte al ocupar un cargo público que utilizó para favorecer sus intereses particulares. Asimismo, se cuestionaban el costo de la obra y el posible (aunque no demostrado) enriquecimiento de Almazán por haber controlado la construcción de dos terceras partes de la ruta. Como respuesta, la Anáhuac emprendió un juicio contra el gobierno por la cancelación de los contratos, que años más tarde ganó.

Hombre camaleónico, Almazán fue un “político empresario”² porque su ascenso y consolidación dentro de la esfera política le dieron la posibilidad de emplear su posición para tejer relaciones y contactos importantes que, en pocos años y como otros personajes, le redituaron contratos para su empresa y puestos clave en el gobierno. Al mismo tiempo desarrolló una especial capacidad para leer el contexto político y económico, para aprovechar la información privilegiada en la toma de decisiones y para adaptarse, hasta donde fue posible, a los cambios del grupo en el poder. En ese sentido, salvo las sucintas descripciones de la obra *Revolucionarios fueron todos*, que toma como base los testimonios del propio general, en los escasos estudios que existen sobre Almazán no se revisan los diversos negocios que emprendió.³

¹ *El Universal*, “En legítima defensa”, 23 de noviembre de 1952.

² Eidheim, “Entrepreneurship in Politics”, pp. 70-83. Se define como aquél cuya actividad política es por sí misma una empresa.

³ Ramírez, “Juan Andrew Almazán”, pp. 237-281.

Conviene mencionar que en la historiografía ha prevalecido la tesis de que el Estado posrevolucionario permitió el enriquecimiento de muchos generales para garantizar su lealtad, resultante de su posición y de su influencia política en negocios privados.⁴ Los trabajos que se refieren a ello se basan en una serie de artículos que publicó en el *Diario de Yucatán* en 1948, los cuales nombraban a los afortunados que “al abrazar a la Revolución, no tenían dinero y al amparo de esa causa, lo adquirieron”.⁵ Su autor, Francisco Naranjo, revisaba los casos más representativos y afirmaba que durante la presidencia de Calles se amasaron grandes fortunas. Esa idea se redondeó en el estudio de Nora Hamilton, quien añadió que los generales cercanos al grupo de los sonorenses dominaban las posiciones políticas y militares más importantes del país, y que sus aspiraciones y ambiciones se redujeron y canjearon por la formación de “empresas capitalistas”; tal supuesto incluso benefició a aquellos que simplemente aprovecharon su posición en el gobierno para incorporarse al mundo de los negocios.⁶

En estudios más recientes José Alfredo Gómez Estrada rebate a Naranjo, quien no esclarece de dónde obtuvo la información que presenta.⁷ Como se observa en el *Diario*, el autor simplemente elaboró una lista de nombres, y en una especie de encuesta consultó entre distintos grupos del país sobre a cuánto imaginaban que ascendía la riqueza de esos personajes, de cuyos montos sacó un promedio. Sin embargo, no investigó ni analizó en qué forma y por qué medios acumularon grandes fortunas.⁸ Precisamente uno de los hombres que destacaron en la enumeración fue Juan Andreu Almazán, dueño de una empresa constructora y de “costosísimas” propiedades en el Distrito Federal, Guerrero y Nuevo León, a quien se le atribuía un patrimonio de 20 millones de pesos.⁹

Contemporáneos de Almazán, otros personajes relevantes en dicha investigación periodística fueron Abelardo L. Rodríguez y Aarón Sáenz, quienes claramente sortearon las adversidades del paso del tiempo y del movimiento de los grupos políticos. Propongo que de esto parte en la historiografía la idea de que el resto de los revolucionarios abocados a los negocios corrió con la misma suerte. Por fortuna, recientemente se han

⁴ Lieuwen, *Mexican Militarism*, p. 90.

⁵ *Diario de Yucatán*, “Los millonarios de la Revolución”, 26 de julio de 1948.

⁶ Hamilton, “El Estado”, p. 127.

⁷ Gómez, “Sonorenses”, pp. 17-30.

⁸ *Diario de Yucatán*, “Los millonarios de la Revolución”, 26 y 28 de julio de 1948.

⁹ *Diario de Yucatán*, “Los millonarios de la Revolución”, 31 de julio de 1948.

publicado obras interesadas en conocer y desentrañar la experiencia de los generales revolucionarios como empresarios. El estudio de Gómez Estrada analiza el origen de la riqueza de Abelardo L. Rodríguez, sus actividades lícitas vinculadas al establecimiento de casinos, a los bienes raíces, a una fábrica de licor, a emparadoras y a una compañía petrolera. Para el caso de Sáenz, tanto Hamilton como Pedro Salmerón refieren que poseía una compañía constructora y que participaba en la industria azucarera, entre otros numerosos negocios que al parecer lo habían beneficiado económicamente. No obstante, el reciente trabajo de Diana Méndez demuestra que si bien Calles, Sáenz y socios contaron con la infraestructura legal y económica del gobierno, y también con las relaciones políticas necesarias para echar a andar el ingenio azucarero, éste no fue redituable ni resultó una fuente de enriquecimiento, como se había pensado.¹⁰

Tales matices son útiles para revisar la experiencia de Almazán con su Compañía Constructora Anáhuac, que operó en la misma época y en el mismo contexto de oportunidades. Aunque el resultado de este estudio no fue del todo halagüeño, ofrecemos una mirada sobre un prototipo de empresario que gozó de una ventaja comparativa en el uso de información y que compartió riesgos e incertidumbre, como muchos de los improvisados hombres de negocios posrevolucionarios. Asimismo, pretendemos profundizar en el origen de su compañía, y dilucidar por qué, a diferencia de otros ejemplos, decayó su empresa casi de improviso.

A continuación se refieren primeramente algunas características biográficas de su carrera militar y empresarial previas a que constituyera formalmente la Compañía Constructora Anáhuac. En segundo término se describe la política de caminos bajo la batuta del gobierno federal, con especial atención en la construcción de la carretera México-Nuevo Laredo, obra que desató una fiebre por la construcción y de la que fue partícipe Almazán por recomendación del presidente Calles. En el tercer apartado se desarrolla la historia de la empresa en una época que coincide con la designación de Almazán como secretario de Comunicaciones y Obras Públicas. Por último se describe el fin de la empresa tras la cancelación de los contratos, como consecuencia de una lucha entre facciones políticas. En esta sección se enfatiza el importante papel de la legislación en la polémica.

Acompañando a este texto se presentan dos mapas en que se señalan los tramos y los periodos en que participó la empresa en el proyecto de

¹⁰ Méndez, *Proyecto de irrigación*, p. 176.

construcción de la carretera México-Nuevo Laredo dentro de los ámbitos nacional y regional. Finalmente se añaden dos cuadros en que se exponen de manera sintética los cambios a los que estuvo sujeta la Comisión Nacional de Caminos como entidad encargada de planear la política carretera, así como las transformaciones que experimentaron las concesiones, los permisos y los contratos que concertaba el gobierno con las empresas, clave para la historia de Juan Andreu Almazán y de su compañía.

ALMAZÁN: MILITAR Y EMPRESARIO

Juan Isidro Andreu Almazán (1891-1965) era originario del estado de Guerrero, ubicado en el sureste de México. Fue el primero de 12 hijos; nació y creció en Olinalá, en el seno de una familia de clase media que se trasladó hacia 1903 a la ciudad de Puebla.¹¹ A pesar de las dificultades económicas que enfrentó, Juan Andreu comenzó sus estudios de medicina en 1909; al año siguiente se interesó en la política e ingresó en el antirreeleccionismo. En las asambleas estudiantiles conoció a Aquiles Serdán, quien influyó en él para que decidiera incorporarse a las filas revolucionarias. Durante la gesta armada se relacionó con los maderistas y los zapatistas, apoyó al gobierno de Victoriano Huerta y militó en los bandos contrarrevolucionarios con los grupos felicistas y soberanistas, hecho que lo convirtió en blanco de críticas y determinó que se le considerara un huertista durante toda su carrera política.¹² El éxito del Plan de Agua Prieta en 1920, así como el armisticio que promovió el gobierno para quienes se oponían al régimen carrancista, fue aprovechado por Almazán. Reconoció a la autoridad en turno y en 1921 fue ratificado como general de división por Álvaro Obregón. A partir de ese momento el revolucionario tuvo una trayectoria prominente dentro del Ejército Mexicano y la administración pública.

A lo largo de su carrera como militar ocupó diversas jefaturas. En 1920 se le premió por la detención de Jesús Guajardo, el asesino de Emilia-

¹¹ Moguel, *Juan Andreu Almazán*, pp. 12-21.

¹² En ese sentido, su carrera militar es cuestionada durante la Revolución Mexicana. Ello se evidencia en su hoja de servicios por la escasa información que tiene registrada, en parte porque los documentos se perdieron en la gesta armada. Por lo anterior, no están claras sus habilidades militares y las relaciones que pudo haber sostenido durante esa época, razones por las que se omite citar los documentos consultados en el Archivo Histórico de la Secretaría de la Defensa Nacional.

no Zapata; fue enviado a la Laguna en Coahuila, así como a Chihuahua. También fue nombrado jefe de Chihuahua, Aguascalientes y Zacatecas en 1922, y más tarde, de 1923 a 1924, de Puebla y Tlaxcala. Estuvo en Nuevo León y Coahuila en 1925, en Veracruz en 1926, y de nueva cuenta en Nuevo León en 1927. Gracias a su estancia durante muchos años en el norte de México adquirió cierta experiencia como constructor, pues desarrolló una base militar en Monterrey, Nuevo León, y posteriormente un campo militar en esa misma ciudad entre 1930 y 1939.

Por último, después de su paso por la Secretaría de Comunicaciones (1930-1931) como ministro, regresó a su puesto de jefe de operaciones militares en Nuevo León, cargo que conservó hasta 1939, cuando decidió lanzar su candidatura presidencial. A partir de ese momento contó con una licencia ilimitada del ejército, misma que hizo valer hasta su muerte, pues nunca se reincorporó a la institución. Asimismo, le fueron encomendadas diversas tareas de pacificación: en 1923 se ocupó de luchar contra el levantamiento delahuertista en Puebla y Oaxaca; en 1925 se hizo cargo de la zona militar de Veracruz, y en 1929 luchó contra la rebelión escobarista en Coahuila, Chihuahua y Sonora. A él se le atribuye el triunfo en la batalla final contra José Gonzalo Escobar.¹³

Desde 1920, cuando se declaró adepto al gobierno de Álvaro Obregón, Almazán subió al carrusel de los negocios con la compra y venta de terrenos urbanos en el Distrito Federal. Poco después estableció la Compañía Platanera Mexicana, S. A., dedicada a la producción, comercialización y exportación de plátano en Tuxtepec y Valle Nacional, Oaxaca. Tal experiencia fue considerada por él mismo como su primer negocio en forma.¹⁴ Conocía la zona por su trabajo como jefe de operaciones militares en Veracruz, y contaba con información privilegiada respecto al remate de esas tierras por falta de pago de impuestos de una vieja compañía estadounidense que las había abandonado a causa del estallido de la Revolución Mexicana, de ahí que pudiera adelantarse a otros inversionistas extranjeros interesados.

Así, gracias a su relación con el gobernador oaxaqueño, Isaac Ibarra, y a la filtración de información que éste le proporcionó sobre la situación de dichas propiedades, presentó su oferta y las adquirió en un momento en que el cultivo del plátano estaba en auge. Según el general, con ellos pudo

¹³ Moguel, *Juan Andreu Almazán*, pp. 77-88.

¹⁴ Almazán, *Memorias*, p. 35.

haberse hecho rico rápidamente.¹⁵ A pesar de que las tierras eran productivas, Almazán rechazó que hubiera obtenido jugosas ganancias por defender su compañía y a otros productores frente a la empresa estadounidense United Fruit Company, a la que calificaba de monopolio. Es probable que a partir de ese negocio formara el capital suficiente para invertir en otros “nichos de oportunidad”.

En 1924 celebró los primeros contratos con la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (en adelante SCOP) para realizar obras de caminos de terracería y de construcción de la línea de ferrocarril de Beristáin a Furbero en Puebla.¹⁶ Por su cuenta se encargó de pavimentar las calles en Córdoba, Veracruz, así como de construir el parque Zamora y reconstruir la fortaleza de Perote.¹⁷ Sin embargo, comenzó a desarrollar sus actividades más importantes como constructor en 1923, cuando creó en Durango otra compañía con Francisco Serrano y Manuel Castellón. Castellón y Compañía, colonizadora de Santiaguillo, pretendía fraccionar, vender o colonizar tierras en aquella región aprovechando una concesión que le otorgó el gobierno del estado. El proyecto duró poco, pero Almazán ofreció esas tierras al presidente de la República, Plutarco Elías Calles (1924-1928). De acuerdo con Pedro Castro, para Almazán y compañía fue un buen negocio, dado que recuperaron la inversión y obtuvieron grandes ganancias.¹⁸

Otra de las experiencias de Almazán en el mundo empresarial posrevolucionario fue su participación en la industria azucarera como accionista de la Compañía Industrial y Colonizadora Río Mante, S. A., negocio del presidente Calles y de Fernando Torreblanca en Tamaulipas.¹⁹ Precisamente en la misma zona, el general solicitó permiso en septiembre de 1926 a la Secretaría de Agricultura y Fomento para explotar, durante 15 años, diez

¹⁵ *El Universal*, “En legítima defensa”, 23 de noviembre de 1952.

¹⁶ Documento de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República, 15 de diciembre de 1924, FAPEC-FT, PEC, serie 010206, exp. 28, leg. 1, inv. 449. No se obtuvieron más datos al respecto, pero se observa que Almazán estaba interesado en participar en el tema de las obras públicas. Sus socios eran Fausto Topete, Rodolfo Torreblanca e Ignacio Velderrein; el último fungía como contratista.

¹⁷ Moguel, *Juan Andreu Almazán*, p. 82.

¹⁸ Castro, *A la sombra de un caudillo*, pp. 121-122; así como nota 30, cap. 5, p. 275.

¹⁹ Telegrama de la Compañía Industrial Colonizadora del Río Mante a Presidencia de la República, 11 de noviembre de 1928, FAPEC-FT, FPEC, serie 010903, exp. 103, leg. 3/3, inv. 833. Se ubicó que hasta 1931 todavía recibía las ganancias de esa empresa. Era administrada por el hijo de Plutarco Elías Calles, Rodolfo, y entre sus miembros se menciona a Emilio Portes Gil, Juan de Dios Bojórquez, Abelardo Rodríguez, entre otros.

kilómetros de las aguas de la desembocadura del río Soto la Marina con la intención de pescar y establecer una planta empacadora de mariscos. El contrato se celebró a principios de 1927, pero en julio de 1931, meses antes de que renunciara a la cartera de comunicaciones, Almazán decidió cancelar el contrato-concesión.²⁰

Ahora bien, la historiografía ha afirmado que Juan Andreu Almazán “por arte de magia” se convirtió en constructor experimentado.²¹ Al examinar su aventura como empresario esto resulta debatible o matizable, ya que su experiencia militar en el norte de México le dio la oportunidad de conocer las necesidades de la región, y conforme a ello desarrolló sus principales compañías constructoras. Asimismo, sus actividades agrícolas y las primeras especulaciones que hizo con la compra y venta de terrenos pudieron haberle proporcionado capital suficiente para emprender sus primeras incursiones en la industria de la construcción. A continuación se explicará el contexto donde el general aprovechó sus relaciones políticas, así como el marco legal dentro del cual conformó su propia compañía constructora.

LA POLÍTICA DE CAMINOS

El gobierno federal creó instituciones para regular, sistematizar y centralizar la construcción, la conservación y el mejoramiento de los caminos nacionales.²² La expresión de ese proyecto fue el establecimiento de la Comisión Nacional de Caminos (en adelante CNC) el 30 de marzo de 1925, con la pretensión de desarrollar una política de construcción y un sistema federal de carreteras para conectar a todos los estados de la República, así como administrar y aplicar los fondos que se recolectaban mediante el cobro de una serie de impuestos que la financiaban.²³

²⁰ *DOF*, 24, 25 y 27 de septiembre de 1926; 7 de mayo de 1928; 6 de agosto de 1931.

²¹ Ramírez, “Juan Andrew Almazán”, pp. 242-243.

²² *DOF*, 6 de abril de 1925; 17 de julio de 1925; 31 de agosto de 1925.

²³ Aboites, *Excepciones*, p. 171. A finales de marzo de 1925 se estableció un impuesto sobre las ventas de primera mano de gasolina, cuya recaudación fue dirigida directamente a la Comisión Nacional de Caminos. Para junio nuevamente se estableció otro gravamen *ad valorem* sobre tabacos labrados; en tanto que en agosto se procuró un impuesto federal sobre la gasolina que se consumiera dentro del país (los causantes eran tanto productores como importadores).

Al mismo tiempo se hicieron los primeros estudios preliminares sobre el diseño y la elección de las rutas carreteras que más necesitaba el país, de mayor utilidad y con la menor inversión. El proyecto más viable y práctico fue el Camino México-Nuevo Laredo, ya que como punto de partida empleaba tramos construidos de la vía México-Pachuca para de ahí atravesar las entidades de Hidalgo, San Luis Potosí, Tamaulipas y Nuevo León.²⁴ La elección de esa ruta también se explica por la vecindad con Estados Unidos, porque se había determinado llevar a cabo el plan de la Carretera Panamericana, el primer eje y vía internacional que enlazaría a América Latina. A ello habría que agregar el despegue de la industria automotriz y del turismo proveniente de la Unión Americana, pues entre sus habitantes comenzaban a cobrar auge los viajes por placer en automóvil, en los cuales el gobierno federal veía una fuente de ingresos. Al respecto fueron notables los congresos a los que convocaron los fabricantes de vehículos automotores para promover nuevos métodos de construcción y para intercambiar ideas entre los expertos en la materia y los gobiernos latinoamericanos.²⁵

La carretera también podía tener efectos comerciales porque, al mismo tiempo que se acortaba la distancia con el país vecino, se daba paso al desarrollo de un mercado interno mediante la eventual construcción de carreteras secundarias que conectarían con las ciudades principales. Por otra parte, es probable que la ruta estuviera vinculada con las empresas de muchos de los jefes revolucionarios que se dedicaban a la explotación de los recursos naturales en el noreste del país, especialmente las agroindustrias, aunado a la cercanía con la ciudad de Monterrey, el principal centro industrial de México.²⁶ En ese sentido es notable que los empresarios y comerciantes

²⁴ Memorándum Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, 4 de junio de 1925, AGN, FSCOP, 535/105, f. 29. García Martínez, *Las carreteras*, p. 41; Secretaría, *Camino México-N. Laredo*, p. 19. Cabe señalar que ésta no fue la primera ruta construida, pues ya se habían iniciado trabajos en la carretera Iguala y Acapulco, de la vía México-Puebla; así como la ya mencionada México-Pachuca. Ambas fueron inauguradas en 1926.

²⁵ Freeman, "Panamericanismo sobre ruedas". El trabajo forma parte de la tesis doctoral del autor.

²⁶ Krauze, *Historia de la Revolución Mexicana, 1924-1928*, p. 92. Dicho supuesto coincide con el uso económico que los políticos revolucionarios hicieron de los ferrocarriles y de las carreteras. Así, por ejemplo, el presidente Plutarco Elías Calles mandó construir en Tamaulipas un ferrocarril de 126 km de longitud entre Estación Calles —de la ruta Monterrey-Tampico— y Estación Guerrero —ruta San Luis Potosí-Tampico— que pasaba por el ingenio azucarero El Mante, del que era copropietario con Aarón Sáenz. Esta situación

regiomontanos promocionaran y apoyaran la construcción de esa carretera ante los gobiernos local y federal.²⁷

La construcción de la carretera entre México y Nuevo Laredo comenzó formalmente en 1926 con los trabajos de la compañía norteamericana Byrne Brothers Construction Company of Mexico, la cual había diseñado y construido una moderna red de caminos para el estado de Carolina del Norte en Estados Unidos. Firmado en septiembre de 1925, fue el primer contrato importante de la ruta, porque, además de la obra, la empresa se comprometió con el gobierno a proporcionar el personal técnico, a conseguir el equipo y los materiales necesarios para efectuar el trabajo, y sobre todo a asesorar a la CNC en el establecimiento de una red nacional.²⁸ Sobre el personal empleado, el gobierno cuidó que los extranjeros fueran minoría y obligó a los técnicos especiales a que se sirvieran de operarios mexicanos “a fin de ir substituyendo a aquéllos a medida que los nacionales vayan adquiriendo la destreza necesaria, a juicio de la Comisión”.²⁹

Sin embargo el proceso de asignación a dicha empresa no fue claro, ya que se celebró en privado, contra lo que indicaba el artículo 134 de la Constitución, donde se establecía que la contratación de obras públicas se haría mediante licitaciones, con el fin de elegir la mejor propuesta en precio, calidad y financiamiento. Para fortuna de sus competidores, la intervención de la compañía estadounidense fue breve, ya que para mediados de 1926 se le suspendió el permiso porque presentó diversas irregularidades, como los conflictos entre los trabajadores y la empresa, el escaso avance en las obras, así como la reorganización de la compañía, especialmente la división de Monterrey, por el despido de la mayor parte de su personal.³⁰

Hacia septiembre de ese año la compañía presentó un *Memorial* al presidente de la República, en el que enumeraba los problemas con los que lidiaba, principalmente que la “comisión ha ido apoderándose poco a poco de las facultades más necesarias, más legítimas, directas y naturales de la compañía”,³¹ porque favorecía a algunos empleados, cesaba o reducía suel-

se replicó en la construcción del camino México-Nuevo Laredo, que también contempló pasar por el mismo punto.

²⁷ Saragoza, *The Monterrey Elite*, p. 125.

²⁸ AGN, FP-OYC, 104-C-78, leg.1, ff. 9-10.

²⁹ AGN, FP-OYC, 104-C-78, leg.1, ff. 19-20.

³⁰ Freeman, “Panamericanismo sobre ruedas”.

³¹ Memorándum de Byrne Brothers Construction Company, 8 de septiembre de 1926, AGN, FP-OYC, 104-C-78, leg.1, ff. 173-174.

dos a otros, y sustituía a personal eficiente por “improvisados o recomendados”, aunado a los numerosos gastos que había asumido la empresa para continuar las obras y que no habían sido liquidados en tiempo y forma por las autoridades. La respuesta del gobierno fue pagar el adeudo de 650 000 pesos que tenía con la Byrne Brothers Construction en diciembre de ese mismo año, y otorgarle el permiso a otra compañía.³²

Sin duda fue relevante para el Estado mexicano la experiencia con Byrne Brothers, pues la firma de ese contrato sentó un precedente en las concesiones para la construcción de caminos, y sirvió de base para la elaboración de la Ley de Caminos y Puentes de 1926, que pretendía otorgar las obras a particulares siempre y cuando las condiciones que ofrecieran las empresas fueran más favorables que las que pudiera proporcionar el gobierno si se hiciera cargo de ellas.³³ Por esa razón la ley establecía claramente que las solicitudes de concesión debían incluir los planos de la obra y los beneficios de su ejecución, así como la compensación que se estimaba devolver a la compañía sobre los gastos totales o parciales de las obras a ejecutar. De hecho, era importante que antes de firmar cualquier contrato se hiciera un depósito para garantizar el cumplimiento de las obligaciones, monto que establecía la Contraloría de la Federación en relación con el tamaño de la obra. Esta dependencia se encargaba de autorizar todos los créditos del gobierno federal e intervenía en la celebración, renovación o reforma de toda clase de contratos.³⁴

Por otro lado, los caminos se dividieron en secciones. Un proyecto carretero podía repartirse entre diversas empresas para que se explotara cada tramo de manera independiente, previendo que si alguna de ellas fallaba, como concesiones caducas o canceladas, no se afectaría la planeación ni el

³² Secretaría, *Camino México-N. Laredo*, p. 42; Informe de la Comisión Nacional de Caminos al presidente de la República, 13 de enero de 1927, AGN, FP-OYC, 104-C-78, leg. 2, f. 41. La compañía estadounidense continuó participando en el negocio, pero sujeta a la normatividad de 1926, que regulaba la construcción de caminos y puentes. Así, en enero de 1927 se hizo cargo de construir parte de la carretera ciudad de México-Acapulco y en 1929 retomó el proyecto del camino México-Nuevo Laredo con la asignación del tramo Colonia-Tasquillo.

³³ *DOF*, 5 de abril de 1927.

³⁴ *DOF*, 1º de marzo de 1926; 30 de noviembre de 1926. El marco legal de esta última instancia nació prácticamente al mismo tiempo que la de caminos. Su aplicación se fechó a partir de 1927. El Departamento de Contraloría también vigilaba la ejecución de las obras, las cuales debían sujetarse al proyecto; que los gastos estuvieran dentro del presupuesto; que los materiales fueran de buena calidad y la mano de obra no fuera defectuosa.

desarrollo de la construcción. Más importante fue el papel que desempeñaba el Ejecutivo en la política de caminos, pues éste otorgaba directamente los contratos valiéndose de la SCOP, y a su juicio también podía suspender o renovar los permisos.³⁵

De cara a ese panorama y con escasa experiencia, la CNC estimaba construir alrededor de 10 000 kilómetros de carretera en un lapso de 5 a 7 años, con un costo estimado de 200 millones de pesos.³⁶ Como se observará en el siguiente apartado, ese fue el momento en que Almazán aprovechó la infraestructura física y técnica de la compañía estadounidense, así como sus relaciones con los empresarios locales y con el Poder Ejecutivo, para constituir una empresa cuya misión sería materializar el sueño de comunicar la ciudad de México con el norte del país.

LA AVENTURA DE ALMAZÁN COMO CONSTRUCTOR

La cancelación de los contratos de la empresa Byrne Brothers Construction Company of Mexico significó una oportunidad inmejorable para la formación de nuevas empresas que ansiaban sumarse a la fiebre de la construcción de carreteras. En esa coyuntura, y a los pocos días de haber sido publicado el Reglamento de la Ley de Caminos y Puentes Nacionales, el 13 de mayo de 1927 nació la Compañía Constructora Anáhuac; integrada por el mismo Almazán, Francisco R. Serrano —su viejo socio en el proyecto de irrigación en Durango—, Luis Jesús A. Castañeda, Elías Hernández y Augusto Flores. Anáhuac quedaría constituida por 500 acciones con valor de 100 pesos cada una, sumando en esta forma un capital de 50 000 pesos.

Los principales socios eran Juan Andreu Almazán con 285 acciones, Francisco Serrano con 200, y el resto sólo 15. Sin embargo, a raíz de la muerte de Francisco Serrano en 1928 cambió el peso de los accionistas en la empresa. En principio se liquidó el haber del difunto, y tanto las ganancias que obtuvo por sus acciones como el valor de 50% de las mismas (100 acciones) se le devolvieron a la viuda para los gastos de su funeral, y un mausoleo, entre otros.³⁷ Almazán adquirió las acciones de Serrano, lo

³⁵ Las razones para perder una concesión son diversas, y están apuntadas de forma general en el cuadro VI.3 del anexo.

³⁶ Sterret, *The Fiscal*, pp. 172-173.

³⁷ Castro, *A la sombra de un caudillo*, p. 276.

que significó que a partir de ese momento tenía el control absoluto de la compañía, además del cargo que ya desempeñaba como su presidente.

Anáhuac surgió a instancias de Salvador Toscano y Porfirio Treviño Arreola, inspectores de la CNC, quienes le propusieron directamente a Calles que Almazán creara una compañía “que se encargara de continuar la construcción de caminos para dar oportunidad a los ingenieros mexicanos de demostrar lo que podrían hacer”.³⁸ La “aventura almazanista” aprovechó el desmantelamiento de la compañía Byrne Brothers Construction, cuyo contrato, capital humano y material pertenecían al gobierno, pues, como se refirió, la compañía estadounidense se había comprometido a preparar y asesorar a la CNC.

Pocos días después de que se constituyera la compañía de Almazán se dispuso por acuerdo presidencial y por contrato ante notario público, el 14 y 18 de mayo de 1927 respectivamente, que la Anáhuac sería la nueva empresa que estaría a cargo de la construcción del tramo de Nuevo Laredo, Tamaulipas, a Montemorelos, Nuevo León. Cabe mencionar que lamentablemente no hemos localizado el contrato que firmó la empresa de Almazán, pero sí encontramos, aunque incompleto, el que concertó la compañía estadounidense con el gobierno. Con base en ese primer contrato de la constructora estadounidense, y en la Ley de Caminos y Puentes Nacionales de 1926, es posible inferir las condiciones de operación que pudo seguir la Anáhuac, pues por tratarse de una transferencia de concesiones la empresa mexicana debía cumplir y respetar todos los compromisos que había contraído inicialmente el gobierno con la Byrne Brothers, de ahí que la ganancia que obtenía la empresa de Almazán fuera similar a lo que se estableció en el contrato original de 1925 para los estadounidenses: 10% sobre el costo total de la obra.³⁹ Por supuesto que el general no alude a ello en ningún momento, y en cambio sostiene que se le asignaron los contratos porque su negocio era “honesto y beneficioso para el país”, ya que gracias a los bajos costos que Anáhuac ofrecía en sus obras el gobierno pudo construir numerosas carreteras de buena calidad con menos recursos que los estimados previamente, incentivando

³⁸ Carta de Juan Andreu Almazán al director de la Constructora Anáhuac, ing. Ramón Güemez Clouthier, 19 de mayo de 1932, FAPEC-FT, PEC, exp. 124, leg. 1, inv. 980.

³⁹ AGN, FP-OYC, 104-C-78, leg. 1, f. 14. El pago de los servicios de la compañía no incluía los gastos, tales como la compra de maquinaria, tampoco el pago de impuestos, la expropiación de los terrenos, los gastos de estudio, las indemnizaciones, ni primas de seguro.

la inversión mexicana de cara al lugar que ocupaba el financiamiento extranjero.⁴⁰

También ha de considerarse su experiencia en el área de la construcción, pues el general no era ajeno a esas tareas como jefe de operaciones de Nuevo León, donde estuvo al frente de la edificación de la base militar. Además, su presencia fue relevante en esa entidad porque desde que llegó actuó como contrapeso de los gobernadores y así se ganó el apoyo de los empresarios locales, cuyos intereses representaron Almazán y el gobernador Aarón Sáenz, quienes presionaron al gobierno de Calles para que se construyera la carretera. No hay duda de que mientras el general se dedicaba a promover su empresa buscando contactos rentables y capital, la iniciativa privada lo apoyaba en sus proyectos de construcción prestándole trabajadores e invitándolo a formar parte de su círculo.⁴¹

Se ha difundido profusamente en la historiografía sobre los negocios de Almazán que las relaciones que sostuvo con el grupo en el poder lo beneficiaron, porque tras montar una empresa sobre otra de inmediato se le autorizaron las concesiones para construir carreteras. Ramírez Rancaño, tomando como fuente los diversos testimonios de Almazán, considera que ése fue el medio que lo llevó a convertirse en el “magnate de la construcción”.⁴² Y es que Anáhuac no podía tener mejores condiciones para operar, pues por sugerencia de Calles se invitó al presidente de la compañía a formar parte del gabinete del presidente Ortiz Rubio (1930-1932) como secretario de Comunicaciones y Obras Públicas. En ese sentido, la posición de Almazán como empresario no imbricó un predicamento, pues el Jefe Máximo le recomendó que renunciara al puesto y designara a algún ingeniero para que continuara con las gestiones de la empresa.⁴³

El 12 de febrero de 1930, en la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas Almazán se retiró de la Presidencia de la constructora. La medida del general le aconsejó no

⁴⁰ Carta de Juan Andreu Almazán al director de la Constructora Anáhuac, ing. Ramón Güemez Clouthier, 19 de mayo de 1932, FAPEC-FT, PEC, exp. 124, leg. 1, inv. 980.

⁴¹ Saragoza, *The Monterrey Elite*, p. 125. Aarón Sáenz también tenía su propia compañía constructora.

⁴² Ramírez, “Juan Andrew Almazán”, pp. 242-243.

⁴³ Carta de Juan Andreu Almazán al director de la Constructora Anáhuac, Ing. Ramón Güemez Clouthier, 19 de mayo de 1932, FAPEC-FT, PEC, exp. 124, leg. 1, inv. 980.

llevar a la Comisión Nacional de Caminos a ningún amigo ni conocido, no sólo a los puestos de Presidente, cuyo nombramiento me encargó el C. Presidente de la República, de Vocal Representante de la SCOP, pero ni siquiera a los puestos importantes de la Comisión y sobre todo a ninguno de los que tenían que inspeccionar los trabajos de la Anáhuac.⁴⁴

Empero la renuncia al cargo administrativo en su compañía no impidió que continuara siendo su propietario, ni que de algún modo procurara que coincidieran los intereses de la constructora con los deseos del gobierno.

La legislación fue otro elemento que benefició a Anáhuac y que le permitió a Almazán fungir como juez y parte en la concesión de carreteras supervisadas por la CNC, pues ya en funciones como secretario de Comunicaciones aprobó varios acuerdos presidenciales en esa materia que favorecieron a su empresa. En ese tenor no debe perderse de vista que sus resoluciones dependían del Ejecutivo, y éste, al ser su nuevo jefe, autorizó a la Comisión para que extendiera la concesión y los convenios económicos de Anáhuac en los mismos términos.⁴⁵

Por otro lado, los problemas que en su momento tuvo que enfrentar Byrne Brothers Company para emprender los trabajos carreteros fueron similares a los que confrontó la constructora Anáhuac, especialmente en el tema de escasez de flujo de capital, ya que la compañía debía asumir todos los gastos de operación, que tarde o temprano cubriría la CNC. Por ello la empresa se capitalizó mediante préstamos del Banco de México y del Chase Bank para cubrir el crédito y los intereses del financiamiento, además de los sueldos de los empleados.

Como secretario de Comunicaciones y Obras Públicas, Almazán tampoco dejó de intervenir en la construcción de la ciudad militar en Nuevo León, pues continuó dirigiendo la obra desde la ciudad de México mediante otro acuerdo presidencial que asignaba directamente a la cartera de Comunicaciones la directriz de esas labores. Con ello pudo mantener su

⁴⁴ Carta de Juan Andreu Almazán al director de la Constructora Anáhuac, ing. Ramón Güemez Clouthier, 19 de mayo de 1932, FAPEC-FT, *PEC*, exp. 124, leg. 1, inv. 980.

⁴⁵ Acuerdo presidencial que autoriza a la Comisión Nacional de Caminos la ampliación de contrato con la Constructora Anáhuac, 11 de diciembre de 1930, AGN, FSCOP, 535/114, f. 118. Se trató de la ampliación del viejo contrato de la ruta México y Nuevo Laredo, en el tramo de Valles, San Luis Potosí, hasta Chapulhuacán, Hidalgo; así como de la carretera que iba de Matamoros a Mazatlán (en el tramo de Monterrey a Cadereyta, Nuevo León), que por el momento no se revisará.

influencia en la zona y disponer de los recursos que asignaba el presupuesto de egresos.⁴⁶ Además incorporó formalmente al ejército en el programa de construcción de caminos, tal como lo había hecho durante su jefatura de operaciones para aprovechar la mano de obra de los soldados.

Si bien el objetivo de la unión entre el ejército y la Secretaría de Comunicaciones fue sumar esfuerzos para aminorar los gastos dentro del contexto de la Gran Depresión, Almazán aprovechó la coyuntura al emplear a su propia compañía en la construcción de carreteras, pues así se reducía el valor presupuestado de las obras en 20%, cifra que no se pudo comprobar.⁴⁷ Como se verá más adelante, cuando acudió a los tribunales para defender sus intereses reiteró que su empresa sólo ganaba entre el 5% y 10% del costo total de la obra; sin embargo olvidó mencionar que aprovechó los recursos humanos del Estado mexicano para fines personales, que utilizó la vieja infraestructura física y técnica de la Byrne Brothers, y que su empresa tenía a cargo la construcción de varios tramos del camino México-Nuevo Laredo que, como se observa en los mapas que presentamos, constituían prácticamente dos terceras partes del total del trazo establecido por la CNC para esa ruta.

Como representante de la Secretaría de Comunicaciones el general Almazán realizó diversos viajes por México que determinaron su posición frente al turismo, al que veía como la llave del futuro. Consideraba que el registro gráfico (los mapas) de las carreteras debía estar en función del potencial turístico de las regiones, más allá de las ventajas que derivaban de que el país estuviera comunicado. Esa experiencia pudo ser útil para alentarle a correr otro par de riesgos: por un lado, el 31 de enero de 1931 creó una nueva empresa denominada Impulsora de Acapulco, S. A. con otros miembros del gabinete, como Lázaro Cárdenas, Joaquín Amaro, Luis Montes de Oca y el propio presidente de la República, Ortiz Rubio. El objetivo de la sociedad era “la adquisición, urbanización y fraccionamiento de terrenos en la bahía del puerto de Acapulco, del estado de Guerrero, y la construcción, venta, arrendamiento y en general la explotación de fincas,

⁴⁶ Acuerdo presidencial entre la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas sobre el campo militar de Monterrey, Nuevo León, 21 de agosto de 1930 y 3 de septiembre de 1930, AGN, FSCOP, 535/114, f. 53-54. Se le pudo otorgar la obra sin intervención del ejército porque no era una construcción de carácter estratégico. Estas últimas se refieren a la edificación de fortalezas, fortificaciones, cuarteles, entre otros, la cual sólo podía ser realizada directamente por la Secretaría de Guerra y Marina.

⁴⁷ Waters, *Re-Mapping the Nation*, pp. 59, 63-65.

hoteles, balnearios, parques y centros de recreo, en los mismos terrenos”.⁴⁸ Por otra parte, poco antes de que comenzara la polémica entre el gobierno y Almazán por la cancelación de los contratos de Anáhuac, Almazán fundó la Compañía Acapulco, que se le vendió a principios de 1932 al estadounidense W. H. Rohl.

Así como el ascenso de la empresa almazanista fue prominente, también fue breve, pues como se relata a continuación, su salida del gabinete marcó el destino de la Compañía Constructora Anáhuac.

EL DERRUMBE DE LA COMPAÑÍA CONSTRUCTORA ANÁHUAC

Plutarco Elías Calles, quien se ocupó de colocar a sus recomendados, alentó la invitación de Pascual Ortiz Rubio para que Juan Andreu Almazán formara parte de su gabinete. Tzvi Medin identifica tres fracciones entre la clase política: primeramente los callistas más importantes del momento que contaban con bases propias, las cuales se movían activamente a título personal; en segundo lugar, aquéllos a quienes se reconocía como callistas puros y que actuaban de forma individual; y por último los militares que no se consideraban políticos profesionales pero que pretendían concretar un ascenso oponiéndose a los dos grupos anteriores mediante muestras de apoyo a Ortiz Rubio, entre los que destacaron Juan Andreu Almazán como secretario de Comunicaciones y Obras Públicas, y Joaquín Amaro, que encabezaba la Secretaría de Guerra.⁴⁹ Ellos, como callistas, sabían que en su líder “residía la posibilidad de continuar en la vida política”,⁵⁰ pues era una figura indispensable para mediar y controlar los distintos grupos.

Los conflictos entre la clase política generaron varias crisis a lo largo del mandato de Ortiz Rubio. Si bien el presidente intentó consolidar su propio grupo, no contó con un apoyo mayoritario en la Cámara de Diputados, no controlaba el partido oficial y el gabinete del que dispuso se caracterizó por la movilidad y las dimisiones de sus miembros. Así, en octubre de 1931 se produjo un quiebre en medio de un ambiente colmado de rumores y

⁴⁸ Informe del Consejo de Administración de la Compañía Impulsora de Acapulco, 17 de mayo de 1932, AGN, FP-POR, exp. 22/2264.

⁴⁹ Medin, *El minimato*, pp. 79-80. Del primer grupo señala a Portes Gil, Luis León y Manuel Pérez Treviño; entre los callistas puros se encontraban Manuel Puig Casaurac y Luis Montes de Oca.

⁵⁰ Medin, *El minimato*, p. 94.

sospechas sobre el secretario de Guerra, a quien se le inculpó de un posible levantamiento armado, y al mismo tiempo se criticó que siendo un callista fuera la principal fuerza de apoyo del presidente de la República.

Esa situación se agravó cuando algunos miembros del gabinete y de las cámaras demostraron abierta oposición a las ideas de Ortiz Rubio, la cual se concretó con la renuncia de destacados callistas. Por su parte, el grupo que había dado muestras de apoyo al presidente también dimitió en bloque para neutralizar la agitación política; allí se encontraban Amaro, Almazán y Cárdenas. Pese a que el general Almazán denunció las maquinaciones de los opositores de Ortiz Rubio y propuso que lo sustituyera Amaro en la Secretaría de Comunicaciones y se le permitiera volver a su viejo puesto de jefe de Operaciones Militares en Monterrey, ello sólo provocó el desplazamiento político de dichos actores a un segundo plano.

La inestabilidad del gobierno no concluyó de ese modo, pues tuvo que sortear una crisis más. Un cúmulo de tensiones provocaron que Calles, ya como secretario de Guerra, dejara solo a Ortiz Rubio para que gobernara con sus allegados, y solicitara expresamente a los miembros de su círculo más cercano que no aceptaran los cargos públicos que pudiera ofrecerles el presidente de la República. Esto de algún modo obligó a Ortiz Rubio a presentar su renuncia.⁵¹

Ahora bien, aunque Almazán apoyó al gobierno, el Ejecutivo revocó los contratos de la Compañía Anáhuac. A su salida del gabinete fue sustituido por Gustavo P. Serrano, quien tres meses más tarde fue reemplazado por el general Miguel Acosta. Además de su nombramiento como secretario de Comunicaciones, Ortiz Rubio lo designó su representante dentro de la CNC, y él declaró de inmediato el 11 de febrero de 1932, por acuerdo presidencial, insubsistentes los contratos del 22 de agosto de 1929 y del 19 de diciembre de 1930 con la compañía Anáhuac para la construcción de carreteras.⁵² Como respuesta la empresa demandó al gobierno con un reclamo de dos millones y medio de pesos por la cancelación de sus servicios, y se amparó para seguir trabajando con las tareas programadas. La Secretaría no se quedó atrás y promovió un juicio en abril de 1932 para

⁵¹ Gómez, *Sonorenses*, p. 249. La última parte de su investigación es un recuento y un análisis de la crisis del gobierno de Ortiz Rubio que escasos trabajos logran ofrecer sobre el periodo.

⁵² Acuerdo presidencial nombrando al secretario de Comunicaciones y Obras Públicas representante del Ejecutivo en la Comisión Nacional de Caminos, 18 de febrero de 1932, AGN, FSCOP, 535/139, f. 2.

anular los trabajos de la Constructora Anáhuac a fin de que en su lugar los realizara otra empresa.⁵³

El primer motivo del gobierno para finiquitar los contratos fue que afectaban la Hacienda Pública frente a la situación económica que atravesaba el país por la Gran Depresión, razón inadmisibles para Almazán, quien consideraba que construía caminos económicos. En segundo lugar, el gobierno exponía que técnicamente ese tipo de transacciones debían ser ratificadas por el Congreso, pues “todo contrato de obras debe adjudicarse en subasta pública, mediante convocatoria y previa aprobación de la Contraloría y no de una simple resolución administrativa”.⁵⁴ Al igual que la Byrne Brothers Construction Company of Mexico, el proceso de asignación para la Anáhuac se había celebrado en privado, contra lo que indicaba el artículo 134 de la Constitución Mexicana.

La lucha entre la constructora y la SCOP desembocó en un enfrentamiento periodístico a mediados de 1932, donde se muestra que efectivamente la primera había operado mediante acuerdos presidenciales en el siguiente orden: firmó un contrato en 1927 que fue ampliado en 1928 y operó hasta agosto de 1929, el cual fue renovado en 1930 y suspendido en 1932.

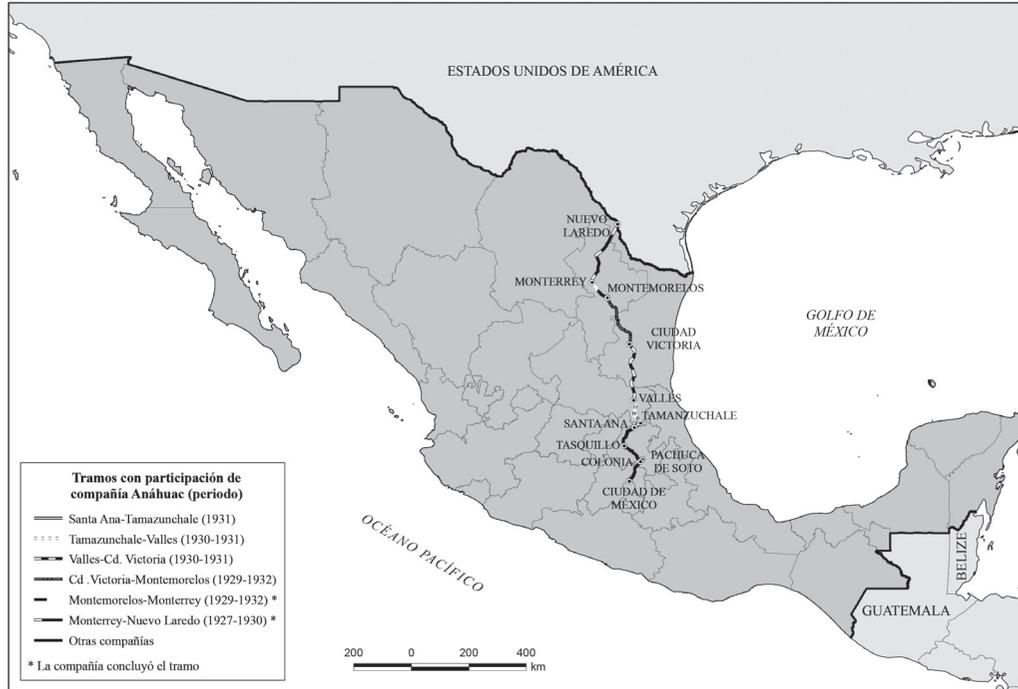
El argumento de Miguel Acosta iba en consonancia con la Ley sobre las Vías Generales de Comunicación y Medios de Transporte (1931) —marco legal que sustituyó el de 1926, durante la gestión de Almazán como secretario—, que establecía que la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas estaba facultada para rescindir la concesión a la empresa en cualquier momento. Además, las concesiones, los permisos y los contratos de carreteras federales se debían subastar al mejor postor siempre y cuando a juicio del Ejecutivo fuera conveniente para los intereses nacionales. Ello se complementaba con la publicación del Reglamento de la Dirección Nacional de Caminos (mayo de 1932), donde sí se enunciaba que obras cuyo costo excediera los cien mil pesos se debían asignar por medio de una subasta pública, medida que avalaba y justificaba el término de los contratos de Anáhuac.⁵⁵

⁵³ Carta de la Procuraduría General de la República al secretario particular de la Presidencia de la República, 14 de junio de 1932, AGN, FP-POR, exp. 24/2617. *El Universal*, “El secretario de Comunicaciones rectifica conceptos del señor gral. Juan Andreu Almazán”, 16 de junio de 1932.

⁵⁴ *El Universal*, “El secretario de Comunicaciones rectifica conceptos del señor gral. Juan Andreu Almazán”, 16 de junio de 1932.

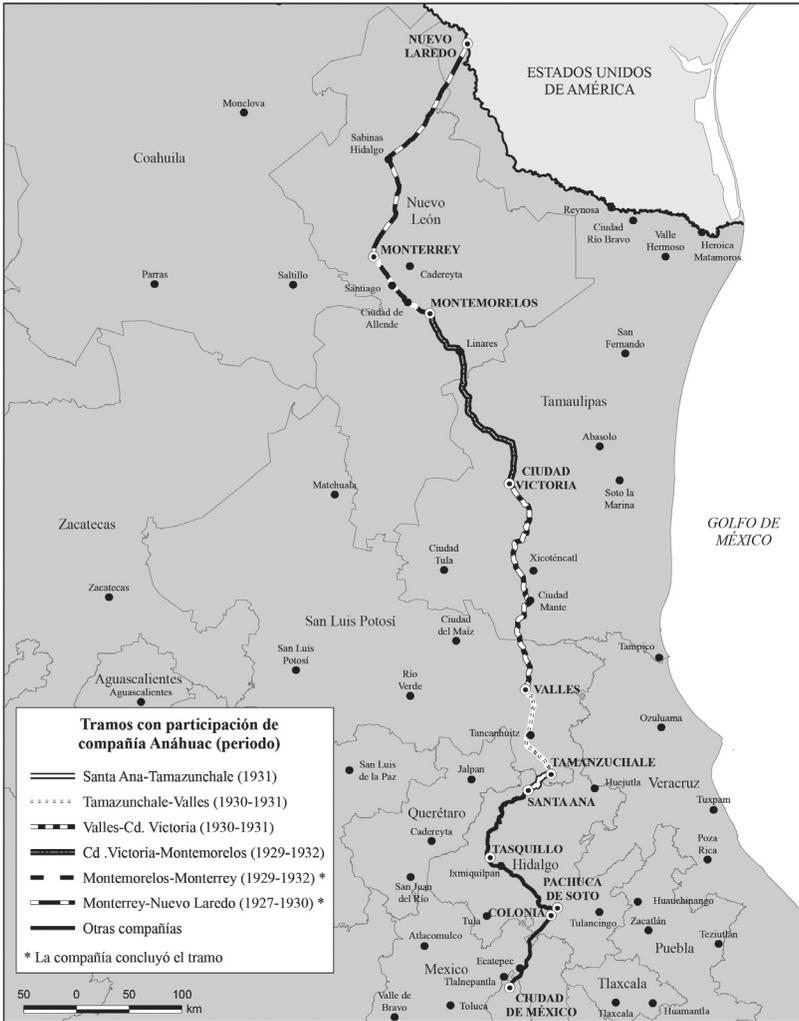
⁵⁵ *DOF*, 31 de agosto de 1931; 27 de julio de 1932. De hecho, la vieja Comisión Nacional de Caminos perdía su autonomía al integrarse formalmente a la SCOP como Dirección Nacional de Caminos.

Mapa VI.1. Camino México-Nuevo Laredo



Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, *Memoria sobre el camino México-Nuevo Laredo*, México, Dirección Nacional de Caminos, 1936.

Mapa VI.2. Camino México-Nuevo Laredo (regional)



Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, *Memoria sobre el camino México-Nuevo Laredo*, México, Dirección Nacional de Caminos, 1936.

No obstante, no se debe perder de vista que desde enero de 1929 el gobierno, con la intermediación de la CNC y la Contraloría de la Federación, aprobó que la empresa continuara operando con el viejo trato de 1927, cuando sustituyó a la Byrne Brothers.⁵⁶ Además, el general reconocía que el efecto de la ley de 1926 había dotado a los organismos correspondientes, como la CNC y la SCOP, de facultades y autonomía para la contratación de obras, “haciendo a un lado requisitos estorbosos” que empresas extranjeras habían aprovechado; ambigüedad de la que él mismo se benefició.

Por último, aun probándose que la renovación de contrato de Anáhuac se había efectuado a finales de 1930, el gobierno consideraba que había sido resultado de la posición que ocupó Almazán como secretario de Comunicaciones.⁵⁷ De esta forma, el conflicto de intereses se convirtió en una de las explicaciones centrales para retirarle los contratos, pues “se confundían en una misma persona física los dos caracteres incompatibles del secretario de Comunicaciones y Obras Públicas y de presidente de la Compañía Constructora Anáhuac”.⁵⁸ El gobierno, en voz del nuevo representante de la dependencia, argumentaba que esa duplicidad había sesgado la evaluación sobre la conveniencia y validez de los contratos “desde un punto de vista desinteresado e imparcial”. Esta posición se contraponía a la evidencia de Almazán, pues la empresa contaba con una evaluación estadounidense que, por solicitud del ex secretario de Hacienda Montes de Oca, la favorecía tanto en calidad como en el costo de la obra. Sobre este último punto el general subraya en sus *Memorias* que el retiro de los contratos, más que perjudicar a la empresa, dañó al país, porque el gasto de la carretera de México a Nuevo Laredo rebasó lo estimado.⁵⁹

Incluso se debatió si la Anáhuac se estaba beneficiando de un trabajo que resultaba elevado en términos de costos. En el cuadro VI.1, que a continuación se presenta, aparecen en la primera columna los costos totales en pesos corrientes y su composición, tanto en gastos directos como indirectos, mientras que en la segunda y la tercera se contraponen las versiones del gobierno federal y de la empresa.

⁵⁶ *El Universal*, “El general Juan Andreu Almazán hace aclaraciones en el asunto de la Compañía Constructora ‘Anáhuac’, S. A.”, 13 de junio de 1932.

⁵⁷ Carta de Ignacio Pérez Vargas, abogado de la Constructora Anáhuac, al presidente de la República, 2 de junio de 1932, AGN, FP-POR, exp. 24/2224.

⁵⁸ Carta de Juan Andreu Almazán al director de la Constructora Anáhuac, ing. Ramón Güemez Clouthier, 19 de mayo de 1932, FAPEC-FT, PEC, exp. 124, leg. 1, inv. 980.

⁵⁹ Almazán, *Memorias*, p. 28.

Cuadro VI.1. Gastos totales de los tramos asignados a la Compañía Constructora Anáhuac (1931)

<i>Gastos</i>	<i>Costo (\$)*</i>	<i>Gobierno Federal (%)</i>	<i>Compañía Anáhuac (%)</i>
Indirectos	1 924 462.31	53.5	34.9
Administración y vigilancia	762 180.57	21.2	13.8
Centrales	378 070.75	10.5	6.8
Comisión contratistas (10%)	473 487.30	13.2	8.6
Inspección de la Comisión Nacional de Caminos	310 723.69	8.6	5.7
Directos	3 594 621.70	46.5	65.1
Construcción	3 305 219.36	—	—
Conservación	289 402.34		
Total	5 519 084.01	100	100

* Información del gobierno federal proporcionada por la Compañía.

Fuente: *El Universal*, “El secretario de Comunicaciones rectifica conceptos del señor gral. Juan Andreu Almazán”, 16 de junio de 1932; *El Universal*, “Declaraciones del presidente de la Constructora Anáhuac”, 17 de junio de 1932.

El gobierno federal argumentaba que la distribución de los costos difería del planteamiento de la empresa. Así, mientras la SCOP aclaraba que la ganancia que obtenía la compañía era de 13.2%, ésta aseguraba que era de sólo 8.6%. Esta cifra es crucial en la discusión entre ambos, pues si admitimos la primera, la compañía lograba 3.2% por encima de lo acordado según el contrato de 1927, que claramente estipulaba que la ganancia de la empresa debía ser de 10% del costo total de la obra. Ahora bien, si el segundo porcentaje (8.6) es el correcto, entonces Anáhuac ganaba en realidad menos de lo convenido. Por lo tanto, el propósito del gobierno fue reflejar que la utilidad que Anáhuac obtenía por la obra era mucho mayor de lo que defendía el general.

Otra forma de obtener jugosas ganancias era precisamente valiéndose de la política de precios unitarios que había establecido Montes de Oca en su gestión como secretario de Hacienda; la dependencia definía dichos precios, que se empleaban como referencia para la elaboración de los contratos, mismos que hipotéticamente debían estar por debajo de los pre-

cios del mercado. El gobierno asumía que en la firma de los contratos de Anáhuac se habían estimado precios mucho más elevados para lograr un mayor margen de ganancia, generando así obras cuyo costo real estaba por arriba del de mercado. Almazán rechazó que hubiera aceptado ese sistema y lo descalificó porque reconocía que se trataba de una salida más para enriquecerse indirectamente.

A pesar de que meses antes la Suprema Corte de Justicia había resuelto favorablemente para la Compañía, el conflicto concluyó a finales de julio de 1932, cuando fue aprobada por el quinto juzgado de distrito la demanda del gobierno federal que exigía anular los contratos. La razón fue simple y se ajustó a la ley de 1931. La constructora había promovido un juicio por la vía civil federal y primero debió hacerlo por la vía mercantil, dado que se trataba de una entidad comercial; al mismo tiempo, quien presentó la demanda fue el representante de la CNC, Miguel Acosta, y no el Ejecutivo federal como argumentaba Almazán.⁶⁰

En cuanto a los tramos que le fueron cancelados a la constructora, en marzo de 1932 el gobierno lanzó una convocatoria para subastarlos públicamente, y así se le asignaron por concurso a la Constructora Rohl, vieja propiedad del general. Como ya se mencionó, Juan Andreu había constituido otra empresa constructora de caminos denominada Compañía Acapulco, de la que como presidente y accionista —y no como secretario de Comunicaciones, porque ya no desempeñaba ese cargo— celebró un contrato con vigencia hasta junio de 1933 para el tramo entre Tasquillo, Hidalgo, y Tamanzuchale, San Luis Potosí, a finales de 1931 y principios de 1932. Sin embargo, al poco tiempo de consumado el trato Almazán vendió la compañía al estadounidense W. H. Rohl y recibió una indemnización, tal vez previendo los ataques de los que sería objeto meses más tarde. De hecho, a pesar de la distinción entre las empresas el gobierno veía en ambas la mano de Almazán, pues sostenía que el general no perdía oportunidad en los negocios porque de cualquiera de ellas salía beneficiado. Esta aseveración no era correcta, ya que aun concediéndole algo de razón la Rohl no cumplió con la concesión y se le canceló el contrato en septiembre de 1932 por incumplimiento.⁶¹

⁶⁰ *El Gráfico*, “La Cía. ‘Anáhuac’ sufrió el primer revés del litigio con el gobierno”, 30 de julio de 1932.

⁶¹ *Excelsior*, “Se canceló el contrato a la Compañía Rohl”, 14 de septiembre de 1932; *Excelsior*, “Ni complacencias ni favoritismos”, 27 de septiembre de 1932; *Excelsior*, “Será rechazado el contrato de la Cía. ‘Rohl’, S.A.”, 8 de noviembre de 1932. En primer lugar, la

La historiografía refiere que uno de los motivos de la cancelación de los servicios de Anáhuac fue el desplazamiento de Ortiz Rubio de la presidencia de la Impulsora de Acapulco, la otra compañía de Almazán, y que el resto de los socios se retiró por temor a las represalias de Calles, convirtiéndolo en el principal y mayor accionista. También se ha comentado que Anáhuac desapareció porque el gobierno presionó a la empresa con el cobro de impuestos. Únicamente Ramírez Rancaño menciona en una breve nota que la cancelación de los contratos se debió a que Almazán beneficiaba a la constructora como secretario de Comunicaciones y Obras Públicas.⁶²

Gómez Estrada ha indicado que el conflicto refleja un claro enfrentamiento entre el grupo de los sonorenses y el de Ortiz Rubio por “cargos públicos, concesiones y compras fraudulentas, más que diferencias políticas e ideológicas”.⁶³ A pesar de que Almazán era uno de los miembros más cercanos al círculo del poder —incluso se le llegó a considerar un “presidenciable”—, Calles lo enfrentó al nuevo secretario de Comunicaciones para restarle influencia y presencia.⁶⁴ Como se constata en la presente investigación, durante la polémica de 1932 entre el gobierno y la compañía Anáhuac, Ortiz Rubio fue desdibujado del conflicto. Si bien el presidente fue la autoridad que canceló los contratos, Ortiz Rubio rechazaba que las facultades del Ejecutivo se emplearan para deshacer los tratos, pues únicamente se debían utilizar para hacer contratos.⁶⁵ Por lo anterior se considera que los principales estudios sobre Almazán (Moguel, Ramírez Rancaño y Wilkie) no advierten que Acosta, el nuevo secretario de Comunicaciones, dirigió la embestida contra Anáhuac; ni consideran que para bloquear la carrera del general como constructor utilizó el marco jurídico en lo relativo a los contratos y las concesiones.

Pese a que la pérdida de grandes contratos obligó en cierta forma a Almazán a poner en venta su negocio de la platanera, así como la Construc-

compañía Anáhuac no participó en la convocatoria. Por otro lado, el propio Almazán había advertido en diversas ocasiones al gobierno sobre las condiciones irregulares en las que operaba la empresa estadounidense.

⁶² Ramírez, “Juan Andrew Almazán”, pp. 257-259; Wilkie, “El complejo militar-industrial”; Moguel, *Juan Andreu Almazán*, p. 92.

⁶³ Gómez, *Gobiernos y casinos*, p. 12.

⁶⁴ *Diario de Yucatán*, “Los millonarios de la Revolución”, 20 de agosto de 1948.

⁶⁵ *El Universal*, “El General Juan Andreu Almazán hace aclaraciones en el asunto de la Compañía Constructora ‘Anáhuac’, S.A.”, 13 de junio de 1932.

tora Acapulco durante unos años más, mientras que Anáhuac se mantuvo en pleito, el general regresó a Monterrey, compró algunas propiedades y esperó a que su lugar en la política de nueva cuenta lo llevara a la cumbre.

CONCLUSIONES

El marco institucional que se estableció entre 1925 y 1926 dotó al gobierno mexicano de ciertas ventajas en la selección de los concesionarios, quienes podían gozar de su simpatía o, por el contrario, estar en perjuicio cuando cayeran de su gracia. Las fuentes han sostenido que el presidente Plutarco Elías Calles designó a Juan Andreu Almazán como constructor de las carreteras del país, relación que lo benefició porque obtuvo contratos en vías importantes. Así, es posible distinguir dos etapas de la Constructora Anáhuac: la primera desde la fundación de la empresa hasta el otorgamiento de las concesiones, entre 1927 y 1929; la segunda, desde la renovación de los contratos hasta su cancelación en 1932, periodo que coincide con el nombramiento y la renuncia de Almazán como secretario de Comunicaciones y Obras Públicas.

No se equivocaba Miguel Acosta cuando aseguraba que siempre que se refiriera a la Constructora Anáhuac, el público debía entender “que se trata de los intereses particulares del señor general Juan Andreu Almazán, como empresario y constructor de carreteras”.⁶⁶ Esta investigación mostró que la ventajosa operación de su negocio no sólo radicó en la lealtad y pertenencia al grupo político en el poder, sino también contó con información privilegiada que supo aprovechar valiéndose de argucias administrativas, cuyo mayor activo fue apoyarse en una estructura burocrática que el propio Estado mexicano le proporcionaba. Si en un primer momento su carrera empresarial se fincó en las relaciones políticas que generó, también estuvo amparado por un marco legal que, en materia de obras públicas, estaba en plena experimentación. Ese contexto le permitió hasta cierto punto “monopolizar” la construcción del camino México-Nuevo Laredo, pues los contratos se celebraron en privado y por asignación directa del Ejecutivo. Por desgracia, como ya se comentó, hasta el momento no se ha localizado el contrato original, lo que aclararía muchos de los argumentos

⁶⁶ *El Universal*, “El secretario de Comunicaciones rectifica conceptos del señor gral. Juan Andreu Almazán”, 16 de junio de 1932.

que la empresa y el gobierno sostuvieron en su enfrentamiento legal en 1932, y sería posible compararlo con los de otras empresas generadoras de obras públicas.

Este caso también nos muestra la centralización que tuvo que ejercer el gobierno federal para hacer efectivos los cambios económicos, políticos y sociales. Aunque instituciones como la Comisión Nacional de Caminos operaban de forma autónoma, la asignación de obras públicas debía aprobarla el Ejecutivo, el cual empleó en diversas ocasiones sus facultades extraordinarias para efectuar o implantar cambios legislativos, o para encumbrar o retirar a las empresas constructoras con su sola palabra, como sucedió con la Compañía Anáhuac.

La historiografía ha subrayado que las relaciones con el grupo en el poder explican por sí mismas la fortuna y la desventura de Juan Andreu Almazán en su carrera como constructor. Pero su retiro no acarrió el fin de su carrera política, pues volvió a su puesto de jefe de Operaciones Militares de Nuevo León, región en la que el general se mantuvo al menos diez años más y consolidó importantes bases de apoyo. En 1938, durante el sexenio de Lázaro Cárdenas (1934-1940), Almazán recibió la “condecoración al mérito militar” por la ciudad militar de Monterrey, se le otorgó la concesión de la construcción del ferrocarril del Sureste y creó la Constructora Augusto Flores A. y Cía. La vida de Almazán está llena de paradojas, pues esta última corrió la misma suerte que la Anáhuac cuando el general decidió participar en la contienda electoral.

Por último, aunque este trabajo sólo se refiere a una de sus compañías, baste decir como colofón que después de su fallida candidatura presidencial y su intento de levantamiento armado en 1940, continuó el impulso del desarrollo turístico de Acapulco. Todavía en 1964, en una entrevista que otorgó a James Wilkie a propósito de sus empresas, entre las cuales figuraba el hotel Papagayo, declaró lo siguiente: “—¿Y el hotel ha sido su principal negocio después?” “—No, tengo otro negocio. He seguido aquí porque aquí he vivido como en un retiro”.⁶⁷

⁶⁷ Wilkie, “El complejo militar-industrial”.

ANEXOS

Cuadro VI.2. Reglamento de 1925 y 1932 de la Comisión Nacional de Caminos

	<i>Reglamento 1925</i>	<i>Reglamento 1932</i>
<i>Autoridades</i>	Tres representantes: Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (SCOP); Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); y el de los contribuyentes.	Director y subdirector.
<i>Designación</i>	El Ejecutivo nombra directamente a los representantes de la Comisión.	El secretario de Obras Públicas nombra y remueve libremente al director general.
<i>Operatividad</i>	Autónoma.	Dependencia de la SCOP.
<i>Recursos</i>	Administra e invierte directamente el impuesto al consumo de gasolina y tabacos labrados, así como cualquier fondo que se asigna para la construcción de caminos.	Administra y aplica los fondos propios, así como los que le asigna el presupuesto, mediante la intervención de la Contraloría de la Federación.
<i>Personal</i>	Nombra y remueve a sus empleados.	Nombra y remueve a sus empleados.
<i>Contratos</i>	Aprobación expresa del Ejecutivo mediante la SCOP.	Aprobación del secretario de Obras Públicas. Cuando el monto excede los cien mil pesos puede adjudicarlas en subasta pública a empresas y particulares con intervención de la Contraloría de la Federación.
<i>Construcción</i>	Se otorga a empresas o particulares por medio de contratos.	Ejecución de obras menores de cien mil pesos; obligados a realizar las obras de conservación de los caminos y puentes nacionales.
	Comisión Nacional de Caminos.	Dirección Nacional de Caminos.

Elaboración propia con base en los reglamentos de 1925 y 1932.

Fuente: *DOF*, 31 de agosto de 1925; 27 de julio de 1932.

Cuadro VI.3. Cambios legislativos sobre contratos y concesiones

	<i>1926 Ley de Caminos y Puentes</i>	<i>1931 Ley sobre Vías Generales de Comunicación y Medios de Transporte</i>	<i>1932 Ley sobre vías generales de comunicación y medios de transporte</i>
<i>Ruta</i>	El Poder Ejecutivo traza la ruta de los caminos nacionales.	Se sujeta al Plano Nacional creado por la SCOP.	No indica.
<i>Registro</i>	No indica.	Los contratos deberán inscribirse en el Registro Público de la Ciudad de México.	
<i>Otorgamiento</i>	El Ejecutivo por conducto de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.	El Ejecutivo por conducto de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. También puede negar el otorgamiento cuando a su juicio no convenga a los intereses nacionales.	
<i>Asignación</i>	Concesiones que favorecerían al gobierno federal si se hiciera cargo de la obra.	A particulares en subasta pública al mejor postor, aclarando las condiciones que se exijan para el funcionamiento de la vía.	A particulares en subasta pública al mejor postor. Se incrementan los requisitos. Los postulantes deben ser aprobados por SCOP.
<i>Financiamiento</i>	Depósito del concesionario como garantía del cumplimiento de sus obligaciones fijado por la Controlaría de la Federación.	Depósito en el Banco de México por un mil pesos por cada kilómetro en garantía.	Depósito en el Banco de México por la cantidad que señale la SCOP, que se devolverá cuando se inaugure.
<i>Contratación</i>	Ciudadanos mexicanos y compañías nacionales o extranjeras organizadas conforme a las leyes del país.		

Interpretación y cumplimiento de contratos	Vías necesarias y de urgente creación	Ayuda económica o material por acuerdo del presidente de la República.	Ayuda económica por acuerdo del presidente de la República, si el presupuesto contiene una partida o si la concesión hubiera sido aprobada por el Congreso de la Unión.	Ayuda económica por acuerdo del presidente de la República y lo dispuesto por la Ley Orgánica del Presupuesto.
	Caducidad	Por no presentar el proyecto; por no iniciar o terminar el proyecto; por interrumpir el servicio del camino; por enajenar la concesión.	Porque no se construya o no se concluya la vía convenida; se interrumpa sin causa justificada; se enajene; se modifique el trazo. Incluye la pérdida del importe de la garantía otorgada.	Porque no se construya o no se concluya la vía convenida; se interrumpa sin causa justificada; se enajene; se modifique el trazo. Incluye la pérdida del importe de la garantía otorgada.
	Rescisión	Declarada por el Ejecutivo.	La Secretaría de Comunicaciones podrá rescindir la concesión en cualquier momento.	La SCOP declarará inexistente el contrato en contra del tenor de las leyes prohibitivas o de interés público.
	Política de caminos	Sujetos a las disposiciones y leyes en la materia que se dicten en lo sucesivo, siempre que no contravengan las estipulaciones de los contratos.	Leyes y reglamentos sobre vías generales, así como los preceptos del Código de Comercio y del Código Civil.	Leyes y reglamentos sobre vías generales, así como los preceptos del Código de Comercio y del Código Civil.
	Secretario a cargo	Ramón Ross.	Juan Andreu Almazán.	Miguel M. Acosta.
	Interpretación y cumplimiento de contratos	La Comisión Nacional es independiente de la SCOP, aunque entre sus autoridades se encuentra el secretario de la SCOP.	La Comisión Nacional de Caminos pasa a ser dependencia de la SCOP y toma el nombre de Dirección.	

Fuente: Elaboración propia con base en las leyes de 1926, 1931 y 1932. *DOF*, 5 de abril de 1927; 31 de agosto de 1931; 28 de septiembre de 1932.

REFERENCIAS

Archivos

- AGN, FP-OYC Archivo General de la Nación. Fondo Presidentes, Obregón y Calles.
- AGN, FP-POR Archivo General de la Nación. Fondo Presidentes, Pascual Ortiz Rubio.
- AGN, FSCOP Archivo General de la Nación. Fondo Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas.
- FAPEC-FT, FPEC Fideicomiso Archivos Plutarco Elías Calles-Fernando Torreblanca, Fondo Plutarco Elías Calles.
- FAPEC-FT, PEC Fideicomiso Archivos Plutarco Elías Calles-Fernando Torreblanca, *Plutarco Elías Calles*.

Hemerografía

Diario de Yucatán

DOF, *Diario Oficial de la Federación*

El Gráfico

El Universal

Excélsior

Bibliografía

- ABOITES, Luis, *Excepciones y privilegios. Modernización y centralización en México, 1922-1972*, México, El Colegio de México, 2003.
- ALMAZÁN, Juan Andreu, *Memorias del General Juan Andreu Almazán. Informe y documentos sobre la campaña política de 1940*, México, Senado de la República, 2003.
- BARTH, Fredrik, *The Role of the Entrepreneur in Social Change in Northern Norway*, Oslo, Universitetsforlaget, 1972.
- CASTRO, Pedro, *A la sombra de un caudillo. Vida y muerte del general Francisco R. Serrano*, México, Random House-Mondadori, 2006.
- EIDHEIM, Harald, "Entrepreneurship in Politics", en Fredrik Barth, *The Role of the Entrepreneur in Social Change in Northern Norway*, Oslo, Universitetsforlaget, 1972, pp. 70-83.

- FRANCO, Luis G., *Glosa del periodo de gobierno del C. gral. e ing. Pascual Ortiz Rubio. 1930-1932*, México, s.e., 1964.
- FREEMAN, J. Brian, “Panamericanismo sobre ruedas: México, Estados Unidos y la época del automóvil”, ponencia presentada en el Seminario Permanente de Historia e Instituciones Económicas, México, El Colegio de México, 20 de marzo de 2012.
- GARCÍA MARTÍNEZ, Bernardo, *Las carreteras de México (1891-1991)*, México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 1992.
- GÓMEZ ESTRADA, José Alfredo, *Gobierno y casinos. El origen de la riqueza de Abelardo L. Rodríguez*, México, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora-Universidad Autónoma de Baja California, 2007.
- GÓMEZ ESTRADA, José Alfredo, *Sonorenses: Historia de una camarilla de la elite mexicana, 1913-1932*, tesis de doctorado en ciencias sociales, México, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, 2007.
- GONZÁLEZ DE COSSÍO, Francisco, *Historia de las Obras Públicas*, México, Secretaría de Obras Públicas, 1971.
- HAMILTON, Nora, *México: los límites de la autonomía del Estado*, México, Era, 1988.
- , “El Estado y la formación de la clase capitalista en el México pos-revolucionario”, en Julio Labastida (comp.), *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, México, UNAM, 1986, pp. 123-159.
- KRAUZE, Enrique, *Historia de la Revolución Mexicana, 1924-1928. La reconstrucción económica*, México, El Colegio de México, 1977.
- LABASTIDA, Julio, *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, México, UNAM, 1986.
- LIEUWEN, Edwin, *Mexican Militarism. The Political Rise and Fall of the Revolutionary Army*, Albuquerque, University of New Mexico Press, 1966.
- MARTÍNEZ ASSAD, Carlos, *Revolucionarios fueron todos*, México, Fondo de Cultura Económica, 1982.
- MÉNDEZ, Diana, *Proyecto de irrigación en la ribera del río Mante, Tamaulipas. Cambio agrario y corrupción en México, 1900-1939*, tesis de doctorado en historia, México, El Colegio de México, 2012.
- MOGUEL, Josefina, *Juan Andreu Almazán*, México, Planeta, 2002
- MEDIN, Tzvi, *El minimato presidencial: historia política del maximato, 1928-1935*, México, Era, 1982.

- MEYER, Lorenzo, *Historia de la Revolución Mexicana, 1928-1934. El conflicto social y los gobiernos del maximato*, México, El Colegio de México, 1978.
- RAMÍREZ RANCAÑO, Mario, “Juan Andrew Almazán, de militar a empresario”, en Carlos Martínez Assad, *Revolucionarios fueron todos*, México, Fondo de Cultura Económica, 1982, pp. 273-281.
- SALMERÓN, Pedro, *Aarón Sáenz Garza: militar, diplomático, político, empresario*, México, Porrúa, 2001.
- SARAGOZA, Alexander M., *The Monterrey Elite and the Mexican State, 1880-1940*, Austin, University of Texas Press, 1988.
- SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y OBRAS PÚBLICAS, *Camino México-N. Laredo*, México, Dirección Nacional de Caminos, 1936.
- SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS, *Documentos para la historia de las carreteras en México. Legislación 1925-1963*, México, Secretaría de Obras Públicas, 1964.
- STERRET, Joseph Edmund, *The Fiscal and Economic Condition of Mexico. Report Submitted to the International Committee of Bankers*, 1928.
- WATERS, Wendy, *Re-Mapping the Nation: Road Building as State Formation Post-Revolutionary Mexico, 1925-1940*, tesis de doctorado en filosofía, Arizona, Universidad de Arizona, 1999.
- WILKIE, James, “El complejo militar-industrial en México durante la década de 1930; diálogo con el general Juan Andreu Almazán”, [http://profmex.org/mexicoandtheworld/volume1/2latefall96/elcomplejo_militar-industrial.htm].

VII. *CARCHO* PERALTA: UN EMPRESARIO HOTELERO EN LA CIUDAD DE MÉXICO (1944-1950)

PAULINA MARTÍNEZ FIGUEROA

INTRODUCCIÓN

EL MÉXICO DE la década de 1940 irradiaba prosperidad y esplendor. Aires de modernidad se respiraban y las familias mexicanas suspiraban por los nuevos electrodomésticos que facilitaban el trabajo del hogar, por los automóviles del año que corrían en las avenidas recién construidas y por los viajes al extranjero en aviones ultrarrápidos.

Un testigo de aquel tiempo relata:

Si México era entonces la capital del mundo conocido, el centro de la capital era el Regis. Hotel, baños, peluquería, restaurante, cabaret y la famosa farmacia. Única al estilo “americano”, con *counter* de cafetería, altos bancos de asientos redondos de cuero rojo y buen surtido de helados, *cinnamon rolls* con mantequilla caliente, leches malteadas, café capuchino y express.¹

Pocas personas saben que el responsable del esplendor del Regis fue Anacarsis Peralta Díaz Ceballos, individuo conocido en el mundo empresarial y familiar sólo como *Carcho*.

Heredero de una larga tradición empresarial, desde joven dedicó sus días a este difícil arte y a tratar de sobresalir en el mundo de los negocios. Personaje rico en facetas y actividades, *Carcho* Peralta estudió sólo la primaria en Puebla, su estado natal, para después dedicarse a la actividad que la familia practicaba desde principios del siglo XIX.

¹ Quezada, “Inútil recuerdo”, p. 78.

En Puebla, Anacarsis fue dueño de gasolineras, manejó un negocio de recolección de basura y algunas panaderías. Con el tiempo invirtió en tierras que convirtió en ranchos lecheros, estableció una fábrica de hilados y tejidos e instaló un negocio de baños. Mas el joven Anacarsis, que tenía ya formada una familia, se trasladó a la ciudad de México para avanzar en el mundo empresarial e iniciar en la capital una nueva etapa en su vida.

Para 1931, ya en la ciudad de México, puso en práctica sus habilidades para iniciar nuevos negocios que también le dieron prestigio y, sobre todo, buenos ingresos. El giro de Carcho en la ciudad cambió, pues optó por el negocio de los espectáculos. Fue un destacado empresario taurino con su Empresa de Espectáculos El Toreo. Se relacionó con productores cinematográficos y compró los derechos de transmisión de diversas películas; también entró al negocio del deporte con la construcción de la Ciudad Deportiva en Insurgentes Sur y manejó un restaurante.

Pero el negocio que más le redituó y por el que alcanzó mayor prestigio fue el hotel Regis. A partir de que lo adquirió a mediados de 1944 enfocó en él todos sus esfuerzos y su capital, y fue su actividad principal hasta el día de su trágica muerte en 1958. Por ello, con el presente trabajo se pretende revisar la faceta hotelera de Peralta entre 1944 y 1950 para introducirnos en su quehacer como empresario, en las discusiones en torno al turismo y a la importancia de la hotelería para la capital en los años cuarenta.

Anacarsis Peralta fue convirtiéndose en empresario hotelero en su labor de día con día. Se arriesgó, invirtió y jugó bien sus cartas. Creó un ambiente de trabajo propicio, delegó responsabilidades con buen tino y supo rodearse de un equipo de trabajo eficiente que incluía desde el personal de limpieza hasta el gerente del hotel. Sus contactos, forjados mediante la amistad o el trabajo en sus anteriores negocios, le proporcionaron una clientela que creció gracias a los eficientes y novedosos servicios que proporcionaba el hotel. La forma en que llegó a reunir este conjunto de factores que dieron como resultado su éxito como empresario es lo que revisaremos a lo largo de este trabajo.

Para conseguirlo, primero nos referiremos a la tradición familiar empresarial de Peralta, pues consideramos importante resaltar ciertas formas de hacer negocios y algunas preferencias y habilidades que se heredan de padres a hijos y que probablemente influyeron en la estrategia empresarial de Anacarsis. Después veremos de qué manera se fomentaron el turismo y el sector hotelero durante los años cuarenta, lo que le proporcionó a Carcho un excelente contexto para emprender el negocio del Regis. Finalmen-

te nos acercaremos a la estrategia que empleó para lograr levantar el hotel y transformarlo en un negocio exitoso.

Por desgracia, la historiografía mexicana sobre el siglo xx ha prestado poca o nula atención a las cuestiones relacionadas con el turismo y con la hotelería en particular. A pesar de que el tema es de amplio espectro y con muchas posibilidades de estudio, su desarrollo sólo se ha documentado por medio de cifras o bien como una serie de datos curiosos o anécdotas de una élite privilegiada (usuarios y dueños de los hoteles). En este artículo se pretende sacar del olvido tales asuntos y hacer patente que detrás de ellos no sólo existen estadísticas o una clase social despreocupada y ociosa. Se busca poner en el mapa histórico a los empresarios hoteleros y su actividad, así como lo que había detrás de ellos y del hotel como un espacio social y cultural.

Pero este texto también nos acerca a la vida de un hombre que decidió arriesgarse, con todo lo que la palabra implica, en un negocio que comenzaba a echar raíces en la ciudad de México. Es la historia de un empresario que confió en sus habilidades como negociante, pero también en su momento, en su contexto, e incluso en su gobierno y sus autoridades, para sacar adelante un establecimiento que rebasó la simple definición de “sitio de hospedaje”. Por ello invito al lector a acercarse al México de los cuarenta, al mágico y misterioso espacio de los hoteles capitalinos y a las bambalinas detrás del *glamour* y la leyenda del hotel Regis.

ANTECEDENTES FAMILIARES Y TRADICIÓN EMPRESARIAL: EL TRÍO ANACARSIS

Los antecedentes empresariales de la familia Peralta se remontan a principios del siglo xix. Linaje originario del estado de Campeche, el paso del tiempo y las complicaciones de la vida lo trasladaron a Tabasco, para después instalarlo en Puebla y finalmente llegar a la ciudad de México.²

La idea de este apartado es revisar la forma de hacer empresa de los tres Anacarsis: el abuelo, el padre y Carcho, el hijo, para resaltar ciertas características y maneras de actuar al hacer negocios, y preferencias y habilidades heredadas de padres a hijos, al igual que el nombre. El significado de ostentar este apelativo tan particular ha sido importante tanto para quien lo porta como para sus familiares cercanos.

² Suárez, *Alejo Peralta*, p. 34.

Así, Anacarsis Peralta León, también conocido como el primer Anacarsis o como “La Pigua”, fue heredero de importantes haciendas madereras y cafetaleras en los estados de Campeche y Tabasco. Los abuelos de los Peralta Díaz Ceballos pertenecieron a familias acomodadas que gozaron de estabilidad financiera, lo que les permitió estudiar en el extranjero: para los tabasqueños y campechanos resultaba más fácil ir a Europa, Canadá, Estados Unidos o Cuba, que trasladarse a la ciudad de México.³

Se considera que los viajes fomentan el espíritu empresarial: fueron básicos para la consolidación de Anacarsis Peralta León como un empresario innovador y hábil. Aquellos viajes le sirvieron no sólo para construir relaciones que le permitieran exportar las maderas que sus haciendas producían, sino que al ver la forma en que en aquellos países se trasladaban los pesados troncos de los árboles con los mismos fines que él, se le ocurrió hacer intentos por sacar los troncos de la jungla tabasqueña, que en aquel entonces carecía de caminos y de vehículos adecuados para lograrlo.

Anacarsis ideó la construcción de un canal artificial que saliera de su finca y desembocara en el río Grijalva para después llegar al mar. Gracias a la posición de su hacienda, a un numeroso séquito de trabajadores y a su ingenio, logró que el canal fuera una hazaña para toda la región. Tiempo después ocurrió una inundación en la finca que ocasionó que el canal se convirtiera en un verdadero río, que todavía existe y que lleva por nombre “La Pigua”.⁴

De esta forma mejoró notablemente el negocio del abuelo y las cantidades de dinero fluyeron de manera constante. Sin embargo, los viajes y los lujos no lo fueron todo, y a pesar de su ingenio, preparación y capacidad para manejar las haciendas, su afición por el bakará lo llevó a terminar sus días como maestro de inglés y francés —idiomas que dominaba a la perfección gracias a sus viajes y a sus estudios— de los generales revolucionarios hasta el día de su muerte, entre 1927 y 1928.⁵

En esos momentos el segundo Anacarsis —quinceaño y preparatoriano— se vio obligado a trabajar para ayudar económicamente a su madre, lo que truncó sus estudios. Su primer empleo fue en una fábrica textil, donde permaneció alrededor de tres años, porque al cumplir dieciocho decidió independizarse y emigrar al estado de Puebla; ahí se asentó en la ciudad de Tehuacán.⁶

³ Suárez, *Alejo Peralta*, p. 36.

⁴ Peralta, *Hotel Regis*, p. 49-50.

⁵ Suárez, *Alejo Peralta*, p. 38.

⁶ Suárez, *Alejo Peralta*, p. 38; Peralta, *Hotel Regis*, p. 50.

Para entonces, los electrodomésticos comenzaban a difundirse. Sobresalieron por su demanda las máquinas de coser y Anacarsis Peralta Requena se dio a la tarea de venderlas de puerta en puerta. Se convirtió así en un flamante distribuidor de la marca Singer, en un buhonero que a caballo recorrió los pueblos de los alrededores para vender su producto a plazos y cobrar puntualmente los abonos.

En uno de tantos viajes conoció Tehuacán, lugar que se convirtió en un punto de venta importante porque los turistas comenzaban a llegar atraídos por las aguas minerales y porque era un lugar de descanso. Precisamente allí conoció a la madre de sus hijos y fue también allí que se le ocurrió su siguiente negocio: embotellar con fines comerciales el agua mineral de manantial con el nombre de “Aguas Minerales de Cruz Roja”.⁷

Al parecer el negocio iba bien, pero un desafortunado encuentro con el jefe político poblano, Joaquín Pita, quien quiso comprar el negocio de las aguas de Tehuacán, lo forzó a orientar sus esfuerzos hacia otra actividad. Esto también tuvo su origen en los diversos viajes que realizó por el interior del estado, cuando se percató de que las tierras eran de temporal, expuestas a los vaivenes del tiempo. De esta forma, en sociedad con un herrero amigo suyo adquirió la maquinaria necesaria para perforar pozos artesianos.⁸

Afortunadamente el aliciente del riego fue una novedad muy aceptada en aquellos campos. Su sistema consistía en hacer los pozos por cuenta propia, después abrir canales, y posteriormente rentar el agua a los hacendados o a quien la necesitara. De esta manera conoció y negoció con terratenientes, con campesinos e indígenas. Pero la Revolución se extendía, la gente abandonaba el campo y los clientes emigraban, razón que lo orilló a finiquitar el negocio.⁹

El segundo Anacarsis no se amilanó ante el fracaso y decidió establecer un negocio en la ciudad: los baños Iglesias ofrecían a los clientes servicio de vapor, regaderas, tina y masaje. Con este giro regresó a la familia la estabilidad financiera, lo que le permitió participar en otras actividades como la maquila de jabón y la fabricación de veladoras. Este último negocio le rindió a la postre grandes ganancias gracias a las importantes innovaciones que introdujo en su fábrica, pequeños detalles que resultaron ser un éxito y que mantuvieron a la empresa en bonanza durante muchos años más.¹⁰

⁷ Suárez, *Alejo Peralta*, p. 40.

⁸ Suárez, *Alejo Peralta*, pp. 41 y 51.

⁹ Suárez, *Alejo Peralta*, p. 46.

¹⁰ Las innovaciones que se introdujeron en esta etapa y que ayudaron a que el negocio creciera fueron los vasos para veladora hechos de papel, hallazgo accidental que ocurrió

Ésta fue la última incursión de Anacarsis Peralta Requena en el mundo de los negocios. Heredó a sus hijos su entusiasmo y su gusto por el trabajo, y ellos continuaron con la tradición empresarial en la familia. De cierta manera su padre, “La Pigua”, aunque parrandero y jugador, fue seguramente una motivación, sobre todo cuando su madre y sus hermanos tuvieron que separarse de él y buscar fortuna en otro lugar. Por ello se puede decir que el segundo Anacarsis se hizo a sí mismo, ya que cursó estudios profesionales. Su escuela fueron los viajes a caballo y sus tratos comerciales con sus máquinas de coser. Así conoció lugares, personas y necesidades que trasladó al ámbito empresarial y que le dieron la posibilidad de llevar una vida cómoda, pero sin los lujos de que disfrutó su progenitor.

Ahora bien, ¿qué sucedió con el tercer Anacarsis? Más que describir su actividad con detalles,¹¹ me interesa referir en este espacio las características de su quehacer empresarial y contrastarlas con las de su padre y su abuelo. Así, la carrera de Anacarsis Peralta Díaz Ceballos fue una mezcla de las formas y los gustos que le transmitieron sus familiares, con una personalidad abierta y atrevida que lo llevó a construir desde abajo su propio camino. Como vimos líneas arriba, su padre manejó empresas que lo ayudaron a sostener a una familia numerosa, pero no heredó millones, ni tierras, ni relaciones importantes con políticos u otros colegas.

Su educación también fue básica. A diferencia de otros de sus hermanos que sí abrazaron una carrera profesional, Anacarsis optó, como su padre, por la escuela de la vida. Dedicó entonces su tiempo a viajar por el interior de la República y, cuando sus finanzas se lo permitieron, alrededor del mundo. De sus múltiples desplazamientos obtuvo experiencias que fueron importantes para el desarrollo de sus empresas en la ciudad de México, y también relaciones con personajes que de una u otra manera habrían de apoyarlo en el futuro.

Carcho Peralta supo adaptar sus empresas al espacio y a las necesidades de la comunidad en que se estableció. En la ciudad de Puebla, por ejemplo, se dedicó a crear micronegocios que aprovechó el pueblo en general: recolección de basura, panaderías, gasolineras, tiendas de artículos varios y,

cuando uno de los empleados dejó caer papel periódico, con el que se empacaban las veladoras, en una paila con jabón y, por otro lado, el aditamento metálico que servía para que el pabito se mantuviera en el centro de las veladoras, esa especie de base que aún hoy podemos observar en ellas. Peralta, *Hotel Regis*, p. 56.

¹¹ Esto lo hice de manera abreviada en la introducción porque no es el objetivo central del trabajo.

al igual que su padre, un negocio de baños que resultó exitoso. Además, el tercer Anacarsis se hizo de algunas tierras que convirtió en ranchos lecheros, otro producto redituable y de fácil comercio. Pero cuando se trasladó a la ciudad de México el ambiente en que se introdujo fue totalmente diferente.

La vida citadina exigió de Anacarsis el cambio de actividades. Así incursionó en campos que eran arriesgados, pero que él percibió como exitosos porque iban dirigidos a un sector definido de la población: las clases altas. De este modo las empresas de Carcho en la ciudad de México se enfocaron en satisfacer las necesidades de estas clases, que se rodearon cada vez más del ambiente de prosperidad y lujo que comenzó a sentirse tras la guerra. En los ámbitos taurino, cinematográfico y deportivo fue donde más circuló. Posteriormente lo atrajeron los ramos restaurantero y hotelero, cuyos establecimientos apenas aparecían como actividades sólidas y por ello también resultaron un buen negocio para Anacarsis.

En su quehacer empresarial Anacarsis participó en varias sociedades. Al igual que su padre, al inicio de su actividad no quiso arriesgar su capital actuando solo y siempre trató de asociarse con algún conocido o amigo de confianza, sobre todo cuando se estableció en la ciudad de México. Sin embargo, tal vez por precaución o por falta de confianza, retiró su dinero de varios negocios de manera abrupta y forzó a sus socios o a algún tercero a comprar su parte.¹²

Un rasgo similar que encontramos en el linaje Peralta es el gusto por sus propiedades agrícolas y la importancia que todos les dieron. El papel de hacendados fue un rasgo que heredaron desde el siglo XIX, y cada uno conservó hasta donde pudo los terrenos adquiridos en distintos lugares de la República. En el caso de Carcho, a pesar de que vendió sus gasolineras, sus tiendas, y su negocio de recolección de basura para trasladarse a la ciudad de México, dejó intactos sus ranchos lecheros, que incluían una casa familiar. Ya en la ciudad adquirió otro terreno importante en la zona conocida como La Ladrillera, cerca de lo que ahora es el Parque Hundido.¹³

Finalmente, con el paso de las generaciones se advierte un cambio a la hora de realizar los negocios. Se percibe, por ejemplo, que tanto el abuelo como el padre no hicieron relaciones interpersonales que los ayudaran a

¹² Esto sucedió cuando intervino en la sociedad que construía la Ciudad Deportiva. Peralta, *Hotel Regis*, p. 59.

¹³ Peralta, *Hotel Regis*, p. 60.

consolidar sus empresas, y empezaron sus negocios a partir de las carencias y las necesidades que les presentó el ambiente difícil de la provincia. Además, fueron hábiles para inventar y crear sus propios productos y los aditamentos que los mejoraban, es decir, desarrollaron habilidades manuales, de diseño y de ingeniería, aunque no las adquirieron por medio de los estudios.

De esta forma, la tradición familiar fue importante para el desarrollo de Anacarsis como empresario. Tuvo conocimiento y práctica desde joven pese a no haber estudiado una carrera profesional. Heredó algunos de los gustos de las generaciones anteriores. Los tres fueron hombres de su tiempo. Carcho percibió las necesidades de una ciudad en proceso de modernización así como los afanes de grandeza de la sociedad mexicana que aspiraba a que se le reconociera como habitante de una de las capitales más importantes del mundo. Así se adentró en el negocio hotelero, que comenzaba a despuntar en el mundo empresarial.

EL NICHOS DE OPORTUNIDAD: *DEBATES EN TORNO*
AL TURISMO Y AL QUEHACER HOTELERO EN LOS AÑOS CUARENTA

Independientemente de las habilidades de nuestro personaje como empresario, de su tradición familiar o de sus relaciones, la década de los cuarenta —en especial la segunda mitad— fue rica en debates en torno al turismo y a la actividad hotelera. Quienes se acercaron a esta problemática se percataron de la importancia de estas actividades para atraer divisas y dirigir la atención del mundo hacia México. De ahí que Anacarsis entrara al negocio hotelero en un momento en que éste atravesaba por una racha positiva tanto en lo político y lo económico como en lo social.

En un primer momento, tras la guerra y con la posguerra los comentaristas sobre el turismo lo reconocieron como un factor de “unificación patriótica; nexos entre los pueblos; creador de la armonía, del entendimiento recíproco entre las naciones, mutua comprensión que es garantía de paz”.¹⁴ En este mismo tono Manuel Ávila Camacho, el entonces presidente de la República, comentó: “El turismo ha sido considerado como fuente de ingresos económicos y como medio para el desarrollo del espíritu de cooperación interamericana. El tipo de cambio internacional y las condiciones

¹⁴ Lozada, *El turismo*, p. 9.

anormales de Europa han sido factores para atraer hacia México una corriente de turismo cada vez más importante”.¹⁵

En esta primera etapa se fomentó una visión romántica del turismo, pues se le vio como un lazo de unión entre todos los pueblos del mundo, una manifestación de solidaridad humana que debía propagarse por todos los rincones de la Tierra. A ello se agregó la idea de que convenía fomentar la llegada a México de un turismo culto, con curiosidad intelectual, individuos que viajaran para distraerse, para contentar el ánimo, “para satisfacer el anhelo espiritual”.¹⁶

Otra visión que se manejó durante el periodo resultó más nacionalista y actual: consideraba el turismo como un producto genuino de la Revolución. Alberto J. Pani escribió:

Antes de ella, fuera de los viajes a los Estados Unidos y a Europa de algunos potentados y de los obligados, dentro del país, por las necesidades del comercio interior y exterior, casi no se viajaba [...] la lucha armada contra el viejo régimen sacudió a la población de toda la República y desarraigó de ella el apoltronamiento. El nuevo régimen, triunfante, ha prescrito las vacaciones periódicas para los trabajadores, incluso los del Estado, y caracterizado su política vial con la construcción de una red de carreteras pavimentadas que extienda el uso del automóvil y estimule las excursiones, las encauce y sistematice.¹⁷

En esta forma el turismo, que era una actividad propia de las clases acomodadas, se convirtió dentro del discurso en un derecho de todo trabajador y de cualquier persona que tuviera tiempo libre y quisiera expandir sus conocimientos, o simplemente descansar.

Pero el turismo no sólo era un lazo de unión o un producto de la Revolución y un derecho de los trabajadores, también era una importante fuente de ingresos para la federación, lo cual percibieron los políticos y los hombres de prensa, los intelectuales y los empresarios. Ya desde que inició su campaña a la presidencia Miguel Alemán introdujo y reconoció en su discurso la importancia del turismo para la economía mexicana: “En una

¹⁵ Ávila Camacho, sesión de apertura del Congreso, 1º de septiembre de 1941, en MacDonald, *Turismo*, p. 121.

¹⁶ MacDonald, *Turismo*, p. 11.

¹⁷ Pani, “La industria nacional”, p. 223.

etapa en la que se prevé la necesidad de un aumento de las importaciones y la posibilidad de una disminución de las exportaciones es lógico que nuestro interés se dirija hacia una actividad que constituye ya uno de los renglones de ingresos más cuantiosos en nuestra balanza de pagos”.¹⁸

Unos cuantos años después, cuando Alemán ya ocupaba la primera magistratura, se desató una nueva oleada de interés por el turismo; resaltó sus beneficios económicos y el prestigio internacional para el país. Se consideró entonces que esta actividad prestaría innumerables servicios a México: “Un turista, siendo extranjero, no importa su procedencia, deja dólares en el país. Dólares, sí, todo lo chocante que se quiera, pero necesarios en el concurso económico del mundo, almacenaje de energías del país. Dólares para hacer transacciones internacionales, para crear industria, para establecer la confianza de países ajenos”.¹⁹

Ante este panorama se presentó una nueva preocupación entre los hombres interesados en el turismo mexicano. ¿Se podría considerar esta actividad como una industria? En años previos Alberto J. Pani definió la industria turística como “el conjunto de empresas y actividades de diversas índoles que posibilitan, provocan y mantienen el movimiento de viajeros nacionales y extranjeros a través de nuestro territorio”. Una industria incipiente pero susceptible de un desenvolvimiento tal que por la suma de sus beneficios materiales y morales podría colocarse a la cabeza de todas las industrias del país.²⁰

A pesar del aparente consenso en considerar al turismo como una industria, hubo también fuertes cuestionamientos en torno a ello. Se argu-

¹⁸ Alemán Valdés, mesa redonda durante su campaña electoral, 27 de agosto de 1945-17 de junio de 1946, en MacDonal, *Turismo*, p. 125. El comentario continúa: “Según los datos proporcionados por la Asociación Mexicana de Turismo, durante el año pasado entraron en el país 190 000 turistas, que gastaron dls. 54 000 000, equivalentes, en números redondos, a \$260 000 000, de los cuales conviene advertir que aproximadamente un 68 por ciento corresponde a gastos hechos por visitantes que cruzaron la frontera del norte para hacer compras en territorio mexicano.”

¹⁹ Otro elemento que se comenzaba a valorar también era el turismo interno. Se creía que durante generaciones, “los mexicanos de Yucatán han sido para los mexicanos de Jalisco, tan exóticos como los posibles habitantes de Marte. Y así la ignorancia entre todas las regiones, que ha motivado un divorcio espiritual y la ausencia de una fuerza unida en todos los esfuerzos encaminados a mejorar el país. México, dentro de México ha sido un misterio. Un misterio que el turismo interior está ayudando grandemente a esclarecer”. “A favor del turismo. La VI convención de hoteleros en Chihuahua”, *Mañana. Revista de México*, p. 88.

²⁰ Pani, “La industria nacional”, p. 224.

mentó que, al no existir transformación de materia prima, el turismo no era una industria, sino más bien una actividad comercial.²¹ Sin embargo se le siguió considerando como tal y así se refirieron a ella los diputados cuando en 1947 los debates en la Cámara llegaron a su punto más álgido al ser aprobado el proyecto que estableció la Comisión Nacional de Turismo:

La industria del turismo debe ser apoyada y estimulada por todos los sectores en México, por el gobierno y por los sectores privados, y debe ser objeto de una educación muy especial para que todas las personas conectadas con estas actividades las realicen siempre con el propósito de procurar una estancia grata para los turistas, contribuyendo así al constante incremento de esta industria.²²

Los objetivos de la iniciativa, que emanó del Ejecutivo Federal, eran realizar estudios sobre el turismo, fomentarlo en la nación y en el mundo, hacer propaganda y publicidad, estimular la formación de organismos de carácter privado, promover el establecimiento de hoteles y lugares apropiados para turistas, vigilar los hoteles, las casas de huéspedes, los restaurantes, los campos de turistas y negocios similares, crear oficinas de turismo en México y en el extranjero, entre otros. Se creó también un Comité Ejecutivo que estuvo a cargo del organismo, se establecieron sanciones para quienes no cumplieran con lo previsto por esta ley y, en general, se dieron pasos para institucionalizar y controlar de una manera más eficaz todo lo que tuviera que ver con esta área.²³

Entre los debates que se sostuvieron en torno al turismo también salieron a relucir los graves problemas que aquejaban a la industria, desde los malos manejos y la falta de organización, hasta fallas en el alojamiento, en los servicios de migración, e incluso los falsos guías de turistas. Todas estas calamidades se debían de resolver para lograr que el turismo mexicano despegara, y en gran medida esto propició que se reglamentara o se tratara de reglamentar la actividad por medio de la legislación.²⁴

²¹ AGN, Fondo Presidentes, Manuel Ávila Camacho, exp. 545.22/42.

²² *Diario de Debates de la Cámara de Diputados*, periodo ordinario, XL Legislatura, 11 de noviembre de 1947, versión electrónica.

²³ *Diario de Debates de la Cámara de Diputados*, periodo ordinario, XL Legislatura, 11 de noviembre de 1947, versión electrónica.

²⁴ “La verdadera situación de la industria nacional del turismo”, *Excelsior*, jueves, 16 de octubre de 1947, p. 1.

Uno de los problemas que también se destacaron fue la cuestión hotelera. Para muchos lo relativo al hospedaje era prioritario. No se podía echar a andar toda la maquinaria de impulso al turismo si no se contaba con alojamientos suficientes para satisfacer la demanda. De esta manera, al considerar a los hoteles como el primer eslabón de la fuerza creadora del turismo se tomaron medidas para regularlo y fomentarlo.²⁵

Otro actor importante que se integró en ese momento a los debates en torno al turismo fue el sector de los trabajadores representados por el Sindicato Nacional de Trabajadores de Hoteles, Restaurantes, Cantinas, Cafés y Similares de la República Mexicana. En su órgano de difusión, la revista *Mancomunidad*, los trabajadores afiliados a esta unión pudieron expresar su sentir en torno a los problemas que afectaban a la industria hotelera y su opinión acerca de la manera de resolverlos.

Durante esta época los Congresos Nacionales que se llevaron a cabo en varios lugares del país fungieron como foros para discutir los problemas. Se puso énfasis en la necesidad de reglamentar la actividad y de crear una legislación que beneficiara a todos los que participaran en ella. Se propuso la protección de los trabajadores del gremio en los centros turísticos y que

independientemente de las prestaciones establecidas en los contratos de trabajo, los patrones que explotan el turismo en las ciudades de mayor auge constituyan un seguro contra la crisis, a efecto de que los trabajadores no sufran las consecuencias de la depresión turística después de haber cooperado con los patrones en temporadas de auge, evitando así los cierres temporales, los reajustes o cualquier otra medida que perjudique al trabajador.

Además, que “las pingües ganancias que obtienen no queden sólo en poder de los empresarios, sino que también recaiga el beneficio en las ciu-

²⁵ Miguel Alemán sugirió, por ejemplo, la legalización, por un período de cinco años, la libre importación de aquellos artículos que, no produciéndose en México, eran necesarios para la construcción y el funcionamiento de hoteles; reducir, durante el mismo plazo, los impuestos sobre alojamientos nuevos destinados a turistas, y establecer un banco de crédito turístico con el objeto de facilitar la edificación, la reconstrucción y la adaptación de hoteles, posadas y restaurantes. Miguel Alemán Valdés, mesa redonda durante su campaña electoral, 27 de agosto de 1945-17 de junio de 1946, en MacDonald, *Turismo*, p. 127. En la prensa de la época, por ejemplo, aparecían continuamente anuncios que promocionaban créditos y facilidades para la construcción de hoteles. En ellos se invitaba a los “hombres de empresa” para que los construyeran, refaccionando hasta 50% de la inversión. *Mañana. Revista de México*, varios números.

dades turísticas dedicando una parte de los ingresos por este concepto al embellecimiento de las mismas” y por último, pero no por ello menos importante, que se aceptara un representante del sindicato en las comisiones que discutían en torno a la reglamentación turística.²⁶

Así, coincidían en la importancia del turismo para el país:

Para nadie es un secreto la importancia del turismo, ya sea mirándolo desde el prisma del interés económico o bien desde el ángulo patriótico como medio insuperable de difusión de cultura y bellezas autóctonas. Pero si bien, México posee la MATERIA PRIMA para fomentar el turismo: monumentos maravillosos de antiguas civilizaciones; monumentos de la época colonial; paisajes de ensueño; climas variados, etc.; necesita acrecentar estos bienes naturales con todo el confort y la comodidad que la civilización nos brinda, tales como buenos medios de transporte, oficinas de servicio al turismo gratuito y sobre todo hoteles confortables y bien atendidos con cocinas selectas y variadas.²⁷

Los editores de la revista opinaban que no bastaba con que los empresarios construyeran buenos hoteles, bien situados, con bonitas perspectivas y muebles lujosos, debían tener en cuenta que un hotel bien montado pero sin personal eficiente era “un cascarón sin fruto, y el personal apto no se puede improvisar sino que es el resultado de una labor paciente y tenaz”.²⁸

Por ello, como veremos más adelante, se ocuparon de fomentar la enseñanza y capacitación de sus empleados por diversos medios y cooperaron con los empresarios y los dueños de los hoteles para formar un grupo de trabajadores cada vez más especializados y con una capacitación mucho más completa. Pero el sindicato también consideraba relevante coordinar esfuerzos con el gobierno para fomentar la prosperidad de la industria turística, y veía como una necesidad apremiante formular un contrato tipo “para la industria en toda la República con diferencia de tabuladores de acuerdo con los estudios económicos que se hagan sobre cada región en la República”.²⁹

²⁶ “Resoluciones tomadas por la asamblea del Primer Congreso Nacional Ordinario llevado a cabo en San Luis Potosí durante los días 20, 21, 22 y 23 de diciembre”, *Mancomunidad*, época v, año xxx, 22 de enero de 1943, p. 5.

²⁷ “La organización de la industria hotelera”, *Mancomunidad*, época v, año xxx, 22 de enero de 1945, p. 5.

²⁸ “La organización de la industria hotelera”, *Mancomunidad*, época v, año xxx, 22 de enero de 1945, p. 5.

²⁹ *Mancomunidad*, época v, año xxxi, 22 de marzo de 1946, pp. 6 y 7.

A la par del interés político, económico y laboral por fomentar el turismo y la hotelería, crecía en el imaginario de la clase alta la importancia de los viajes, las vacaciones y el *glamour* de los lugares recreativos. Restaurantes, cafeterías, cines y centros nocturnos se erigieron como los lugares predilectos de una sociedad que aspiraba a ser cosmopolita. Así, los hoteles no sólo eran un “segundo hogar” para el visitante: también se convirtieron en un espacio destacado de sociabilidad.

Los políticos dieron fiestas o hicieron banquetes en sus salones, se realizaron bailes y desayunos de caridad, se reunieron cámaras empresariales para discutir sus logros, o simplemente se convivió con los amigos en sus restaurantes o tabernas. Un mercado importante que también creció y que con frecuencia se vinculó con los hoteles fue la farándula. Compañías extranjeras llegaron con sus contingentes de estrellas y personal cercano y los utilizaron como sus refugios, además de que gracias al *boom* del cine que se dio en esta época las películas difundieron imágenes de los hoteles mexicanos del momento (o sets contruidos ex profeso) que mostraron el lujo y la magnificencia que los rodeaban.³⁰

Ya desde los años veinte la ciudad de México había comenzado a reconocerse como un destino turístico importante. Fue justamente en esos años cuando se aceptó que las vacaciones eran un derecho laboral y también cuando se comenzó a planear a gran escala una política de expansión de carreteras en todo el país para comunicarlo internamente. En estos mismos años se dictaron las primeras disposiciones legales acerca del turismo y se constituyó la primera agrupación que se vinculó directamente con esta naciente industria: la Asociación de Hoteleros de la ciudad de México, antecedente de la Asociación Mexicana de Hoteles.³¹

Pero fue a mediados de los años cuarenta cuando se difundió una idea en forma continua: los grandes estadistas y financieros de Estados Unidos, las estrellas de cine, los presidentes latinoamericanos y muchos escritores, pintores y escultores de diversas nacionalidades, todos tenían una misma

³⁰ Por citar sólo un ejemplo, para la película titulada *Hotel de verano*, estrenada en diciembre de 1943 y dirigida por René Cardona, se construyó un set que costó 40 000 pesos, pero que tuvo la intención de mostrar todo este lujo y modernidad de que se disfrutaba en México. Se recrearon los enormes salones y aquellos centros de espectáculos donde cabían gran cantidad de público, músicos y bailarines que gozaban desenfadados del alcohol y la comida internacional que en ellos se servía. *Mañana. Revista de México*, vol. 1, núm. 14, 4 de diciembre de 1943, p. 79.

³¹ Cruz, “Los hoteles”, p. 55.

frase a flor de labios: “México es la capital de moda”. La ciudad ganó en pocos años “esos elementos que la ascienden a la categoría de gran metrópoli, de gran urbe cosmopolita”. Se abrieron modernos e impresionantes centros nocturnos y espléndidos restaurantes, se organizaron temporadas de conciertos sinfónicos y de ópera, y se construyó un gran hipódromo en una de las zonas más bellas y pintorescas de la ciudad.³²

La capital se había transformado en apenas diez años de una gran ciudad a una auténtica metrópoli: “Esta vieja y adusta ciudad de los palacios se moderniza, surgen por todas partes las amplias y bien asfaltadas avenidas, las casas nuevas de corte europeo y norteamericano, los espléndidos parques, salones de atracción y hermosos círculos sociales”.³³ Su crecimiento se había acelerado de acuerdo con las demandas de la vida moderna y dentro de estas necesidades, dentro del discurso de la ciudad de México como una capital activa, cosmopolita, con visitantes nacionales y extranjeros que la admiraban, con un pasado de esplendor y con un futuro por demás prometedor. Así, los hoteles resultaron fundamentales.

Los testigos del momento recordarán que:

En las suites del hotel [Regis] vivían o tenían refugios permanentes los políticos más importantes del país. Los generales que sobrevivían de la Revolución, los ricos más mundanos. En los baños se juntaban los políticos con los que los querían ver ahí, metidos en el vapor con las enormes panzas rodeadas de toallas, decidían la vida del país, las concesiones, los puestos lucrativos, las gubernaturas, los contratos, los negocios.³⁴

Éste fue el ambiente que percibieron *Carcho* Peralta y otros empresarios que incursionaron en el ramo durante el período. Un México que estaba en transformación y que necesitaba dar a esas clases los espacios que buscaban y que encontraban en el extranjero. ¿Por qué no tener en México un hotel a la altura de los mejores del mundo? Las condiciones de la posguerra dejaron a Europa muy maltratada, y en esos momentos no era un lugar adecuado para vacacionar. Los estadounidenses y los mexicanos acomodados prefirieron entonces enfilarse sus miradas hacia la ciudad de

³² “México es la capital de moda”, *Mapa. Revista de Turismo*, año x, núm. 111, junio de 1943, p. 25.

³³ “Editorial”, *Mapa. Revista de Turismo*, año xii, núm. 114, septiembre de 1946, p. 5.

³⁴ Quezada, “Inútil recuerdo”, p. 78.

México o hacia el interior de la República. Muchos de ellos fueron recibidos por *Carcho* Peralta en su recién adquirido y modificado hotel.

Así estaba planteado el contexto político, económico y social imperante en la época. El turismo y los hoteles eran un buen campo de desarrollo para el empresario, para aquel que quisiera y tuviera la visión de enfocarse y cubrir las necesidades del mercado interno y externo. Había instituciones, créditos, legislación, sólo faltaba poner en práctica habilidades, aprovechar relaciones y lazos políticos, recoger la tradición y la experiencia familiar e invertir dinero. Fue así como para mediados de los años cuarenta Anacarsis Peralta se convirtió en un flamante empresario hotelero de la ciudad de México.

ESTRATEGIA: *CARCHO* PERALTA Y EL RESCATE DEL HOTEL REGIS

Es el hotelero la avanzada, el punto de referencia de la industria turística. Es el hotelero el hombre que combinando el sentimiento de la belleza con el riesgo de la inversión, levanta un hospedaje bueno y seguro en los sitios apartados, bien para que se admire desde los gigantescos balcones de la naturaleza el extenderse de un valle majestuoso; bien para que los recién casados [...] acudan a las playas en busca del confortante rumbear del mar, o bien para que el hombre de negocios acuda a los puntos apartados, buscando mover los capitales, encuentre siempre un cómodo refugio para su estudio.³⁵

Así se describía en los años cuarenta al empresario hotelero. Era un hombre que tenía en su mente y en su actividad la idea del buen servicio; un hombre de mundo, culto, con múltiples habilidades que le permitían complacer a todas las personas que llegaban a su establecimiento. ¿Tenía *Carcho* Peralta las cualidades que se requerían para ser un hotelero exitoso? ¿Cómo logró que su establecimiento recobrar el prestigio perdido y que se convirtiera en uno de los más importantes de la época?

Cuando Anacarsis adquirió el hotel Regis, éste atravesaba por momentos difíciles. Casi al borde de la ruina, los dueños ya no tenían el entusiasmo de antaño para invertir en su hotel, y más que un negocio, era una carga que pesaba sobre sus espaldas. Por entonces Carcho tampoco era el

³⁵ “A favor del turismo. La vi convención de hoteleros en Chihuahua”, *Mañana. Revista de México*, año v, núm. 223, 6 de diciembre de 1947, p. 85.

empresario joven y arriesgado de antes. Prefería invertir en negocios “seguros”, y el Regis aparentemente lo era. Había sido construido desde 1914 y contaba con una clientela regular, de ahí que considerara que no tenía mucho que perder y enfilara sus energías a obtenerlo.

Se enteró de la organización de la sociedad de accionistas del hotel y de manera paulatina fue comprando las acciones y los créditos, hasta que, sin que nadie excepto su abogado lo supiera, se convirtió en su único dueño. Pero esto había sido lo más sencillo. El reto ahora consistía en sacarlo adelante, rescatarlo de la quiebra y convertirlo en un negocio exitoso. Para lograrlo Anacarsis puso en práctica una estrategia con la que consiguió que el Regis recuperara su esplendor y él adquiriera estatus y fama como reconocido empresario.

La parte central de su plan consistió en ampliar el hotel en todas sus direcciones, pero para eso necesitaba un capital con el que no contaba. Para obtenerlo decidió enfocar su estrategia a mejorar los servicios, y como proyectos para el futuro concibió un salón de variedad a la altura del más lujoso centro nocturno, un restaurante de alta cocina europea y el acondicionamiento de una mayor cantidad de habitaciones.³⁶

Si algo caracterizó al Regis durante esta etapa fue la gran cantidad de servicios que puso al alcance de su clientela. El hotel no sólo se encargó de alojar a turistas nacionales y extranjeros, fue un complejo formado por varias áreas distintas: la parte de hospedaje, farmacia, baños, cafetería, peluquería, cine, y posteriormente un restaurante, una taberna y un centro nocturno. De esta manera Anacarsis diversificó sus opciones dentro de un solo negocio, pero también fue cuidadoso al administrarlas. Por ello, uno de sus aciertos en esta primera etapa fue rodearse de empleados de confianza y de gente que trabajaba de manera eficaz, a la que conocía gracias a sus negocios anteriores.

Así, Anacarsis tuvo especial cuidado en elegir a los gerentes y demás personal administrativo, así como a los encargados de cada una de las áreas que manejaba el hotel. Poco a poco los servicios, y por lo tanto los trabajadores que también eran parte esencial del funcionamiento del lugar, iban creciendo y especializándose cada vez más. En lo que respecta a la gerencia, en un primer momento el propio Carcho se hizo cargo de ella en tanto las cosas se acomodaban, sin embargo, con el paso del tiempo y al crecer el negocio tuvo que delegar responsabilidades.

³⁶ Peralta, *Hotel Regis*, p. 71.

Fue en esta forma como Helmut Ruther, un alemán que llegó a México en un buque incautado por el gobierno de Manuel Ávila Camacho, se encargó de la gerencia del hotel desde estos primeros años hasta 1959. Anacarsis decidió ponerlo al mando debido a su experiencia en su país natal, porque dominaba varios idiomas, y además por el buen trato que daba a los clientes, porque en esta época se consideraba que:

Tan importante cargo no puede ser desempeñado por una persona de mediana capacidad: la garantía profesional y moral más completa es la condición indispensable para realizar acertadamente la tarea difícil, delicada y de gran responsabilidad de dirigir un hotel. Una persona de gran experiencia en la materia puede desempeñar con éxito el referido cargo. En una palabra, el director de un hotel debe de ser un conocedor de todas las ramas de la Industria Gastronómica.³⁷

Por ello, aunque no conocía a Ruther de tiempo atrás, Carcho supo apreciar su habilidad para el puesto y aprovechó las ventajas que acarrea tener a un extranjero en el lugar para confiarle este cargo. Por desgracia no existía en México todavía una institución dedicada a formar y capacitar al personal que trabaja en los hoteles, de ahí que los empleados, sobre todo los del área administrativa, generalmente fueran individuos improvisados que se formaban al calor de la experiencia o que habían tenido ya alguna, pero en otros negocios.

Tanto los trabajadores como los empresarios hoteleros percibían esta realidad como un problema y planteaban:

En efecto, una verdad que hemos repetido, y que los hoteleros en México son los primeros en reconocer, es el hecho de que en nuestro país, hasta la fecha, el negocio de los hoteles ha estado confiado en la generalidad de los casos a personal improvisado, con perjuicio de todos los que participan en él: el propio personal, que no puede percibir mejor remuneración, los inversionistas, los directores, y consecuentemente, también el público.³⁸

Fue así que por estos mismos años se pusieron en marcha las gestiones para crear una escuela hotelera mexicana gracias a la iniciativa de la Aso-

³⁷ "Dirección de hoteles", *Mancomunidad*, época v, año xxxi, 22 de enero de 1946, p. 6.

³⁸ "Editorial", *Hoteles Mexicanos*, año iii, núm. 26, enero de 1944, p. 5.

ciación Mexicana de Hoteles, organización que agrupaba a los empresarios hoteleros y a los establecimientos más reconocidos tanto de la ciudad de México como del interior de la República, a la cual estaba afiliado también el propio Regis.³⁹

Otra persona que ayudó a Anacarsis a lograr que el negocio funcionara de manera adecuada fue Edmundo *el Chivo* Saunders, un amigo suyo al que conoció en 1921 cuando se trasladó hacia Tampico para trabajar en la Compañía Petrolera El Águila, donde por cierto también se relacionó con personajes como Emilio Portes Gil, después gobernador de Tamaulipas y presidente de México, y Manuel Ravizé, también futuro gobernador. Saunders ocupó el puesto de cajero general, cargo en el que por obvias razones Anacarsis colocó a un hombre de toda su confianza.⁴⁰

Se añade la dupla de los empleados más cercanos a Carcho y a las funciones administrativas el español Nicolás Morales, un republicano que debido a la Guerra Civil se refugió en Francia y posteriormente en México, y a quien Anacarsis conoció cuando se hizo socio del restaurante Don Quijote poco tiempo antes de adquirir el Regis. De esta forma, es muy probable que Morales ayudara a Carcho en la difícil tarea de organizar y controlar el servicio de restaurante y contribuyera a idear los espacios de los que hablaremos más adelante, conocidos como la Taberna del Greco y el restaurante Paolo.

Sin embargo, no sólo los empleados de confianza y los trabajadores administrativos de un hotel eran necesarios para que el lugar funcionara de manera adecuada. Debido a la cantidad de servicios que Anacarsis instauró en el Regis, los trabajadores de las distintas áreas también debían estar perfectamente organizados y supervisados: desde los meseros del restaurante, los perfectamente uniformados botones o las mujeres encargadas del aseo

³⁹ Al parecer, el Regis se afilió a la Asociación Mexicana de Hoteles tiempo antes de que Anacarsis se hiciera cargo del negocio, sin embargo, era de los establecimientos que más dinero aportaba a la organización. En una relación de cantidades ingresadas por cada socio en el período comprendido del 1º de agosto de 1942 al 31 de octubre de 1943, meses antes de que Carcho lo comprara, el Regis aparece con un total de 462.00 pesos, la cantidad más alta de toda la tabla para el Distrito Federal. Después le seguía el hotel Geneve con 317.30. La mayoría de los hoteles aportaba alrededor de 200 pesos, y los que menos ingresaban, entre 45 y 70 pesos. Del total de la tabla, incluidos los hoteles de la República, sólo le ganaba al Regis la Asociación de Hoteles de Acapulco que, entre varios hoteles, juntó la cantidad de 660 pesos. También hay que tomar en cuenta que los hoteles del Distrito Federal registrados en la Asociación para esta época son 27. "Editorial", *Hoteles mexicanos*, año III, núm. 26, enero de 1944, pp. 41-42.

⁴⁰ Peralta, *Hotel Regis*, pp. 52-53.

de las más de 300 habitaciones, hasta los masajistas y el personal de los baños, la estética, la farmacia y la cafetería.

Al parecer, Anacarsis entabló una relación, si no muy estrecha, sí cercana con el personal de servicio, y desde el principio trató a todos en forma amable y digna. En el relato de Sergio Peralta sobre el Regis podemos leer:

Luisito Cruz era el encargado de los baños, era el responsable de guardar los relojes, joyas y hasta pistolas en las cajas de valores, e igualmente supervisaba a los jóvenes estudiantes o concesionarios que lustraban el calzado y proveían a los clientes de lociones, cepillos para el cabello e inclusive alimentos de la cafetería, a cambio de lo cual recibían jugosas propinas.⁴¹

Como se advierte, el personal era muy diverso y muchos eran estudiantes o personas que sólo recibían como paga las propinas que les daban los clientes.

Es necesario recordar que durante mucho tiempo las labores en la hotelería tradicional se limitaron a unas cuantas tareas que a menudo realizaba una misma persona o se repartían en el seno de una misma familia. La cocina, el servicio de vestíbulo, la recepción y el mantenimiento de los cuartos se efectuaba de manera sencilla. Sin embargo, conforme la actividad hotelera fue adquiriendo importancia y los hoteles crecieron se modificó la complejidad de las tareas y la diversificación de los empleos exigió grados de calificación cada vez más altos.⁴²

Por ello a los propios trabajadores del hotel (recamareras, botones, conserjes, recepcionistas, cajeros, mozos, etcétera) y sobre todo a los empleados de restaurantes y bares (director, jefe de cocina, meseros, cocineros, cantineros, etcétera) se les fue confiriendo una participación y una importancia crecientes en la toma de decisiones y se les otorgaron mejoras laborales por medio de las uniones y sindicatos a los cuales se afiliaban. Para estas alturas, en México, muchos trabajadores hoteleros ya se habían integrado al Sindicato Nacional de Trabajadores de Hoteles, Restaurantes, Cantinas, Cafés y Similares de la República Mexicana, cuyo origen se remonta a 1914, cuando surgió la Unión de empleados de restaurantes que con el tiempo fue incluyendo a otros de sectores similares.⁴³

⁴¹ Peralta, *Hotel Regis*, p. 80.

⁴² Perrin, *La hotelería*, p. 88.

⁴³ "Editorial", *Mancomunidad*, época v, año xxviii, 22 de abril de 1943, p. 3.

Resulta interesante que los trabajadores no se quedaran atrás ante el problema de la falta de preparación y capacitación de los empleados en los hoteles, y desde su órgano de difusión alegaban:

El fomento del turismo es asunto que interesa a todos por igual y de manera especial a los que integran la industria hotelera. A la federación patronal le interesa que los sindicatos de la industria le puedan facilitar personal competente y bien disciplinado. ¿Por qué pues, no se ensaya la cooperación? El sindicato obrero deberá montar escuelas de idiomas extranjeros y de capacitación teórica y práctica para sus aprendices en los diversos ramos de la industria, haciendo los cursos obligatorios, y a la patronal le convendría sufragar y fomentar estas escuelas, ya que redundarían en beneficio de todos.⁴⁴

De esta manera, además de pedir la unión de empresarios y trabajadores para mejorar la preparación y la creación de escuelas que los instruyeran, también se adelantaron a los primeros cuando en mayo de 1945 se puso en marcha la llamada Escuela de Capacitación, que funcionaba en el mismo local de la sede sindical (Donceles, 28) y donde solían impartir conferencias a los trabajadores interesados diferentes personas involucradas en el ramo gastronómico y hotelero.⁴⁵

Es muy probable que los empleados del Regis estuvieran al tanto de estas discusiones y de las propuestas en torno a la capacitación de los trabajadores, pues como consta en las listas que proporcionaba el sindicato en su revista, por lo menos las áreas de restaurante y cantina estaban incorporadas a la unión.⁴⁶

De esta forma, el empresario delegó responsabilidades con buen tino, y gracias al buen trabajo de los empleados en las diversas áreas del hotel pudo dedicarse a incrementar la clientela valiéndose de las relaciones que construyó desde que inició su carrera de empresario. Sus vínculos políticos y su amistad con destacados hombres del momento le permitieron mantener una afluencia constante de personas relacionadas con ese medio.

⁴⁴ “La organización de la industria hotelera”, *Mancomunidad*, época v, año xxx, 22 de enero de 1945, p. 5.

⁴⁵ “La organización de la industria hotelera”, *Mancomunidad*, época v, año xxx, 22 de enero de 1945, p. 6.

⁴⁶ “Relación de las casas controladas por nuestra unión en la Ciudad de México y delegados que nos representan dentro de ellas”, *Mancomunidad*, época v, año xxx, 22 de febrero de 1945.

Miguel Alemán Valdés y Gonzalo N. Santos fueron sus amigos y asiduos clientes. De igual modo, sus incursiones en el ambiente cinematográfico lo proveyeron de algunos de sus más fieles usuarios. Ante la imposibilidad de recorrer Europa, muchas estrellas de Hollywood y Broadway llegaron a nuestro país para pasar largas temporadas vacacionales; asimismo, gran cantidad de turistas nacionales puso sus ojos en el hotel Regis.

Las relaciones que Carcho construyó a lo largo de su carrera empresarial se incrementaron a raíz de su incursión como hotelero. Si bien con anterioridad había conocido a algunos políticos que destacaron en esa actividad en los ámbitos regional y nacional, el hacerse del hotel Regis le proporcionó un contacto continuo y directo con políticos y militares, quienes eran asiduos clientes y cuya amistad conservó hasta su muerte.

Las anécdotas de episodios que involucraban a estos personajes abundan en la historia del Regis, así como la forma en que Carcho departía con ellos incluso en partidos de póquer. Se ha comentado que en esta época el Regis era una sucursal de la Secretaría de la Defensa Nacional, pues tanto al hotel como a sus salas de vapor acudían cotidianamente infinidad de militares, entre ellos por ejemplo el general Bonifacio Salinas Leal, revolucionario a cargo de la zona militar de Jalisco, que después fue gobernador de Nuevo León y Baja California Sur y posteriormente senador de la República, quien acudía al Regis como si fuera su oficina; y como él muchos otros generales, jefes de policía y tránsito, gobernadores o jefes de zonas militares, coroneles o capitanes usaban los baños, desayunaban y discutían asuntos de política o negocios en sus salones y pasillos.⁴⁷

También concurren al hotel en diversas ocasiones Abelardo L. Rodríguez, Aarón Sáenz (quien años atrás fue titular de la Asociación Mexicana de Turismo), Emilio Portes Gil y, como ya mencionamos, Gonzalo N. Santos, quien además de sus diversas actividades incursionó también como hotelero en San Luis Potosí, además de gobernadores y regentes capitalinos, diputados y otros funcionarios. Sin embargo, el evento que más personalidades reunió fue la inauguración de la *suite* presidencial Miguel Alemán, a la cual asistieron el mismo presidente; el coronel Carlos I. Serrano, líder del senado; Mario Ramón Beteta, secretario de Hacienda; Fernando Casas Alemán, regente capitalino; el general Gilberto R. Limón, secretario de la Defensa Nacional, y otros personajes más.⁴⁸

⁴⁷ Peralta, *Hotel Regis*, pp. 82-83.

⁴⁸ Peralta, *Hotel Regis*, p. 90.

Debido a este tipo de eventos, al trato constante con políticos y funcionarios gubernamentales, a la creciente importancia del hotel como un espacio para discutir y negociar asuntos de toda índole, incluso políticos y sobre el destino nacional, Anacarsis tejió muchas más relaciones de las que había conseguido hasta entonces y pudo mantener una clientela que le permitió estabilizar su negocio y además que le dio publicidad continua y gratuita, porque aparentemente fueron las recomendaciones de boca en boca lo que atrajo más clientes, dado que Carcho no puso en marcha ningún aparato especial de publicidad, salvo algunos anuncios aislados en ciertas revistas mexicanas.

Toda esta actividad le permitió hacerse del dinero necesario para comenzar con las remodelaciones y ampliaciones que había previsto al comprar el hotel. Para esta etapa, los viajes que realizó años atrás y otros que hizo entonces lo ayudaron a poner en práctica sus ideas para completar los servicios del hotel, a copiar el estilo de los más lujosos del mundo, y también a reclutar personas con experiencia en las distintas áreas que ya por entonces funcionaban en el establecimiento.⁴⁹

Estas salidas también le hicieron afinar una perspectiva de servicio en que el cliente viera satisfechas todas sus necesidades, de ahí que pusiera un minucioso cuidado en el manejo de los detalles para que quienes se hospedaran o recibieran algún servicio en el hotel quedaran complacidos. Así, el hijo de Anacarsis, Sergio, relató lo que sucedía por aquellos años entre los pasillos del hotel: “no existía necesidad que pasara inadvertida, desde estacionar el automóvil, lustrar el calzado, tener acceso a cajas de seguridad para resguardar pertenencias de valor, enviar la ropa a la lavandería y planchaduría (un servicio del que todos los demás hoteles carecían) e incluso recibir manicure y pedicure por parte de cuatro manicuristas [...]”⁵⁰

Pero en esos momentos lo que ayudó más a acrecentar la publicidad y la afluencia de clientes al hotel fueron las remodelaciones. Construyó varios pisos y logró que las habitaciones fueran más de 300, que podían alojar a unas 700 personas aproximadamente. Incluyó materiales costosos como mármol de Carrara en algunas áreas, instaló esculturas y barandales de bronce, candiles europeos de prismas y varios elevadores, e hizo que el *lobby* creciera y adquiriera esos aires modernos que todos en la ciudad respiraban.

⁴⁹ Peralta, *Hotel Regis*, p. 74.

⁵⁰ Peralta, *Hotel Regis*, p. 79.

Sin embargo, y a pesar del éxito que esto significó, Peralta ambicionaba crear el hotel más grande de Latinoamérica, así que sus planes continuaron con la compra de los terrenos que se encontraban alrededor del hotel, y aunque la tarea llevó varios años, logró ser dueño de toda la manzana, lo que le permitió continuar sus ampliaciones y remodelaciones, así como introducir nuevos servicios, entre los que destacaron tres.

El primero fue la suite presidencial, en cuya elaboración se tomó en cuenta hasta el más mínimo detalle y a cuya inauguración acudieron los más destacados políticos de la época. El segundo fue el restaurante Paolo, que Peralta visualizó desde el momento en que adquirió el hotel y que estaba dirigido a los “amantes del buen comer”, pues ofrecía platillos de alta cocina internacional, manejado por personal que Carcho trajo de Europa. Finalmente, antes de 1949 inauguró la Taberna del Greco, que fue concebida como un piano-bar al estilo de una tradicional taberna española.⁵¹

Los servicios que introdujo Carcho a finales de los cuarenta tuvieron sus más notables repercusiones en los cincuenta, cuando el Regis vivió su época de oro. Para lograrlo trabajó continuamente cerca de seis años con una gran inversión de tiempo, dinero y esfuerzo para cumplir el plan. No todo fue miel sobre hojuelas, pero la importación del estilo y los servicios europeos en un hotel mexicano fue parte fundamental de su estrategia.

Los viajes que realizó en distintas etapas de su vida lo ayudaron a adquirir una visión más completa de las necesidades del turista, y aunque es verdad que las relaciones que construyó con anterioridad le proveyeron un buen número de clientes, lo que atrajo a más personas a su establecimiento fueron estos cambios en el aspecto físico y en los servicios del hotel. A pesar de que no contaba con experiencia previa como hotelero, sus negocios anteriores le dieron las bases para manejarse en éste.

Pero Anacarsis supo ver también la competencia hotelera que existía y previó la que se avecinaba. En 1936 se había fundado el hotel Reforma, el primero considerado “moderno” en la ciudad de México. Este término no sólo se aplicaba a los servicios que ofrecía, también al mismo edificio que lo alojaba, erigido por el arquitecto Mario Pani, quien ingresó por la puerta grande al mundo de la construcción gracias al Reforma y al financiamiento que le proveyó su tío, el ingeniero Alberto J. Pani.⁵²

⁵¹ Peralta, *Hotel Regis*, p. 92.

⁵² Cruz, “Los hoteles”, pp. 55-56.

El Reforma fue el primer hotel con más de 200 cuartos y con el “espíritu novedoso y revolucionario que permitiría a México ingresar en el turismo moderno”.⁵³ Los nuevos tiempos incluso se advertían en la arquitectura de los propios hoteles, en el manejo de los espacios, en las decoraciones. Es probable que esto influyera en gran medida en la decisión de Anacarsis de remodelar su propiedad y lograr que el Regis tuviera esas dos partes: la tradición, por ser un edificio “del pasado”, histórico, y la modernidad en sus interiores.

Para los años en que Anacarsis se encontraba en plenas remodelaciones se concretaba otra amenaza: la construcción e inauguración del que también se convertiría en uno de los hoteles más importantes de la ciudad, el hotel del Prado, era prácticamente un hecho. En 1947 Diego Rivera pintó su famoso mural *Sueño de una tarde dominical en la Alameda Central* para decorar el gran comedor del hotel, y evidentemente los servicios, que incluían un teatro, un salón de baile, áreas comerciales, peluquería, y diversos espacios más, formaron parte de esa ola de modernidad que lo empapaba todo.⁵⁴

Anacarsis vio elevarse a sólo unos pasos de su hotel el del Prado, uno de los edificios más imponentes de la época, diseñado por el arquitecto Carlos Obregón Santacilia. La competencia estaba prácticamente a la vuelta de la esquina, y no únicamente en la capital. Otras ciudades de la República que comenzaban a adquirir fama de destinos turísticos construían también nuevos edificios con los servicios más modernos para hospedar a sus visitantes. Pero Carcho supo cómo hacer frente a los espacios de hospedaje que surgían y decidió recurrir a las rehabilitaciones y remodelaciones de espacios, que quedaron a cargo de la empresa constructora ICA.⁵⁵

Así, *Carcho* Peralta se hizo hotelero con el trabajo cotidiano, en el trato con sus empleados y clientes, en su innovación en servicios y en la im-

⁵³ Cruz, “Los hoteles”, pp. 55-56.

⁵⁴ Obregón, *Historia*.

⁵⁵ ICA, Ingenieros Civiles Asociados, una de las empresas constructoras más importantes e influyentes de aquella época y que opera hasta nuestros días, fue fundada por Bernardo Quintana Arriola, Saturnino Suárez Fernández, Felipe Pescador Estrada y Javier Barros Sierra. El primero, Quintana, amigo de Carcho y familiar de María Elena Sandoval, su esposa, encabezó a este grupo de profesionistas egresados de la Facultad de Ingeniería de la UNAM y en pocos años logró formar un conglomerado de empresas exitosas y muy vinculadas con el gobierno. Por todas estas razones, no nos extraña que Anacarsis eligiera a ICA para que le ayudara con sus remodelaciones y tampoco es raro que estos destacados empresarios y profesionistas se pasearan por los espacios del hotel y disfrutaran sus servicios. Aboites, “Bernardo Quintana”, p. 49; Peralta, *Hotel Regis*, pp. 86 y 93.

portación de otros para mejorar su establecimiento. En este ir y venir fue percibiendo las necesidades de los visitantes y fomentando la calidad de sus servicios. Entonces puede decirse que Peralta fue un hotelero que tuvo en toda su actividad la idea del buen servicio; fue un hombre que a pesar de no haber cursado una carrera universitaria adquirió experiencia y conocimientos gracias a sus viajes y al contacto con personas de distintas nacionalidades y culturas; arriesgó su inversión y levantó un hospedaje de élite nacional e internacional dirigido a un sector de la sociedad mexicana que lo premió con el prestigio y el estatus que aparentemente había anhelado desde que era un niño.

CONCLUSIONES

El 28 de noviembre de 1958 Anacarsis regresaba de una feria ganadera en Dallas, Texas. Él y dos de sus mejores amigos se detuvieron a comer en Reinos, Tamaulipas, y después reanudaron el vuelo en su avioneta Cessna. Aunque el tiempo no era propicio para viajar, ninguno de los pasajeros lo consideró peligroso. Apenas 45 minutos después de despegar, la avioneta de cuatro plazas se estrelló en los últimos metros de un cerro en las inmediaciones de Ciudad Victoria. Al parecer la noticia llegó al Regis pocas horas antes de que en el Capri comenzara la variedad nocturna.⁵⁶

A la muerte de Anacarsis, dos de sus hijos, Yolanda y Sergio, se hicieron cargo del hotel durante los siguientes 27 años. El 14 de septiembre de 1984 el Regis cumplió 70 años de servir al público de manera ininterrumpida. Casi exactamente un año después del gran festejo, el 19 de septiembre de 1985, el grandioso y tradicional hotel Regis no pudo resistir el sismo de 8.1 grados que sacudió a la ciudad de México, y a las 7:19 de la mañana, en medio de la incredulidad, del ruido y del miedo, se vino abajo junto con todas sus decoraciones y su mobiliario, sus experiencias y recuerdos. Así terminó la trayectoria de uno de los hoteles de mayor importancia en México no sólo por la forma en que funcionó y por las innovaciones que presentó, sino por la cantidad de tiempo en que dio servicio a los visitantes de la ciudad.

Mediante este pequeño acercamiento a la vida y al quehacer empresarial de Anacarsis Peralta Díaz Ceballos se ha mostrado la forma en que un hombre de su tiempo supo advertir las necesidades de una sociedad en

⁵⁶ Peralta, *Hotel Regis*, pp. 155-156.

transformación y relacionarse con su entorno para crear un negocio exitoso en un momento favorable. Anacarsis, con una larga tradición empresarial en su familia, se hizo hotelero en 1944, cuando rescató de la ruina al hotel Regis y lo convirtió en uno de los espacios de sociabilidad más importantes de las clases altas durante por lo menos dos décadas.

Con el nombre de hotel, Carcho articuló un verdadero complejo de servicios, de ahí que el concepto también estuviera en transformación. De ser un lugar en donde los visitantes nacionales y extranjeros sólo podían hospedarse y consumir alimentos, en esta época se transformó en un establecimiento que ofrecía una amplia gama de servicios: lo mismo podía atender a clientes que requerían alojamiento que a quienes sólo hacían uso de alguno, ampliando la gama y cantidad de usuarios.

Sus experiencias previas como empresario lo ayudaron a armar un negocio exitoso, y los viajes que realizó al extranjero le proveyeron de herramientas para proyectar un hotel que cumplió con los afanes de la élite del periodo: le dio la posibilidad de trasladarse hasta los mejores hoteles de Europa sin la necesidad de moverse de su país y la de sentirse como habitante de las grandes capitales del mundo. Hombres y mujeres transitaron por sus baños, su alberca, su estética, tocaron el mármol de Carrara o quedaron admirados ante los candiles de cristal cortado.

No podemos olvidar que a pesar de sus prácticas y conocimientos anteriores en el área de los negocios, la actividad hotelera fue novedosa para Anacarsis y para todas las personas que incursionaron en ella durante este periodo, pues en México surgió el hotel como empresa precisamente durante los años de la posrevolución, resultado de los reacomodos políticos, sociales y económicos que dejó el movimiento que comenzó en 1910.⁵⁷

Resulta interesante que este imaginario de modernidad dependiera de individuos como Anacarsis, empresarios que invirtieron su dinero buscan-

⁵⁷ A pesar de que durante el Porfiriato hubo un incremento en la importancia de la actividad hotelera en comparación con el resto del siglo XIX —donde sólo encontramos ventas, posadas y mesones como los sitios de hospedaje utilizados por la población—, no puede hablarse aún de los hoteles como empresa, pues aunque éstos se consideraban más lujosos que los otros sitios, seguían manejándose como aquéllos, es decir, como lugares que prestaban un servicio pero sin la intención de obtener mayores ganancias que las indispensables para sustentarlo, además de que carecían de una estructura formal en su organización. La realización de estudios sobre el tema para la etapa decimonónica permitiría una mejor comparación de ambos momentos y la visualización de permanencias y rupturas. Martínez Figueroa, “Sitios”.

do un beneficio personal, pero que lograron más que eso. Al crear espacios de sociabilidad, marcaron tendencias e hicieron que México se moviera al ritmo que requerían los nuevos tiempos. Ellos fueron en este sentido agentes de cambio y notables protagonistas de la historia mexicana contemporánea.

Sin embargo, por problemas de disponibilidad de fuentes y por la dispersión de las mismas, la figura de nuestro empresario se ha perfilado como la del gran hombre, el que se hizo a sí mismo y que resultó un exitoso y hábil negociante. Aunque decidimos resaltar la importancia del turismo y la hotelería en un ámbito más amplio, los acercamientos a los nexos políticos y sus repercusiones en el manejo del hotel, así como a la cuestión de los trabajadores, su organización y trascendencia, fueron relativamente reducidos pese a que, finalmente, fue gracias a sus brazos que la “modernidad” y el “progreso” mexicanos se construyeron. Consideramos que éste es un breve y primer acercamiento a un tema del que todavía quedan muchos aspectos por estudiar.

REFERENCIAS

Archivo

AGN Archivo General de la Nación. Fondo Presidentes, Manuel Ávila Camacho y Miguel Alemán Valdés.

Hemerografía

Diario Oficial de la Federación

Diario de Debates de la Cámara de Diputados (versión electrónica)

Excélsior

Hoteles Mexicanos. Órgano de la Asociación Mexicana de Hoteles

Mancomunidad. Órgano de la Unión de Empleados de Restaurantes, Cantinas, Hoteles y Similares del D.F.

Mañana. Revista de México

Novedades

Mapa. Revista de Turismo

El Universal

Bibliografía

- ABOITES AGUILAR, Luis, “Bernardo Quintana e ICA. Movilidad social, innovación tecnológica y educación superior en México, 1947-1960”, en Brígida von Mentz (coord.), *Movilidad social de sectores en México. Una retrospectiva histórica (siglos XVII al XX)*, México, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social / Miguel Ángel Porrúa, 2003, pp. 49-70.
- CRUZ GONZÁLEZ FRANCO, Lourdes, “Los hoteles para un México moderno”, en Louis Noelle (comp.), *Mario Pani*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Estéticas, 2008, pp. 55- 67.
- LOZADA, Rodolfo J., *El turismo. Lazo espiritual y fuente del progreso*, México, Pirámide, 1941.
- MACDONALD ESCOBEDO, Eugenio, *Turismo: una recapitulación. Historiografía de conceptos pronunciados por gobernantes mexicanos desde 1823*, México, Bodoni, 1981.
- MACDONALD ESCOBEDO, Eugenio, *Una aproximación al conocimiento turístico. Bibliografía, su lectura y localización*, México, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1970.
- MARTÍNEZ FIGUEROA, Paulina, “Sitios de hospedaje en el México del siglo XIX: una revisión general (1776-1885)”, México, 2011 [inédito].
- OBREGÓN SANTACILIA, Carlos, *Historia folletinesca del Hotel del Prado. Un episodio técnico-pintoresco-irónico-trágico-bochornoso de la postrevolución*, México, edición del autor, 1951.
- PANI, Alberto J., “La industria nacional del turismo”, en *Tres monografías*, México, Cultura, 1941.
- PERALTA, Sergio, *Hotel Regis. Historia de una época*, México, Diana, 1996.
- PERRIN, Denis, *La Hotelería*, México, Fondo de Cultura Económica, 1986.
- QUEZADA, Abel, “Inútil recuerdo de los años cuarenta”, en *Antes y después de Gardenia Davis*, México, Joaquín Mortiz, 1991.
- SUÁREZ, Luis, *Alejo Peralta. Un patrón sin patronos*, México, Grijalbo, 1992.

Negocios, empresarios y entornos políticos en México, 1827-1958

se terminó de imprimir en noviembre de 2014
en los talleres de Reproducciones y Materiales,
S.A. de C.V. Monte Alegre 44 Bis, col. Portales
Oriente, 03570 México, D.F.

Portada: Pablo Reyna.

Formación: Logos Editores
Cuidó la edición la Dirección
de Publicaciones de El Colegio de México.

Este libro trata de empresarios mexicanos y en México en un arco de unos 130 años. Las fechas en el título, 1827 y 1958, corresponden al arribo de Ewen Clark Mackintosh, ambicioso e inescrupuloso joven británico de 25 años que llegaría a ser uno de los negociantes más encumbrados de la joven república mexicana, y a la muerte en accidente aéreo de Anacarsis Peralta Díaz, el Carcho, “el responsable del esplendor” del afamado Hotel Regis de la ciudad de México.

Se consideran en esta obra siete casos y sus protagonistas que buscaron encarnar el “espíritu capitalista moderno”, sus valores, hábitos y moralidad. Escudriña su quehacer, en dónde y cómo actuaron; cómo aplicaron inventiva y talento para transformar material y culturalmente la trama de relaciones sociales que llamamos el mercado, y cómo, a su vez, ellos mismos cambiaron en el proceso.

Se parte del supuesto de que el empresario está imbricado en la familia, fuente primaria de socialización y adiestramiento; de la cultura local y nacional; del entramado económico, legal y político. Sus actitudes y acciones, expectativas y ambiciones, van siempre en pos del lucro y el reconocimiento social; así se configuran trayectorias biográficas y familiares que permiten comprender el espíritu e imagen de una época.

El volumen examina un tipo social particular en el ámbito mexicano que difiere del patriarca-empresario que solía dar su nombre a empresas industriales europeas o estadounidenses paradigmáticas del “largo siglo XIX” (1789-1914).

ISBN: 978-607-462-684-1

