

Capítulo cuarto

Fundaciones, transformaciones y comparaciones: proyectos financieros y proyección político económica del callismo

VINCULÁNDOSE con los últimos momentos del obregonato este capítulo ensaya una revisión del ideario y de la política que siguió el gobierno callista con los intermediarios financieros. En primer término se atiende la formación del gobierno de Calles, en este periodo inicial se entrevén algunos de los límites que experimentará su política financiera pero también se delinea su “estilo personal de gobernar”, el que además de gestar rupturas políticas vino a coincidir con la *fundación* del Banco de México. En otra sección se revisan las experiencias de los dos más importantes bancos de la época. El primer apartado de aquélla analiza los cinco primeros años de operación de la recién inaugurada banca central mexicana, mientras que el segundo estudia la política que siguió el Banco Nacional de México durante el mismo periodo. De ambas experiencias, el lector podrá extraer elementos de contraste. Creemos que la revisión encuentra un sentido mínimo en el hecho de que el Nacional hubiese cumplido *de facto* con algunas funciones propias a un banco central durante el porfiriato e incluso durante las crisis financieras del obregonato (cuando todavía se sugirió la idea de usarlo como base organizacional de la futura banca central) mientras que el Banco de México se inauguraba con la promesa de que las cumpliría *de jure*. En el contraste se observa que pese a la prudente política de reestructuración ensayada por el Nacional de México, esta organización sufrió por la deficiente calidad de su capital humano, por disputas de proyectos internos y del control de su dirección, por el mal momento que vivía la economía, pero también por la aparición de una competencia (que hoy podría ser llamada “desleal”): la del sistema de sucursales del Banco de México. La inserción de un banco comercial en la nueva banca central nos revela que no existía un molde único en la creación de este tipo de organizaciones, además de que nos permite observar el funcionamiento de la política financiera callista, o como se la denominaba en la época: “la acción bancaria social”. *Acción* marcada sin duda por los pesos y contrapesos de la esfera política, pero que en contra de lo que podría suponerse no pareció afectar de manera homogénea la salud de la nueva banca central mexicana. Adicionalmente, revisaremos algunas *liqui-*

daciones efectuadas entre los antiguos bancos de emisión; procesos que se arrastraban desde la incautación carrancista.

Las herencias del obregonato

De la primera convención bancaria de 1924, Pani obtuvo valiosas experiencias sobre el pequeño mundo de la banca mexicana. Con ella había sondeado las alianzas y las diferencias que se agitaban en su debilitada esfera al tiempo que pudo consensar reformas en el sector. Confirmó que no representaban un bloque homogéneo de poder económico y observó cómo Agustín Legorreta y Enrique Creel hicieron sentir la fuerza de su experiencia e intereses, lo que se percibe, por ejemplo, en la prontitud con la que se hicieron de su liderazgo; circunstancia que el jefe del Departamento de Crédito de la Secretaría de Hacienda, Fernando de la Fuente, no pudo o no quiso impedir y que a la postre pareció marcar el inicio de su distanciamiento personal con este sector. En contraste, Pani, político más hábil, ya había experimentado este tipo de métodos con el fin de conocer las entrañas de los ámbitos que incursionaba y ganar en legitimidad e imagen personal.

Como hemos visto la Convención Bancaria se pronunció por una amplia serie de cambios legislativos. Sus propuestas fueron escuchadas y un ciclo reformas vino a caracterizar a 1924. Después de todo, Pani estaba de acuerdo en la necesidad de “expedir una legislación adecuada e integral, es decir, capacitada para influir favorablemente en nuestra economía y comprendiendo todas las formas en que el crédito debe ser diversificado”.⁴²⁸ Desde su punto de vista, cabría destacar las leyes del 26 de mayo y del 24 de diciembre tanto como los decretos del 15 de julio y el 29 de diciembre; la primer ley y el primer decreto concedían moratorias a los bancos; la segunda, intitulada como Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios, ensayaba una reforma a la Ley de Instituciones de Crédito de marzo de 1897 en el sentido de ampliar y diversificar las ramas de crédito, razón por la que incluyó el Crédito Agrícola, los bancos de ahorro, la figura de los fideicomisos, las fianzas, etcétera; finalmente, el decreto decembrino se ocupó de crear la Comisión Nacional Bancaria, que funcionaría inspeccionando bancos, asesorando a la Secretaría de Hacienda en la materia, colaborando con las comisiones liquidadoras de bancos, así como recabando y expidiendo la estadística bancaria. Llama la atención que Pani destacara las referidas leyes y decretos y olvidara mencionar otras que tuvieron el mismo o un mayor grado de importancia para el funcionamiento del sistema bancario, citemos, como ejemplo,

⁴²⁸Cfr. Alberto Pani (1941), “La política hacendaria del nuevo régimen”, en *Tres monografías*. México, Atlante.

la expedición de la ley sobre suspensión de pagos (quiebras) de bancos o establecimientos bancarios de julio; misma que era esperada por el público usuario de la banca desde hacía tiempo.⁴²⁹

El año había comenzado con el cumplimiento de los compromisos parciales contraídos por el convenio De la Huerta-Lamont; mediante boletín del 1o. de enero de 1924, la Secretaría de Hacienda se “complacía en anunciar a la Nación que, con las entregas de dinero que han sido hechas en Nueva York durante los últimos cinco días (las que excedían al 1’100,000 dólares) se ha completado la suma necesaria de 15 millones de dólares para el primer pago del servicio reanudado de la Deuda Exterior.⁴³⁰ Pani acompañó el dinero con una tarjeta de felicitaciones a Lamont por la llegada del año nuevo. Con este tipo de mensajes parecía, efectivamente, que en 1924 se podrían recuperar la confianza y el crédito internacional del país. Sin embargo, las condiciones no eran fáciles para el nuevo ministro pues enfrentaba los déficit que le habían heredado los tres primeros años del obregonato y los costos negativos añadidos por la rebelión delahuertista; una débil capacidad de recaudación fiscal y las dificultades que encontraba para contratar un empréstito entre banqueros neoyorquinos⁴³¹ y texanos⁴³² con objeto de atender necesidades perentorias, hicieron que pronto confirmara sus expectativas sobre la posibilidad de continuar el cumplimiento de la deuda.

Es sabido que en el fondo, Pani no estaba de acuerdo ni con la forma ni con los términos en los que fue contratado el convenio con el Comité Internacional de Banqueros.⁴³³ Había criticado sus “desventajosas equivocaciones” especialmente la integración de la deuda ferrocarrilera y quizá por haber sido director de los ferrocarriles durante el gobierno carrancista y haber visto los costos que suponía administrarlos estatalmente, su posición se inclinó en dirección de que la empresa quedara bajo control privado. No obstante, pese a su importancia estos asuntos no parecían ser el centro del problema. La realidad era que incluso asegurando

⁴²⁹ El reflejo de algunas expectativas en *El Universal* del 17 de agosto de 1924.

⁴³⁰ Cfr. *El Universal*, 2 de enero de 1924.

⁴³¹ Cfr. Memorándum de Ira H. Patchin de su conversación con A. Mascareñas, cónsul general de México en Nueva York, del 14 de mayo de 1924, en *TWL*, 195, 8. Su plática giró sobre un préstamo de 5 millones de dólares que se usarían para el pago de salarios, principalmente del ejército, que “difícilmente se harían” si no se lograba este contrato.

⁴³² Éste fue el denominado préstamo Arlitt que también fracasó; cfr. Emilio Zebadúa (1994), *op. cit.*, p. 263.

⁴³³ *El Universal* del 15 de enero de 1924, publicó un editorial de Fernando de la Fuente (“Los puntos sobre las íes en la cuestión de los bonos del tres por ciento”) recogiendo el sentir de la nueva administración: si se ganó en el terreno político, se había perdido en el financiero. Pero no sólo por la rebelión sino por la naturaleza del convenio Lamont-De la Huerta. El editorial se centró en el tema de los “scrips” del párrafo “D” de la cláusula 4 del convenio de 1922 (mismo que conoció su traducción al terreno práctico y legal con el decreto de 18 de diciembre de 1923). De la Fuente calculó que para 1927 ya sería difícil cumplir, “porque la curva en la producción del petróleo acusaba un descenso desde mediados del año 1922”.

recaudaciones regulares en petróleo, aduanas, ferrocarriles, timbre, etcétera, es decir, que aún consumando positivamente algunos rubros importantes de la reforma fiscal emprendida por Pani, los nuevos ingresos no supondrían el inmediato equilibrio del presupuesto. Pronto, Obregón y Pani percibieron que el estado de las finanzas públicas no era sostenible infiriendo que el cumplimiento de la deuda era un obstáculo para cimentar la reconstrucción revolucionaria.⁴³⁴ Presionado por las circunstancias y por el Congreso, Obregón optó entonces por una solución de carácter drástico y declaró la suspensión de pagos al exterior.⁴³⁵ Además de la moratoria, Obregón recurrió al viejo expediente de forzar préstamos. Así, con la anuencia de la Secretaría de Hacienda, la Tesorería General se dirigió al Banco Nacional solicitándole un préstamo por 500,000 pesos “afectando en garantía los fondos recibidos para el servicio de la deuda”.⁴³⁶ De poco valieron la renuencia del Nacional y los telegramas del Comité de Banqueros alegando la exclusividad en la posesión de los fondos, pues una semana más tarde el ministerio reiteró sus instrucciones de manera inflexible.⁴³⁷ Los directivos del Nacional pudieron sospechar que tras “el préstamo” se agitaban nuevos cambios, por lo que lejos de alterar la política cauta que desarrollaron a lo largo del obregonato parecieron prepararse a reforzarla, como podremos ver un poco más abajo.

Naturalmente, la declaración de la moratoria buscaba un respiro a la penuria estatal, sin embargo entre los revolucionarios existía la conciencia de que el severo “plan de economías” no debía ser aflojado. Ortodoxo, el plan modificó la ley de ingresos, introduciendo nuevos impuestos, entre otros rubros al timbre, a textiles, petróleo, a sueldos y salarios y a derechos de importación y exportación, también se despidieron empleados vinculados al delahuertismo y se redujeron plazas principalmente en el ejército.⁴³⁸ Con esto, la política hacendaria se dirigía a la consecución de un gran objetivo que el delahuertismo colocó en segundo lugar: la reforma del sistema fiscal, buscando igualmente nivelar el presupuesto y eliminar déficit con el objetivo de rehabilitar la hacienda pública.⁴³⁹

⁴³⁴Véase, Emilio Zebadúa (1995), *op. cit.*

⁴³⁵Cfr. Memorándum de Ira H. Patchin de su conversación con A. Mascareñas, cónsul general de México en Nueva York, 14 de mayo de 1924, en TWL, 195, 8. Mascareñas comentó que “algunos senadores” habían estado en Nueva York en su paso a Roma y que le habrían comentado que si Obregón no era capaz de acordar un préstamo antes de que ellos regresaran a México en junio, entonces ellos “tomarán la acción de pasar por encima de él y suspender el acuerdo de la deuda”.

⁴³⁶Cfr. sesión ordinaria del Consejo de Administración, 9 de julio de 1924, Libro de Actas 10, AHB.

⁴³⁷Véase sesión ordinaria del Consejo de Administración del 16 de julio de 1924, BNM, *idem*.

⁴³⁸El presupuesto de ingresos fue firmado por Obregón un día después de anunciar el cumplimiento de las obligaciones internacionales, cfr. *El Universal*, 2 de enero de 1924. Desde luego, el rechazo de las medidas no se hizo esperar y continuó durante la mayor parte del año, *ibidem*, 2 de agosto de 1924, reunión de representantes de las cámaras de comercio de “todo el país” con Álvaro Obregón.

⁴³⁹Véase Alberto J. Pani (1926) *La política hacendaria y la Revolución*. México, Cultura, pp. 9-24. El texto, que complementa como capítulo xiv la Memoria de 1923-1926, realizado personalmente por Pani,

De viajes y programas; inicio y proyección del gobierno callista

Después de un año intenso y marcado por la división de la familia revolucionaria, el presidente electo del país, Plutarco Elías Calles emprendió una gira internacional que tendría diversos y especiales significados para el futuro de su gobierno. En Nueva Orleans explicó que viajaba a Europa

en forma privada, con mi hermano y nuestras familias, para descansar de los terribles siete meses que hemos pasado, y para hacer un estudio de las condiciones sociales laboristas y económicas, en Inglaterra, Francia y tal vez, Alemania, de manera que pueda aplicar el resultado de mis observaciones en beneficio de mi país, hasta donde me lo permita el poder de que disfrute.⁴⁴⁰

Antes de cruzar el Atlántico en el “Deutschland” las familias se dirigieron a Nueva York. En la ciudad de los rascacielos, Calles fue recibido por Alberto Mascareñas, cónsul general en los Estados Unidos y futuro director del Banco de México, por Manuel Téllez, hombre cercano a Pani que fungía como encargado de negocios en Washington y quien próximamente sería el embajador de México en ese país, así como por Ramón P. Denegri, secretario de Agricultura del gabinete obregonista y tutor de uno de sus hijos menores. Cerca de ahí, en Atlantic City, Calles pudo almorzar con Samuel Gompers, presidente de la Federación Americana del Trabajo.⁴⁴¹ Gompers no dejó pasar la oportunidad para revelar su intención de impulsar una Federación Panamericana del Trabajo, mientras que con su presencia en ese encuentro el nuevo presidente electo enviaba un signo positivo a

descarga una importante cantidad de problemas en la “desatenta” administración de De la Huerta y desconoce los proyectos heredados que terminaron durante su gestión. Pani se propuso otros tres objetivos: la reorganización del sistema fiscal (para la que organizó una convención en 1925), la restauración del crédito interior y exterior del gobierno mexicano y la reorganización bancaria (teniendo como eje la fundación del Banco Único de Emisión).

⁴⁴⁰ *El Universal*, 6 de agosto de 1924.

⁴⁴¹ El encuentro se acordó gracias a Roberto Haberman, quien gozaba de la confianza de ambos líderes y cuya historia parece ser la de un doble espía, aunque aparecía virtualmente como portavoz de Calles ante periodistas estadounidenses, cfr. *El Universal*, 8 de agosto de 1924. Un par de años después, Haberman desmentiría este vínculo, e.g., *ibidem*, del 10 de septiembre de 1926, afirmando fungir como representante de la Confederación Regional Obrera Mexicana y no de Calles, quien lo empleó otras ocasiones como conductor ante Gompers, mientras que éste se valía de él para ejercer su influencia sindical en México. Haberman se naturalizó mexicano en diciembre de 1924, participó en la intervención. El Buró Federal de Investigación de 1926 reportó que se enriquecía defraudando al gobierno mexicano, pero son también poco claras las razones por las que Haberman llegó a tener contactos con agentes del Buró, cfr. Gregg Andrews (1990), “Robert Haberman, socialist ideology, and the politics of national reconstruction in Mexico, 1920-1925”, *Mexican Studies/Estudios Mexicanos* 6 (2), Berkeley, University of California.

la Confederación Regional Obrera Mexicana; los aliados laboristas de Gompers en México. Pero en Nueva York, Calles no sólo mostró su proclividad laborista, un tinte de su política radical por la que recibiría críticas durante su presidencia, pues su ya larga experiencia también le permitía responder con soltura a las preguntas sobre el reciente escándalo internacional que había provocado el asesinato de la señora Evans, de nacionalidad inglesa.⁴⁴² De manera igualmente informal pero más discreta y breve sostuvo un encuentro con algunos miembros del Comité Internacional de Banqueros.⁴⁴³ Así, incluso antes de iniciar formalmente, el viaje familiar de Calles comenzaba a revestir un especial simbolismo político que sería importante para el futuro de su gobierno.

Con dos de sus hijas, su hijo Rodolfo, con la familia de Arturo M. Elías, su hermano *cómodo*⁴⁴⁴ y con José Manuel Puig Casauranc ex diputado y ahora senador por Campeche, quien fuera presidente del comité organizador de su campaña electoral y director del diario callista *El Demócrata* (dos organizaciones clave con las que se había intentado controlar la presión de los dirigentes de los partidos políticos que lo apoyaron), Calles se embarcó con rumbo al puerto de Hamburgo. La brisa del mar, pero sobre todo sus acompañantes adultos debieron haberlo hecho reflexionar sobre las ideas que lo asediaban: la integración de su gabinete, las consecuencias que podían derivarse de los desmembramientos, trajo la rebelión delahuertista en el ejército y la clase política. Además de las preguntas naturales, ¿qué nuevas alianzas políticas debía de construir? ¿Cuáles eran las alternativas económicas reales que tenía su gobierno? Por lo menos, con su viaje, ensayaba una respuesta a estos cuestionamientos: México debería cuidar más su relación con Europa, buscando construir una opción distinta al intercambio con el vecino del norte.

El presidente electo buscaba en el descanso y los nuevos aires una alternativa no sólo para su quebrantada salud sino también para ver las circunstancias nacionales desde otras perspectivas. La serenidad y la reflexión son invaluable para los buenos políticos y Calles sabía que el diseño de su gabinete requería ser muy bien meditado. Su experiencia más reciente, la lucha con De la Huerta y su alianza con Obregón así debían recordárselo. Su ausencia del país era un buen gesto

⁴⁴² Cfr. *El Universal* del 8 de agosto de 1924.

⁴⁴³ Cfr. Emilio Zebadúa (1994), p. 260.

⁴⁴⁴ Arturo fungió como un operador y consejero importante de Plutarco, así los constata, *e.g.*, su correspondencia telegráfica del final de noviembre de 1924 con Alberto Mascareñas, en ACT, PEC, exp. 161, leg. 1/10, inv. 3535; con quien por cierto se equivocó al anunciarle que sería subsecretario de Hacienda, no obstante es claro que Calles apreciaba su trabajo con el Comité de Banqueros durante la crisis delahuertista y las compañías petroleras, cfr. TWL, 195, 7 y 8.

para su antecesor y un buen símbolo para sus vínculos pues con ésta evitaría ensombrecer el fin del mandato obregonista. Sin embargo, al asumir la presidencia debía mostrarse independiente de la predominante presencia del caudillo, aunque simultáneamente cobijar esta fuerza sin menoscabo de sus propios proyectos políticos. Esto sólo sería posible escogiendo a los hombres indicados, pero las elecciones no eran fáciles, los políticos de la época conocían el arte de nadar en varias aguas, el de sortear obstáculos y el de resistir aquello que enfrentara sus intereses. Había entonces que calcular cada movimiento y anticipar los escenarios que deparaba el futuro; los horizontes del Atlántico inspiraban también otros sueños, la magnificencia del océano que cruzaba por primera vez preludia la del viejo continente.

Hamburgo lo recibió magníficamente. Atrás de la brillante recepción se movían las manos de dos personajes que jugarían papeles relevantes en la política mexicana de los siguientes años: Pascual Ortiz Rubio y Luis Montes de Oca, ministro mexicano en Alemania y cónsul en París (aunque antes lo había sido de Hamburgo), respectivamente. Después de una corta estadía como embajador en Brasil, Ortiz Rubio sería “electo” Presidente Constitucional de la República, mientras que poco después de la gira, Calles llamaría a Montes de Oca para encargarse de la Contraloría de la República. A partir de su nombramiento de 1924, Montes de Oca comenzaría a ser una figura realmente importante en la nueva clase político administrativa generada por la Revolución. Montes de Oca cuidaría el cumplimiento del estricto “plan de economías” y los proyectos de centralización administrativa impulsados por Calles y para el comienzo de 1927 sería encargado de encabezar ese plan debido a que sustituyó a Pani en la Secretaría de Hacienda.

En la recepción de Hamburgo algunos planes en torno a la integración de su gabinete parecen haberse aclarado. Ahí, el hermano *cómodo* pudo saludar a su gran amigo “Luisito”, famoso por su buen humor y de quien no había que hablarle mucho a Plutarco pues ya parecía conocerlo con cierta familiaridad.⁴⁴⁵ No sabemos cuánto tiempo tenía sin verlo antes de ese 20 de agosto. Su amistad parece remontarse a su época de *brokers* de la causa constitucionalista. Arturo había ingresado antes que él al servicio consular, prácticamente después de haber ensayado un experimento empresarial con su hermano menor, el nuevo presidente electo. Fue durante su paso por el comercio de armas⁴⁴⁶ que Montes de Oca parece haber-

⁴⁴⁵Unos meses atrás, el 29 de junio 1924 para ser exactos, Montes de Oca había agradecido a Calles haberlo felicitado por su cumpleaños, cfr. doc. 0071, CEH, CMLXXV.

⁴⁴⁶Cfr. carta desde Toluca, de Agustín Millán a Venustiano Carranza del 27 de septiembre de 1917, le comunica que Luis Montes de Oca, representante de J.T. Millany, propone la venta de municiones y armas. CEH, XXI, carpeta 116, leg. 13287.

lo tratado a él, así como a los generales Jesús Agustín Castro e Ignacio Enríquez;⁴⁴⁷ ello ocurría en el agitado mundo de la frontera durante la lucha carrancista contra el villismo.⁴⁴⁸

La visita carecía de carácter oficial pero Calles aceptó los honores ofrecidos. Después de un par de días de aclimatación en el puerto se dirigió a Berlín donde fue recibido espléndidamente por la más alta clase política de la república weimariana.⁴⁴⁹ Calles estaba interesado en conocer la reciente experiencia de gobierno alemana y sus modelos de organización social,⁴⁵⁰ mientras que, con su recepción, los teutones parecían mostrar deseos de activar con bríos el comercio y la participación política con los nuevos estadistas mexicanos. Además de asistir a torneos atléticos, a las recepciones de Ortiz Rubio, de parecer realmente interesado en el experimento social que significó la república de Weimar, Calles se preocupaba de su salud, después de todo uno de los fines importantes de su viaje era encontrarse con el doctor Fedor Krause, cirujano del hospital de Augusta y en quien confiaría su “viejo mal de la espalda –osteomielitis tuberculosa en la columna vertebral– cuyo tratamiento quirúrgico” lo mantendría internado durante septiembre en la clínica berlinesa. Después iría a París para luego trasladarse a Nueva York.⁴⁵¹

En este puerto, gracias a la mediación de Alberto Mascareñas, cónsul general de México, Calles tuvo la oportunidad de entrevistarse con los representantes del Comité Internacional de Banqueros. Su breve y cauto encuentro con Lamont en el Hotel Waldof Astoria fue calificado de “cortesía”, pues previamente se había acordado que no se tratarían “materias gubernamentales” sino hasta que comen-

⁴⁴⁷Véase carta de Fernando G. Romero, ex secretario de Castro, a Luis Montes de Oca del 13 de enero de 1927, doc. 04408, CEH, CMLXXV. Enríquez percibió cualidades en Montes de Oca, así parece probarlo su posterior amistad y el que también –aparentemente– haya sido gracias a él que pudo iniciarse en el servicio consular de El Paso, desarrollando aún más su habilidad como promotor comercial, participando en las intrigas de los revolucionarios situados en la frontera, en los juegos de azar, los del periodismo, el espionaje, del dinero y, en resumen, de la nueva política revolucionaria. Sobre este vínculo véase la controversia que suscitó la instalación de juegos de azar en la frontera en los informes rendidos por el general Eugenio Martínez a Obregón en docs. 24, 26 y 27, *ibidem*.

⁴⁴⁸Pronto se familiarizó en ese peculiar ambiente del norte mexicano y pronto también sería visto recorriendo Chihuahua haciendo campaña en favor de Obregón y Enríquez en “un cochecito desvencijado”, cfr. carta del presidente municipal de Chihuahua a Luis Montes de Oca, 19 de febrero de 1927, doc. 4754, *idem*.

⁴⁴⁹El presidente alemán, Ebert, Wilhelm Marx, canciller, Gustav Stresemann, secretario de Relaciones Exteriores y Eugen Will, recién nombrado ministro de Alemania en México, fueron algunos de los personajes, cfr. *El Universal*, 24 de agosto de 1924.

⁴⁵⁰Tal interés se reflejó, *e.g.*, en su traducción de los “Estatutos de la organización Raiffeissen” (1925) Publicaciones de la SEP, t. I, núm. 11, Dirección Editorial SEP, México. Así como de los guiones de películas que, se pensaba, podrían estimular la organización y el trabajo de los obreros mexicanos.

⁴⁵¹Su estancia en la ciudad luz tiene su crónica puntual en Mauricio Ortiz (1997), “Un mexicano en París”. *Boletín Fideicomiso Archivos Calles-Torreblanca* (25), México, D.F.

zara su periodo presidencial.⁴⁵² Tras su breve estancia en la ciudad de los rascacielos, Calles regresó a México y unos días después anunció la integración de su gabinete. Luis Montes de Oca fue llamado a México para vigilar la política de economías encabezada por Pani desde la cuestionada Contraloría de la Federación, la que revitalizó al profesionalizarla con métodos financieros estadounidenses que estudió en un viaje a Washington y que le servirían para afinar la elaboración del presupuesto de 1927.⁴⁵³ Senador campechano, presidente de la campaña pro Calles, director del diario callista *El Demócrata* y sin duda uno de los más activos promotores de la candidatura callista, Puig Casauranc fue nombrado secretario de Educación. Luis N. Morones, el corrupto líder de la Confederación Regional de Obreros de México, ocupó el Ministerio de Industria y Comercio, mientras la cartera de Gobernación fue para Gilberto Valenzuela quien lució pronto como el hombre más cercano al nuevo presidente. Luis L. León, un diputado agrarista ligado a Obregón quien lo ascendió a subsecretario de Hacienda durante la gestión delahuertista, sustituyó a Denegri en Agricultura. El general Aarón Sáenz ocuparía la cartera de Relaciones y, como Pani, fue otro obregonista que aspiró a vuelos de mayor altura política con el deceso de Obregón. Magnífico ejemplo del uso del poder político para alcanzar el enriquecimiento personal, Sáenz afianzó su posición gracias a las excelentes relaciones que mantuvo con Obregón y Calles, de quien fue socio en varios negocios.

El viaje también sirvió para que Calles reflexionara los alcances del tardío y obligado saneamiento financiero impulsado por Obregón. Decidió conservar a Pani en su gabinete, pues esto se interpretaría como la continuidad de la política económica. Su encuentro con Lamont en Nueva York preparó otra “visita informal” de carácter más práctico, la de Pani, quien viajó a ese puerto en febrero de 1925 para hablar con los banqueros acerca del estado que guardaba la transición económica mexicana. *The Wall Street Journal* la relacionó con la incertidumbre del mercado de valores mexicanos, con el que los bancos no realizaran préstamos de consideración y con la política de espera de industriales y comerciantes. También observó que esa coyuntura tenía una característica peculiar: registraba “una escasez apreciable de moneda de oro en circulación”.⁴⁵⁴ Debida en parte a que la Comisión Monetaria retuvo en sus arcas el pago de impuestos sobre el petróleo

⁴⁵²Cfr. Memorándum de Ira H. Patchin, 29 de octubre de 1924, TWL, 195, 8. El retardo de Calles permitió una breve conversación entre Lamont y Mascareñas sobre el “préstamo Arlitt”, en torno al que había optimismo entre los mexicanos pero todavía ninguna realidad. Se trataba de una operación que se realizaba con *banking houses* y en el que no tenía injerencia la Casa Morgan.

⁴⁵³Montes de Oca dejó una grata impresión en Washington, véase memorándum del encuentro entre T. Lamont, Manuel Téllez y Vernon Munroe del 31 de marzo de 1927 en TWL, 195-10.

⁴⁵⁴Cfr. *The Wall Street Journal* del 26 de febrero de 1925.

“en lugar de ponerlo en circulación para el comercio como había hecho con los pagos anteriores”, pero también a la mayor vigilancia que existía sobre la reserva legal de los bancos y a que las compañías petroleras estuviesen cambiando dólares por oro para preparar pagos de contribuciones futuras. No obstante y con independencia de otros factores, la decisión de la Monetaria de acumular reservas de oro hizo resurgir en Nueva York el rumor de que se preparaba la creación de un fondo de dinero para lanzar una emisión de moneda.⁴⁵⁵ Naturalmente, en su visita Pani subrayó el carácter moderado de la política económica que seguiría el nuevo gobierno, reiterando, entre otras cosas, las declaraciones de Calles relativas a que no tenía la intención de repudiar el Tratado Lamont-De la Huerta. Intentó también empezar negociaciones para obtener un préstamo por 60 millones oro que serviría para tres objetivos: alcanzar el equilibrio del presupuesto, reiniciar el pago de la deuda y crear un fondo para la fundación del Banco Único.⁴⁵⁶ Naturalmente, la enunciación de este último objetivo venía a confirmar los rumores que podían deducirse de otros indicadores y obviamente no era del agrado del Comité Internacional de Banqueros.⁴⁵⁷ De los análisis de la “visita informal” de Pani, Calles adivinaba que sus márgenes económicos serían más reducidos que los de su antecesor y que el camino del crédito internacional permanecería cerrado. La moratoria daba un respiro, pero si quería construir mecanismos de financiamiento alternativos era necesario continuar con las medidas de austeridad e impulsar formas de ahorro, o al menos de atesoramiento. Así, ante la desconfianza de la banca internacional,⁴⁵⁸ Calles respetó la política restrictiva que encabezaba su ortodoxo secretario de Hacienda, pero introdujo un giro al instruirlo para distraer fondos públicos que originalmente debían ser destinados al cumplimiento de la deuda. Esto produjo que el Comité Internacional de Banqueros protestara previendo que ellos no se dirigirían al cumplimiento de las obligaciones mexicanas sino a la formación del nuevo banco central de cuya dirección, además, podrían quedar excluidos.⁴⁵⁹ Los fondos (que fundamentalmente procedían de impuestos petroleros, ingresos ferrocarrileros y de la exportación de plata) se

⁴⁵⁵ *Idem.*

⁴⁵⁶ Cfr. Informes de Ira H. Patchin a Mr. Ghunter del 6 de febrero de 1925, *TWL*, 195, 9. 25 millones se usarían para el equilibrio y el resto, por partes iguales, para los otros dos fines.

⁴⁵⁷ Patchin comentó a Pani que el tema del Banco Único no sería considerado por el Comité sino hasta que “el Acuerdo” fuera restablecido y respetado por México. Pani insistió en acordar un préstamo de al menos 20 millones garantizado en impuestos petroleros y derechos consulares, y ofreció reanudar el servicio de la deuda, cfr. *idem*

⁴⁵⁸ Sobre la renuencia de la banca neoyorquina y europea a facilitar fondos en los meses previos a la fundación del Banco de México; véase Zebadúa (1994), *op. cit.*, pp. 270 y ss.

⁴⁵⁹ Algunos sentimientos de malestar en la sesión ordinaria del Consejo de Administración del Banco Nacional de México del 16 de julio de 1924, Libro de Actas núm. 10, *AHB*.

llevaban a la Comisión Monetaria, institución que se reorganizó para servir como estructura base del proyectado Banco Único de Emisión.

Para agosto de 1925 el Comité Internacional de Banqueros tenía que enfrentarse a los hechos. “Legalmente o de otro modo”, el gobierno había acumulado dinero para fundar el banco de emisión. Inglaterra había reconocido al gobierno de Calles fortaleciendo su posición. Pani, quien avanzaba en la reorganización financiera del país, había prometido renovar los pagos a los tenedores de bonos a partir de enero de 1926. En consecuencia, en el seno del Comité comenzó a flotar la pregunta de si se debería “caminar con México” y si era más importante conservar su “disgusto” y “salvar la cara” que “salvar a los tenedores”. El Comité urgió entonces una revisión de las propuestas de Pani relativas a los ferrocarriles y a la Caja de Préstamos; se formularon estudios en los que Lamont vio condiciones aceptables y recomendó “no encogerse de hombros”. A diferencia de febrero, las propuestas de Pani ya no parecían “imposibles”: el convenio con De la Huerta podía enmendarse.⁴⁶⁰

Caminos diversos, Banco de México y Banco Nacional

De las circunstancias en el camino

Con la fundación del Banco de México el gobierno de Calles tenía la esperanza de construir eso que Adam Smith llamó “el gran camino de los aires”: afianzar la circulación fiduciaria en el país. Sin embargo, existían algunas piedras en esa vía: un patrón monetario “cojo”, la desconfianza del público, fluctuaciones importantes del precio de la plata, un diseño institucional inadecuado, un personal impreparado, carencia de leyes reglamentarias y una nueva rebelión social (la cristera) con espionajes y presiones internacionales distrayendo la atención de los estadistas respecto de sus proyectos reconstructores.

Desde luego, con la inauguración todos los posibles obstáculos se antojaron simbólicamente superables. Fruto de la austeridad y la intrepidez, el Banco de México dejaba de ser un anhelo para convertirse en una esperanzadora realidad con la que prometían despejarse problemas insolubles desde 1915. Para el presidente se trataba de un momento importante, pues además de registrar uno de los momentos más publicitados de su gobierno, Calles acababa en esos días de aceptar la renuncia de su secretario de Gobernación, Gilberto Valenzuela, quien hasta

⁴⁶⁰Cfr. Memorandum de Lamont para el subcomité del 31 de agosto de 1925, TWL, 195-10.

entonces era considerado como su hombre de mayor confianza. El motivo “visible” era el conflicto electoral del Estado de México, en donde Valenzuela recomendó a Calles declarar nulo el proceso; desoyéndolo, Calles se pronunció por Carlos Riva Palacio, quien además de haber participado en su propia campaña presidencial era apoyado por políticos de su círculo cercano, como su secretario particular, Fernando Torreblanca y José Álvarez, general de su Estado Mayor, e incluso por el Partido Laborista pese a no ser miembro de éste. Valenzuela pudo reclamar a Calles el cuidado del sufragio y su independencia de criterio, sin embargo, además de su conocido desprecio a los resultados electorales, Calles tenía un motivo adicional para separarlo de su gabinete: creía que Valenzuela adquiriría la presencia política necesaria para tener aspiraciones propias.

Esta ruptura fue importante para la consolidación del callismo.⁴⁶¹ En medio de la sensación causada se llegó a mencionar que la Secretaría sería ocupada por Luis N. Morones. Otra alternativa, por cierto más plausible, señaló que Pani, quien había robustecido su posición en el gabinete con la fundación del Banco Central, había sugerido a Aarón Sáenz como el sustituto idóneo, pero Calles lo desescuchó designando a un político más dócil a sus intereses; así, Adalberto Tejeda, quien como secretario de Comunicaciones no facilitó la solución del problema ferrocarrilero y como gobernador de Veracruz dejó irresueltos muchos problemas, vino a ocupar la cartera vacante. Es claro que con su decisión Calles impulsaba un nuevo equilibrio de intereses que tendiera a favorecerlo. En esa dirección debía preservar y contener a políticos ligados con Obregón, como Sáenz y Pani, al tiempo que incluía a otros que gozaban de cierta imagen progresista, como Tejeda y Riva Palacio, pero que distaban de ser incondicionales del laborismo. Sus mecanismos de control político parecían implicar también el desplazamiento de políticos que disfrutaban de cierto arraigo popular y/o regional, como era el caso de Tejeda, o la designación de otros más confiables a sus intereses, como era el de Riva Palacio, con medidas de este tipo buscaba construir alternativas y puntos de equilibrio para alcanzar mayor fuerza en sus decisiones de gobierno. Adicionalmente, fortalecía su posición con una política de obras de infraestructura social en la que destacaron la construcción de caminos y de obras de riego.

⁴⁶¹ Eduardo Villaseñor, joven agudo, profesor de la Escuela de Agricultura interesado por la política y que llegaría a ser director del Banco de México, comentó a su amigo Alfonso Reyes a propósito de esta coyuntura: “La situación de Calles es cada vez más fuerte. No sé como sería aquel ajustamiento de las cosas que fue el segundo periodo de don Porfirio, pero creo que el presente se le parece mucho. Se ha fundado un banco... Se han firmado contratos para caminos, que ya han comenzado a construir. Se estudian, para comenzar enseguida el trazo, otros importantes. La crisis del comercio se irá suavizando poco a poco. No de golpe, como esperan los detalleros de la situación. Pero, para enero próximo, creo que México estará con un paisaje muy animado”, cfr. carta a Reyes, 31 de agosto de 1925, en *correspondencia personal*, AAR.

Pero más allá de las luchas entre las camarillas políticas que estaban presentes al momento de la fundación del Banco de México, éste aparecía como signo crucial de la soberanía. Era visto como un mecanismo privilegiado para la activación del crédito interno y el costeo de las obras sociales proyectadas. Sin embargo, era una organización nueva para la que no existía experiencia previa y había que vigilar su marcha sin descuidar las condiciones que la rodeaban, teniendo un lugar preeminente, dentro de éstas, la reconstrucción del crédito internacional del país.

Alberto Pani se había preparado para ello. La decisión de postergar la negociación de la deuda con el Comité Internacional de Banqueros para después de la fundación del banco lució como un acto de fuerza y soberanía. Pani era un estratega más hábil que su antecesor en el ministerio, pero la decisión también estaba ligada a la percepción de Calles sobre los problemas que se cernían con los petroleros estadounidenses.⁴⁶² Desgraciadamente, por una cuestión enteramente personal, Pani arribó a Nueva York en septiembre de 1925, bajo el signo de un escándalo que además de distraerlo fue utilizado por la prensa estadounidense para descalificar su actuación y enturbiar los acuerdos con el gobierno mexicano; se trató del denominado “incidente Faure”. De manera por demás imprudente, Pani ofreció una extraordinaria oportunidad a sus críticos para desprestigiarlo cuando eligió viajar a negociar la deuda mexicana en compañía de su amante.⁴⁶³ La clase política mexicana (después de todo enraizada a esta sociedad patriarcal) interpretó su acto como “muy humano” aunque no por ello lo aplaudió.⁴⁶⁴ Cosa distinta ocurrió con la interpretación de la prensa estadounidense, la más seria *The Times* y *The Journal of Commerce*, mostró el hecho a la luz pública, mientras que la dedicada a la explotación de escándalos como el *New York Mirror* del magnate

⁴⁶² “Calles consideró que el apoyo de los banqueros era vital para el buen éxito de la reforma petrolera”, cfr. Lorenzo Meyer (1972), *México y los Estados Unidos en el conflicto petrolero (1917-1942)*. México, El Colegio de México. Perspectiva que enfatiza a la enmienda Pani como un instrumento político para impedir una alianza banqueros-petroleros, lo que guarda un momento de verdad importante, aunque no se debe dudar que perseguía muy centralmente el restablecimiento del crédito internacional del país.

⁴⁶³ Faure era el nombre artístico de Gloria Yuste, quien fue señalada por la prensa de escándalo como una menor de edad, buscando con esto acusar al ministro por infringir la Ley Mann, relacionada a la trata de blancas, sin embargo el gobierno estadounidense no prestó oídos a esta acusación. Entre los mexicanos pronto apareció la suspicacia pues el amague fue visto como una posible agresión contra México, véase, e.g., carta desde Nueva York de Ricardo de la Sota a Plutarco Elías Calles del 21 de octubre de 1925 en expediente. 307-P-30, FOC, AGN.

⁴⁶⁴ Cfr. carta del diputado J. Aguilar Ficachi a Plutarco Elías Calles del 28 de octubre de 1925, en *idem*. La calificación de sus acciones como un asunto personal y privado que dominó el ambiente mexicano reflejaba también un sabor premoderno en los sentimientos con los que el liberalismo revolucionario veía los problemas privados de los personajes políticos. Realmente no había por qué preguntarse, ¿qué tan privados podían ser los actos privados de los personajes públicos?

Hearst u otros como *The Daily News* y *The Daily Mirror* se regocijaron haciendo crecer el tema y señalándolo como causa del repentino descenso de los valores mexicanos en la bolsa neoyorquina que siguió a la celebración de su convenio con el comité.

No obstante los avatares de la negociación, que duró más de un mes y que estuvo a punto de romperse varias veces, la denominada “enmienda Pani” al Convenio Lamont-De la Huerta fue elevada a la categoría de ley por decreto del Congreso mexicano el 7 de enero de 1926. La fundación del Banco de México tenía un primer efecto positivo, pues la enmienda modificó en favor del país los términos del convenio de 1922; un rubro importante fue la revisión de la deuda ferroviaria que eliminó las obligaciones no reconocidas, lo que la redujo a casi la mitad;⁴⁶⁵ otro, de naturaleza inversa y consecuencias más complicadas fue el reconocimiento e incorporación de los bonos de la Caja de Préstamos para Obras de Irrigación y Fomento a la Agricultura, pues además de implicar una redención por debajo del valor nominal de las emisiones también supuso la posibilidad de que el gobierno pudiera utilizar los bienes de la Caja,⁴⁶⁶ algo que efectivamente hizo al negociarlos con los antiguos bancos de emisión, como veremos adelante.

Pani también se dio a la tarea de “democratizar el crédito” con las nuevas organizaciones de “acción bancaria social” que encabezaba el Banco de México y la recién transformada Caja de Préstamos en el Banco Nacional de Crédito Agrícola.⁴⁶⁷ Otro ensayo fue la reanimación de los antiguos bancos de emisión por la vía de su transformación en bancos refaccionarios y por la de negociar en forma particular con cada uno de éstos, las reclamaciones que les serían reconocidas para iniciar el pago de la deuda interior. De la depuración de los convenios resultó un saldo global de 76.5 millones de pesos; es decir, una cantidad de 18 millones de pesos menor de lo que habían calculado los banqueros más exigentes al final de su convención de enero de 1924, pero 26 más de lo que reconocía el gobierno de Obregón en esas mismas fechas.⁴⁶⁸ En consecuencia, desde la óptica del secretario de Hacienda, parecía haberse encontrado un punto juicioso, sobre todo si se consideraban como buenos sus asertos relativos al pago de las citadas reclamaciones, que según Pani habían ascendido a poco más de 33 millones de pesos para el 31 de agosto de 1926, lo que “como inyección vivificadora, fortaleció y multipli-

⁴⁶⁵ Esto es lo que Pani describió como “desvinculación” de las deudas de la Compañía de Ferrocarriles Nacionales de México. Por ésta, la deuda se redujo de “1’561,438, 000 a 890’201,891.89” pesos, cfr. Alberto Pani (1941), *Tres monografías*, México, Atlante, p. 116.

⁴⁶⁶ *Idem.*

⁴⁶⁷ Tales conceptos en *idem*, p. 110.

⁴⁶⁸ Cfr. *Convención Bancaria de 1924*. México, Cultura, 1924.

có las actividades de un importante sector del sistema bancario reorganizado”.⁴⁶⁹ Por supuesto, en algunos de los apartados que siguen tendremos la oportunidad de observar otras opiniones de los pagos, las reclamaciones, así como de sus efectos en la reconstrucción del sistema bancario.

La actuación del banco central

Por principio de cuentas, la aparición del anhelado Banco Único de Emisión modificó la tendencia que se observaba en las estadísticas del sistema bancario mexicano, aunque como veremos adelante, en poco alteró inicialmente el ritmo de su integración en lo que propiamente podría ser llamado un *sistema*. Hacia 1926, el Departamento de Estadística Nacional ofreció los siguientes “datos numéricos” generales para los bancos.

Año	Existencia en caja	Préstamos	Capital social	Depósito
1921	5,697	59,241	140,025	45,951
1922	29,395	79,094	165,325	47,635
1923	6,389	54,679	139,341	39,959
1924	10,047	48,105	122,541	28,910
1925	65,479	16,572	240,541	52,006
1926	87,754	175,331	267,598	134,622

Cifras en miles.⁴⁷⁰

Como se puede observar, hasta 1924 el capital social del sistema bancario mexicano describía una clara curva descendente, sin embargo, los guarismos se invirtieron en 1925 con la fundación del Banco de México. Así, el aumento de 118 millones registrado en ese año se debió fundamentalmente a la aparición de esta organización estatal (el capital social del banco fue de 100 millones de pesos oro), de manera similar, los números de 1926 eran una consecuencia de la entrada en operación del Banco Nacional de Crédito Agrícola y de los denominados bancos ejidales localizados en Hidalgo, Guanajuato, Michoacán y Durango. En términos porcentuales, entre 1924 y 1926 el incremento de capital había sido del 91.11 por ciento y, por supuesto, el resto de los números tenían también el influjo de las anteriores fundaciones.

⁴⁶⁹Cfr. Alberto Pani (1941), *Tres monografías*, México, Atlante, p. 112.

⁴⁷⁰*El Universal*, 19 de mayo de 1927.

La estadística, sin embargo, no nos dice directamente si las nuevas organizaciones y los incrementos de capital registrados se acompañaron de una integración más sólida del sistema, de su mayor agilidad y de una mejor capacidad para activar la circulación de la riqueza o para financiar a la economía real. La cuestión era relevante, ya en su informe de gobierno de 1925, Calles había justificado la fundación del banco en la necesidad imperiosa de destrabar la rigidez impuesta a la vida económica del país por la circulación de dinero metálico; la circulación fiduciaria era una “necesidad nacional inaplazable” y lucía como poderosa herramienta para reactivar la economía, al tiempo que facilitaría la modernización y permitiría la integración de sectores más amplios de la población a procesos de mejor reparto de la riqueza. Bajo tal mirada no extraña que el banco fuera un objetivo estratégico de su gobierno.

La nueva organización se ocuparía de regular el circulante, el tipo de cambio y la tasa de interés, de la emisión de dinero y de las operaciones bancarias requeridas por la Tesorería Federal. Además de las funciones propias de un banco central, en su primera época el Banco de México también tuvo facultades comunes a los bancos comerciales (depósito, descuento y operaciones mercantiles de plazo corto). Y a diferencia de lo que típicamente debiera hacer un banco central, el de México no ejercería una rectoría clara sobre los bancos privados, algo que se hacía manifiesto, por ejemplo, con el hecho de que su asociación fuese voluntaria. Esta circunstancia le restaría fuerza institucional al inicio de sus operaciones al tiempo que propiciaría trabas para alcanzar una integración sistémica mejor regulada;⁴⁷¹ de igual modo, ella pareció favorecer el surgimiento de negociaciones dispares en las que no se exentaban las presiones de grupos empresariales deseosos de capitalizaciones rápidas y seguras.

Un ejemplo por demás ilustrativo de la anterior posibilidad lo ofrecieron las negociaciones que iniciaron industriales regiomontanos en la víspera de que la asociación al Banco de México dejara de ser voluntaria. Aunque conviene recordar que en 1925 estos mismos industriales se opusieron férreamente a la aceptación de los billetes del banco.⁴⁷² Seis años después las cosas cambiaban y como otros industriales del país, los encabezados por el dueño de la Fundidora de Monterrey, don José Rivero, lamentaban intensamente la “falta de crédito motivada por la abstención de los bancos para seguir concediendo los créditos usuales”.

⁴⁷¹ Sólo cinco bancos (el Nacional de México, de Sonora, de Londres y México, Refaccionario de Occidente y posteriormente el Nacional de Crédito Agrícola) de las poco más de 100 organizaciones que operaban en el país se afiliaron al banco central, cfr. Emilio Cárdenas Elorduy (*et. al.*), *Banco Mexicano Somex. Apuntes para su historia, 1932-1988*. México, Banco Mexicano Somex, 1992.

⁴⁷² Cfr. Eduardo Turrent (1982), *op. cit.*, p. 207.

Para remediarlo sugirieron que el Banco de México les concediera un préstamo por la vía del redescuento y “demás operaciones a que se refiere el artículo 18 de su fundación”.⁴⁷³ Pero, “en forma emprendedora” comentaron al director de éste que una segunda opción para salir de su crisis: la fundación de un banco asociado al de México que se convirtiere en “el conducto necesario para redescantar los documentos de industriales y comerciantes” neoleonese.⁴⁷⁴ Y agregaron, para que el proyecto sea “de positiva utilidad a quienes se invite a suscribir y pagar totalmente su capital social (que proyectaron en 500,000 pesos) sería necesario contar con la seguridad de que el Banco de México, de acuerdo con la 2a. parte fracción 5a. artículo 17 de la Ley pudiera redescantar cartera por un valor mínimo de 3 millones de pesos”. Pero además de que el redescuento se debía facilitar por seis veces el valor de su inversión, el Banco de México debería formalizar “la seguridad de que dichos redescuentos se concedieran cuando menos por esa cantidad y en un plazo no menor de tres años, sustituyéndose la cartera que fuera venciendo por nuevos documentos”. Además del regreso oficializado a la vieja y viva usanza porfiriana de renovar permanentemente los préstamos, los industriales juzgaron “indispensable” que la interpretación legal se hiciera “en el sentido de que las operaciones a que dicha fracción se refiere sean únicamente préstamos directos hechos por el banco, y no descuentos a otras operaciones”.⁴⁷⁵ Una razón de costo-préstamo interbancario anual que fuese igual o menor al 5 por ciento y conservar la facultad para suscribir acciones del nuevo banco en una cantidad igual o mayor a la que pudiera suscribir en acciones del Banco de México para obtener “una unión más perfecta entre ambas instituciones” eran sus últimas propuestas. La inequidad de los términos hizo que Mascareñas, el director general del banco central, se apresurara a rechazarlas sin hacer mayores consultas con su Consejo Directivo.

En realidad, en la fundación del Banco Único de Emisión no se había seguido un único modelo institucional decantado según referencias teóricas de la época. No se respetó la idea original de Obregón y Pani, expuesta en enero de 1921 y concerniente a otorgar concesiones a particulares mexicanos o a sociedades también nacionales para fundar bancos regionales de emisión sujetos a una ley reglamentaria que nunca llegó a formularse, pero en la que al parecer se incluirían preceptos que formalizarían el derecho gubernamental para adquirir acciones del Banco Único de Emisión, cuya fundación realmente venía

⁴⁷³ Cfr. José Rivero, Virgilio Garza, Federico T. Lachica y Manuel Santos a Alberto Mascareñas, 10 de septiembre de 1931, ACT, PEC, exp. 161, leg. 4/10, inv. 3535.

⁴⁷⁴ *Idem.*

⁴⁷⁵ *Idem.* Se referían a la fracción 2a. del artículo 17 de la Ley de Instituciones de Crédito.

a ser aplazada. Muy pronto fue desechado el proyecto del Comité Internacional de Banqueros que proponía emplear la estructura del Banco Nacional como banquero de los bancos mexicanos y organismo regulador autónomo aunque incluyendo representantes oficiales en su consejo. Tampoco tuvo éxito el proyecto impulsado por De la Huerta, en donde intentó conciliar los dos esquemas anteriores creando una sociedad anónima con un 51 por ciento de acciones suscritas por el gobierno y el restante 49 por ciento a través de particulares, y siendo integrado por un Consejo fundamentalmente representado por el capital privado pero teniendo como presidente al secretario de Hacienda. Aunque no fueron las únicas,⁴⁷⁶ éstas fueron las tres propuestas más importantes. Triunfó no obstante un esquema que no fue discutido sino hasta 1924 y que hizo de la nueva institución más “un banco comercial con privilegios especiales”⁴⁷⁷ que lo que podría denominarse un agente financiero del nuevo estado (pues, entre otras restricciones, la ley del 25 de agosto de 1925 redujo los préstamos al gobierno al 10 por ciento del capital exhibido, además de que, previniendo la independencia del banco, cuidó que la emisión no estuviera condicionada a las necesidades del presupuesto).

El peculiar diseño institucional del Banco de México cooperó en poco para que éste tuviera efectos positivos relevantes en el corto plazo. Por otra parte, en el relativo a su capacidad para flexibilizar la circulación monetaria e intervenir en la regulación del intercambio, sus efectos tampoco estuvieron a la altura que imaginaron sus fundadores: “la trascendencia que su fundación alcanzará bajo el punto de vista internacional, y es seguro que nuestra emancipación económica no podría realizarse sin la existencia de él, y sin nuestra emancipación económica, nuestra autonomía ha resultado siempre muy relativa”, comentaba en forma por demás directa Obregón a su sucesor, Calles, respecto de las esperanzas que compartía con el imaginario político de la época acerca de la nueva organización.⁴⁷⁸ Naturalmente, la sustitución de la plata por el billete también era ventajosa por

⁴⁷⁶Podríamos citar el proyecto de Salvador Alvarado, secretario de Hacienda durante el interinato de Adolfo De la Huerta. Una comparación de las diferencias con el proyecto que formuló Pani para Obregón, puede verse en *El Universal* del 31 de enero de 1921.

⁴⁷⁷“El Banco de México era así un competidor de los bancos privados y no su rector”, afirmaría posteriormente un secretario de Hacienda, cfr. Antonio Carrillo Flores (1976), “Acontecimientos sobresalientes en la gestación y evolución del Banco de México”, en Ernesto Fernández Hurtado (comp.), *Cincuenta años de banca central. Ensayos conmemorativos, 1925-1975*. México, Banco de México-Fondo de Cultura Económica. Véase igualmente, en *ibidem*, Manuel Cavazos Lerma, “Cincuenta años de política monetaria”, pues señala otra limitación importante: “de hecho, el Gobierno Federal ordenaba las acuñaciones de monedas de plata, lo que junto con la desconfianza del billete y la situación externa limitaban la regulación de los instrumentos más importantes de banco central que se le habían asignado: la cantidad de dinero y el tipo de cambio”, p. 64.

⁴⁷⁸Cfr. carta escrita en Cajeme, Sonora del 31 de agosto de 1925, en AGN, FOC, doc. 104-B-46.

razones prácticas; éstas interesaban al ex presidente pero también lo inquietaban, pues la sustitución traería “el problema de retirar el excedente de metal que tiene un valor intrínseco bastante menor que el valor por el gobierno fijado, y determinando, por lo tanto su retiro de la circulación una pérdida apreciable”.⁴⁷⁹ Desde su punto de vista, este problema podría agravarse si se llevaba a cabo el proyecto callista de emitir billetes de baja denominación (5 pesos), por lo que recomendaba la emisión de denominaciones más altas (10 pesos); “con el billete grande, el problema se reduce considerablemente, pues él no puede servir para pagos menores y tendría que seguir la plata desempeñando un papel muy interesante”.⁴⁸⁰ En su respuesta, Calles manifestó acuerdo con el “criterio” de Obregón, pero le explicó que sostendría “el billete chico, para que el pueblo tuviera contacto con el nuevo papel moneda”.⁴⁸¹ En consecuencia, Calles prefirió privilegiar la familiaridad social hacia el billete que la gradualidad con la que podría llevarse a cabo la anhelada sustitución de la plata. Al margen de la diferencia de opiniones cupulares, la decisión nos revela algunas de las preocupaciones importantes del presidente: la aceptación del billete y la construcción de confianza hacia él. Sin embargo, también nos ilustra acerca de la escasa atención que concedió a los medios para alcanzar los fines propuestos lo que también pudo haberse vinculado a las dudas que depositaban los políticos en los profesionales de la economía.

Atinadamente, los cuestionamientos enunciados por Obregón no se dirigían sólo a los instrumentos (emisión de denominaciones altas, así como inspección y gradualidad en la sustitución del circulante) sino también a los efectos posibles:

si se empieza a manifestar una excedencia marcada de plata en la circulación y el Gobierno no retira el sobrante, es muy probable que la depresión de ella se haga sentir desde luego y empiece el comercio a establecer dos precios para sus mercancías, el precio en plata y el precio en billetes del Banco Único, u oro nacional, creándose una situación muy molesta para el público que empezará a rehusarse a recibir plata bajo el pretexto que no tiene el poder adquisitivo que nominalmente se le ha dado al ponerla en circulación.⁴⁸²

Desgraciadamente, en forma optimista, el examen formulado por Obregón daba por sentado el cumplimiento de una expectativa callista: el billete sería aceptado por el público. Y ésta probaría ser una base incorrecta de análisis como

⁴⁷⁹ *Idem.*

⁴⁸⁰ *Idem.*

⁴⁸¹ Plutarco Elías Calles a Obregón del 17 de septiembre de 1925, *idem.*

⁴⁸² Cfr. carta escrita en Cajeme, Sonora, del 31 de agosto de 1925, en *idem.*

sería comprobado posteriormente con el hecho de que la mayor parte de la primera emisión del Banco de México dormiría el sueño de los justos durante varios años.⁴⁸³

<i>Año</i>	<i>Billetes emitidos</i>	<i>Billetes en circulación</i>
1925	8'139,900	3'220,200
1926	10'939,900	2'552,800
1927	11'099,900	1'776,200
1928	11'099,900	3'627,600
1929	11'549,300	2'720,600
1930	11'549,300	2'833,400
1931	11'549,300	791,100

Por supuesto, entre los obstáculos que se interpusieron a la circulación del billete destacó la imposibilidad de vencer la desconfianza del público; un fenómeno esmeradamente creado por los billetes de la Revolución. Sin embargo, éste sólo era uno de los problemas. La escasa costumbre de los comerciantes para hacer uso de los servicios bancarios no debiera ser desestimada aunque –aún con carencia de estudios sobre el tema– aparezca ante nuestros ojos como un mal menor; naturalmente, la escasa reputación de los bancos se asociaba con este problema. La falsificación de billetes, un mal muy conocido durante la época armada de la Revolución y que sobrevivió lozano a los años veinte, también amenazó a las primeras emisiones del nuevo banco central.⁴⁸⁴

Sin embargo, la prevalencia de un patrón bimetálico o “cojo” parecía ser la mayor dificultad. Al diferir de Calles, Obregón la había previsto cuando señaló la posibilidad de que surgieran “dos precios”, pero no adivinó el sentido en el que causaría más estragos. Este tipo de patrón supuso dificultades adicionales para la circulación de la primera emisión porque como él nos lo recordó, los billetes del

⁴⁸³Véase el cuadro estadístico en Eduardo Turrent (1982), *Historia del Banco de México*. México, Banco de México. Turrent explica la “repulsa pública” al billete por “la sombra del bilimbique”, las resistencias de empresarios regionales, la recesión interna y después mundial (pues el estancamiento de la economía real frenó la demanda de medios de pago), el apresuramiento que caracterizó a las primeras emisiones y el poco énfasis dado a las operaciones de redescuento, pero concedió poca importancia a la especulación de la que fue objeto el papel moneda. Con todo, sigue siendo necesario “un análisis profundo de las causas de la actuación tan limitada” de las emisiones, lo que podría ser posible si se facilita el acceso a los archivos del banco.

⁴⁸⁴No era extraño que se tratara de redes de criminalidad complejas. De Nogales, Arizona y El Paso, Texas, se recibieron informes de falsificaciones pero también se sospechaba que en Veracruz podrían producirse los billetes falsos; después de todo, se había identificado al puerto como el centro de impresión de falsificaciones que afectaron a bancos tejanos; al respecto podría verse la carta de M.N. Bernal a Soledad González, secretaria particular de Calles, en AGN, FOC, doc. 307-J.

Banco de México tenían el respaldo del oro y ello era aprovechado por los agentes económicos y el público en general, pues al cambiar un pagaré por billetes del Banco de México normalmente pedían al cajero hacer un nuevo cambio, ahora se trataba de desprenderse de éstos para adquirir plata pues existía un tipo de descuento que premiaba y, en consecuencia, alentaba el regreso de ésta a la circulación. Además de favorecer un ambiente especulativo, la diferencia de precios en los metales hizo que la actitud típica al recibir billetes fuera la de cambiarlos inmediatamente por plata, lo que se agravaba porque ésta acusaba no sólo cambios súbitos sino una histórica tendencia a la baja, esto es, por la depreciación de la que era objeto. Ello afectó la sustitución del dinero metálico por el billete, o si se prefiere, el proyecto de flexibilizar la circulación económica. En principio, lo hizo alterando el sentido planeado por la sustitución, pues al comportarse como el oro, por ser signo de él, el billete era expulsado de la circulación por la plata, con lo que se cumplía estrictamente la Ley de Gresham, cuyo conocimiento, decía en tono irónico don Miguel Sánchez de Tagle, quizá el más importante editorialista económico de la época: “se ha extendido más entre nosotros que el alfabeto”.⁴⁸⁵

Pero el problema del bimetalismo tenía otras caras. Otra que pudo verse consistió en la aparición de dobles contabilidades y, en consecuencia, se vio reflejada en la gestación de problemas administrativos internos e interinstitucionales. Desafortunadamente, no conocemos toda la profundidad ni la amplitud de los problemas que se presentaron. Hemos observado casos relacionados con la comunicación interinstitucional de estos problemas pero, desde luego, no sería extraño encontrar quebrantos originados porque el entorno monetario facilitara toda clase de prácticas cosméticas a los bancos. Este fenómeno puede apreciarse con claridad incluso en bancos estatales; al menos así lo muestran los libramientos expedidos por el Banco Nacional de Crédito Agrícola, contra el Banco de México. Al respecto, el Departamento de Contabilidad se comunicaba con el ingeniero Gonzalo Robles, subgerente del Crédito Agrícola, para comunicarle que ocurría

con frecuencia que se presentan cheques expedidos por usted a nuestro cargo en monedas de oro o de plata sin que haya fondos suficientes a su favor en algunas de las monedas en que vienen expedidos sus cheques y en cambio sí hay esos fondos en la otra moneda

⁴⁸⁵Cfr. Miguel Sánchez De Tagle, “Los problemas de la circulación fiduciaria”, en *El Universal*, 10 agosto de 1927. Catedrático de la Escuela Superior de Comercio y Administración, así como estudioso sistemático de la economía mexicana, don Miguel fue impulsor destacado de la fundación del Departamento de Estudios Económicos del Banco Nacional de México que hasta la fecha publica la revista más antigua sobre la economía mexicana *Examen de las condiciones bancarias e industriales*, e institución de la que fue consultor desde 1925; la importancia de su trayectoria es sintéticamente recogida en Pablo Aveleyra (1988), *Notas sobre el Departamento de Estudios Económicos del Banco Nacional de México*. Banco Nacional de México.

y, naturalmente, con el fin de dar atención eficaz a sus libramientos hacemos el traspaso correspondiente de una especie de moneda a la otra sin previa consulta de usted.⁴⁸⁶

Este enredo administrativo no sólo permite observar cómo las deficiencias contables de una organización podían repercutir en otra, sino también –en este caso particular– los grados de desconocimiento que podría adolecer una organización respecto de sus propios estados contables.

Un caso menos frecuente pero no menos real ocurría cuando la plata mostraba signos alcistas en forma repentina. Aunque no tenemos un patrón en el que observemos las diferentes consecuencias que traían estos fenómenos marginales, tales situaciones parecen haber traído atesoramientos del metal (posiblemente para su posterior especulación y/o exportación) y una consecuente carestía de numerario, así como falta de seguridad o confianza en el redescuento de documentos de bancos locales o en los sistemas informales de intermediación financiera, lo que hacía todavía más necesaria la intervención de un banquero de último recurso. Un fenómeno así ocurrió en agosto de 1931 en la costa occidental, cuando la plata conoció una inesperada alza. En tal ocasión, los agricultores de la región solicitaron al Jefe Máximo que intercediera ante el Banco de México para que “surtiera (a) sus sucursales de numerario suficiente” y simultáneamente fueran “autorizados (a) redescantar documentos con garantías de sus productos” lo que les ayudaría “efectivamente, pues actualmente carecen de facilidades de habilitación”; facilidades que antes tenían con “el odiado” comercio chino. Su argumentación para solicitarlas encontraba fundamento en la repentina subida del metal; por ello se quejaban amargamente de la determinación oficial del precio del dinero: “los tipos de cambio recibidos desde México de 25 a 28 centavos dólar son enteramente nominales y el comercio no los acepta todos pretenden vender plata entre 33 y 35 por dólar, por lo tanto se puede decir que han paralizado nuestras operaciones de cambio actuales hasta que el peso mexicano adquiera un precio razonable”.⁴⁸⁷ De este otro cuadro, se observa que las repentinas parálisis del mercado podían ser el anverso de la especulación cuando la moneda de plata se encontraba en medio de fluctuaciones para las que el Banco de México y la Secretaría de Hacienda no tenían capacidad para recopilar información oportuna de las asimetrías de los precios ni la suficiente agilidad para resolverlas.

⁴⁸⁶Cfr. Carta del Departamento de Contaduría del Banco de México al señor Gonzalo Robles del 26 de julio de 1929, en AGN, GR, v. 26, exp. 1.

⁴⁸⁷Véase la carta de J.M. Almada, Hermosillo, a Plutarco Elías Calles del 4 de agosto de 1931, en ACT, FPEC, leg. 4/4, inv. 493.

A pesar de que la capacidad pedagógica del mercado quedaba fuera de discusión, ¿qué había hecho el Banco de México para resolver el problema, es decir, para erigirse como institución reguladora de la política monetaria? En realidad hizo muy poco; quizá por el temor a que crecieran las exportaciones clandestinas de oro o porque aumentara la tasa de cambio con respecto a la plata no había intentado forzar la circulación de sus billetes obligando, por ejemplo, su aceptación para efectuar pagos gubernamentales. Desde el comienzo de 1927 había suspendido acuñaciones y reacuñaciones de monedas de plata de baja denominación (pesos y tostones), pues consideró que era excesiva la cantidad de plata que se encontraba en circulación. Con esta medida recesiva se respondía en parte a las variaciones del mercado internacional y se intentaba simultáneamente producir la disminución de la tasa de descuento de este metal con respecto al oro, que en esas fechas se había colocado por encima del 12 por ciento. Pero sus políticas procíclicas para intentar controlar el mercado de los tipos de cambio no habían surtido mayor efecto. En fin, aunque un año después las cosas *parecieron* normalizarse, no dejó de ser curioso ni un poco trágico que la primera emisión del nuevo banco central hubiese sido más un ingrediente de los problemas monetarios que un factor de las soluciones. Ante este panorama, no fue extraño escuchar voces reclamando la pertinencia de emitir billetes que fueran canjeables por plata a la par.⁴⁸⁸ Opinión popular con la que parecía buscarse alguna solución al espontáneo problema de la continúa aparición del doble precio de las mercancías.

En sus primeros años de funcionamiento, el Banco de México conoció también complicaciones adicionales derivadas de la permisión estatutaria para realizar operaciones comerciales de descuento. Es significativo que al inaugurar funciones se olvidase el tema de financiar a terceras organizaciones del ramo y, en cambio, se hubiese privilegiado el trato directo como cualquier otra banca de piso. No obstante aquí cabe un matiz importante: en términos más precisos, el Banco de México no fue concebido tampoco como “cualquier otro banco comer-

⁴⁸⁸ Solución en la que se planteaba evitar grandes transacciones en el metal, el cual suponía gastos importantes para su almacenaje, recuento y transporte, así como el peligro de una grave o radical disminución de las reservas del metal, cfr. *El Monitor Republicano*, 29 de agosto de 1927. Debemos agregar que algunas de esas voces llegaban directamente a Luis Montes de Oca. Tal era el caso de su amigo y periodista Silvestre Terrazas, quien además de sugerirle, para aliviar crisis, la conveniencia de cobrar en dólares u oro los derechos consulares, le preguntaba: “¿No sería prudente reintegrar los pesos plata a su antiguo valor intrínseco con lo que se conseguiría grande demanda de plata? ¿Y no convendría, a la vez, lanzar una emisión de billetes del Banco de México, pagaderos en plata, garantizándolos con la nueva acuñación de moneda agrandada y con la misma ley de los pesos actuales?”, cfr. CEH, CMLXXV, doc. 18471, carta del 18 de noviembre de 1930.

cial”, sino como una más de las “instituciones de acción bancaria social” que se propuso construir el callismo.⁴⁸⁹ En el caso del banco central esa acción quiso incluso ser más amplia y a ello se debe la decisión de crear un sistema de sucursales que a la postre llegaría a ser un fuerte competidor de otros sistemas similares en bancos comerciales. Por otro lado, el mencionado olvido pudo haber sido producto de algunos resabios del proyecto obregonista de 1921. Aunque, naturalmente, había otra explicación, la renuencia a establecer lineamientos para asistir a bancos en problemas estaba vinculada al recelo que tenían los revolucionarios hacia los bancos; desde sus conceptos o ideología, el banco de la Revolución no podía nacer para resolver problemas de bancos particulares. No se concebía que desde el Estado se refinanciara a la banca privada. En consecuencia, pudo ser un “olvido voluntario”.

Permaneciendo en el terreno de las paradojas, aunque “aparentemente” en forma no prevista por los diseñadores del banco, el ideal de “la acción bancaria social” y la permisión estatutaria para realizar funciones de banca comercial, los dos espíritus que encarnaba el Banco de México, comenzaron a mostrar contradicciones o al menos problemas de diversa índole. El primero y más evidente fue abonar el muy fértil y amplio campo de la corrupción posrevolucionaria. Al ser un banco dirigido por los representantes del nuevo Estado, muchos revolucionarios vieron en él la oportunidad para que la Revolución facilitase la recompensa por sus servicios. Las acciones bancarias, que mayoritariamente procedían del gobierno revolucionario federal y de los estatales, prefiguraron la fracción del mundo “social” que beneficiarían. No extraña que desde su fundación el nuevo banco central haya sido objeto de presiones de revolucionarios deseosos de financiamiento rápido y económico para sus planes empresariales. La “acción bancaria” privilegiaría entonces a la “sociedad” revolucionaria. Yaunque de su contabilidad no se deduce inmediatamente que el trato discrecional de primeros años de operación haya afectado directamente su solidez, sí parece haber propiciado un crecimiento innecesario de sus márgenes de riesgo como veremos adelante. Estos factores inquietaron a Manuel Gómez Morín, quien no sólo se lamentó por haberles abierto la puerta en el estatuto orgánico original de la institución sino que, convencido de sus efectos negativos, propuso su modificación en julio de 1931.

⁴⁸⁹Dicha acción no tendría al “lucro como objetivo principal o exclusivo” pues uno de los objetivos explícitos de la política bancaria de Pani durante su actuación en el gabinete de Calles fue “democratizar el crédito”. Además de, naturalmente, buscar “extenderlo, reorganizarlo y dotarlo del órgano adecuado para la función monetaria”; respectivamente, para la extensión había intentado la reanimación de los bancos que se encontraban en posibilidad de reabrir puertas, para la reorganización había organizado convenciones y formulado nuevas leyes, finalmente, el mencionado “órgano” era el Banco de México; cfr. Alberto Pani (1941), *op. cit.*, pp. 67 y 94.

La reforma del estatuto, en sentido de prohibir cualquier tipo de operaciones directas con particulares, fue sin duda producto de un sentir compartido también con el secretario de Hacienda, Luis Montes de Oca, y frente a la cual políticos importantes, como Calles, no parecen haber mostrado mucho agrado.⁴⁹⁰

En una circunstancia posterior, Montes de Oca explicó su notable ausencia en la ceremonia de inauguración del nuevo edificio del Banco de México en 1927, precisamente porque “siempre estuve en desacuerdo con la idea del banco comercial que se atribuyó a sí mismo el Banco de México por miopía sobre su propia función”. Sus “actitudes públicas” se vieron ratificadas en las memoranda dirigidas a la Asamblea de Accionistas, tanto en las Leyes de julio de 1931 como en correspondencia dirigida a diferentes cámaras de comercio provinciales.⁴⁹¹ En síntesis su opinión sobre “el crédito directo practicado por el Estado” era que éste “siempre sería un acto de benevolencia o de fines políticos; pero nunca un acto positivo de crédito”. Más aún, la posición cada vez más clara (expresada en las referidas leyes) de Montes de Oca parece haber sido uno de los motivos tácitos que estuvieron detrás de la intriga política que lo llevó a renunciar.⁴⁹²

No hay duda que las relaciones entre discrecionalidad en el otorgamiento de préstamos y el desempeño institucional fueron una característica del banco en sus primeros años. Lo que puede ser visto en el examen de tres distintos casos:

Quizá el más sonado de la época fue el de El Mante; se trataba del proyecto de construcción de un ingenio que se localizaría en una región de productores de caña de azúcar ubicada en las márgenes del río Mante y que hoy se puede localizar fácilmente por la ciudad que lleva este nombre. El proyecto involucró políticos de primer orden y decisiones gubernamentales que favorecerían a los accionistas. Siendo importante, el financiero fue tan solo uno de los rubros apoyados desde el poder público, pues contó también con la construcción de ramales de ferrocarril, aprovechamiento de derechos fiscales,⁴⁹³ utilización de funcionarios y otros profesionales para el estudio de problemas relativos al proyecto, presión a

⁴⁹⁰Véase Luis Montes de Oca a Carlos Adalid, 27 de abril de 1932, CEH, CMLXXV, doc. 23880.

⁴⁹¹*Idem.*

⁴⁹²A propósito de la ratificación que hizo Pani de la legislación propuesta por Montes de Oca para reformar el sistema de crédito, véase la carta de Manuel Gómez Morín a Montes de Oca del 22 de abril de 1932, en CEH, CMLXXV, doc. 23847, en donde le comentó: “Parece un hecho la modificación total de las instituciones de crédito sobre los lineamientos que usted tan bien conoce. Ello vendría a constituir una tercera etapa en la organización del sistema económico de crédito.”

⁴⁹³Véase Montes de Oca a Mestre Chigliazza, 6 de diciembre de 1929, puntualizando que la maquinaria para el ingenio “está considerada actualmente libre de impuestos a la importación y solamente causa por derecho consular el 5 por ciento sobre su valor en vez del 10 por ciento que corresponde a otras mercancías. Si la importación se llevara a cabo el próximo año causaría únicamente, conforme a la nueva tarifa aduanal, un impuesto del 0.04 por kilo bruto”, cfr. CEH, CMLXXV, doc. 15893.

productores de la región mediante instituciones públicas para que la caña fuese vendida al ingenio,⁴⁹⁴ así como el diseño específico de políticas públicas dirigidas para favorecerlo.

Sobre este último punto, Rodolfo Elías Calles, hijo de Plutarco y cabeza del proyecto, tranquilizaba a sus socios insistiéndoles sobre la extraordinaria atención que depositaban en esos asuntos tanto el presidente como el secretario de Hacienda; quienes les asegurarían “que de todas maneras se realizará este negocio, pues aun en el caso de que no pudiese hacerse la financiación por Instituciones de Crédito, el Gobierno Federal ayudaría a ustedes por medio de una partida que figuraría en el Presupuesto del año próximo”.⁴⁹⁵ Aunque, naturalmente, el joven Rodolfo tenía personal “confianza de que los bancos” aceptarían su proposición. El monto de la operación, que no era menor a los 3’750,000 dólares,⁴⁹⁶ suponía la integración de varios acreedores, entre los que hay también que contar al Banco de Londres y México⁴⁹⁷ y al Nacional de Crédito Agrícola, organización de reciente creación que había asumido la cartera de la desaparecida Caja de Préstamos. Con ánimo, nuestro testigo comentaba a su interlocutor, “así pues mi querido Aarón (Sáenz), hay que dejarse de pesimismo y procedan ustedes a arreglar sus asuntos a fin de poder disponer a fines de 1930 y principios 1931, de la mayor cantidad de caña posible. Estimo que todos los esfuerzos de ustedes deben de concentrarse ahora a arreglar en la mejor forma posible la siembra de caña, disponiendo desde luego de los 250,000 pesos que facilitó el Banco de México”. Cabe señalar que ésta no parece haber sido la suma global que el banco confió en la empresa y, aunque resulta difícil determinarla, existen documentos que permiten suponer que la misma se amplió (al menos como organización “solidaria responsable” de la operación) a los 6 millones de pesos.⁴⁹⁸ Dadas las peculiares condiciones que favorecían a El Mante, la inversión del Banco de México no parece haber resultado gravosa para su cartera, sino al contrario, es probable que efectivamente haya sido un préstamo redituable. El ambiente protector creado

⁴⁹⁴Marte R. Gómez, secretario de Agricultura, comentó a Luis Montes de Oca, confidencialmente que por instrucciones de Emilio Portes Gil, Presidente de la República y a la sazón agrarista tamaulipeco, se daría trato preferencial a agricultores “que demuestren espíritu de progreso y deseo de organizarse, mientras que con los propietarios que no formaran parte de la negociación azucarera del Mante observarían una conducta distinta, cfr. CEH, CMLXXV, doc. 15958, 11 de diciembre de 1929.

⁴⁹⁵Rodolfo Elías Calles a Sáenz del 15 de noviembre, 1928. ACT, PEC, gav. 15, exp. 120, inv. 976.

⁴⁹⁶Marte R. Gómez a Calles, Legación de México en París, 14 de noviembre de 1929. Desgraciadamente Gómez no le dio más detalles porque sabía que Calles estaría “bien informado” por Luis León, en *idem*

⁴⁹⁷Sobre los trámites para integrar este banco, veáse Mestre Chigliazza a Luis Montes de Oca, del 21 de octubre de 1929 en CEH, CMLXXV, doc. 15367.

⁴⁹⁸Para uno de éstos véase Mestre Chigliazza a Plutarco Elías Calles, Legación de México en París, 16 de noviembre de 1929, *idem*.

desde el Estado con objeto de favorecerlo hizo que ese “esfuerzo grande y fructuoso” lograra “lo que parecía imposible, dadas las condiciones tan difíciles de la crisis y lo difícil también de consolidar los intereses de los productores de azúcar entre sí” alcanzando “un hecho, posiblemente sin precedente en la historia de negocios semejantes no sólo en nuestro país sino en otras partes del mundo”,⁴⁹⁹ como confesaba Aarón Sáenz a Luis Montes de Oca apenas a tres años de haberse lanzado a la empresa. Y agregaba lleno de sinceridad:

Es cierto que hemos logrado contar con un decidido apoyo y estímulo de parte del gobierno y con un gran aliciente del Banco de México para favorecer operaciones de redescuento con garantía prendaria de azúcar; pero de todas maneras los resultados están a la vista. Hemos logrado el control de más del 90 por ciento de la producción efectiva del país; estamos dentro de un plan de estabilización de precios que permitirá sortear el desastre de la industria y muy confiados en que este arreglo del azúcar pueda servir quizás hasta de precedente para arreglos de otros ramos de la producción sobre lineamientos y bases semejantes.⁵⁰⁰

Alegato del que podría deducirse que este espléndido y monopolístico negocio además de redituar beneficios sí podía pagar los créditos contratados con sus agentes financieros.

Otros negocios vinculados a personajes cercanos a los líderes de la revolución corrieron una suerte distinta. Tal fue el caso de la Compañía Cervecera de Ciudad Juárez. Raymundo García y Timoteo Cuéllar, sus principales accionistas, habían obtenido “créditos por cantidades de alguna consideración de la Comisión Monetaria (que) finalmente fueron liquidados por un préstamo que obtuvieron del Banco de México en noviembre de 1925, por la suma de 50,000 pesos”.⁵⁰¹ Cifra menor si se considera que la empresa valía por lo menos veinte veces más y que alimentaba “a 500 almas”.⁵⁰² Aparentemente, había sido en su estabilidad donde se había justificado la renovación de su crédito⁵⁰³ y la contratación de uno nuevo

⁴⁹⁹Cfr. A. Sáenz a Montes de Oca, quien se encontraba autoexiliado en Nueva York, 16 de mayo de 1932 en CEH, CMLXXV, doc. 24034.

⁵⁰⁰*Idem.*

⁵⁰¹Cfr. memorándum de Epigmenio Ibarra sobre la cervecera del 8 de septiembre de 1931, dirigido al licenciado Agustín Ortigosa, secretario particular de Luis Montes de Oca, CEH, CMLXXV, doc. 21674. Originario de Ensenada, Ibarra era subgerente del Banco de México y tenía una vasta experiencia en política, empresas y bancos de la frontera en Cananea fue director del banco de esa población entre 1921 y 1922, cargo que dejó para ocuparse de la gobernatura del territorio de Baja California.

⁵⁰²Cfr. Ulises Irigoyen a Montes de Oca del 23 de agosto de 1931, CEH, CMLXXV, doc. 21426.

⁵⁰³La renovación ocurrió durante siete años a pesar de que la ley del Banco de México sólo lo concedía por 90 días, lo que parece confirmar la discrecionalidad con la que se manejaba el caso, que ahora trataba de ajustarse a normas institucionales: “para conceder prórroga se requiere el voto de siete de los

que permitió la ampliación de sus actividades en 1927 cuando instalaron una fábrica de hielo, con costo aproximado de 100,000 pesos. Sin embargo, a pesar de que el banco había doblado sus créditos a la cervecera, tres años después las cosas comenzaron a cambiar y los requerimientos de pagos sólo recibieron excusas como respuestas. Las nuevas circunstancias motivaron la suspensión de créditos del banco⁵⁰⁴ y a que éste recurriera a la vía judicial para embargar bienes e intervenir el manejo de fondos. Fue claro que detrás de los problemas que vivía la cervecera existían disputas y problemas administrativos internos, pues su administrador se preocupó por destacar los excesos cometidos por el gerente de la sucursal del Banco de México, el experimentado Enrique Martínez Sobral, en el agravamiento de las tensiones internas.⁵⁰⁵ No obstante lo anterior, tampoco es menos cierto que el banco central había incurrido en al menos una de las viejas prácticas bancarias durante el porfiriato: la renovación permanente de los préstamos. Los préstamos no se vencían y los pagos no se efectuaban. Poco había hecho por resolver prácticas contables inadecuadas porque realmente no parecía aplicar normas estrictas en su cartera de préstamos o cuando intentaba encarar el problema descubría que a éste se aunaba la debilidad de los mecanismos de supervisión existentes; los cuales permitían el florecimiento de la discrecionalidad, pero ahora, como lo atestiguaban las quejas del administrador de la cervecera, en un nivel distinto.

Casos como el anterior fueron más frecuentes con la agudización de la crisis del comienzo de los años treinta. En Torreón, a causa de la suspensión labores de la fábrica La Fe, alrededor de 1,000 obreros vivían una situación difícil. El problema, que estaba relacionado con la suspensión de los créditos del Banco de México, motivó al gobernador de Coahuila a entrar en comunicación con Mascareñas para evitar el cierre definitivo. Aparentemente, Fernando Rodríguez, dueño

miembros del Consejo por lo menos y que el deudor satisfaga intereses y la mitad de la operación, a fin de otorgarle otro término más de 90 días, que debe ser el último” y que no podía ser ampliado a cinco años, como lo solicitaba la nueva administración. Cfr. A. Ortigosa a Luis Montes de Oca, sobre su discusión con A. Mascareñas del 27 de agosto de 1931, en CEH, CMLXXV, doc. 21614.

⁵⁰⁴Cfr. Ulises Irigoyen a Montes de Oca, 19 de julio de 1931, quejándose de la suspensión, en CEH, CMLXXV, doc. 21047.

⁵⁰⁵Cfr. cartas de Ulises Irigoyen, Gerente de la Cervecera a Luis Montes de Oca del 16, 21 y 27 de agosto de 1931, en CEH, CMLXXV, docs. 21340, 21406 y 21521, respectivamente. Sobral fue señalado por beneficiarse de la especulación con metales y monedas, así como de participar en la quiebra de “comerciantes honorables y agricultores en Guadalupe, San Ignacio y Porvenir”. Información que Irigoyen pidió al secretario de Hacienda ratificar con el señor Teodosio Sifutes, gerente Laguneros de Guadalupe. También, cfr. docs. 21408 y 21542, donde Irigoyen ratificó sus dichos y argumentó que las críticas de Sobral a la ley monetaria de 1931 eran porque “se le acababan los cambios” y no podía “coyotear”. Poco tiempo después de estos acontecimientos, Sobral se vería envuelto en una acusación de contrabando, cfr. carta de Francisco Urías, corresponsal de *Excelsior* en Ciudad Juárez a Alfonso Pineda del 29 de octubre de 1931, en *ibidem* doc. 22491.

de la empresa, pretendía suspender los trabajos de dicha fábrica en virtud de que el banco le cobraba 240,000 pesos de un “adeudo sobrevencido algo más de un año”, por lo que Mascareñas contestó al gobernador enfatizando la necesidad de “revisar las garantías ofrecidas” por Rodríguez y “haciéndole ver que nos extrañaba que (el empresario) se valiera de influencias innecesariamente”. Posteriormente, Rodríguez señalaría que no había pedido al gobernador interceder y este funcionario confirmaría la versión mencionando que él se había dirigido al Banco de México “porque consideraba su deber procurar hacer esa recomendación en vista del trastorno económico que el cierre de dicha empresa causaría en la región”. La afinidad de ambos propósitos redundó en abonos de Rodríguez al banco y en la reducción de sus deudas a 180,000 pesos, para los que el empresario se apresuró a solicitar un nuevo préstamo de 200,000 “a un año con tasa de interés del 9 por ciento, con garantía que se estudia”. Sin embargo, para la fecha en que venía a solicitar este crédito las condiciones legales se habían modificado de una manera radical y sólo recibió una explicación por respuesta:

Mas como hoy se ha publicado la nueva Ley del Banco de México, que le prohíbe hacer préstamos u operaciones de cualquier índole con particulares –pues ya no tiene ni la prerrogativa que le concedían las reformas del 25 de julio, según las cuales podía aceptar garantía prendaria de valores– sólo podremos conceder al señor Rodríguez una prórroga para ir liquidando su adeudo conforme lo dispone la parte final de los artículos 1o. y 4o. transitorios.⁵⁰⁶

En consecuencia, su préstamo no pudo renovarse porque después de siete años de experiencia la nueva ley parecía reconocer que la “acción bancaria social” del banco central se había desvirtuado.

Si bien el problema de la discrecionalidad que aquejó al Banco de México afloró claramente en casos especiales como el de El Mante (cuya naturaleza rebasa ampliamente al tema del financiamiento), en otros que fueron menos relevantes aquélla se expresó a través de juegos de “influencias” en los que no se olvidaba destacar los perniciosos efectos que causarían las suspensiones de créditos. No obstante, más allá de los dominios en los que transcurrían los acuerdos discrecionales queda la pregunta de cuáles fueron sus efectos económicos. Y aquí la respuesta no es clara: después de todo, trasladada a instituciones de corte moderno, la discrecionalidad genera problemas de orden cualitativo que sólo muy difícilmente son cuantificables. En principio por la sencilla razón de que los propios políticos o revolucionarios que estaban siendo beneficiados por los créditos

⁵⁰⁶El caso puede verse en la carta de Mascareñas a Plutarco Elías Calles del 12 de abril de 1932, ACT, PEC, gav. 51, exp. 161, leg. 6/10, inv. 3535.

se interesaban en la buena marcha de sus empresas, lo cual implicaba que buscaran cuidar todos los detalles de sus operaciones. Detalles que, en los casos excepcionales, podían perseguir el fin más o menos explícito de crear un mercado monopólico, tal y como sucedió con el caso del azúcar que pronto produjo beneficios a los “inversionistas” y del cual –consecuentemente– no tenemos pruebas de que haya afectado negativamente a la solidez de su acreedor. Pero, claro, en casos menos relevantes las circunstancias cambiaban y el orden de los problemas también; la renovación de los créditos sin examen adecuado de las garantías, las deficiencias administrativas de los propios negocios y también de las sucursales del sistema bancario central parecen haber implicado acuerdos bien fuera con gerentes de sucursales o bien con funcionarios locales con el objetivo de construir mejores condiciones de negociación ante la matriz, sin que pareciera preocuparles mucho la solidez de ésta.

En este último punto cabe destacar la virtual incomunicación en la que vivía el sistema del Banco de México. Ésta se reveló con transparencia en el cambio a la legislación de 1931, pues con el cambio institucional se abandonó el sistema de sucursales trayendo a colación la posibilidad de venderlas o reconvertirlas en bancos privados. Un impulsor del proyecto, Rafael Mancera, colaborador importante de Montes de Oca, recomendó que “las acciones de estos bancos o parte de ellas” fueran suscritas por el Banco de México, con lo que buscaba introducir un mecanismo para conservar controles sobre las nuevas organizaciones.⁵⁰⁷ “A su vez esos pequeños bancos recibirían parte de su capital, en acciones del Banco de México. Es decir, se haría una combinación de *joint stock* para que el Banco de México no perdiera el control de los pequeños bancos de descuento que por su origen serían los mejores clientes para el redescuento del banco central. Creo que en esta forma se ampliaría mucho el campo de acción y las posibilidades de redescuento y por otro lado en una forma indirecta el banco central controlaría buena parte de las operaciones de descuento”.⁵⁰⁸ Además de proponer una sustitución que asegurara mecanismos de control, Mancera sugirió “reformular la ley de instituciones de crédito para que los bancos pudieran organizarse con pequeños capitales”, esto es, sobre la base de montos mínimos reducidos para comenzar a operar; una idea que ya había sido ampliamente discutida en la convención bancaria de 1924 y que nuevamente sería descartada por otras razones que veremos adelante.

Con el anuncio de la conversión surgió una importante cantidad de ofertas de empresarios locales para hacerse de los activos de éstas. Por cierto, la tarea de

⁵⁰⁷ Cfr. R. Mancera a Montes de Oca del 6 de marzo de 1932, en CEH, CMLXXV, doc. 23621.

⁵⁰⁸ *Idem*.

comenzar este programa sería la última que correspondería realizar a Mascareñas. La misma inició en septiembre de 1931, esto es, después del primer momento de la reforma monetaria, ella integró comisiones del banco con la Secretaría de Hacienda y la Comisión Nacional Bancaria con el propósito de “fomentar el establecimiento de bancos particulares” en el interior de la República.⁵⁰⁹ Y aquí no tardó en manifestarse el antiguo problema de determinar los montos mínimos con las que se abrirían los bancos locales. En la discusión tomaron parecer los gerentes de las sucursales y sus declaraciones son sugerentes porque revelan la antieconómica integración del sistema de sucursales del Banco de México. Así, en sus contactos con Gregorio Ávalos, gerente de la sucursal de Cuernavaca,⁵¹⁰ Mascareñas lo instruía para que, “juzgando por el volumen de las operaciones que ha tenido esa sucursal los últimos cinco años”, fomentara el establecimiento de un banco con un capital que no podría ser menor a los 100,000 pesos, pues de otro modo sería insuficiente para cubrir los gastos de administración y alentar a nuevos subscriptores de capital. Por el monto de la inversión se puede observar que esa plaza era considerada como poco importante para el banco. En otras ciudades como Morelia y León los montos permiten entrever otras realidades, pero también la incomunicación institucional y la deficiente preparación de los cuadros gerenciales. Particularmente en esta última ciudad se pueden observar estos problemas, pues a propósito de la discusión de los montos mínimos, el gerente leonés sugería, en concordancia con la cámara de comercio local, la fundación de bancos refaccionarios privados con sólo 10,000 pesos, sugerencia por la que recibió una fuerte respuesta de Mascareñas. En principio le contestó que el mínimo para la zona era de 500,000 pesos para reclamarle inmediatamente que, en seis años, jamás había podido conseguir depósitos significativos. Y por si esto no fuera grave, le recordó que “si ha logrado pagar utilidades, ello se ha debido a que esta central le ha facilitado a usted cantidades que le han permitido hacer préstamos por sumas de mucha consideración, sin cobrarle un solo centavo de intereses sobre la inversión, permitiéndole esa ayuda decidida hacer algo que de otra manera le hubiera sido imposible”. Por último, en tono de ironía que recalcaba la supina ingenuidad del gerente, le recomendó revisar su contabilidad para comprobar que “jamás tendrá 150,000 pesos en depósitos aleatorios”.⁵¹¹ De manera interesante en esta respuesta se entrevé que en el banco no parece haberse formu-

⁵⁰⁹Cfr. Mascareñas a Plutarco Elías Calles del 20 de mayo de 1932, en ACT, PEC, EXP. 161, leg. 6/10, inv. 3535.

⁵¹⁰Cfr. Mascareñas a Gregorio Ávalos, gerente del Banco de México en Cuernavaca del 12 de mayo de 1932, en ACT, PEC, exp. 161, leg. 6/10, inv. 3535.

⁵¹¹Cfr. Mascareñas a Francisco Estrella, gerente del Banco de México en León, del 12 de mayo de 1932, en ACT, PEC, gav. 51, exp. 161, leg. 6/10, inv. 3535.

lado una política consistente de revisión de la razón costo-préstamo, pues ésta pareciera oscilar entre el virtual 0 por ciento que el Banco transfería a su sucursal leonesa y el 5 por ciento en el que era tasada por los ambiciosos industriales regiomontanos cuyos proyectos hemos revisado páginas atrás. Pero, independientemente de la indefinición, se trataba de una tasa de interés que resultaba ser fuertemente competitiva para el resto de los intermediarios financieros.

Un monto mínimo similar al de la ciudad de León fue proyectado para la de Morelia. Por supuesto, el Consejo Directivo del Banco de México deseaba agilizar la transformación de su sistema de sucursales en bancos refaccionarios privados; sin embargo, el antedicho monto parecía decir lo contrario, pues pese a no ser exorbitante era difícil reunirlo dada la crisis que se vivía en el verano de 1932. Por ello, además de facilitar el arriendo o venta de los edificios de las sucursales y la transferencia de su personal, sus directivos refrendaban que por ley podrían tomar un 10 por ciento de acciones de las nuevas organizaciones privadas. Y más aún, “conforme a la fracción iv del artículo 22, el Banco de México podrá hacer préstamos y anticipos sobre las acciones de las sociedades que se organicen hasta el 50 por ciento del valor de dichas acciones, totalmente pagadas. En otras palabras: si se establece un banco con 500,000 éste podrá dar principio a sus operaciones con 250,000 de los que habrá que descontar los 25,000 que haya aportado el Banco de México, y sobre los restantes 225,000 podrá hacer un préstamo o anticipo de 112,500, lo que quiere decir que el Banco que se funde podrá desde luego principiar a operar con 362,500, cuya institución, asociada ya al Banco de México, podrá hacer uso del redescuento por una cantidad considerable”, comentaba Mascareñas a un inversionista de Morelia,⁵¹² al que le insistió en el monto de 500,000 pesos, argumentando que aunque había “temporadas en que dicha institución podrá disfrutar de una cantidad considerable de depósitos, éstos no son de carácter permanente, sino que fluctúan considerablemente, y por lo tanto no deben tomarlos ustedes en consideración, sino que más bien tendrán que llevar a cabo operaciones de redescuento con el Banco de México, las que les proporcionarán buenas utilidades sin desembolso de ninguna naturaleza, y cuya seguridad dependerá naturalmente, de la cautela y buen criterio con que se hagan los préstamos, a fin de no tener tropiezo de ninguna naturaleza, al efectuarse los cobros respectivos”.⁵¹³ A diferencia de la legislación de 1925, Mascareñas comentó a su corresponsal que entendía que la nueva ley establecería la asociación de los bancos refaccionarios con el Banco de México como un requisito indispensable para ejercer los redescuentos que le había comentado.

⁵¹²Cfr. A. Mascareñas a licenciado H. Ibarrola, Morelia, Michoacán, del 10 de mayo de 1932, en ACT, PEC, exp. 161, leg. 6/10, inv. 3535.

⁵¹³*Idem.*

Comunicaciones similares fueron enviadas no sólo a inversionistas interesados en ingresar al mundo bancario sino también a gente que ya conocía el medio, precisando que “todavía no se ha publicado la Ley General de Instituciones de Crédito que ha de fijar el monto de capital necesario para el establecimiento de bancos en el país”, pero enviando información y análisis sobre los que podría hacer cálculos, así como ofreciendo apoyo y reiterando la magnífica oportunidad para “entrar de lleno en el sistema bancario de la República”.⁵¹⁴

Todos los esfuerzos y cálculos que ocurrieron con la primera transformación del Banco de México entre 1931 y 1932 apuntaban a remediar la escasa influencia del banco central en la “vida misérrima del crédito en México”, la que a juicio de Luis Montes de Oca, el secretario de Hacienda que más conoció la experiencia del banco en sus primeras épocas, se debía a “causas ajenas” a la institución.⁵¹⁵ Y para la que él preparó, con la colaboración de Manuel Gómez Morín, la reforma que finalmente completaría Pani.⁵¹⁶ Liberal ortodoxo y naturalmente preocupado por “los resultados perniciosos” que ocasionaba “el intervencionismo gubernamental en la vida y desarrollo económico”, Montes de Oca se mostró alterado por la posibilidad de que el banco invirtiera “en la organización de los bancos privados, pues” –agregó– sería “un agujero que después nadie podrá tatar”.⁵¹⁷ Por ello también comentó a Fernando de la Fuente, uno de los funcionarios que estuvieron detrás de la fundación del Banco de México, que éste no aliviaría en nada la miseria si continuaba prestando directamente, aunque “sí seguiría constituyendo, en cambio, el principal obstáculo a la multiplicación de las instituciones privadas de crédito que eventualmente puedan crearse en México”.⁵¹⁸ Aludiendo, entre otras cosas, a la competencia que había entablado con la banca privada. En tono no menos pesimista, pero intentando ser objetivo, revisó también la posibilidad contraria:

Tampoco creo que por virtud de la negación del Banco de México de la facultad de prestar directamente al público vayan a nacer las instituciones de crédito que reclama el país. Creo que nuestro razonamiento se oscurece si creemos que la función del Banco de

⁵¹⁴ Véase Mascareñas a Bancaria Parralense, Parral, Chihuahua, del 10 de mayo de 1932, en ACT, PEC, exp. 161, leg. 6/10, inv. 3535.

⁵¹⁵ Cfr. Montes de Oca a de la Fuente, 10 de mayo de 1932, en CEH, CMLXXV, doc. 23994.

⁵¹⁶ Véase Manuel Gómez Morín a Montes de Oca, 22 de abril de 1932, en CEH, CMLXXV, doc. 23847. Optimista, Gómez Morín vio la formación de “una «3a. etapa» en la organización del sistema económico de crédito. La «4a.» será la formación concreta de instituciones y lo que es más interesante, la creación de las operaciones concretas nuevas de crédito. Si estas cuatro etapas se cumplen, la 5a. «estabilizar», nos vendría por añadidura”. En la redacción final de la legislación no debe tampoco despreciarse la influencia que ejerció, como en 1924, Agustín Legorreta, doc. 23836, en *idem*.

⁵¹⁷ Cfr. doc. 23880, en *idem*.

⁵¹⁸ Cfr. Montes de Oca de la Fuente, 10 de mayo de 1932, CEH, CMLXXV, doc. 23994.

México es todopoderosa o el centro del Universo con relación a los problemas económicos, aunque admito el papel principalísimo que juega en ellos.⁵¹⁹

En opiniones como éstas se pueden observar algunos de los motivos por los cuales, durante su gestión ministerial, Montes de Oca no se interesó por impulsar al inexperto banco central mexicano. Pero también, entre aquéllos, cabe incluir la baja opinión que tenía de su director general: “su ignorancia absoluta en materias bancarias y sobre el papel del Banco de México serán siempre una obstrucción aumentada por la mala fe que en ella pueda poner”,⁵²⁰ comentó en forma por demás inusual, dado su talante diplomático, cuando ya había dejado el cargo y le pareció evidente que Mascareñas había reñido con Pani y que éste dio visos de que lo dejaría de apoyar.⁵²¹

El Banco Nacional de México; proyectos y realidades

En contraste con la política errática y novicia que siguió el Banco de México durante sus primeros años de operación, el Nacional ensayó un pragmático y serio proceso de reestructuración. Éste involucró la adopción de medidas conservadoras pero también, e involuntariamente, un amplio abanico de deseconomías debidas tanto al antedicho proceso como a otros factores que tendremos la oportunidad de revisar.

Reconociendo que las viejas circunstancias porfirianas se habían terminado para siempre, porque la Revolución había acabado con el privilegio del monopolio de la emisión y porque ahora el banco era otro comercial más cuyos recursos y depósitos se originaban únicamente “de la confianza que le dispensa el público y de las utilidades de los negocios”, los cuales debían buscarse ahora con mayor empeño pues al caer bajo las mismas condiciones legales de cualquier banco tenía “que entrar en la competencia que era mucho más fuerte que antes”.⁵²² Y, por si se regateara el peso de la disolución de su monopolio y la mayor competencia interbancaria, se podría añadir el problema de la desconfianza con la que el pú-

⁵¹⁹ *Idem.*

⁵²⁰ Cfr. Montes de Oca a Gómez Morín, 27 de abril de 1932, en CEH, CMLXXV, doc. 23880.

⁵²¹ *Ibidem*, docs. 23836 y 24083. Naturalmente, estas tensiones no aparecieron en los motivos de renuncia señalados por Mascareñas. En contraste, sí se reflejó el deseo de “poner en práctica una nueva organización bancaria para mejorar la economía nacional”, pero para esto, precisaba, no era necesario “lanzar públicamente una censura al banco y a sus directores por la actuación anterior”, cfr. carta de Mascareñas a Plutarco Elías Calles del 25 de mayo de 1932, en ACT, PEC, exp. 161, leg. 6/10, inv. 3535. Curiosamente, Montes de Oca fue señalado desde el principio como el sucesor natural de Mascareñas, cfr. la carta que le envió Lorenzo Hernández, tesorero de la Federación, 26 de mayo de 1932, doc. 24091 en CEH, CMLXXV.

⁵²² Véase sesión del 27 de junio de 1931, Libro núm. 13, Actas del Consejo de Administración, BNM, AHB.

blico se acercaba al Nacional: “además, muchas personas que han sufrido pérdidas por consecuencia de la desvalorización de los billetes del Banco Nacional demuestran poca simpatía al banco, y la tarea de acercamiento con el comercio se dificulta mucho por estas circunstancias”.⁵²³

Hacia 1931 y ya con perspectiva, el Consejo de Administración del Nacional podía observar las radicales diferencias que los separaban de las condiciones de operación que habían vivido 15 años atrás. E incluso con respecto a fechas más cercanas; el diagnóstico interno era que cuando el Nacional “reanudó sus actividades (en 1921) tenía todo su capital inmovilizado y para trabajar y ganar dinero necesitaba de los depósitos que había que buscar al mismo tiempo que la clientela de cartera para colocarlos. La organización del banco, muy extendida, tenía gastos muy elevados aun con una actividad muy reducida”.⁵²⁴ No es exagerado suponer que, al menos en parte, esa inmovilización de capitales se debiera también al legado de los *shocks* bancarios del comienzo de los años veinte. Sería incluso esperable dado que cuando las crisis afectan a los sistemas bancarios frágiles suelen ser incluso más severas que cuando golpean a los sistemas más sólidos o mejor establecidos. No obstante, esto merece una mejor atención debido a que el Nacional adoptó una doble política, por un lado compró activos de organizaciones bancarias en quiebra, mientras que por otro comenzó a aplicar una política de reducción de préstamos anticipando la posibilidad de que vinieran tiempos (como efectivamente llegaron) de mayor competencia por el mercado de depósitos, así como retiros imprevistos de fondos. Otro factor estuvo asociado con las deseconomías que introdujo su propio proceso de ajuste, pues éste se acompañó de un imprevisto y oneroso crecimiento de la estructura organizacional. Desde luego, habría que contar con otro factor que los bancos se cansaron de citar: las continuas moratorias que impusieron los gobiernos posrevolucionarios a sus deudas con los bancos. En conjunto con el mal desempeño de la economía, esto motivó al Nacional a desarrollar medidas conservadoras, las que incluso reforzaba en coyunturas de mayor inestabilidad.

Una forma en la que se expresaron tales medidas fue con la contratación de préstamos en el exterior. Así, en los primeros meses de 1924, cuando la revuelta delahuertista arreciaba y se hizo claro que la idea del Comité Internacional de Banqueros de transformar al Nacional en el nuevo banco central no sería llevada a cabo, Agustín Legorreta decidió prevenir la posibilidad de que surgiera una nueva racha crítica por lo que contrató una línea de crédito con el Irving National

⁵²³ *Idem.*

⁵²⁴ *Idem.*

Bank por 500,000 dólares, dando en garantía documentos de cartera.⁵²⁵ Todavía un mes después consiguió, con obligaciones menos relevantes, que el National City Bank por conducto del Comité de París colocara otros 200,000 dólares a su disposición y nuevamente se explicitó que sería para “casos de emergencia”.⁵²⁶ Además de la creación de reservas a través de líneas de crédito con bancos sólidos, el Nacional persiguió la venta de créditos y bonos cuya calidad no fuese claramente cierta, tal sucedió con los que tenía a cargo de la Compañía Hidroeléctrica e Irrigadora de Chapala, con valor de 6'500,000 pesos; con ambas vías parecía mostrar una disposición real para solucionar sus problemas de acuerdo con un programa de reestructuración no sujeto a esquemas de alto riesgo y asumir las nuevas condiciones de juego.⁵²⁷

Además de ampliar sus fondos de previsión, el Nacional se ocupó del saneamiento de su cartera. Este proyecto estaba relacionado con la deuda que el gobierno tenía con los bancos (derivada del periodo revolucionario) y que había caído en un incumplimiento crónico desde que el Nacional había realizado el convenio de enero de 1926. Desde luego, en el seno del Nacional se consideraron esos saldos dentro de la política de ajuste. Y cómo no hacerlo, si se trataba de la recuperación de 40 millones de pesos que, pese a estar muy lejos de los más de 225 millones en los que el Nacional calculó la suma global de sus pérdidas durante la Revolución,⁵²⁸ de ninguna manera se trataba de una suma despreciable. En consecuencia, el convenio celebrado con Pani pudo parecer a los accionistas del Nacional más la aceptación de un mal acuerdo que la promoción de un buen pleito, aunque con el paso de los años descubrirían que algún litigio sería irremediable.⁵²⁹

El malestar vino con las continuas moratorias impuestas durante las gestiones de Pani y de Montes de Oca. La renovación continua de las moratorias hizo que Montes de Oca decidiera que el gobierno federal debía también hacerse car-

⁵²⁵ Cfr. sesión del 26 de marzo de 1924, Libro núm. 9, Actas del Consejo de Administración, BNM, AHB. La operación con el Irving National Bank tenía la relevancia de reconstruir la confianza en el nacional al nuevamente internacionalizar sus actividades, lo que redundaría en el proyecto de abrir una agencia del banco en Nueva York (junio de 1929), pese a los costos que ésta podría suponer.

⁵²⁶ Cfr. sesión del 30 de abril de 1924, en Libro núm. 9, Actas del Consejo de Administración, BNM, AHB.

⁵²⁷ Cfr. sesión del 28 de octubre de 1925, en Libro núm. 10, Actas del Consejo de Administración, *idem*.

⁵²⁸ La magnitud de la suma, que es casi dos veces mayor al activo total del sistema bancario para estos años puede confrontarse en la sesión ordinaria del 8 de enero de 1931, en Libro núm. 13, Actas del Consejo de Administración, *idem*.

⁵²⁹ Cfr. Legorreta a Montes de Oca, 5 de septiembre de 1930, solicitándole audiencia para su hermano Luis pues consideraba “injusto se proceda en esa forma con institución que tanto ha cuidado su nombre en bien del país” y evitara el sufrimiento de mayores perjuicios, y su respuesta en docs. 18067 y 18079, CEH, CMLXXV.

go del pasivo antiguo de los bancos de emisión, quedando, simultáneamente, como beneficiario de la prescripción de los cargos que no fueran cobrados en el término fijado por la ley. Bajo inducción de la Secretaría de Hacienda, la mayoría de los bancos se mostraron anuentes porque les resultaba conveniente cancelar ese pasivo, aunque fuera este peculiar modo. Había pocas excepciones en favor de este acuerdo; por ejemplo, en apariencia el Banco de Londres y México no estuvo conforme por mostrar cierta solidaridad con el Nacional pero poco después, aparentemente por razones de interés propio cambió su decisión. Pero el cambio no obstó para que Luis Legorreta se acercara a Montes de Oca solicitándole que exceptuara al Nacional de su decisión. En la negociación le ofreció “un atractivo para el público”, el banco se comprometería a redimir su pasivo con “alguna ventaja” sobre los compromisos que el gobierno pudiera asumir con el público al anunciar la redención del pasivo global de los antiguos bancos de emisión. Y sugirió la siguiente “ventaja”: “si el gobierno redime este pasivo en ocho años, que el banco lo haga en siete”.⁵³⁰ “Naturalmente”, Legorreta insistió que los pagos del Nacional al público estarían ligados a los pagos que el gobierno le haría; por lo demás, estimaba que si lograba obtener un abono gubernamental de 500,000 pesos, tendría suficiente para hacer pagos durante dos años. Un objetivo colateral importante de la negociación fue lograr que la prescripción del pasivo no cobrado en los plazos legales obrara en favor del banco, algo realizable si pudieran adquirir, en el mercado libre, certificados y billetes susceptibles de presentarse para su cobro. Sin embargo, Montes de Oca se opuso a la idea pues trataba de evitar la concesión de nuevas moratorias a los bancos “en vista de que no puede hacer pagos a los mismos”.⁵³¹

Los problemas de este convenio y de otros valores de la cartera comenzaron a mostrarse, como suele suceder, bajo la forma de valores incobrables que debían de ser castigados en los propios libros de la empresa. Claro que el cobro de la cartera atrasada es una actividad regular de cualquier banco y sobre todo cuando el entorno económico atraviesa por circunstancias desfavorables; sin embargo, en las condiciones que vivía el Nacional durante el segundo lustro de los años veinte apareció como una actividad regular que sobrepreocupaba al cuerpo directivo. Había entonces que reforzar las políticas conservadoras. Desde luego se aplicaron castigos importantes a créditos recibidos de la Caja de Préstamos,⁵³² del

⁵³⁰ Cfr. sesión ordinaria del 30 de agosto de 1930, en Libro núm. 12, Actas del Consejo de Administración, BNM, AHB.

⁵³¹ *Idem.*

⁵³² Las negociaciones implicaron múltiples niveles, uno de ellos puede verse en los docs. 12456 y 12477, en CEH, CMLXXV.

desaparecido banco central y, desde luego, a bonos emitidos por los gobiernos prerrevolucionarios;⁵³³ es decir, a créditos que se habían aceptado en el citado convenio de 1926. El castigo supuso la reducción de las utilidades esperadas para el ejercicio de ese año, las cuales se estimaron entre los 600,000 y los 700,000 pesos; como en otras ocasiones, la reducción serviría para aumentar el fondo especial constituido el año pasado con fines similares a los de 1924.⁵³⁴

Las sucursales eran un tema aparte. Habían crecido con cierto desorden al final del porfiriato,⁵³⁵ pero entre 1913 y 1914 habían comenzado a caer en un periodo de inactividad práctica, para el periodo previo a la incautación carrancista sólo sobrevivían 19 de ellas y de los 248 empleados que tenían en 1912, tres años después sólo conservaban a 94, es decir, menos del 40 por ciento.⁵³⁶ Por ello e incluso sin considerar el complejo problema de la calidad y preparación de su personal antes de la crisis que trajeron el huertismo y la revolución constitucionalista, se puede afirmar que para cuando el Nacional reabrió sus puertas en 1921 reflejaba muy importantes pérdidas de capital humano; poco después, las cosas se invirtieron y el ritmo de contratación creció y ya en 1925 el número de empleados había aumentado a 375. Sin embargo, la recuperación cuantitativa no se reflejó.

Un estudio realizado por su director general, Gastón Descombes,⁵³⁷ nos permite entrever la profundidad del problema cualitativo:

Al empezar a trabajar había desde luego dos necesidades que llenar: 1. Que los gerentes se dieran cuenta que al volver al mercado en 1921, el país era algo totalmente diferente de lo que era en 1912; había otro comercio, otro procedimiento y otras costumbres; 2. Había que reclutar personal *en su mayor parte sin idea de lo que era un banco* (subrayado en el original), para empezar a formar nuevamente empleados auxiliares. Cada gerente que

⁵³³ Como es sabido, aquí ocupó un sitio muy especial la discusión en torno al reconocimiento de los bonos Huerta, que todavía en 1931 el Nacional insistía para que entraran en la comisión que ajustaría la deuda pública, *e.g.*, doc. 22567, en *idem*.

⁵³⁴ Cfr. Luis Legorreta y Gastón Descombes a Agustín Legorreta del 28 de diciembre de 1927, en Cartas de la Dirección, Copiador 25, BNM, AHB.

⁵³⁵ Antonio Manero (s/f), *México y la solidaridad americana. La doctrina Carranza*. América, Madrid. Crecimiento asociable con la competencia de los bancos estatales de emisión.

⁵³⁶ Véase en la sesión ordinaria del 27 de junio de 1931 del Libro núm 13, Actas del Consejo de Administración, BNM, AHB, el apartado "Contestación al estudio del Comité de París sobre gastos generales y plan de economías a realizar en el banco este año", el estudio aludido puede verse en las sesiones del 28 de abril y del 4 de mayo del mismo año. Entre 1912 y 1915 sólo la sucursal de Orizaba logró incrementar su personal con un empleado adicional, y las de Colima y Puebla mantener el mismo, el resto de las sucursales que sobrevivieron no pudieron retenerlo.

⁵³⁷ Gastón Descombes era ciudadano francés y había trabajado en Buenos Aires, Argentina, como gerente de la sucursal del Banque Francaise e Italienne pour l'Amérique du Sud, vino a México en diciembre de 1927 con la misión de reorganizar al Nacional "en sus nuevas actividades" como banco refaccionario, cfr. "informes confidenciales" de Alfonso Castelló a Pascual Ortiz Rubio, CEH, CMLXXV, doc. 18416.

se había quedado sin contador o cada contador que se había quedado sin empleados, tuvo que empezar por explicar a los recién venidos, cómo se hacía cada asiento de contabilidad; cuáles eran las costumbres establecidas con la central, que relaciones o documentaciones había que producirle; en fin, cada detalle del trabajo diario. Los cajeros desconocedores del manejo de la moneda metálica y escrupulosos por tradición y por ideología, trabajaban contando el metálico con una actitud desesperante; los servicios de contaduría adolecían de los tropiezos consiguientes a las torpezas de los empleados novatos y se multiplicaban, por tanto la diferencia en las cuentas en cuanto se demandaba trabajo a ejecutar con rapidez.⁵³⁸

Desde luego, este tipo de problemas parece haber sucedido frecuentemente y sin que hubiese mediado una verdadera ampliación del número de operaciones llevadas a cabo en las sucursales.

La laxitud de las prácticas, normas y datos contables, además de reflejar mal los balances de las sucursales, como se observará adelante, delineaba otros rostros o relaciones de los problemas por los que atravesaba el Nacional. Uno de éstos se vinculaba con la frecuencia en la que las sucursales se convertían en oficinas inactivas y de virtual dispendio para el banco, algo que fácilmente ocurría al agotarse los recursos de cobro en la cartera vencida. Esto se debía en buena parte a que, normalmente, quedaban al frente de ellas jóvenes ex cajeros de escasa experiencia frente al público y pocas habilidades y recursos para empujar los negocios en circunstancias más difíciles que las prerrevolucionarias. En conjunto, éste fue un proceso que sorprendió al Consejo de Administración, o que al menos no comprendió su profundidad ni se dispuso atacar con la rapidez necesaria. Pareciera como si su inactividad hubiese facilitado el crecimiento del problema. Desgraciadamente los malos tiempos no siempre son un buen momento para reaprender y esto parece ser aún más claro en organizaciones que atraviesan por ajustes difíciles.

En el caso de las sucursales había incluso razones más delicadas que entorpecían o retrasaban las soluciones posibles: una, crucial, era que la matriz no podía ejercer un buen control sobre ellas pues carecía de los recursos suficientes para hacerlo. El espíritu de reforma que recorrió al Nacional entre 1925 y 1926 proyectó sustituir el antiguo “control por concentraciones de fichas” por uno basado en “auditores viajeros” y así se implementó en los años siguientes. No obstante el acuerdo para impulsar este nuevo método, uno de sus corolarios inmediatos fue paradójico: un sostenido crecimiento paulatino del personal y, consecuentemente, de los gastos que suponía contratarlo, razón por la que pronto se convirtió en

⁵³⁸Véase en la sesión ordinaria del 27 de junio de 1931 del Libro núm. 13, Actas del Consejo de Administración, BNM, AHB.

un motivo de crítica de los hermanos Legorreta, quienes desearon tener un control más directo del banco. Aunque su crítica implicaba problemas con mayor fondo, parecía justificada si se consideran dos aspectos visibles de esta problemática: primero, el número total de empleados; el cual para 1931 ascendía a 1,027 y que contrastaba ampliamente con los 375 que trabajaban en 1925, sobre todo si se considera que esta cifra era literalmente igual a los 364 que tenía al comienzo de la Revolución.⁵³⁹ El segundo concernía al costo que representaba cada empleado; “un estudio superficial” revelaba que en el último lustro esta partida había aumentado entre 30 y 35 por ciento en las sucursales y en poco más del 20 por ciento en la oficina central; mientras que los sueldos de contadores y cajeros habían mostrado una oscilación más amplia, fluctuando entre 15 y 40 por ciento. En su mayor parte el crecimiento del personal se debía a la apertura de 10 nuevas sucursales, la mayoría situada en la ciudad de México: lo que vino a afirmar la existencia del corredor bancario de la calle de Cinco de Mayo fue la sucursal de ese mismo nombre que se abrió gracias a la absorción de los negocios de la Casa Bancaria de A. Zambrano e Hijos al final de 1926, y por esta misma razón pudo abrir otra en la ciudad de Saltillo.⁵⁴⁰ Las de la Merced, San Cosme, Santo Domingo, San Juan, en la ciudad de México, y Cuauhtémoc, en Monterrey, fueron adquiridas en 1928. También en la provincia abrió la de Tapachula y, por la transferencia de los negocios bancarios de uno de sus accionistas, don Salvador Ugarte, pudo hacer lo propio en Colima y hacia julio de 1929, “en el número 52 de la calle de William” inauguró su agencia en Nueva York. Finalmente, en 1930 la absorción de la Compañía Bancaria de París y México”,⁵⁴¹ a la que –por cierto– vimos quebrar en 1922, permitió la apertura de la sucursal Capuchinas y la posterior ampliación del edificio principal del Nacional.⁵⁴² Por último, conviene anotar que las 10 sucursales representaron un incremento de 237 empleados.⁵⁴³

⁵³⁹Véase sesión ordinaria del 27 de junio de 1931 del Libro núm. 13, Actas del Consejo de Administración, BNM, AHB.

⁵⁴⁰La quiebra de los Zambrano parece haber golpeado también los negocios del Banco Milmo, que entró en problemas poco tiempo después. En particular, la liquidación de este último implicó rescindir contratos de arrendamiento con la Cía. Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, lo que parece haber sido ingrediente de sus problemas al final de la década, cfr. la correspondencia de Alfonso Reyes y Luis Montes de Oca en el verano de 1927, *e.g.*, docs. 6300, 06435, 6770 y 6791, en CEH, CMLXXV.

⁵⁴¹La transferencia ocurrió hacia el final de marzo de 1930, según puede leerse en uno de los pocos documentos que se conservan de las operaciones de la banca, cfr. AHB, caja 7, correspondencia del banco con el Comité de París, folder 72, “Banco Nacional de México, S.A.-Compañía Bancaria de París y México, S.A. Procedimiento y bases de absorción de la segunda por el primero”, documento fechado el 25 de marzo de 1930.

⁵⁴²Lo que fue posible gracias a la compra de una casa situada en medio de ambos locales, véase AHB (1994), *Banco Nacional de México. Su historia (1884-1994)*. Grupo Financiero Banamex-Accival, p. 66.

⁵⁴³El número total de empleados nuevos fue de 440; véase sesión extraordinaria del 11 de abril de 1931, Libro núm. 13, Actas del Consejo de Administración, BNM, AHB.

No obstante, la crítica de los Legorreta se podía relativizar si se atendían otras cuestiones, pues entre 1924 y 1930 “los depósitos se habían quintuplicado”, la actividad de la cartera se había intensificado y las tareas de cobranza habían crecido exponencialmente pasando de 138,000 en 1926 a más de 400,000 en 1929. Naturalmente, estas actividades demandaban mayores gastos y personal.

Sin embargo, fácticamente se trataba también de un círculo vicioso que se había expandido sigilosamente y cuyo punto de partida parecía ser un personal fundamentalmente inexperto que parecía demandar nuevos puestos para vigilarlo. Un sistema de contabilidad inalterado desde hacía 20 años y probadamente obsoleto, así como la incomunicación entre matriz y sucursales de provincia, entre otros factores internos, ayudaban a que el círculo se redondeara. “No podía lograrse estabilizar cada oficina para que trabajara en forma verdaderamente eficiente y económica y resultaba que a mayores operaciones había que responder siempre con mayor personal, y seguramente no siempre en la proporción justa sino frecuentemente en proporción mayor”,⁵⁴⁴ lo que redundaba en acrecentamiento del círculo.

Estos “inconvenientes” se reflejaban con peculiar claridad en las sucursales, pero se acentuaban con mayor fuerza en la matriz, toda vez que ésta concentraba el movimiento de aquéllas. En cuestión de cartera el problema era particularmente grave y tendía a crecer porque en ninguno de ambos niveles existían “normas firmes para el estudio y otorgamiento de créditos”. Ésta era una laguna que se explicaba por las herencias del periodo de privilegios; era, por decirlo así, un costo no calculado de la reestructuración. Porque después de todo, ¿para qué habían de formularse este tipo de normas en un banco de emisión cuyos recursos tenían una elasticidad mucho mayor que la de un banco de depósitos? ¿Por qué hacerlo si no existía el peligro de llegar a la inmovilización de sus capitales?

Así que, además de los problemas que se derivaban de los procesos propiamente internos del Nacional, reestructuración y administración, aparecieron otros ligados al cambio de las circunstancias nacionales. La pérdida del privilegio de la emisión monopólica fue la más evidente, pero no fue la única. El Nacional conoció realmente la competencia de otras organizaciones y agentes financieros. Ya hemos visto la que ejercían las sucursales del Banco de México, pero también hay que contar la que realizaban los bancos extranjeros, pues encontrándose en igualdad de circunstancias legales resultaron ser muy buenos opositores. Al grado que un personaje bien informado de los asuntos financieros como Rafael Mancera podía celebrar “desde un punto de vista estrictamente nacionalista” que se les “re-

⁵⁴⁴ *Idem.*

tirara el permiso de recibir depósitos”, aunque lo juzgaba “inoportuno” al comienzo de los años treinta, “pues no haría sino provocar mayor atesoramiento y por lo tanto mayor restricción en el crédito”. Además, como ya lo había planteado para el caso de las sucursales del Banco de México, también en el caso de las de bancos extranjeros era “muy fácil convertirlas en bancos *mexicanos* y seguir operando”.⁵⁴⁵ Otro rubro donde la competencia se cerró fue en el del cambio de especies, materia en la que había obtenido buenos dividendos y donde comenzó a registrar ganancias menores debido tanto a aquélla como al declive que observó la plata en 1926. Ante el contrabando de metales se impusieron restricciones legales a finales de 1927 y esto aumentó los costos de transacción, desanimando aún más sus operaciones.

Otra tendencia que apareció con este ajuste nos recuerda la innecesaria concentración del riesgo en la que cayeron los bancos que quebraron al principio de la década. Como en aquella ocasión, de manera poco perspicaz el riesgo comenzó a distribuirse deficientemente. El fenómeno tuvo una manifestación clara: la mayoría de las sucursales tendieron a reducir sus movimientos y a preferir las cuentas con las que hacían operaciones importantes. De esta forma “casi cada sucursal tenía uno o dos clientes grandes de los que sacaban cuanto provecho podían, pero que en cambio iban adquiriendo una posición privilegiada cerca del gerente”,⁵⁴⁶ al que recíprocamente presionaban para lograr mejores o mayores concesiones. No seleccionando los riesgos que realmente aceptaba o actuando en forma irreflexiva, el Nacional se inclinaba a una situación en la que podría sorprenderlo el deterioro cualitativo de su cartera.

Aquí, pese a desconocer los montos que llegó a importar el problema, sabemos que la suma e importancia de los casos preocupó al consejo del Nacional. Algunos significativos de plazas importantes del norte y del este de la república nos pueden dar una idea de la extensión del fenómeno; en Torreón don Mauro de la Peña con sus negocios de La Fe y El Pilar daba vida a la sucursal del banco; en Monterrey sucedía algo similar con la familia Madero y su Cía. Explotadora Coahuilense; en Villahermosa, con la explotación de maderas de Romano y Compañía; en Guadalajara, con los negocios comerciales de Elías Solana; en Guaymas era la Casa Richardson y sus negocios de exportación; en Mazatlán con la firma Welch-

⁵⁴⁵ Cfr. R. Mancera a Montes de Oca del 6 de marzo de 1932, en CEH, CMLXXV, doc. 23621. Cabe señalar que la idea sería llevada a cabo poco después trayendo el retiro del Canadian Bank of Commerce, el Bank of Montreal y el Anglo South American Bank y la aparición de nuevas organizaciones de menor escala pero de capital básicamente nacional como el Banco de Comercio, el Banco Azucarero, el Banco Mexicano y Crédito Industrial de Monterrey; organizaciones que anunciarían propiamente un tercer y nuevo periodo de la banca en el país para el siglo XX.

⁵⁴⁶ Véase sesión del 27 de junio de 1931, Libro núm. 13 Actas del Consejo de Administración, BNM, AHB.

ers; en Chihuahua, curiosamente por las operaciones con la Casa Russek, la cual había sido absorbida por el banco unos años atrás; en Tampico, donde pese a su capacidad de cambios, a sus operaciones con las compañías petroleras y al auge del puerto, había perdido su posición privilegiada para dejarse envolver en operaciones de cartera gruesas con no más de tres firmas cuya capacidad de pago ya empezaba a verse como menor de lo originalmente calculado por el gerente.⁵⁴⁷

Para aclarar más la imagen anterior, debe considerarse además que el número de las sucursales importantes decreció en el periodo, por esta razón –pese a la carencia de números– el anterior boceto cobra mayor realce y, consecuentemente, la posibilidad de que el problema que acompañaba a los riesgos de operación (dada su incorrecta valoración y la ausencia de principios selectivos) se transformase en una situación de peligro era algo que debía ser reconocido. La discusión sobre esta posibilidad se reflejó al determinar los castigos que deberían hacerse para corregir los márgenes de riesgo.

Dada la escasez de capital humano y financiero, así como la deficiencia cualitativa de ambos, fue difícil acordar una solución idónea para las sucursales. A menos, claro de, como se comentó en el Consejo de Administración: “condenarnos voluntariamente a vivir en zozobra por lo que los gerentes hicieran o por lo que en las contabilidades diversas ocurriera; la solución verdadera era la de lograr en cada sucursal personal adecuado para la labor financiera y personal adecuado para la tramitación interior”.⁵⁴⁸ Desde el punto de vista de Descombes, para lograrlo se necesitaba mayor control y profesionalización. Un primer paso en esa dirección se podría dar con el costoso esfuerzo de formar “auditores viajeros”, así como tener “un personal importante exclusivamente ocupado del ajuste de todas las cuentas atrasadas durante varios años”. Sin embargo, desde el punto de vista de Luis y Agustín Legorreta lo que se requería era un cambio radical de sistema y éste incluía la remoción de Descombes. Hacia septiembre de 1931, el caso del Nacional comenzó a inquietar al *hombre fuerte* de la época, Plutarco Elías Calles, quien instruyó a Emilio Portes Gil, embajador de México en París, para que se entrevistara en forma prudente y discreta con miembros de la Junta de París del Banco Nacional con objeto de exteriorizar que el “señor Descombes es persona grata para nosotros y elemento de acercamiento para mejor desarrollo de nueva Ley Monetaria y Bancaria”, pues tenía informes de que Agustín Legorreta “por conveniencia personal, ejercerá en los siguientes días influencias ante la junta con el propósito de que el actual gerente del Banco Nacional, cese su encargo”.⁵⁴⁹

⁵⁴⁷ *Idem.*

⁵⁴⁸ *Idem.*

⁵⁴⁹ Plutarco Elías Calles a E. Portes Gil, Legación de México en París, 14 de septiembre de 1931, en ACT, PEC, exp. 33, leg. 5/6, inv. 4558.

Enterado de la tensión existente, Portes Gil inició inmediatamente sus gestiones valiéndose de mister Assemat, un agente consular de Francia en Tampico, quien a su vez se entrevistó con altos directivos del Comité de París con objeto de solicitar la ampliación del contrato de Descombes. Mientras esto ocurría, Agustín Legorreta percibió el movimiento existente y entró en contacto con Portes Gil, ante quien se mostró sorprendido por la “importancia dada al asunto” y agregó que ya le había comentado a Luis Montes de Oca y que no había originado ninguna protesta del gobierno por lo que no juzgó necesario explicar el caso.

Para Legorreta la salida de Descombes obedecía exclusivamente a los problemas económicos por los que atravesaba el banco y manifestó que, naturalmente, “colocarían a un director grato al gobierno”. Para abundar en su fundamento, Legorreta enseñó a Portes Gil los balances generales desde 1919, con informes de agentes del banco y documentos de los últimos meses “de los que se desprende claramente que la actuación de Descombes como director marcó una caída pronunciada de los ingresos de esa institución y un muy serio aumento de los gastos de sostenimiento de la misma”; vio también datos por conceptos de sueldos a empleados y el embajador entendió que “habían casi duplicado”. Observó también que “el número de empleados durante el mismo periodo había crecido inútilmente en la misma proporción, causando esto un serio trastorno para el banco, que por primera vez desde muchos años, presentaba un déficit considerable”. Igualmente, le mostró “quejas colectivas manifestando su descontento por los métodos que el señor Descombes había introducido”. Al último, Legorreta insistió en que Descombes era honesto, “competente en cuanto se refiere a teoría, pero tiene el pecado muy común entre los hombres de negocio europeos y sobre todos franceses, de conservar métodos de trabajo anticuados que todavía siguen usándose en este continente, en donde la burocracia impera porque la mano de obra es barata, pero que resultan económicamente desastrosas para el público en un país que como México está acostumbrado a la sencillez y a la rapidez administrativa de los bancos estadounidenses”.⁵⁵⁰ Sus explicaciones parecen haber satisfecho a Portes Gil y las de éste a Calles, el Banco Nacional de México podía entonces continuar su denominado “Programa futuro”⁵⁵¹ sin la dirección de Descombes.

Es muy posible que los datos ofrecidos por Legorreta al ex presidente Portes Gil hayan sido los referentes al balance del ejercicio de 1930, mismos que nos ofrecen la oportunidad de redondear la imagen que guardaba el Nacional en el

⁵⁵⁰Portes Gil a Elías Calles, 10 de octubre de 1931, en *idem*.

⁵⁵¹Véase sesión del 17 de abril de 1931, Libro 13, Actas del Consejo de Administración, BNM, AHB. El “programa futuro del banco” consistía en continuar el plan de economías “recomendando una reducción constante en todos los renglones que pueda hacerse”.

segundo lustro de los años veinte. En enero de 1931 se tuvo claridad de que el balance del año anterior era “desfavorable” y que el ejercicio había traído una “pérdida líquida” de 385,000 pesos incluso después de haber descontado por completo “el costo de las reformas hechas a la oficina central, la compra de máquinas y haber efectuado castigos en sucursales por valor en junto de 380,000 pesos”.⁵⁵² La pérdida fue la causa de que se hiciera “una valoración serena del activo” y se abriera una cuenta para reajustarlo. Entre las razones que explicaban las pérdidas estaba el que las sucursales habían dispuesto de reservas de plata “sin atenerse a los límites de la central, obligando a ésta a comprar 1’800,000 de esa especie y que no obstante que se pidió la concentración en forma rápida; sin embargo ésta no se efectuó sino hasta después de que vino el descenso de la plata contra el oro, no habiendo contado la central con tiempo suficiente para nivelar la posición”. Otra razón de peso, según Luis Legorreta, se debía a un problema visto con anticipación: el aumento general y sin control de las inversiones en las sucursales.⁵⁵³

En términos sintéticos, el estudio comparativo de las utilidades 1929-1930 mostraba el decrecimiento de éstas y el aumento de los gastos. Se trataba de un examen largo y por momentos enredado que incluía la propuesta de cerrar las sucursales de Cuauhtémoc en Monterrey (que registraba pérdidas por 60,000 pesos); la de Tampico (por 1’357,000 pesos); la de Villahermosa (“que por haberse declarado en quiebra la casa Romano se ha cortado su fuente principal de pérdidas”);⁵⁵⁴ Zacatecas (por 69,000 pesos); la de Pachuca (pues además de que por su cercanía a la capital sería fácil atender sus negocios, sufría “por la baja de metales” teniendo “solamente alrededor de 170,000 pesos de cartera” y utilizando “sobre 425,000 pesos sin lograr buenas inversiones pues en los últimos años ha tenido en caja un promedio de 228,000 pesos, o sea 135 por ciento sobre sus depósitos y sus inversiones han dado un producto neto de menos de medio por ciento”); la de Tuxtla Gutiérrez (que pese a no dar malos resultados se desarrollaba “en un medio raquítico y en un Estado donde las garantías no son completas y principalmente su comunicación es muy difícil”, amén que desde el establecimiento de la de Tapachula había perdido importancia); la agencia en Nueva York (cuyas pérdidas se estimaban en 899,000 pesos).⁵⁵⁵ De igual modo, se acordó la

⁵⁵²Cfr. sesión del 8 de enero de 1931, *idem*.

⁵⁵³Algo sobre lo que se discutió, en la sesión ordinaria del 26 de febrero de 1930, véase *idem*.

⁵⁵⁴Descombes trató también el asunto del crédito que por conducto de la sucursal en Villahermosa se hizo a la sociedad “Romano y Cía. Sucesores Sociedad en Comandita”, pues ésta tenía negocios de explotación de madera en el Petén y la Alta Verapaz de Guatemala, que había ofrecido en garantía por sus créditos al banco, razón por la que proponía al consejo la aceptación de un abogado guatemalteco para resolver el traspaso de los derechos de propiedad; véase sesión del 26 de enero de 1931, Libro núm. 13, Actas del Consejo de Administración, BNM, AHB.

⁵⁵⁵*Idem*.

clausura de la sucursal de Capuchinas, alegando que se trataba de una propuesta realizada “desde la adquisición de los negocios de la Compañía Bancaria de París y México”,⁵⁵⁶ pues sus negocios ya se habían traspasado a la oficina central y sólo se había dejado abierta como sucursal “para que su clientela se acostumbrara a tratar con el banco, en lo cual se siguió la idea aprobada desde un principio por el Consejo”.⁵⁵⁷

La mayor parte de este desolador cuadro se había gestado entre 1925 y 1927. Desde luego, en el seno del consejo existían diferencias sobre el cierre de las sucursales, siendo el caso de la agencia en Nueva York el más polémico. Descombes opinaba que los bancos neoyorkinos ofrecerían mejores condiciones y que, en realidad, eran pocos los bancos extranjeros que tenían una agencia ahí. Además, argumentaba en su estudio que “en los tres últimos años no se ha podido lograr estabilidad en los depósitos, que fluctúan con brusquedad entre 700,000 y 3 millones de pesos haciendo imposible hacer inversiones con seguridad. En periodos de crisis está probado que los depósitos mexicanos no van a los bancos mexicanos en el extranjero y en periodos de confianza estos depósitos disminuyen mucho”.⁵⁵⁸ En consecuencia, para él la agencia sólo fungía como intermediaria con los bancos americanos. Sin embargo, los Legorreta, en voz de Luis, subdirector del Nacional, se oponían al cierre, pues para ellos la agencia abría la “posibilidad de adquirir los depósitos en Nueva York de firmas mexicanas que como se sabe son de importancia, así como también utilizar tales depósitos en créditos que algunas buenas firmas mexicanas utilizan con bancos” de esa plaza; circunstancia “que no había prosperado por la situación en México”.⁵⁵⁹

Así, en forma llamativa, Luis Legorreta se opuso al cierre de las sucursales dejando a un lado argumentos económicos y exponiendo que éste causaría efectos morales negativos. En segundo lugar, mencionó la posibilidad de dificultades ante autoridades locales “como cuando se intentó cerrar la del Estado de México”. En tercero, por “la oportunidad”, pues era difícil en ese momento “prever si resurgirían las actividades”.⁵⁶⁰ Sugirió por último que el consejo optara por reajustes individuales en cada sucursal y soluciones específicas a problemas locales.

⁵⁵⁶Cfr. AHB, Caja 7, correspondencia del banco con el Comité de París, folder 72, “Banco Nacional de México, S.A. Cía. Bancaria de París y México, S.A. Procedimiento y Bases de absorción de la segunda por el primero”, documento fechado el 25 de marzo de 1930.

⁵⁵⁷Véase sesión extraordinaria del 11 de abril de 1931, Libro núm. 13, Actas del Consejo de Administración, BNM, AHB

⁵⁵⁸*Idem.*

⁵⁵⁹*Idem.*

⁵⁶⁰*Idem.*

No obstante su alegato en contra de la propuesta de la dirección (o sea de Descombes), el consejo votó a su favor “y la autorizó para clausurar las mencionadas sucursales cuando lo considere conveniente”. No hay duda que la decisión enturbiaba aún más la tensión existente entre los proyectos de Descombes y los Legorreta, la cual –como hemos visto arriba– sería presentada siete meses después al ex presidente Portes Gil, sospechosamente, bajo una forma muy distinta.

