



EL ABOGADO Y LA EMPRESA.
UNA MIRADA AL DESPACHO
DE MANUEL GÓMEZ MORIN,
1920~1940

GABRIELA RECIO CAVAZOS



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS

EL ABOGADO Y LA EMPRESA.
UNA MIRADA AL DESPACHO DE MANUEL GÓMEZ MORIN
1920-1940

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS
Serie DOCTRINA JURÍDICA, núm. 795

COORDINACIÓN EDITORIAL

Lic. Raúl Márquez Romero
Secretario técnico

Lic. Wendy Vanesa Rocha Cacho
Jefa del Departamento de Publicaciones

Ricardo Hernández Montes de Oca
Cuidado de la edición y formación en computadora

Carlos Martín Aguilera Ortiz
Elaboración de portada

GABRIELA RECIO CAVAZOS

EL ABOGADO Y LA EMPRESA.
UNA MIRADA AL DESPACHO
DE MANUEL GÓMEZ MORIN
1920-1940



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS
México, 2017

Primera edición: 25 de julio de 2017

DR © 2017. Universidad Nacional Autónoma de México

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS

Circuito Maestro Mario de la Cueva s/n
Ciudad de la Investigación en Humanidades
Ciudad Universitaria, 04510 Ciudad de México

Impreso y hecho en México

ISBN: 978-607-02-9396-2

CONTENIDO

Presentación	VII
Héctor FIX-FIERRO	
Agradecimientos.	XI
Introducción.	1
CAPÍTULO PRIMERO	
EL ABOGADO Y LA EMPRESA A FINALES DEL SIGLO XIX.	7
I. Introducción.	
II. Los abogados y los negocios en la historia: aspectos compara- tivos	9
III. Los abogados de empresa en México (1880-1910).	19
IV. A manera de conclusión.	48
V. Apéndice	50
CAPÍTULO SEGUNDO	
LOS ABOGADOS DE EMPRESA Y EL IMPACTO DE LA REVOLUCIÓN (1910-1925)	61
I. Introducción.	
II. El impacto de la Revolución en la economía	63
III. El desmantelamiento de las redes porfiristas y la construcción de los nuevos vínculos revolucionarios	71
IV. El ajuste	84
V. A manera de conclusión.	90
CAPÍTULO TERCERO	
MANUEL GÓMEZ MORIN: EL ABOGADO DE EMPRESA EN EL MÉXI- CO POSREVOLUCIONARIO	93
I. Introducción.	
II. Manuel Gómez Morin: de Batopilas a Nueva York	95

III. Rancheros y técnicos: la nueva administración posrevolucionaria	107
IV. Manuel Gómez Morin: el abogado de empresa	115
V. A manera de conclusión	131

CAPÍTULO CUARTO

EL ABOGADO DE EMPRESA: LA NEGOCIACIÓN DE LOS CERVECEROS CON LOS GOBIERNOS POSREVOLUCIONARIOS.	133
I. Introducción.	133
II. La industria cervecera	137
III. Impuestos	142
IV. Fletes	149
V. Aranceles	153
VI. Facilidades para exportar	154
VII. Convenios cerveceros	158
VIII. Otras asesorías a la Cervecería Cuauhtémoc	163
IX. A manera de conclusión	168

CAPÍTULO QUINTO

EL ABOGADO DE EMPRESA: ASESORÍA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UNA GRAN EMPRESA, CERVECERÍA CUAUHTÉMOC	171
I. Introducción.	171
II. La inestabilidad financiera	173
III. La emisión de los primeros bonos hipotecarios	176
IV. Fusiones y adquisiciones: la Cervecería Cuauhtémoc a la caza de sus competidores	188
V. La formación del primer <i>holding</i> mexicano: el caso de VISA	200
VI. A manera de conclusión	214
Conclusiones.	215
Fuentes de información	221
Índice analíticos	235
I. Personas	235
II. Despachos y bufetes	248
III. Empresas, bancos, haciendas, asociaciones y periódicos	249

PRESENTACIÓN

Es muy probable —estimado lector, estimada lectora— que usted sea de las personas que sienten escasa simpatía por los abogados como gremio profesional. Se trata de un sentimiento ampliamente difundido en casi todas las sociedades y en casi todas las épocas, y que se refleja de manera particular en los chistes y las historias sarcásticas que se cuentan de los miembros de la profesión. El severo juicio de la sociedad sobre los abogados se debe, en mucho, al doble papel que desempeñan, a la ambivalencia en la que se mueven: por un lado, actúan como intermediarios entre la sociedad y las instituciones públicas, en particular el aparato de la justicia, pero, por el otro, también son representantes del poder establecido, porque trabajan con uno de los instrumentos primarios del Estado: la ley. Justificada o no, sin embargo, la mala reputación de los abogados no debe ser impedimento para acercarse a esta investigación, verdaderamente espléndida, de la doctora Gabriela Recio Cavazos.

Más allá de simpatías o antipatías, las ciencias sociales han reconocido el trascendente papel de los abogados en el surgimiento y evolución de la sociedad contemporánea, principalmente en el ámbito político y en la esfera económica. Nuestro país no ha sido la excepción. En otras oportunidades me he atrevido a afirmar que México es un país inventado por el derecho y los juristas, pues, una vez consumada la Independencia, las elites gobernantes del momento decidieron intentar la transformación del orden colonial en una sociedad plenamente moderna, a la altura de las naciones más avanzadas de la época, como lo eran los Estados Unidos. Ello requería un plan y un diseño del horizonte al que deseaban encaminarse, y ese plan y ese diseño se plasmaron primeramente en la Constitución y las leyes. Se entiende así por qué las luchas para definir las formas de Estado y de gobierno en México, y de hacerlas realidad a través de un orden jurídico racional y moderno, fueron tan encarnizadas durante casi todo el siglo XIX. En esa misma lucha por hacer realidad la propuesta de la norma nos encontramos todavía inmersos el día de hoy.

No obstante lo anterior, a la importancia social del gremio jurídico en la historia independiente de México no le ha correspondido el mismo nivel

de atención por parte de los estudiosos de las diversas disciplinas sociales. Contamos, claro está, con numerosos y valiosos estudios por parte de quienes (principalmente juristas) cultivan la historia del derecho, y una buena parte de tales estudios se refiere a la época colonial, en donde se encuentran, sin duda, muchas de las raíces de la cultura jurídica del México moderno. Poco explorado ha sido, en cambio, el papel social de la profesión durante la época independiente —por ejemplo, como diseñadores y constructores de las instituciones del Estado—¹ y menos aún contamos con estudios sobre su intervención particular en la vida económica y política de las primeras décadas posteriores a la Revolución. Desde este punto de vista, la investigación de la doctora Recio sobre los abogados de empresa y su papel durante el Porfiriato y las primeras décadas del periodo posrevolucionario —ejemplificado en esta última época por el ejercicio profesional de don Manuel Gómez Morin— resulta de extraordinario interés.

No abundaré sobre el contenido y el desarrollo de la investigación, pero sí deseo enfatizar tres puntos relacionados con ella. El primero es que la autora ha tenido acceso a un verdadero tesoro, el archivo de don Manuel Gómez Morin. Ello le ha permitido darle a su estudio un nivel de profundidad y detalle sobre su desempeño como abogado de empresa que difícilmente podría lograrse de cualquier otro modo. Puedo imaginarme que el estudio de este archivo para reconstruir, casi día con día, las comunicaciones y los tratos de don Manuel con sus representados y con las diversas autoridades del país (véanse principalmente los capítulos cuarto y quinto), ha sido una tarea inmensa que se ve ampliamente recompensada por lo que revela, con plena claridad, sobre la vida económica, política y jurídica de México en esa época turbulenta.

Pero la investigación no sólo es de gran interés para el estudio de los abogados y del papel del derecho en la vida económica, sino que también lo será para quienes cultivan habitualmente la historia económica, como es el caso de la autora. Su formación como economista e historiadora la ha llevado a consultar y manejar otros archivos y otras fuentes de información que probablemente estarían lejanas para los historiadores del derecho, pero que complementan y profundizan aún más los hallazgos provenientes del Archivo Gómez Morin. Ciertamente, las diversas perspectivas disciplinarias que nutren a esta investigación pueden distinguirse con claridad en el plano

¹ Un esfuerzo en este sentido puede verse en Cruz Barney, Oscar *et al.* (coords.), *Los abogados y la formación del Estado mexicano*, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Históricas, UNAM-Illustre y Nacional Colegio de Abogados de México, 2013.

teórico y conceptual, pero si algo revela el estudio, es que, en la realidad, las dimensiones económica, jurídica y política del ejercicio profesional del abogado de empresa tienden a fundirse, lo que la figura de don Manuel revela ejemplarmente. La fusión de roles no está exenta de complejidades y dilemas, tanto éticos como profesionales, pero precisamente ahí tiene su fuente mucho del valor de los servicios que estos abogados pueden ofrecer a sus clientes. Y también es, inevitablemente, fuente de la crítica social que ya hemos mencionado.

Como todo estudio verdaderamente trascendente, el valor de esta obra no radica sólo en su contenido y su desarrollo, sino también en las perspectivas que abre y en las herramientas que pone al alcance de futuras investigaciones. En ese sentido, la investigación de la doctora Recio sugiere que debe haber más archivos de abogados connotados (aunque quizá no a tal grado excepcionales, como lo fue don Manuel Gómez Morin) esperando ser abiertos por los investigadores interesados en explorar muchos otros aspectos de la vida cotidiana del país, además de los económicos. Y, por si esto fuera poco, su estudio ofrece otras herramientas valiosas para el investigador: una bibliografía extensa y selecta en la que los lectores —juristas, economistas y científicos sociales en general— pueden encontrar pistas y elementos para emprender sus propios estudios sobre el papel social, y particularmente el económico, de la profesión jurídica. Complementan el estudio varios laboriosos índices —de nombres, de despachos y bufetes, así como de empresas— que ofrecerán a los estudiosos un acceso adicional, muy puntual y útil, a esta original investigación. El conjunto de la información que ofrece esta obra es de enorme riqueza y gran utilidad para el conocimiento de la función social y económica de los abogados en las sociedades modernas.

Por lo anterior, no puede ser menos que un motivo de satisfacción para el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM que la doctora Recio haya aceptado confiar la publicación de su valioso estudio a nuestra Máxima Casa de Estudios. Se hayan producido o no en su propio seno, el Instituto y la Universidad cumplen el mandato de la sociedad mexicana, así como una función verdaderamente nacional, al promover y difundir, bajo su prestigiado sello editorial, investigaciones tan importantes como la que aquí se presenta.

Héctor FIX-FIERRO

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación dio inicio en 1993, cuando escribí, para la clase de John Womack Jr. en la Universidad de Harvard, un trabajo sobre la historia de la industria cervecera mexicana durante el Porfiriato. Durante la elaboración del mismo descubrí que era poco lo que se había escrito sobre el desarrollo del sector a lo largo del siglo XX. Esta ausencia de estudios me resultó curiosa, dado que en aquella época las cervecerías Cuauhtémoc-Moctezuma y Modelo estaban conquistando mercados extranjeros a pasos agigantados. Además, por lo menos para el caso de la cervecería Cuauhtémoc, desde su fundación en 1890, había logrado sobrevivir a la Revolución y a la gran depresión.

Posteriormente, en El Colegio de México tomé la decisión de elaborar mi tesis doctoral en historia sobre el efecto que tuvo la Revolución en las empresas cerveceras. En el proceso me percaté que la mayor parte de las compañías habían destruido sus archivos de carácter histórico y aquellas que aún conservaban algo no permitían su consulta a los historiadores. En búsqueda de fuentes alternativas que me ayudaran a documentar el devenir de las empresas, tuve la fortuna de conocer a Cecilia Landerreche, quien al saber del trabajo que estaba realizando me comentó que su abuelo, Manuel Gómez Morin, había sido asesor de varias cervecerías a principios del siglo XX. Cecilia me sugirió que revisara la documentación que había en el archivo de su abuelo para complementar mi investigación.

Fue así como llegué a casa de Elena (†) y Mauricio Gómez Morin (†), quienes en su bella casa en San Angel Inn resguardaban el archivo de don Manuel. Amablemente me prestaron su comedor para que yo pudiera revisar los documentos y, con la orientación de Alejandra Gómez Morin y Angélica Oliver, pude refinar mi búsqueda en torno al tema de mi investigación. Al analizar la información en casa de Elena y Mauricio me di cuenta que don Manuel, además de haber sido oficial mayor y subsecretario de la Secretaría de Hacienda, primer presidente del Banco de México, director de la Escuela Nacional de Jurisprudencia, rector de la UNAM y fundador del PAN, todo ello antes de cumplir los cuarenta y tres años, fue uno de los abogados de empresa más importantes de la primera mitad del siglo XX. Asimismo, los documentos me revelaron que en aquellos años don Manuel

también ofreció los servicios que ahora brindan aquellas personas que laboran en la banca de inversión y en las compañías consultoras.

En casa de Mauricio y Elena descubrí asimismo que don Manuel no sólo había asesorado a importantes empresarios cerveceros. A su despacho llegaron los hombres de negocios más importantes de principios del siglo XX para asesorarse sobre cómo resolver los problemas que enfrentaban los bancos, las aseguradoras y las compañías cerveceras, además de las empresas huleras, cerilleras, textiles, departamentales, entre muchas otras más. A Elena y Mauricio agradezco su amabilidad y cariño ya que al abrirme las puertas de su casa, entre té, cafés, botanas y tequilas, fui entendiendo el tipo de servicios que un abogado de empresas ofrecía en ese entonces a sus clientes.

La riqueza de la información que encontré en el archivo de don Manuel fue abrumadora y sin la ayuda, asesoría y sugerencias de Carlos Marichal —profesor, asesor, colega y gran amigo—, mi tesis doctoral no hubiera visto la luz. Su orientación, lectura de diversos borradores, así como las múltiples charlas que tuvimos, fueron invaluable. Su capacidad de síntesis y sus conocimientos sobre historia económica y de las empresas contribuyeron sustancialmente a la forma en que abordé mi investigación. Espero que muchas de las ideas que surgieron en nuestras conversaciones a lo largo de los años hayan quedado plasmadas en los capítulos de este trabajo.

Con Graciela Márquez y Aurora Gómez Galvarriato tengo una deuda extraordinaria. En múltiples pláticas que tuve con ellas pude comprender que el objeto de estudio de mi investigación era el abogado y no la empresa. Sus sugerencias contribuyeron enormemente a que mi trabajo contara con una mejor estructura. Además de colegas, ambas me han ofrecido su amistad a lo largo de más de veinte años, en los cuales su apoyo fue muy importante para superar momentos difíciles que pusieron a prueba mis deseos de continuar con mi investigación.

El Center for U.S.-Mexican Studies de la Universidad de California en San Diego, en los Estados Unidos, me otorgó una beca como investigador visitante en el año académico 2004-2005. En San Diego pasé un año en condiciones ideales y envidiables y pude obtener información que contribuyó de manera sustancial a la elaboración del primer capítulo.

A lo largo de los años, partes de esta investigación han sido presentadas en diferentes foros y congresos. A Carlos Dávila Ladrón de Guevara, Geoffrey Jones, Pablo Martín Aceña y Steven Topik doy las gracias por sus atinados comentarios y sugerencias.

Fue César Hernández quien creyó que otros abogados, al igual que a él, les gustaría conocer más de la historia de los abogados de empresa y sobre la labor que don Manuel desempeñó como tal. César envió mi tesis doctoral a Héctor Fix-Fierro y por ello le estoy profundamente agradecida.

Héctor Fix-Fierro mostró desde un inicio un ávido interés en que el sello editorial del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM publicara los resultados de mi investigación. Las importantes sugerencias que me ha brindado y el minucioso trabajo editorial que ha efectuado han contribuido enormemente para mejorarla. Asimismo, quiero agradecer los comentarios que recibí de los dictaminadores anónimos a quienes el comité editorial envió borradores previos.

Este trabajo está dedicado a mi familia que a lo largo de muchos años me ha apoyado en diferentes facetas. A mis padres, Mario y Gloria, quienes siempre se preocuparon de que tuviera libros a mi alcance y por su insistencia en que obtuviera una educación de calidad; a ellos también debo mi interés por estudiar a fondo la historia de las empresas y los empresarios. A Emilia por enseñarme que la vida debe ser vista desde distintos ángulos y mostrarme que las diferencias enriquecen a las familias. A Bruno por tomar como un hecho indiscutible que las actividades cotidianas de las madres consisten en realizar investigación y plasmarla en libros. A Lucas (†) y Siena, fieles compañeros de escritorio, cuya constante presencia han aligerado el trabajo solitario que toda investigación presupone. Finalmente a Pablo quien con su comprensión, apoyo y amor siempre ha estado presente a lo largo de estos años a través de sus preguntas, comentarios, bromas, pero sobre todo su cariño.

Ciudad de México, mayo de 2016.

INTRODUCCIÓN

A finales del siglo XX, el mundo corporativo se vio envuelto una importante ola de fusiones y adquisiciones a nivel internacional. Mucho se ha analizado y discutido sobre este movimiento, que tuvo por resultado la creación de empresas globales, empleadoras de miles de trabajadores, y con capitales formidables. Las empresas que ofrecen servicios jurídicos no estuvieron exentas de dichos cambios, ya que los bufetes más importantes de los Estados Unidos formaron alianzas y fusiones con despachos de abogados de menor tamaño para aprovechar sus conocimientos y conexiones en el entorno jurídico local y así estar en condiciones de ofrecer mejores servicios a sus clientes. La dimensión alcanzada, tanto por el número de abogados que emplean dichas empresas de servicios jurídicos en la actualidad como por la cantidad de dinero que movilizan, ha sido de tal magnitud, que en algunos países, como Australia, los bufetes han emitido acciones y cotizan en bolsa.¹ Sin embargo, la crisis económica que dio inicio en 2008 no evitó que estos grandes despachos tuvieran problemas financieros, como fue el caso de *Dewey & LeBoeuf*, con oficinas centrales en Nueva York, que a finales de mayo de 2012 se declaró en quiebra, convirtiéndose en el colapso más grande de un empresa de servicios jurídicos en los Estados Unidos.²

Los cambios, procesos de crecimiento y especialización en los que han estado inmersos los despachos de abogados especializados en asuntos de

¹ Petersen, Melody, “American and British Law Firms Set to Merge”, *The New York Times*, 12 julio de 1999 (edición electrónica), y Tagliabue, John, “Law Firms from U.S. Invade Paris”, *The New York Times*, 25 de julio de 2007 (edición electrónica). El bufete más grande del mundo es *Clifford Chance*, con 3400 abogados e ingresos de 1271 millones de libras esterlinas en 2013. Con su oficina principal en Londres y con oficinas en veinte países, *Clifford Chance* se convirtió en el 2000 en el bufete corporativo más grande del mundo, una vez que se fusionaron *Rogers & Wells* en Nueva York, *Clifford Chance* en el Reino Unido y *Punder, Völhard, Weber & Axster* en Alemania. Además, para finales de ese mismo año se concretó la fusión con el despacho italiano *Grimaldi e Associati*.

² *Dewey & LeBoeuf* se fundó a finales del siglo XIX; en su época de mayor expansión empleaba 2500 abogados y contaba con oficinas en 26 países. Al momento de su quiebra, la deuda del despacho ascendía a 315 millones de dólares. Véase Lattman, Peter, “Dewey & LeBoeuf Files for Bankruptcy”, *The New York Times*, 28 de mayo de 2012 (edición electrónica).

empresa han despertado escaso interés por parte de los historiadores, ya que es poco lo que sabemos de su historia y desarrollo, a pesar de que quienes laboran en ellos son los responsables de diseñar y negociar los contratos que permiten a las compañías internacionales organizarse de una manera tal que puedan navegar en contextos y realidades jurídicos completamente distintos a los de su casa matriz. Son los que tratan de influir, mediante negociaciones con las autoridades, en la interpretación y aplicación de las leyes y los reglamentos —sobre derechos de propiedad, organización financiera, competencia, tributación, entre otras materias— que puedan tener un impacto en el desempeño de las empresas que representan, y los que en muchas ocasiones también fungen como intermediarios financieros, tanto en los países emergentes como en los desarrollados. En suma, los abogados están presentes en una multitud de transacciones económicas y son clave en el diseño y conformación del marco institucional de la economía. Más aún, se trata de los intermediarios clave entre los actores económicos y los políticos, o dicho en otros términos, son la bisagra que engarza las esferas política, jurídica y económica entre sí.

A pesar de su importancia en la esfera económica, la historia económica y la historia de la empresa los han dejado de lado. Si bien en las décadas recientes se ha elaborado, en el marco de la historia económica, una multiplicidad de estudios que subrayan la importancia del marco institucional para comprender el desarrollo económico, son escasos los trabajos que buscan entender y explicar cuál ha sido el papel del abogado en la construcción de dicho marco.³

Las instituciones son de vital importancia para la sociedad, ya que coordinan las conductas humanas y reducen la incertidumbre en las actividades diarias de las personas que la conforman. Las instituciones pueden definirse como las reglas del juego en una sociedad o también, en otras palabras, como las limitaciones que la misma sociedad diseña para dar orden a la interacción humana.⁴ Bajo esta óptica, los países tercermundistas son en esencia pobres, porque el andamiaje institucional con el que cuentan incentiva ciertas actividades políticas y económicas que no conducen al crecimiento y la productividad.⁵ En otros términos: las leyes de estos países favorecen el comportamiento rentista de los individuos en dichas sociedades y ello inhibe, en el largo plazo, el desarrollo del país.

³ Esto queda patente en los estudios de Coase (1988), Williamson (1975; 1981), North (1981; 1990), Chandler (1977).

⁴ North (1990: 3).

⁵ North (1990: 110).

El enfoque institucional ha propiciado el análisis del impacto del marco legal en el desarrollo de las economías. Estos estudios se han centrado en explorar qué tipo de marco jurídico, si el angloamericano o el romanista, tiende a ofrecer un mejor sistema para la conducción de los negocios y concluyen que los países de tradición jurídica angloamericana son los que tienen mejores índices de crecimiento.⁶ Asimismo, existen trabajos con un mayor contenido histórico que comparan el proceso de industrialización en países con tradiciones jurídicas muy diversas, como los Estados Unidos, el Reino Unido, Francia y Alemania, tratando de determinar qué tipo de marco jurídico fomentó un mejor ambiente para el desarrollo de las empresas.⁷ Estas investigaciones dejan entrever que, en cuestión de organización de las empresas, no es tan claro que el sistema jurídico angloamericano sea el más adecuado.

Si bien el marco institucional es pieza clave para estudiar el desarrollo económico, pareciera que los estudios antes mencionados toman como exógeno el conjunto de leyes y reglamentos con los que cuenta un país y suponen que el marco jurídico existente de una sociedad es casi independiente de su propio entorno. Además, tales investigaciones no discuten cómo crean y modifican dicho marco y quiénes lo diseñan. De hecho, la formación de la estructura jurídica de un país es resultado del medio social en que está inserta, así como de la resolución de los conflictos de interés entre los distintos grupos sociales, y en ambos ámbitos tienen una participación preponderante los abogados.

Los abogados son agentes que recomiendan a sus clientes cómo conformar sus compañías, qué forma organizativa deben adoptar, qué tipo de contratos elaborar entre los socios, y también son los que, desde la arena política, diseñan y promulgan la leyes que regirán la vida de las empresas. En ese sentido, estudiar la función del abogado en la arena de los negocios nos permitirá comprender cómo se diseñan los marcos legales que rigen la vida de las empresas y cómo estos evolucionan a través del tiempo y, del mismo modo, explicar cómo se diseñan y establecen las reglas formales e informales que circunscriben la actividad de las empresas. En suma, obtendremos un mejor conocimiento de los abogados como grupo profesional en el México del siglo XX, tema que ha sido poco explorado.⁸

El presente estudio analiza los servicios que los abogados ofrecieron al mundo de los negocios en México, antes, durante y después de la Revolu-

⁶ Laporta *et al.* (1997; 1998; 1999).

⁷ Lamoreaux y Rosenthal (2005), Guinnane *et al.* (2007).

⁸ Esto lo mencionan Fix-Fierro y López-Ayllón (2006).

ción. Ello nos permite evaluar qué papel desempeñaron en situaciones históricas y políticas muy diferentes. Resulta difícil realizar un estudio como el presente, en gran parte debido a la ausencia de fuentes y a que los abogados resguardan celosamente la información a que los obliga el compromiso de confidencialidad que tienen con sus clientes. En consecuencia, la intervención de los abogados en los negocios es menos visible que la del empresario, el trabajador o la misma empresa. Y la falta de acceso del historiador a los archivos de los abogados le impide explorar cómo actúan los agentes jurídicos en la economía.

Nuestro análisis se refiere al caso de México y, en particular, al del abogado Manuel Gómez Morin. El periodo que abarca es el comprendido entre 1880 y 1940. El caso de este abogado es interesante, ya que fue un hombre que creó muchas de las instituciones que aún persisten en nuestro país, pero su labor como abogado de empresa es poco conocida. Gómez Morin colaboró con los gobiernos de Adolfo de la Huerta, Álvaro Obregón y Plutarco Elías Calles, en los que ocupó elevados cargos y en los que intervino en la redacción de importantes leyes. Fue director de la Escuela Nacional de Jurisprudencia, presidente del primer Consejo de Administración del Banco de México, rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, fundador del Partido Acción Nacional, pero, además, fue abogado de empresa a lo largo de toda su vida. La información que se encuentra en el Archivo de Manuel Gómez Morin, en especial aquella de su despacho, nos permite analizar qué tipo de servicios prestó dicho abogado a las empresas justo cuando la Revolución daba sus últimos coletazos.

Con el fin de examinar el papel que desempeñaron los abogados en el desarrollo de los negocios en México en la primera mitad del siglo XX —con énfasis en el periodo 1920-1940, pero con atención a los antecedentes—, este estudio está compuesto de cinco capítulos. El primero hace una revisión historiográfica de los estudios que se ocupan de la función de los abogados en la economía. De ellos se desprende que en los países en proceso de industrialización, como Inglaterra y los Estados Unidos durante todo el siglo XIX, la demanda de los servicios de los abogados se incrementó en la medida que las empresas crecían y empezaban a formar grandes conglomerados. Lo mismo sucedió en México durante el Porfiriato cuando, a raíz del establecimiento de las primeras grandes empresas, los hombres de negocios comenzaron a utilizar cotidianamente los servicios de los abogados y, en menor medida, de los notarios.

Este capítulo también explora quiénes fueron los abogados de empresa durante el Porfiriato y qué tipo de servicios ofrecieron a sus clientes. Se puede observar cómo ciertos abogados importantes, como Joaquín Casasús,

Pablo Martínez del Río y los hermanos Macedo, entre otros, fueron asesores de las principales empresas ferroviarias, de los bancos, y de múltiples empresas extranjeras. Además, ellos mismos estuvieron estrechamente vinculados con el gobierno del general Díaz, en calidad de senadores y diputados, lo cual les permitió tejer redes entre los negocios y la política que fueron de mucha importancia para sus clientes.

El segundo capítulo muestra el impacto que tuvo la Revolución en la economía y cómo este conflicto armado destruyó las redes entre políticos y empresarios que los abogados habían tejido a lo largo de treinta años y cómo éstas tuvieron que reconstruirse con otros abogados en las décadas posteriores. También trata de entender qué sucedió con los abogados de empresa durante la lucha armada. Muchos de los abogados más importantes del Porfiriato se vieron forzados a abandonar el país, lo cual dejó a infinidad de empresarios sin representación legal adecuada en épocas política y económicamente muy complicadas. Ello dio pie a que los jóvenes abogados provenientes de las clases medias de provincia comenzaran a suplir, a marchas forzadas, la ausencia de los experimentados y fogueados abogados del gobierno de Díaz, tanto en la esfera privada como en la administración pública posrevolucionaria.

El tercer capítulo utiliza el caso de Manuel Gómez Morin para analizar cómo la ausencia de los principales abogados porfiristas dio la entrada a jóvenes abogados en la administración pública revolucionaria y en la asesoría a los hombres de negocios. Su ejemplo permite explorar cuál fue el papel de los nuevos abogados después de la lucha armada; qué tipo de labores realizaron a principios de la década de los veinte; cómo construyeron estos jóvenes los lazos con la nueva administración revolucionaria; y qué tipo de servicios prestaron a sus clientes. Este capítulo informa también quién fue Manuel Gómez Morin; cuáles fueron los gobiernos con los que colaboró y en qué funciones; qué otras responsabilidades educativas y políticas asumió; qué leyes contribuyó a redactar y a cuáles empresas asesoró a lo largo de su vida.

Uno de los sectores que pudieron sobrellevar relativamente el caos revolucionario y sus efectos a largo plazo fue el cervecero. Si bien muchas de sus fábricas fueron incautadas durante la lucha armada y posteriormente devueltas sin inventarios, fue un grupo que, desde principios de los veinte, comenzó a organizarse y a negociar con los nuevos gobiernos revolucionarios. Además, fue una industria que, después de la Revolución, no sólo logró recuperarse y crecer como una de las más importantes del país, sino que también, y a partir de sus necesidades de expansión, creó empresas que fueron importantes para el desarrollo del país, como el vidrio, el cartón, la hojalata y la lámina. Por ello, los capítulos cuarto y quinto se enfocan en el

sector cervecero, ya que Gómez Morin fue el abogado de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza desde sus inicios en 1922, así como de la Cervecería Cuauhtémoc, una de las más importantes del país desde finales del siglo XIX.

El capítulo cuarto estudia el papel que Gómez Morin tuvo como intermediario y negociador entre la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza y el gobierno.⁹ En él se examina cómo el abogado de la Asociación entabló negociaciones para que disminuyeran los impuestos que el gobierno cobraba a este sector, para que se les protegiera con aranceles y para que los Ferrocarriles Nacionales bajaran los costos que cobraban en sus fletes. Asimismo, se discute cómo, en la década de los veinte, Gómez Morin coordinó convenios para regular los precios entre las cerveceras más importantes del país.

El capítulo quinto y final aborda el papel de Gómez Morin como asesor de la Cervecería Cuauhtémoc en diversos aspectos. En un país en el que el sistema bancario había sido destruido por la Revolución, se analiza cuál fue el papel de intermediario financiero que desempeñó Gómez Morin, por medio de sus conexiones y redes. En este sentido, se explora cómo la Cervecería Cuauhtémoc trató de adquirir, con la asesoría de su abogado, a sus principales competidores, la Cervecería Modelo y la Cervecería Moctezuma, a finales de la década de los veinte y principios de los treinta. Igualmente se examina la forma en que la empresa emitió, en la década de los treinta, los primeros bonos hipotecarios de una empresa manufacturera mexicana después de la Revolución, y cómo, con la asesoría de Gómez Morin, la Cuauhtémoc fue la primera empresa en organizarse como *holding*.

⁹ La definición más exacta de su labor es la de *lobbyist*, pero consideramos que su traducción al español como “cabildero” no encapsula bien todos los matices de su trabajo.

CAPÍTULO PRIMERO

ABOGADO Y EMPRESA A FINALES DEL SIGLO XIX

I. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, los abogados han estado presentes en la formación y disolución de las empresas. Mediante la asesoría a sus clientes, estos abogados han ayudado a diseñar diversos tipos de contratos para adecuar el funcionamiento de las compañías, no sólo a los cambios jurídicos, sino también a los políticos y económicos que los empresarios han enfrentado en el manejo de sus negocios.¹⁰ Además, cuando los hombres de negocios han participado en diversos tipos de transacción económica, como la compraventa de propiedades, la obtención de préstamos, o en situaciones de bancarrota, en la emisión de bonos o acciones, por lo general ha habido un abogado aconsejando a las partes involucradas sobre la mejor manera de realizar la operación. Los abogados no sólo han contribuido a solucionar aspectos administrativos y financieros de las empresas, sino que también han sido empleados por sus clientes para discutir y negociar peticiones específicas con los gobiernos, tanto de los estados como de la Federación.

Desde un punto de vista jurídico, son estos consultores los que a lo largo del tiempo han dado forma a las empresas, al diseñar para ellas estructuras organizativas y financieras. Asimismo, dadas las restricciones legales e institucionales, han propuesto cómo elaborar contratos y llevar a cabo negocios que perduren a lo largo del tiempo. De igual manera, han manejado información especializada sobre el marco legislativo y político, así como sobre las redes de personalidades empresariales, financieras y políticas, que les han ofrecido oportunidades para expandir, modificar o diversificar los negocios en curso y para mejorar la estructura operativa y administrativa de la empresa en determinadas épocas.

¹⁰ A lo largo de este estudio se utilizan los conceptos de “abogado”, “asesor”, “consejero” y “consultor” jurídico de forma indistinta.

Aun cuando los abogados han ayudado a las empresas a navegar en los diversos ámbitos sociales, la historia no ha tomado en cuenta los servicios que dichos consultores han prestado a sus clientes. La historia económica ha mostrado interés en las conexiones que existen entre los derechos de propiedad, los costos de transacción y su impacto en el desarrollo económico de los países, pero esto se ha hecho a nivel conceptual y abstracto y rara vez se menciona al abogado como fuente para entender dichos lazos.¹¹ La historia de las empresas también ha omitido el análisis del desempeño de estos actores, al excluir de su objeto de estudio la historia de la formación de los departamentos jurídicos en las corporaciones de mayor importancia en los Estados Unidos e Inglaterra. Poco se sabe de su estructura, su organización y de los servicios que han prestado dentro de las empresas.¹² Inclusive cuando han aconsejado a sus clientes en asuntos de vital importancia para el funcionamiento de las empresas, escasos son los estudios que examinan la injerencia de los abogados en el ámbito empresarial y nuestra información es incompleta en torno a la labor que han desempeñado en el mundo de los negocios. Probablemente ello se deba a que su presencia no es tan visible y a que justo su participación discreta, requisito indispensable en la relación abogado-cliente, sea condición necesaria para el buen funcionamiento de los negocios. Además, la confidencialidad que dichos consultores ofrecen a sus clientes dificulta el acceso del historiador a los archivos de los abogados de empresa. Es por eso que contar con un archivo de un abogado de empresa como lo fue Manuel Gómez Morin (1897-1972) resulta invaluable para analizar, a través de la asesoría que ofreció a sus clientes, la conducción de los negocios en el México posrevolucionario.¹³

¹¹ Los trabajos clásicos, en este sentido, son los de Coase (1988), Williamson (1975; 1981) y North (1981; 1990). Sobre el uso de esta teoría para analizar el desarrollo de México, véase Haber *et al.* (2003).

¹² La mayor parte de los estudios pioneros en la historia de empresas raramente mencionan la labor del abogado. Entre los que lo hacen se encuentran Chandler (1977; 1990), Chandler y Daems (1980) y Pollard (1965).

¹³ Entre 1920 y 1922, Manuel Gómez Morin (Batopilas, Chihuahua, 1897-Ciudad de México, 1972) trabajó en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como secretario particular de Salvador Alvarado y después bajo el gobierno de Adolfo de la Huerta en los cargos de oficial mayor, subsecretario y agente financiero de México en Nueva York. Además, entre 1920 y 1921 colaboró con Miguel Palacios Macedo en la redacción de la Ley de Liquidación de los Antiguos Bancos de Emisión y participó en la reforma a la Ley de Instituciones de Crédito (que databa de 1897). También intervino en la Primera Convención Fiscal, en la redacción del Impuesto sobre la Renta y en 1925 Alberto J. Pani lo invitó a participar en la comisión que formularía la Ley Constitutiva del Banco de México. En ese mismo año fue designado primer presidente del Consejo de Administración del Banco de México, puesto que ocupó hasta 1928. En 1939 fundó el Partido Acción Nacional (PAN). Debe señalarse que

El presente capítulo analiza aspectos centrales en la conformación histórica de los abogados de empresa en México, lo cual se remonta a finales del siglo XIX, periodo caracterizado por la modernización económica y por la constitución de centenares de empresas nuevas en el país. Con objeto de entender el contexto histórico en el que surgieron los abogados de empresa, es conveniente examinar cuál ha sido su papel en los negocios. Para ello se estudia el desempeño que estos actores han tenido históricamente, ya que desde épocas tempranas se utilizaron consejeros jurídicos para la puesta en marcha de negocios de diversa índole. Además, con el advenimiento de la Revolución Industrial y la aparición de empresas de gran tamaño, se incrementó la demanda de abogados en la elaboración de contratos cada vez más complejos. En segundo lugar, se presenta un panorama del mundo de los abogados de empresa durante el Porfiriato y se analizan los servicios que dichos asesores brindaron a sus clientes.

II. LOS ABOGADOS Y LOS NEGOCIOS EN LA HISTORIA: ASPECTOS COMPARATIVOS

En México, al igual que en otros países, poco es lo que sabemos sobre el papel que han desempeñado los abogados en el desarrollo de las empresas. Por lo general, los estudios que existen se han enfocado a analizar los orígenes de la profesión, su institucionalización y profesionalización a lo largo del tiempo, pero han dejado de lado la vinculación que dichos consejeros han tenido con el ámbito económico. De hecho, aunque algunos autores los han descrito como los “ingenieros de los costos de transacción”, sigue siendo reducido nuestro conocimiento sobre su desempeño en el campo de los negocios.¹⁴

Del análisis que se ha hecho de los asesores jurídicos se desprende que, desde épocas medievales, ya había abogados que representaban a sus clientes en tribunales europeos.¹⁵ Más aún, algunos autores señalan que, por lo menos en Inglaterra, desde el siglo XIV, ya se puede hablar de la existencia de hombres que ejercen como abogados, pues en esa época se había constituido un grupo de personas que obtenían la mayor parte de su ingreso al representar a diversos clientes en litigios judiciales y a que existía una legis-

a lo largo de su vida —salvo en los años comprendidos entre 1920 y 1922 y en 1933 (cuando fue rector de la UNAM)— Gómez Morin vivió del ejercicio de su profesión como abogado de empresa.

¹⁴ Gilson (1984: 255; 1997).

¹⁵ Kirk (1976: 1-21).

lación que regulaba su labor.¹⁶ Los estudios que se han hecho de la profesión proveen información valiosa en torno a sus orígenes en diversos países, su composición y distribución geográfica, su educación y origen social, la formación de las barras y los colegios de abogados.¹⁷ Estas investigaciones son importantes, en tanto sugieren que desde épocas anteriores a la Revolución Industrial ya se había conformado la profesión de abogado, y contradicen a aquellos estudios que indican que dicha revolución fue la génesis de la abogacía.¹⁸ Asimismo, existen estudios que analizan el impacto que las revoluciones inglesa, francesa, norteamericana y soviética tuvieron en el establecimiento de la profesión, y del papel que han tenido los abogados en la conformación del liberalismo político.¹⁹

Aun cuando los abogados desempeñaron un papel destacado como intermediarios financieros, al captar y prestar dinero a la gente de su localidad en la Inglaterra del siglo XVII,²⁰ la información es escueta en torno a su participación en actividades económicas.²¹ Esto marca una diferencia con Francia, donde dicha función la desempeñaron los notarios y no así los abogados.²² Además, a lo largo del siglo XVIII y con el cambio en la estructura productiva de Inglaterra, en el que la agricultura dejó de ser la fuente primordial de desarrollo económico para dar paso al crecimiento de nuevas empresas en la industria, el comercio, el transporte y las minas, la demanda de abogados creció de manera importante, al ser requeridos para aconsejar a sus clientes sobre las cuestiones financieras y jurídicas que los nuevos cambios trajeron consigo.

¹⁶ Brand (1987: 35).

¹⁷ La bibliografía es extensa en este sentido. Algunos ejemplos son:

Sobre México: Arce Gurza *et al.* (1982), Machorro Narváez (1943), Del Arenal Fenochio (1980), Baade (1984).

Sobre Colombia: Uribe-Uran (2000).

Sobre Inglaterra: Aylett (1987), Brand (1987), Baker, J. H. (1969), Prest (1987), Robson (1959), Rubin y Sugarman (1984, especialmente parte B).

Sobre Francia: Berlanstein (1975), Fitzsimmons (1987), Karpik (1995; 1999), Sur (1998).

Sobre Italia: Martines (1968), Tacchi (2002), Tedoldi (1999).

Sobre España: Pelorson (1980), Navas y Martí Mingarro (1996), Agudo Ruiz (1997), Jacobson (1998), Porres Martín-Cleto (1988).

¹⁸ Dingwall y Lewis (eds.) (1983), Abel y Lewis (eds.) (1988a), Abel (1989).

¹⁹ Burrage (2006), Huskey (1986), Halliday y Karpik (eds.) (1997).

²⁰ El término que se usa para describir esta función es “*money-scrivner*.” Un estudio sobre este tipo de servicios en Inglaterra en el siglo XVII es el de Coleman (1951).

²¹ Mathias (2006).

²² Hoffman, Postel-Vinay y Rosenthal (2000).

Esta transformación económica implicó un giro en los servicios que los abogados ofrecían a sus clientes, si se le compara con otros países europeos, como Francia, Prusia y Suecia, en donde los consejeros jurídicos no tuvieron una participación tan activa en los nuevos negocios. Esto se debe en gran medida a que, en Inglaterra, el gobierno central no participó en muchas de las actividades económicas que surgieron con la minería, industria, mejoras de terrenos e inversión en transporte, y más bien fue el sector privado el que entró de lleno en estas operaciones. En consecuencia, se incrementó la contratación de abogados para resolver diversas cuestiones en el desenvolvimiento de los nuevos negocios. Por ejemplo, la inversión necesaria para establecer una compañía ferroviaria en la Inglaterra de principios del siglo XIX era de tal magnitud que un solo empresario era incapaz de llevarlo a cabo. Según los periódicos de la época, ni siquiera un Rothschild podía, con recursos propios, financiar una compañía de esa índole.²³ Las compañías ferroviarias fueron organizadas y financiadas por comerciantes e industriales bajo el esquema jurídico de sociedades anónimas, lo cual implicó la contratación de abogados para la elaboración de los contratos y del diseño de los esquemas de organización de la empresa. A diferencia de lo acontecido en Inglaterra, en otros países europeos dichas actividades fueron directamente controladas y administradas por el gobierno y, por ende, resultó relativamente menor la necesidad que tenía el sector privado de los servicios de abogados consultores.²⁴

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

En Inglaterra, los abogados fueron utilizados, al menos desde el siglo XVIII, para elaborar testamentos, arrendamientos de tierras, títulos de transferencia o ventas de propiedad. También fueron contratados por los nobles para que administraran y manejaran los aspectos financieros de sus propiedades. Otro de los servicios que ofrecieron fue el de encargarse de los cobros de las deudas incurridas por personas de la localidad con sus clientes.²⁵ Este

²³ *Railway Examiner*, 8 de noviembre de 1845, citado en Kostal (1994: 14).

²⁴ Mathias (2006: 154).

²⁵ Sugarman (1993: 271 y 278).

fue el caso de Daniel Webster, importante político estadounidense,²⁶ que al comenzar su carrera como abogado, a principios del siglo XIX, fue contratado por diversos clientes de Boscawen, New Hampshire, para que cobrara los préstamos que éstos habían otorgado y que no habían sido liquidados.²⁷

Muchos de estos asesores fungieron como abogados de familia a lo largo de los años y, por tanto, estaban informados sobre qué personas de la localidad tenían necesidad de algún empréstito y sobre quiénes podrían facilitar diversas sumas de dinero. Además, dado su conocimiento de las redes locales, contaban con información en torno a la solvencia de aquellos que solicitaban los créditos.²⁸ No es de sorprender, entonces, que los abogados empezaran a fungir como intermediarios financieros. Más aún, algunos se convirtieron en prestamistas de su localidad y, de acuerdo con Miles, llegaron a otorgar créditos sustanciales a largo plazo, con garantías de bonos e hipotecas.²⁹ Dado el *know how* sobre el marco jurídico y el *know who* en torno a las redes locales de empresarios, comerciantes, políticos y financieros, los abogados se convirtieron en intermediarios financieros de las ciudades inglesas, a diferencia de Francia, donde el notario realizó dicha labor.³⁰

A mediados de la década de 1840, Inglaterra vivió un rápido crecimiento en el tendido de líneas férreas. El establecimiento de cada compañía ferroviaria requería de un permiso especial por parte del Parlamento y dado que la obtención de este permiso involucraba, en términos jurídicos, un proceso largo y complicado, los abogados fueron contratados para lidiar con el gobierno en la obtención de los permisos.³¹ Por ejemplo, la *London and Birmingham Railway Company* gastó más de 72,000 libras (que equivaldrían a 6.88 millones de libras de 2014)³² para obtener una ley del Parlamento para poder operar en el país.³³ Además, a medida que las compañías ferrocarrileras se fueron expandiendo, no sólo en Inglaterra, sino también en los Estados Unidos, los abogados desempeñaron un papel muy importante al negociar y elaborar los contratos para la compra de los terrenos por donde estaba proyectado que pasara la nueva línea ferroviaria. El crecimiento de

²⁶ Daniel Webster fue elegido varias veces como senador y diputado del estado de Massachusetts y también fue secretario de Estado en los periodos 1841-43 y 1850-52.

²⁷ Gordon (1984a: 447).

²⁸ Miles (1981: 128-135) y Sugarman (1993: 272).

²⁹ Miles (1981: 135-138).

³⁰ Hoffman *et al.* (2000).

³¹ Literalmente, lo que se obtenía era un “*Private Act of Parliament*”. Una explicación más a fondo de este proceso legal se encuentra en Kostal (1994: 110-143).

³² Este cálculo se hizo utilizando Officer (2015).

³³ Slinn (1984: 84).

este sistema de transporte también dio lugar a nuevos problemas jurídicos, como los litigios que emanaron de los accidentes causados por los ferrocarriles. De tal suerte, los abogados fueron contratados tanto por aquellos que habían sufrido un percance a manos de las compañías ferroviarias como por las propias compañías para defenderse de los demandantes.³⁴

Sugarman indica que, a lo largo del siglo XIX, la mayoría de las empresas en Inglaterra se conformaron jurídicamente como sociedades. Aunque muchas de estas empresas no necesitaron a un abogado para su formación, muchos empresarios solicitaron el consejo de su abogado familiar para otros aspectos del negocio en cuestión. Esto cambió con el nacimiento de la sociedad anónima, ya que la constitución de una empresa se convirtió en un proceso jurídico más complejo. Los abogados fueron contratados para elaborar los estatutos que regían el funcionamiento de las compañías y la conducta de los socios participantes.³⁵

Por su parte, a finales del siglo XIX y principios del XX, los cambios en las leyes fiscales tuvieron importantes repercusiones en las compañías inglesas y norteamericanas. Los gobiernos buscaban continuamente nuevas formas para gravar las ganancias de las grandes compañías y esto, a su vez, implicó la contratación de abogados especializados en impuestos que pudieran aconsejar a las empresas sobre la forma de minimizar su pago. Los abogados especializados en esta rama también fueron contratados por las compañías para realizar labores de cabildeo ante las instancias gubernamentales, a fin de lograr que la legislación fiscal fuera más acorde con las necesidades de las empresas.³⁶ Por ejemplo, en 1924, dado el incremento que el bufete de *Cravath* en la ciudad de Nueva York observó en las peticiones de asesoría en temas de impuestos por parte de sus clientes, el despacho decidió abocar de tiempo completo a uno de los socios a atender las cuestiones fiscales de sus clientes.³⁷ A partir de esa época es que *Cravath* cuenta con un departamento dedicado exclusivamente a cuestiones fiscales.

Los abogados no sólo trabajaron para las compañías ferroviarias. En Inglaterra, desde mediados del siglo XVIII, los consejeros jurídicos fueron contratados por las compañías mineras ubicadas en los pueblos de Bradford, Halifax y Leeds, para elaborar contratos de arrendamiento y de sociedad.³⁸ También fueron empleados por diversos bancos como el *Banco de Inglaterra*,

³⁴ Thomas (1999: 137-163), Kostal (1994: 254-321), Sugarman (1993: 273-274), Liparito (1990: 510).

³⁵ Sugarman (1993: 274-277).

³⁶ Sugarman (1993: 277).

³⁷ Swaine (1948: 11).

³⁸ Miles (1981: 134-135).

el *Banco de Montreal*, el *National City Bank*, el *Bankers Trust*, etcétera,³⁹ y de igual forma ofrecieron sus servicios a compañías de seguros, marítimas, eléctricas, de alimentos y otras. El cuadro 1 muestra ejemplos de abogados y despachos que asesoraron a importantes empresas en Canadá, Inglaterra y los Estados Unidos. Tanto Daniel Webster como Frederick Griffin eran conocidos abogados a principios del siglo XIX y contaban entre sus clientes a importantes bancos y empresas de sus localidades. Los bufetes de *Cravath*, *Freshfields*, y *Linklaters & Paines* ofrecían sus servicios a conglomerados industriales, así como a bancos y empresas ferrocarrileras. Además, asesoraron a quienes participaron en empresas formadas en otros países como Bolivia, Argentina, México, el Imperio Otomano o la India.

CUADRO 1
Abogados, bufetes y clientes, 1800-1930

<i>Daniel Webster</i> <i>Boston,</i> <i>E.U.</i>	<i>Cravath</i> <i>N.Y.,</i> <i>E.U.</i>	<i>Freshfields</i> <i>Londres,</i> <i>Reino Unido</i>	<i>Linklaters &</i> <i>Paines</i> <i>Londres,</i> <i>Reino Unido</i>	<i>Frederick Griffin</i> <i>Montreal,</i> <i>Canadá</i>
Gore, Miller & Parker (Casa mercan- til, Boston)	Westinghouse Company	Bank of England	Harwich Har- bour Docks & Warehouses Ltd.	Bank of Montreal
Baring Brothers	Bethlehem Steel	Smith Payne & Smith (Casa bancaria)	Debenture Corp.	Champlain & St. Lawrence Railroad
Bank of the U.S.	Kuhn Loeb & Co.	William Gladstone (comerciante, Londres)	Chartered Bank of India, Australia & China	James McGill College
Perkins & Co. (comerciante, Boston)	The Royal Dutch Shell Oil Co.	Eastern Steam Navigation Co.	Darvel Bay Tabacco Plantation Ltd. (Borneo)	Mathew Bell (magnate del acero)

³⁹ El Banco de Inglaterra empleó a lo largo de muchos años al bufete de *Freshfields*, véase Slinn (1984). El Banco de Montreal empleó a un conocido abogado canadiense, Frederick Griffin, véase G. Blaine Baker (1998: 184). El bufete de *Cravath* ofreció sus servicios a muchos bancos, entre ellos el *National City Bank* y *Bankers Trust*, véase Swaine (1948).

<i>Daniel Webster</i> <i>Boston,</i> <i>E.U.</i>	<i>Cravath</i> <i>N.Y.,</i> <i>E.U.</i>	<i>Freshfields</i> <i>Londres,</i> <i>Reino Unido</i>	<i>Linklaters &</i> <i>Paines</i> <i>Londres,</i> <i>Reino Unido</i>	<i>Frederick Griffin</i> <i>Montreal,</i> <i>Canadá</i>
	Philippine Railway Co.	Globe Insu- rance Co.	London Borneo Tobacco Co.	Montreal Railroad Car Company
	Bolivian Railway Co.	East India Railway Co	Metropolitan Water Board	Britannica Life Assurance Co.
	Supervisaron la reorgani- zación del Mexican Cen- tral Railway Co., National Railroad Company of Mexico, e Interoceanic Railroad	Madras Rai- lway Com- pany	London & Lancashire Life Assurance Co.	St. Lawrence Inland Marien Insurance Co.
	Michoacan Power Com- pany	Imperial Mexican Rai- lway Co.	Cheltenham Original Brewery Co. Ltd.	Queen Insurance Company
	International Harvester	Ottoman- Smyrna Railway Co.	Sociedad Es- tablecimiento Viti-Vinícola Palmira (Argentina)	Equitable Fire Insurance Co.
	General Mo- tors	Bank of Bri- tish Columbia	Buenos Aires Grand Natio- nal Tramways (Argentina)	
	Goodyear Tire & Rubber	Calouste Gul- benkian (Mag- nate petrolero armenio)	Anglo Persian Oil Company	

FUENTES: elaboración propia con base en Slinn (1984; 1987), Puffer (1942: 61-62), Gordon (1984: 445-460), G. Blaine Baker (1998: 184-185), Swaine (1948).

Con respecto al desarrollo de la Revolución Industrial, existe también una amplia discusión en relación con la autonomía que los abogados pueden tener en el ejercicio de su profesión una vez que son contratados por grandes empresas con importantes intereses políticos y económicos. En general, estas investigaciones sugieren que el amplio poder monetario y político que adquirieron las grandes corporaciones en Estados Unidos corrompieron los valores profesionales de sus consejeros jurídicos. En otras palabras, al trabajar para grandes compañías, los abogados perdieron autonomía e independencia en el ejercicio de su profesión.⁴⁰ Sin embargo, otros historiadores, como Gordon, ven este problema desde un ángulo distinto y opinan que a finales del siglo XIX los abogados en Estados Unidos trataban de mediar entre las peticiones y deseos de sus clientes y el sistema jurídico imperante.⁴¹ Asimismo, otros estudios señalan que este proceso se ha dado en mayor medida en países de tradición angloamericana, pero que, a nivel mundial, la profesión jurídica ha sufrido importantes cambios en todos los países a partir de la década de los años sesenta del siglo XX.⁴²

Esta discusión se da, en mayor parte, en torno a la expansión de la empresa ferroviaria tanto en Estados Unidos como en Gran Bretaña. El crecimiento de dichas compañías implicó la contratación de abogados para resolver multiplicidad de asuntos como la negociación de los derechos de vía, la elaboración de contratos, las demandas por accidentes, etcétera. Para el caso de los Estados Unidos, el trazo y la construcción de líneas hacia nuevos y lejanos lugares orilló a las compañías a utilizar abogados regionales, debido a la diversidad de marcos jurídicos entre los estados. Además, dada la politización y complejidad regional en la elaboración de los contratos, se buscaba contratar a abogados que tuvieran acceso a las redes políticas locales. Como menciona Thomas:

Las actitudes hacia los ferrocarriles entre los jueces, jurados, abogados y empresarios locales, variaba de una localidad a otra... En cada condado, pueblo o ciudad el poder local emanaba de grupos de jueces, abogados, y empleados del gobierno. Estos grupos controlaban los diversos aspectos del proceso democrático... Los líderes locales aprobaban los planes, resolvían controversias, negociaban acuerdos y proponían y evaluaban cambios en los edictos locales... Así, a partir de 1880 hasta bien entrado el siglo XX, ninguna empresa

⁴⁰ Collins (1990).

⁴¹ Gordon (1984b: 53).

⁴² Abel (1988: 31).

ferroviaria podía darse el lujo de ignorar a estas personas, sus amigos y sus preocupaciones.⁴³

Las empresas ferroviarias contrataron los servicios de bufetes de abogados en los estados en donde iban expandiendo sus negocios. Tal fue el caso de *Baker & Botts*, importante bufete del estado de Texas que fue empleado a finales del siglo XIX por los magnates ferroviarios Jay Gould y Collis P. Huntington cuando pugnaban por controlar el sistema de líneas férreas en dicho estado.⁴⁴ También asesoraron, en 1905, al presidente del *Southern Pacific Railroad*, E. H. Harriman, cuando trató de consolidar y refinanciar algunas de las líneas que la empresa tenía en Texas.⁴⁵ Con el tiempo, este importante despacho llegó a representar a empresas petroleras, aseguradoras y compañías que ofrecían servicios de agua, luz y electricidad.

Dada la creciente complejidad y expansión de los asuntos que las empresas ferrocarrileras tenían que administrar, éstas fueron las primeras en los Estados Unidos e Inglaterra en formar departamentos jurídicos internos, para así poder coordinar la labor de los abogados.⁴⁶ Es en este contexto que se acusa a los abogados de haber perdido su autonomía en su labor profesional y de sólo representar a los intereses corporativos.⁴⁷

El surgimiento de los grandes despachos de abogados ha sido analizado con gran detenimiento en los Estados Unidos, debido a que, a finales del siglo XIX, comenzaron a organizarse en ese país grandes “fábricas de abogados” para atender las necesidades de los nuevos conglomerados industriales.⁴⁸ Así, en la medida en que la industria norteamericana comenzó a organizarse a gran escala es que las empresas consideraron necesario tener supervisión jurídica constante que sólo un despacho de gran tamaño y con diferentes especialidades podría ofrecer para resolver sus diversas y com-

⁴³ Thomas (1999: 3; traducción propia).

⁴⁴ Lipartito (1990: 499).

⁴⁵ Lipartito (1990: 500), Lipartito y Pratt (1991).

⁴⁶ Thomas (1999) y Kostal (1994).

⁴⁷ No sólo a los abogados se les ha acusado de haber perdido su autonomía profesional ante los grandes intereses corporativos. A los ingenieros se les ha acusado de haber dejado el control de la tecnología en las manos del capital corporativo. Véase Noble (1977), citado en Lipartito y Miranti (1998: 302).

⁴⁸ El término “fábricas de abogados” está tomado de Hobson (1984, p. 9), quien las llama *law factories*, lo que literalmente sería “fábricas de leyes”. En Inglaterra existen dos estudios de estilo conmemorativo, que describen la historia de dos bufetes importantes como el de *Freshfields* y el de *Linklaters & Paines*. Slinn (1984; 1987).

plejas necesidades.⁴⁹ El crecimiento de estas nuevas empresas de servicios jurídicos, en un principio ubicadas en la ciudad de Nueva York, se dio de manera acelerada a finales del siglo XIX y principios del XX. Por ejemplo, hacia 1898 ya existían 67 bufetes de abogados diseminados en veintiún ciudades que contaban con al menos cinco miembros. En 1915, el número de estos despachos había ascendido a 240 y seis de estas empresas ya contaban con al menos doce integrantes.⁵⁰

La mayoría de los grandes bufetes de abogados corporativos surgieron en Nueva York a principios del siglo XX. Algunos autores señalan que quizá, debido a que auxiliaron en las grandes consolidaciones financieras de empresas como *Standard Oil*, *Pennsylvania Railroad* y *U.S. Steel* que se llevaron a cabo entre 1897 y 1903, estos despachos simplemente reflejaban la nueva tendencia en la organización de las empresas en Estados Unidos a fines del siglo XIX.⁵¹ Es importante señalar que estos bufetes estaban ubicados en los centros financieros que se concentraban en la parte Este del país. Fuera de esta región, la mayoría de los abogados seguía trabajando en pequeñas sociedades conformadas por dos o tres socios.⁵²

Los servicios que los abogados de empresa ofrecieron a sus clientes en los Estados Unidos e Inglaterra a finales del siglo XIX pueden agruparse en tres grandes rubros. En primer lugar, resolvían los problemas que se generaron por la expansión de las empresas y que dieron lugar a una nueva forma organizativa: la sociedad anónima. Así, vigilaron la transición de la pequeña empresa a otra de tipo corporativo, aun cuando ésta continuaba con una fuerte participación familiar. Segundo, supervisaron y asesoraron la relación entre sus clientes y el Estado, lo cual sugiere que la labor de cabildeo fue parte esencial en el trabajo que realizaban por parte de sus clientes. Tercero, sirvieron como intermediarios financieros para sus clientes.⁵³

Además de aconsejar a importantes empresarios y comerciantes, los abogados también participaron en la política de sus respectivos países. Muchos de ellos fueron senadores, diputados, jueces y gobernadores, y lograron combinar los aspectos públicos y privados a lo largo de muchos años. Tal es el caso de James Freshfields, del bufete *Freshfields* en Londres, Inglaterra. Freshfields fue abogado consultor del Banco de Inglaterra, fue miembro del

⁴⁹ Para un análisis de la evolución de las empresas norteamericanas en esa época véase Chandler (1977).

⁵⁰ Hobson (1984: 7, tabla 1).

⁵¹ Thomas (1999, p. 37). Para un estudio más a fondo sobre este periodo de fusiones y consolidaciones de las grandes empresas estadounidenses, véase Lamoreaux (1985).

⁵² Thomas (1999: 38).

⁵³ Lipartito (1990: 495).

Parlamento y como tal fue nombrado alto comisionado de Surrey. Además, fue miembro de la *Royal Society* y director de la compañía aseguradora *Globe Insurance Company*.⁵⁴

Por último, debe señalarse que los abogados, en primera instancia, asesoraron a empresarios y comerciantes en pequeñas transacciones económicas. En la medida en que se consolidaron compañías de mayor tamaño, como, por ejemplo, los ferrocarriles, las minas, los seguros y los bancos, los abogados comenzaron a ser empleados por éstas con mayor frecuencia. Esto se explica en virtud de la complejidad jurídica que vino aparejada con la evolución de las grandes corporaciones a lo largo del siglo XIX. La puesta en marcha de una empresa ferroviaria en Inglaterra o Estados Unidos, por ejemplo, implicó diversos procesos jurídicos que debían seguirse —como la constitución de una sociedad anónima, la obtención de un permiso por parte del Parlamento inglés, la suscripción de las acciones—, lo que necesariamente requería de los servicios de un abogado para llevarlas a cabo. Además, en los Estados Unidos, como las leyes trataron de regular de manera más estricta los monopolios de las empresas petroleras y ferroviarias, entre otras, la demanda de abogados de empresa que pudieran defender los intereses de estas corporaciones se incrementó. No sólo eso, sino que empezaron a surgir grandes despachos de abogados para atender las crecientes necesidades jurídicas de las corporaciones.

III. LOS ABOGADOS DE EMPRESA EN MÉXICO (1880-1910)

Con la llegada de los españoles a tierras americanas en el siglo XVI, la Corona prohibió, en un principio, el paso de abogados y procuradores a las Indias y la formación de tribunales. Sin embargo, con el asentamiento de un progresivo número de súbditos y con el consecuente crecimiento de las ciudades, los monarcas permitieron la entrada de los abogados para dirimir las crecientes controversias entre los habitantes.⁵⁵ A raíz de esa decisión, el número de consejeros jurídicos fue aumentando paulatinamente. Hacia finales del siglo XVIII, el virreinato de la Nueva España contaba con 210 abogados.⁵⁶ Aun cuando se registró un incremento en el número de asesores jurídicos, no fue sino hasta fines del siglo XIX que los abogados de empresa surgieron en México. Esto fue resultado de que durante el Porfiriato se crearon grandes

⁵⁴ Slinn (1984) y Sugarman (1993: 283).

⁵⁵ De Icaza Dufour (1998: 77 y 78).

⁵⁶ De Icaza Dufour (1998: 90).

empresas y se promulgaron leyes encaminadas a fomentar el desarrollo del país. Fue una época en la que las empresas manufactureras, ferrocarrileras, mineras, petroleras y bancarias se desarrollaron a la par que el gobierno iba diseñando nuevas leyes de índole económico para dar impulso al proceso de industrialización que se pretendía promover. La puesta en marcha de empresas de gran tamaño suscitó, para sus directivos, cuestiones jurídicas nuevas y con mayor grado de dificultad que debían resolverse. En respuesta a estos nuevos desafíos, un pequeño número de abogados se especializó en asesorar a las empresas, lo cual estaba directamente ligado tanto a los nuevos marcos regulatorios e institucionales como a la propia complejidad que iban adquiriendo las compañías nacionales y extranjeras que surgieron.

Durante el Porfiriato se decretaron leyes que tuvieron un impacto directo sobre la economía, como, por ejemplo, el Código de Comercio. Es importante señalar que el primer Código de Comercio fue promulgado el 16 de mayo de 1854, cuando Antonio López de Santa Anna era presidente de México. Sin embargo, por la situación política en que estaba inmerso el país, dos años después fue abrogado; durante el reinado de Maximiliano se restableció su vigencia. El segundo Código de Comercio fue promulgado el 15 de abril de 1884. No obstante, al poco tiempo el presidente Porfirio Díaz conformó una comisión para que propusiera la reforma total o parcial del Código.⁵⁷ Así nació el tercer Código de Comercio, que se promulgó el 15 de septiembre de 1889.⁵⁸ Dicho Código fue de mucha importancia, ya que permitió a las empresas constituirse bajo la forma de sociedad anónima, lo cual les facultó para tener inversiones con responsabilidad limitada y abrió la puerta para que pudieran endeudarse con un riesgo menor.

El nuevo Código Minero de 1892 se promulgó como ley de alcance nacional y reemplazó a las diversas leyes estatales. Más importante aún para las empresas mineras fue que se reconoció al dueño de un terreno la propiedad sobre los productos que se encontraran en el subsuelo.

En cuanto a los transportes, en junio de 1880 se autorizó al presidente de la República para que otorgara contratos para la construcción de líneas ferrocarrileras. El sistema financiero también tuvo importantes cambios ya que en 1895 comenzó a funcionar la Bolsa Mexicana de Valores y en 1897 se decretó la Ley Bancaria.⁵⁹ En 1890 y en 1903 se expidieron nuevas leyes sobre patentes para promover la inversión en la industria. Asimismo, en 1893 se estableció el programa de Industrias Nuevas, que pretendía fomen-

⁵⁷ Los juristas que participaron en la comisión: Joaquín T. Casasús, José María Gamboa, José de Jesús Cuevas y Roberto Núñez.

⁵⁸ Vázquez Arminio (1977: 135, 140, 142, 149) y Barrera Graf (1981: 14).

⁵⁹ Clagett y Valderrama (1973: 145-161, 270-278 y 307-310).

tar, con exenciones fiscales y arancelarias, la puesta en marcha de empresas novedosas para el país.⁶⁰

Muchos de los abogados prominentes de la época participaron en la elaboración de las nuevas leyes y sus respectivos reglamentos. Por ejemplo:

La urgencia de las reformas en determinados puntos hizo que la comisión se encargara preferentemente del estudio de ellos y así redactaron el proyecto de reformas en materia de sociedades, en el cual reguló a la sociedad anónima tomado como modelo las legislaciones extranjeras contemporáneas y se suprimió a las sociedades de responsabilidad limitada. El proyecto se transformó en la Ley de Sociedades Anónimas, y fue expedida por el ejecutivo el 11 de abril de 1888.⁶¹

Este conocimiento de primera mano sobre las nuevas disposiciones les permitió aconsejar a sus clientes sobre la mejor manera de navegar dentro del nuevo marco regulatorio del Porfiriato. Asimismo, los abogados auxiliaron a sus clientes en la constitución de las empresas siguiendo los nuevos lineamientos sobre sociedades anónimas, en la obtención de préstamos, en el registro de patentes, en el otorgamiento de exenciones tarifarias y arancelarias para las empresas. Del mismo modo, estuvieron asesorando a las empresas ferroviarias sobre la mejor manera de obtener una concesión federal.

En épocas anteriores al gobierno de Díaz, los empresarios fueron aconsejados en sus negocios por el notario familiar.⁶² Sin embargo, el nacimiento de nuevas y más grandes empresas, aparejado con la elaboración del nuevo marco institucional, requirió de los servicios de abogados de empresa que tenían un mejor manejo de cuestiones jurídicas más elaboradas. Fue así que los consejeros jurídicos se convirtieron en la bisagra que unía la política, la empresa y las leyes. Dado su *know how* jurídico y su *know who* de redes empresariales, políticas y financieras, los abogados fueron contratados por las nuevas empresas que surgieron con la industrialización a finales del siglo XIX.⁶³

⁶⁰ Para un análisis a fondo sobre las leyes de patentes y el programa de Industrias Nuevas, véase Beatty (2001: caps. 4-6).

⁶¹ Vázquez Arminio (1977: 149).

⁶² Josefina Zoraida Vázquez y Pilar Gonzalbo Aispuru han publicado varias guías del Archivo General de Notarías de la Ciudad de México para diversos años del siglo XIX; véase, por ejemplo, Vázquez y Gonzalbo Aizpuru (varios años). Sin embargo, pocos son los trabajos que se han planteado el tema de los notarios como profesión. Véase, por ejemplo, la compilación de Arce Gurza *et al.* (1982). Juliette Levy ha estudiado a los notarios en Mérida durante el siglo XIX y analiza el papel que desempeñaron como intermediarios financieros. Levy (2012).

⁶³ Para un análisis sobre el nacimiento y crecimiento de empresas en esa época, véase Haber (1992).

Las nuevas empresas buscaron los servicios de los abogados para posicionarse y expandirse en el proceso de industrialización. En el periodo comprendido de 1886 a 1910, hubo un crecimiento significativo en el número de empresas que se registraron en la Ciudad de México, pasando de tan solo 37 a 5131.⁶⁴ El cuadro 2 muestra cómo se distribuyeron por sector. Aun cuando un gran número de las empresas registradas pertenecía al sector comercio, en términos de inversión éstas eran muy pequeñas. La mayor parte de la inversión se registró en la minería, el sector financiero, ferrocarriles y obras públicas. Si bien un conjunto considerable de las empresas registradas eran mexicanas, en términos de capital invertido eran preponderantes las extranjeras.

CUADRO 2
Número y valor de empresas registradas
Registro Público de la Propiedad del D.F., 1886-1910
(miles de pesos de 1900)

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

FUENTE: Gómez-Galvarriato y Recio (2003, p. 27).

⁶⁴ Secretaría de Fomento (1911). Debe señalarse que esta base de datos no es un censo de las empresas del país. Sólo se encuentran las empresas que se registraron en la Ciudad de México y, por tanto, puede sobrerrepresentar a las de mayor inversión. Para un estudio más a fondo sobre esta base de datos, consultar Gómez-Galvarriato y Recio (2003).

El nuevo Código de Comercio y la Ley sobre Sociedades Anónimas facultó a las empresas a organizarse como sociedades anónimas, lo cual dio a los empresarios mayor certidumbre en su inversión y permitió que las empresas adquirieran deuda con menores riesgos para los inversionistas. El impacto de dicho Código fue importante, ya que el 93.5% de la inversión registrada en el periodo 1886-1910 se dio en empresas que optaron por la forma de sociedad anónima para su constitución legal. Las pequeñas empresas, sin embargo, siguieron empleando formas tradicionales en su conformación, ya que el 57% de las empresas utilizaron la forma de sociedad colectiva. Más aún, el 97.5% de la inversión total extranjera y el 81.8% de la inversión total nacional estuvieron canalizadas a empresas organizadas bajo la forma de sociedad anónima.⁶⁵ Además, muchas de estas empresas solicitaron las exenciones fiscales y arancelarias que brindó el programa de Industrias Nuevas.⁶⁶

La información sobre empresas extranjeras asentadas en el Registro Público de la Propiedad del Distrito Federal y que aparece en el cuadro 2, debe ser contrastada con otras fuentes, ya que, por ejemplo, Mira Wilkins, al estudiar la inversión estadounidense —directa e indirecta— en México al final del Porfiriato, cita tres fuentes que dan diversas estimaciones, las que oscilan entre los 646 y los 1,500 millones de dólares. En el caso de las cifras obtenidas por Luis Nicolau D’Olwer, la inversión norteamericana fue en su gran mayoría directa y se concentró en ferrocarriles, minas, tierras, petróleo y banca, por orden de importancia. Según la información de este autor, sólo 4.6% de la inversión fue en cartera. Por otro lado, la información que ofrecen Cleona Lewis y William H. Seamon señala que la inversión en cartera fue de 65 y 50% respectivamente. Para Seamon, la mayor inversión directa se dio en ferrocarriles, minas y bancos, mientras que para Lewis fue en minas, ferrocarriles y petróleo.⁶⁷

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

⁶⁵ Gómez-Galvarriato y Recio (2003: 27, tablas 1 y 2).

⁶⁶ La lista de las empresas que solicitaron exenciones y que fueron aprobadas y denegadas bajo este programa se encuentran en Beatty (2001, apéndices D, E y F).

⁶⁷ Lewis (1938), U.S. Department of Commerce, Bureau of Manufacturers (1912) y Luis Nicolau D’Olwer, *Historia moderna de México. El Porfiriato. La Vida Económica*, 1965, citado en Wilkins (1970: 126 y 127).

tarifas ferroviarias y eléctricas. Por tanto, no es de sorprender que las empresas extranjeras contrataran los servicios de conocidos abogados para que les facilitaran el camino en las negociaciones de diversa índole que tuvieron que realizar con la administración porfiriana.

El proceso de industrialización no se hubiera podido llevar a cabo sin el crecimiento del sector bancario y el desarrollo de una red ferroviaria en el país. En 1880 sólo existía un banco —Banco de Londres y México—, pero en 1909 el país ya contaba con treinta y cinco bancos con concesión federal, más las sucursales regionales de éstos.⁶⁸ El sistema ferroviario también tuvo un crecimiento importante en el periodo 1880-1910 ya que de contar con sólo 5,000 kilómetros de vías férreas en 1883, antes de estallar la Revolución este número se había incrementado a 19,000.⁶⁹ El crecimiento en el tendido ferroviario implicó la puesta en marcha de importantes compañías con fuerte inversión extranjera —como los Ferrocarriles Mexicanos, Central, Nacional, Interoceánico e Internacional—, las cuales firmaron convenios con el gobierno federal para poder operar en el país. Los abogados fueron empleados para la elaboración de los contratos y, además, estuvieron presentes en las negociaciones y los acuerdos entre las empresas, una vez que se conformó la mayor parte del tendido ferroviario. Por ejemplo, en 1905, una vez que empezó la guerra de tarifas entre las empresas ferroviarias, el abogado del Ferrocarril Central Mexicano, Pablo Martínez del Río, informó a los abogados del Ferrocarril Nacional y del Internacional que se rescindían los acuerdos para el transporte de carga y de pasajeros entre compañías.⁷⁰

La industrialización que tuvo lugar en el periodo 1880-1910, aunada a la institucionalización de un nuevo marco regulatorio, incrementó la demanda de los servicios de los abogados de empresa. El ejemplo más claro lo proporciona la proliferación de la sociedad anónima como forma jurídica para establecer un negocio, fenómeno que llevó a que un número cada vez mayor de abogados fueran contratados para asesorar a los empresarios, ya que se debía cumplir con ciertos requisitos legales.⁷¹ También se estipularon

⁶⁸ The Mexican Year Book Publishing Co. (1910: 239-268).

⁶⁹ Coatsworth (1981: 36, 40) y The Mexican Year Book Publishing Co. (1910: 285).

⁷⁰ Archivo Histórico del Centro de Estudios de Historia de México Carso (en adelante AHCerso), Carta de Emilio Velasco a José Yves Limantour, 3 de noviembre de 1905, rollo 30, fólder 40, y Carta de Pablo Martínez del Río a José Yves Limantour, 10 de noviembre de 1905, rollo 33, fólder 10, citadas en Kuntz Ficker (2000: 289).

⁷¹ Estos eran: 1) La publicación del programa; 2) la suscripción del capital; 3) la celebración de la Asamblea General que apruebe y ratifique la constitución de la sociedad, y 4) la protocolización del acta de la Asamblea General y de los Estatutos. Además, el Código establecía reglas respecto a cada uno de estos requisitos, así como las características de las

reglas en cuanto a la administración, la celebración de asambleas ordinarias y extraordinarias y la forma de repartir las utilidades.⁷² Como consecuencia de estos requisitos, los abogados, junto con sus clientes, diseñaron la organización de la empresa para que se apegara a lo que dictaba la ley.

Con la puesta en marcha de las leyes de patentes y del programa de Industrias Nuevas, los empresarios solicitaron a los abogados que los representaran ante las autoridades correspondientes para gestionar una patente o para obtener las exenciones que dicho programa les ofrecía. Por ejemplo, se contrataron abogados cuando la compañía tabacalera El Bueno Tono demandó a la Compañía Tabacalera por haber infringido una patente que ellos poseían. En 1900, la Suprema Corte dictó su fallo a favor de El Buen Tono.⁷³ En cuanto al Programa de Industrias Nuevas, los abogados Pablo Martínez del Río y Rosendo Pineda, que gozaban de las mejores relaciones (véase cuadros 5 y 6), fueron contratados por diversos empresarios de diversas partes del país para que solicitaran ante las oficinas de la Secretaría de Fomento que sus empresas fueran consideradas como nuevas. Ese fue el caso de una compañía henequenera en Mérida (La Industrial), de una fábrica de botones de concha en Baja California (Compañía Chamela), de un astillero, y de una fábrica de materiales de construcción.⁷⁴

El nacimiento de grandes compañías y de legislación moderna en asuntos económicos dio como resultado que los empresarios requirieran de los servicios de los abogados de empresa, aunque debe subrayarse que el número de especialistas en esta materia era aún limitado. El ámbito de los abogados en el México porfiriano comprendía un círculo pequeño y aquel formado por despachos especializados en asuntos de empresa era todavía más reducido. Esta situación era comprensible, porque la mayor parte de los abogados y despachos más pequeños, en México y en otras partes del mundo, estaba tradicionalmente dedicada a litigar sobre cuestiones de derecho civil, familiar, penal, y sucesiones que, de acuerdo a Claus von Wobeser, “son ramas que menos cambios han sufrido”.⁷⁵ Como ya se dijo, México recién iniciaba un proceso de expansión económica e industrial que comenzó a requerir de abogados especializados en la elaboración e instrumentación de

acciones y lo que se podía o no hacer en ellas. Código de Comercio, 1889, México, 1890, artículo 167.

⁷² *Ibidem*, artículos 188-195 y 201-212.

⁷³ Beatty (2001: 122).

⁷⁴ Beatty (2001: 166-168).

⁷⁵ Wobeser (1994: 181-182).

la normatividad mercantil, y poco es lo que sabemos sobre la historia de los despachos instalados en México para atender este tipo de asuntos.⁷⁶

La formación de los abogados respondió a las necesidades organizativas de cada época. Los estudios históricos sobre la evolución de las instituciones de educación superior han contribuido en el conocimiento en torno a las cátedras que se impartían; sobre los orígenes socio-económicos, étnicos y culturales de la comunidad estudiantil y del profesorado; sobre planes y programas de estudios, así como el ejercicio de la profesión dentro y fuera de las instituciones educativas.⁷⁷ Sin embargo, “a pesar de que México, en cuanto a nación moderna es literalmente una creatura del derecho y los abogados, es relativamente incipiente lo que se sabe de estos últimos como grupo profesional, especialmente en la época contemporánea”.⁷⁸

En 1910, el mundo de los “profesionistas” en la Ciudad de México era estrecho, ya que la población universitaria contaba con aproximadamente novecientos estudiantes.⁷⁹ La Escuela Nacional de Jurisprudencia contaba con sólo 229 alumnos,⁸⁰ y de éstos, sólo un pequeño número se dedicaría a la labor de abogado de empresa, ya que “Jurisprudencia era el proveedor principal de cuadros gubernamentales”.⁸¹ El cuadro 3 muestra el número de abogados, notarios y agentes de negocios en 1900 en todo el país. La Escuela de Jurisprudencia ofrecía estas tres profesiones y se requerían de seis,

⁷⁶ Mención aparte merece el estudio de Alejandro Mayagoitia que reconstruye la historia de la familia Ocampo que, desde finales del siglo XIX, está dedicada a litigar sobre derecho penal y civil. Este despacho ha tenido, a lo largo de su historia, casos de alto perfil e impacto social y político. Mayagoitia (2008).

⁷⁷ En el caso de México se cuenta con investigaciones que abordan la formación de los abogados desde la época novohispana hasta la contemporánea. Para tener una idea más clara sobre los cambios realizados a los planes y programas de estudios, así como de las razones de las modificaciones, es importante citar algunos trabajos individuales y colectivos que han contribuido al conocimiento del mundo universitario y de la práctica de la abogacía en México. Entre ellos, están Mendieta y Núñez (1956), Bazant (1982), Alvarado (1994), Aguirre Salvador (1998), De Icaza Dufour (1998), Marsiske (coord.) (2001), Aguirre (coord.) (2003; 2004), Peset (2011).

⁷⁸ Fix-Fierro y López Ayllón (2006: 2).

⁷⁹ La Preparatoria de la Universidad Nacional contaba con 991 estudiantes, mientras que Jurisprudencia, Medicina, y Arquitectura sumaban 935 alumnos. Garcíadiego (2000: 121).

⁸⁰ Garcíadiego (2000: 67). En épocas anteriores, el número estudiantes de derecho era aún más reducido. En 1869 y 1873, la Escuela de Jurisprudencia contaba con 113 y 158 alumnos respectivamente. Bazant (1982, Anexo 15).

⁸¹ Garcíadiego (1993: 204).

tres y dos años de estudio, respectivamente, para titularse.⁸² Como puede observarse, la mayor parte de los abogados se concentran en el Distrito Federal, Jalisco, Puebla y Michoacán. El caso de los agentes de negocios es interesante, ya que muchas empresas contrataban sus servicios para que fun- gieran como sus representantes ante diversos trámites con las entidades de la Federación y los estados. Es probable que dichos agentes, dada su menor nivel de preparación jurídica, fueran utilizados para trámites y casos más sencillos y que sus honorarios fueran menores comparados con los cobrados por los abogados.

CUADRO 3
Abogados, notarios y agentes de negocios, 1900

<i>Estado</i>	<i>Abogados</i>	<i>Notarios</i>	<i>Agentes de negocios</i>
Aguascalientes	33	3	8
Territorio de Baja California	24	n.d	n.d
Campeche	32	5	n.d.
Coahuila	90	39	109
Colima	8	3	2
Chiapas	119	1	16
Chihuahua	63	6	76
Distrito Federal	826	71	70
Durango	89	3	29
Guanajuato	195	13	16
Guerrero	44	0	29
Hidalgo	77	13	7
Jalisco	385	37	317
México	103	33	17
Michoacán	202	14	89
Morelos	33	n.d.	4

⁸² Bazant (1982: 153). De acuerdo con esta autora, la Escuela Nacional de Jurispruden- cia eliminó la profesión de notario en 1902 (p. 157).

<i>Estado</i>	<i>Abogados</i>	<i>Notarios</i>	<i>Agentes de negocios</i>
Nuevo León	131	10	72
Oaxaca	87	6	13
Puebla	267	39	19
Querétaro	73	20	8
San Luis Potosí	108	6	33
Sonora	52	6	32
Tabasco	43	15	4
Tamaulipas	61	2	40
Territorio de Tepic	37	1	9
Tlaxcala	28	n.d.	2
Veracruz	154	26	61
Yucatán	146	11	n.d.
Zacatecas	90	9	3
Total	3,690	407	1,073

n.d.= no disponible.

FUENTE: *Censo de la República Mexicana por estados verificado el 28 de octubre de 1900 conforme a las instrucciones de la Dirección General de Estadística a cargo del Dr. Antonio Peñafiel*, México, Oficina Tipográfica de la Secretaría de Fomento, 1900-1904, en Bazant (1982, Anexo 6).

Aun cuando el censo de 1900 reportaba 3,690 abogados en todo el país, lo más probable es que el número de personas que realmente laboraran como tales fuese inferior.⁸³ Una cifra más confiable es la de Manuel Cruzado, quien en 1903 reportaba 677 abogados en la Ciudad de México. La lista de Cruzado, además, señala en varios casos la ocupación de dichos profesionistas. Muchos de ellos fueron diputados, senadores, notarios, y jueces. Asi-

⁸³ Muchos de los que decían ser abogados no ejercían la labor de abogados; este grupo podía incluir, como indica Pérez Perdomo, a “tinterillos que se sentían abogados. Las cifras que provienen de listados de personas inscritas como abogados pueden representar sólo aquellos que tienen la disponibilidad de ejercer como abogados, y probablemente excluyen a los abogados que están en funciones judiciales u otras funciones públicas”. Pérez Perdomo (2006: 88).

mismo, trabajaron como empleados del gobierno de la Ciudad de México, del servicio exterior, de los registros civiles y del sector militar.⁸⁴

Pocos fueron, sin embargo, los abogados que se dedicaron a asesorar empresas. No contamos con cifras exactas, pero con base en directorios de profesionistas de la época se estima que aproximadamente un 20% del total fungieron en dicha labor.⁸⁵ Otra fuente que nos permite aproximarnos al número de consultores legales que asesoraban a empresas durante el Porfiriato son las listas de abogados que aparecen en los Directorios Oficiales Bancarios. Aun cuando son listados parciales, es muy probable que la mayoría de los abogados que anunciaban sus servicios en dicho directorio laboraran asesorando a bancos y empresas. El cuadro 4 nos muestra el número de abogados que aparecen en dichas publicaciones. Como puede observarse, en comparación con el total de abogados reportados en el censo de 1900, son pocos los abogados que prestan servicios a empresas en todo el país.

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

<i>Estado</i>	<i>Número de abogados</i>	
	<i>1905</i>	<i>1909</i>
Aguascalientes	8	6
Campeche	21	10
Chiapas	51	36
Chihuahua	21	9
Coahuila	61	24
Colima	6	4
Distrito Federal	99	78
Durango	15	11

⁸⁴ Del Arenal Fenochio (1998). De acuerdo con Del Arenal, Cruzado se dio a la tarea de indagar si los abogados que listaba realmente desempeñaban su profesión como tal. Debe señalarse que algunos de los abogados que aparecen en la lista de Cruzado eran abogados de empresa, aun cuando se indican otros puestos, como los de senadores o diputados.

⁸⁵ Cálculos propios con base en Salazar (1912). El número total de abogados que registra esta fuente es de 623, pero dado que esta publicación fue elaborada en Mérida, la información contenida tiene un sesgo a favor de los estados del sureste, en detrimento de ciudades como Guadalajara, Monterrey y el Distrito Federal. Agradezco a Graciela Márquez la información sobre esta fuente.

<i>Estado</i>	<i>Número de abogados</i>	
	<i>1905</i>	<i>1909</i>
Guanajuato	16	16
Guerrero	3	2
Hidalgo	5	5
Jalisco	20	21
México	32	40
Michoacán	37	22
Morelos	4	5
Nuevo León	4	6
Oaxaca	9	9
Puebla	4	5
Querétaro	13	4
San Luis Potosí	14	13
Sinaloa	41	27
Sonora	9	7
Tabasco	26	7
Tamaulipas	22	15
Territorio de Tepic	35	17
Territorio de la Baja California	7	7
Tlaxcala	9	9
Veracruz	30	12
Yucatán	8	4
Zacatecas	20	6
Total	650	359

FUENTE: *Directorio Oficial Bancario de México*, publicado por J. R. Southworth, director general de la Cía. Directorio Oficial Bancario de México, S.A., 1905 y 1909.

El número de abogados era reducido comparado con el de los Estados Unidos, en donde en 1880 había 126 abogados por cada 100,000 habitantes, mientras que para México el número llegaba a diez en 1910.⁸⁶ Además, a principios del siglo XX ya existían en los Estados Unidos cien bufetes de abogados de empresa, los cuales “evolucionarían de sociedades de dos a cuatro abogados a organizaciones semi-burocráticas diseñadas a atender a las grandes empresas”.⁸⁷ En América Latina, el modelo norteamericano de *law firm* debutaría en la segunda mitad del siglo XX,⁸⁸ y en México sería hasta finales del siglo cuando comenzarían a aparecer los grandes bufetes de abogados.⁸⁹ Sin embargo, si comparamos las cifras mexicanas con las de otros países de América Latina, encontramos que existen mayores similitudes, ya que en Argentina (1895), Brasil (1889), Chile (1885) y Venezuela (1894) el número de abogados por cada 100,000 habitantes fue de 38, 32, 36 y 10 respectivamente.⁹⁰

Los consultores jurídicos también fueron importantes en los estados, ya que a través de ellos se negociaron contratos, concesiones, compra de tierras y, además, representaron a sus clientes en los tribunales federales y estatales. Este fue el caso de los abogados Manuel Prieto, Francisco R. Prieto y Lorenzo Arellano en el estado de Chihuahua, quienes ofrecían sus servicios a importantes empresarios nacionales y extranjeros. Manuel Prieto, además de ser el abogado del Banco Minero de Chihuahua, representó en Chihuahua a John Brittingham, importante accionista de la Compañía Jabonera de La Laguna, y a la compañía acerera ASARCO, perteneciente a la familia Guggenheim. La familia Hearst, dueña del Rancho Babicora, contrató a Francisco R. Prieto para que negociara contratos petroleros en Chihuahua, y Lorenzo Arellano asesoró a William C. Greene para obtener del estado importantes concesiones para la explotación de minerales y bosques.⁹¹ En Nuevo León, los Guggenheim emplearon los servicios del abogado Emeterio de la Garza para que solicitara exenciones de impuestos

⁸⁶ Para el número de abogados en Estados Unidos consultar: <http://www.law.duke.edu/curriculum/courseHomepages/Spring2002>.

⁸⁷ Lipartito (1990: 517; mi traducción G.R.).

⁸⁸ Pérez Perdomo y Friedman (2003: 14).

⁸⁹ En 1999 existían en México sólo un bufete con 100 o más abogados y cuatro en el rango de 50 a 99 abogados. Pérez Perdomo (2006, cuadro 4.3: 118). La diferencia con los Estados Unidos es abismal ya que en el 2000 existían dos bufetes con mil o más abogados y 23 en el rango de cien a mil abogados. Esta información puede ser consultada en www.law.com, “Top 25 NYC Based Firms”.

⁹⁰ Pérez Perdomo (2006, cuadro 3.4: 86).

⁹¹ Wasserman (1979: 9, 12 y 13).

para la importación de maquinaria de su nueva fundidora en Monterrey. A su vez, Fundidora Monterrey fue representada por el abogado Rodolfo Reyes, hijo del general Bernardo Reyes, en diversos asuntos.⁹² Aun cuando no es una lista completa, el Apéndice al final de este capítulo, muestra algunos de los abogados de empresa por estado e indica el cargo que desempeñaron en las distintas compañías para las que trabajaron. Como puede observarse, muchos de ellos fueron apoderados, abogados y consultores de bancos, compañías ferroviarias, mineras, agrícolas, etcétera.

Debido al crecimiento de los capitales extranjeros, diversos grupos de inversionistas también buscaron asesorarse con aquellos abogados mexicanos que pudieran ofrecer los mejores contactos con los gobiernos federal y local y que, además, tuvieran los conocimientos apropiados para representar a grandes corporaciones internacionales en el país. Si bien muchas empresas extranjeras contrataron los servicios de abogados mexicanos, también hubo abogados extranjeros que, residiendo en México, asesoraban a empresas foráneas. Abogados como Richard E. Chism y William A. McLaren fueron contratados por diversas compañías extranjeras para solicitar ante el gobierno mexicano las patentes de diversos inventos extranjeros.⁹³

El estadounidense Harvey A. Basham llegó a la Ciudad de México en 1907, a trabajar para el despacho de *Warner, Johnson, Galston and Wilson*, el cual que representaba legalmente a importantes empresas extranjeras. Sin embargo, en 1912 a causa de la Revolución, el bufete decidió retirarse de México y Basham permaneció en el país asesorando a sus clientes, entre los cuales se encontraban *E.I. Dupont de Nemours Powder Company*, *New York Life Insurance Company*, *Westinghouse Company*, *Sanborn Bros. Sucursales*, *Western Union Telegraph Company*, etcétera. Con el tiempo este despacho tomaría el nombre de *Basham, Ringe y Correa*, que en la actualidad es un importante bufete corporativo.⁹⁴

Otros abogados extranjeros, como el caso del canadiense Charles Cahan, se establecieron en el país y pusieron en marcha importantes empresas. Con la representación de inversionistas de Montreal y de Halifax, Cahan organizó empresas que combinaban la generación de electricidad con los servicios de tranvía y alumbrado en Latinoamérica. Primero estableció la *Demera Electric Company* en Georgetown, Guyana Británica (1899); después,

⁹² Saragoza (1988: 38 y 62).

⁹³ Ted Beatty compiló la lista de los apoderados que solicitaron las patentes y las exenciones bajo el Programa de Industrias Nuevas. Agradezco inmensamente a Ted el haberme proporcionado dichas listas.

⁹⁴ Glascock (2001: 17, 19 y 24).

en Puerto Príncipe, Haití, fundó la *Trinidad Electric Company* (1900), y en 1902 organizó en México una compañía mucho más grande que se llamaría la *Mexican Light and Power Company*. A partir de ese año y hasta 1909, además de fungir como el asesor jurídico de la compañía en México, Cahan se convertiría en el director ejecutivo. Entre otros, Cahan negoció los contratos y los derechos de vía con el gobierno para la construcción de una presa hidroeléctrica en el valle de Necaxa, y, además, se encargó de los problemas jurídicos y administrativos que surgieron durante la construcción. Asimismo, negoció la compra de la *Mexican Electric Works* —perteneciente a las compañías alemanas *Siemens* y *Halske*—, que era un importante distribuidor de energía eléctrica en la Ciudad de México. De esta manera, la *Mexican Light and Power Company* se consolidó como la empresa generadora de energía eléctrica más importante de la Ciudad de México. Hacia 1905, Cahan había obtenido la concesión para operar en todo el Distrito Federal y, además, se le permitió ofrecer sus servicios en Puebla, Hidalgo y Michoacán.⁹⁵

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

En el cuadro 5 se observa, además, que los abogados de empresa porfirianos asesoraron, en su gran mayoría, a empresas ferrocarrileras, bancarias, eléctricas, telefónicas, telegráficas, petroleras, mineras y contratistas. La mayor parte de dichas empresas era de propiedad extranjera, y podían considerarse modernas y de gran tamaño tanto en su organización como en el monto de la inversión. La preponderancia de abogados en estas empresas sugiere que estos eran sectores que, por la naturaleza tan extendida de sus negocios, requerían de más servicios jurídicos, tanto por la necesidad de entablar negociaciones con los gobiernos federal y estatales, como de acudir al litigio judicial. Muchas de ellas, como es el caso de las compañías ferrocarrileras, habían negociado concesiones y subsidios con el go-

⁹⁵ Marchildon (1990: 194).

bierno de Díaz, para lo cual la asesoría de los abogados fue esencial, ya que como lo demuestra el cuadro 6, los abogados de empresa contaban con las conexiones y relaciones necesarias, ya que pertenecían al grupo en el poder.

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

Abogado	Cargo	Compañía
Guillermo Obregón	Abogado	Vapor de Acero “Mariano Jiménez”
	Abogado consultor	Banco de Querétaro
	Abogado consultor	Banco de Tamaulipas
Sebastián Camacho	Vicepresidente	Mexican Telegraph Company
	Representante	Banco Nacional de México
Manuel Calero	Abogado	Fábrica de Clavos de Alambre de Monterrey
	Abogado	Mexican Petroleum Company
Manuel Pereda	Representante	Banco Nacional de México
F. González Mena	Abogado	The Mexican Construction & Engineering Co.
Luis Méndez	Abogado	Waters Pierce Oil Co.
	Representante	The Mexico Cuernavaca & Pacific Railway
Emilio Dondé	Abogado	Mexican Finance Corporation
Rafael Dondé	Abogado	Banco de Londres y México
	Vicepresidente (1909)	Banco de Londres y México
Emilio Velasco	Abogado	Fábrica de Yute
	Presidente y abogado	The Building and Loan Company of Mexico
	Abogado	The Mexican National Railroad

Abogado	Cargo	Compañía
Rosendo Pineda	Miembro del Consejo	Banco de Londres y México
Roberto Núñez	Abogado Junta accionistas Consejo Administración	Casa Campbell (contratistas) Minas “Sta. Gertrudis”, Hidalgo Banco Nacional de México
Tomás Reyes Retana	Secretario y abogado	Cía. Nacional Mexicana de Dinamita y Explosivos
Pablo Martínez del Río	Abogado Consejo de administración Abogado Abogado Abogado Abogado Primer vocal Presidente Miembro del Consejo Abogado general Miembro Con. y abogado Abogado Representante Primer vocal	Read, Campbell & Co (contratistas) The National Building & Loan Association Compañía Mexicana de Electricidad India Rubber Mexico Limited New York and Cuba Mail Steamship Co. Mexican Telephone Company Cía. Mexicana Manufacturera de Maderas, S.A. The Mexican Herald The Jockey Club Ferrocarril del Sur Ferrocarril Central Mexicano Ferrocarril del Sureste Ferrocarril Interoceánico Ferrocarril de Ixtlahuaca, S.A.
Salvador M. Cancino	Suplente Suplente Abogado	Cía. Mexicana Manufacturera de Maderas, S.A. Ferrocarril de Ixtlahuaca, S.A. Ferrocarril Central Mexicano

Abogado	Cargo	Compañía
	Abogado	Cía. Telefónica y Telegráfica
	Director y vicepresidente	The Pachuca Mining Co.
	Miembro consejero en México	National Surety Co.
	Vocal y representante	Cía. de Luz y Fuerza de Pachuca, S.A.
	Abogado	Banco de Londres y México
Luis Riba y Cervantes	Abogado general	E.S. Pearson
	Secretario	Ferrocarriles Nacionales de México
	Vicepresidente y representante	Cía. de Luz y Fuerza de Pachuca, S.A.
	Miembro del Consejo	Cía. Petrolera “El Águila”
	Abogado	Banco de Londres y México
Joaquín D. Casasús	Director	The Anglo-Mexican General Insurance Co. Ltd.
	Abogado	Empacadoras de Carne (Luis Terrazas, Enrique Creel, Federico Sisniega y Juan Brittingham)
	Representante	Cía. Explotadora de Muelles y Almacenes Fiscales de San Juan Bautista, Tabasco
	Vicepresidente	Banco Central
	Representante	Terminal de Veracruz
	Presidente	Cía. Carbonifera de Lampacitos, S.A.
	Miembro del Consejo	Cía. Mexicana de Express, S.A. (antes Wells Fargo)
	Abogado consultor	Almacenes Generales de Depósito de México y Veracruz
	Abogado general	Banco de Londres y México
Pablo Macedo	Abogado	Consolidación de Ferrocarriles Nacionales
	Presidente del Consejo en Mex.	National Surety Co.

Abogado	Cargo	Compañía
	Vocal	Cía de Luz y Fuerza de Pachuca, S.A.
	Miembro del Consejo	Cía. Mexicana de Express, S.A. (antes Wells Fargo)
	Consejero	Banco Nacional de México
	Vicepresidente (1909)	Banco Nacional de México
	Presidente	Banco Mexicano de Comercio e Industria
	Vicepresidente	Compañía Bancaria de Fomento y Bienes Raíces de México
Miguel S. Macedo	Abogado consultor y consejero suplente	Banco Nacional de México
José R. Ávila	Abogado consultor	Banco Central Mexicano, S.A.
	Abogado consultor	Banco Hipotecario de Crédito Territorial Mexicano, S.A.
	Abogado consultor	Crédit Foncier Mexicaine
Carlos Belina	Abogado	Banco Nacional de México
	Abogado	Banco Mexicano de Comercio e Industria
Fernando Duret	Abogado	Banco Central Mexicano
	Abogado	Cía. Bancaria de Fomento y Bienes Raíces
	Abogado	Cajas de Préstamos para Obras de Irrigación y Fomento a la Agricultura
Luis Elguero	Consejero	Banco Nacional de México
	Presidente	Caja de Préstamos para Obras de Irrigación
	Vocal	Junta Directiva de Ferrocarriles Nacionales
Rafael Elguero	Apoderado	Oil Fields of Mexico
Beckford Mackey	Abogado	Bank of Montreal
	Abogado	Mexico City Banking Co.

Abogado	Cargo	Compañía
Prisciliano Maldonado	Abogado consultor	Descuento Español
	Abogado consultor	Cía. Internacional de Tiendas de Campaña y Toldos
Manuel Rivas	Abogado	Cía. Empacadora Nacional Mexicana, S.A.
	Abogado	Cía. Bancaria Comercial
	Abogado	Control Químico Internacional de México, S.A.
	Abogado	Gerber, Carlisle, Co., S.A.
Jesús Tapia Solorzano	Apoderado	Waters Pierce Oil Co.
	Apoderado	Tampico News Co.
	Apoderado	Allen & Co. (sucursales)
	Apoderado	Banco Mexicano del Trabajo
Luis A. Vidal Flor	Abogado	Cía. Mexicana de Express (antes Wells Fargo)
	Abogado	The Mercantile Banking Co.
	Abogado	Cía. Bancaria de Fomento y Bienes Raíces de México

FUENTE: elaboración propia con base en *El Economista Mexicano*, *The Mexican Herald*, *El Universal*, varios tomos, años de 1880 a 1910; Archivo Histórico del Centro de Estudios de Historia de México Carso, Carta de Manuel Calero a José Yves Limantour, 7 de septiembre de 1898, Rollo 12, y Carta de Luis Mendez a José Yves Limantour, 14 de mayo de 1894 y 30 de marzo de 1898, Rollo 9; Salazar (1912), y *Directorio Oficial Bancario de México*, publicado por J. R. Southworth, director general de la Cía. Directorio Oficial Bancario de México, S.A., 1905 y 1909.

De los abogados que aparecen en el cuadro 5, es de resaltar particularmente el caso de Pablo Martínez del Río, ya que además de ser uno de los hacendados más poderosos del estado de Durango, fue uno de los abogados de empresa más importantes de la época. Además, en su despacho trabajaron Luis Riba y Cervantes y Salvador M. Cancino, los cuales llegarían a convertirse en importantes consejeros jurídicos de las compañías ferrocarrileras y petroleras. Martínez del Río estudió en Inglaterra en Stonyhurst College, Eaton y Oxford, lo cual le dio los conocimientos necesarios para

representar a capitalistas ingleses y estadounidenses en México. Uno de sus primeros trabajos fue representar a la *Casa Read & Campbell* —encargada de construir importantes túneles para el sistema de drenaje de la Ciudad de México— en las negociaciones con el gobierno para la elaboración del contrato. Posteriormente se convertiría en el abogado del Ferrocarril Central Mexicano, lo cual le abrió las puertas para representar a importantes inversionistas norteamericanos.⁹⁶

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

A finales del siglo XIX, diversas compañías ferroviarias internacionales, con representaciones en México, estuvieron inmersas en una ola de fusiones y adquisiciones que a nivel nacional dieron como resultado un mal manejo de las empresas y una guerra de fletes. Ante la difícil situación financiera en la que se encontraban, el gobierno de Díaz, a través de su secretario de Hacienda José Yves Limantour, decidió ir adquiriendo el control accionario de las empresas ferroviarias más importantes, para consolidarlas en una gran empresa ferroviaria nacional.⁹⁷ Así, en 1902, después de largas discusiones y negociaciones, el gobierno mexicano, a través de la compra de acciones, y en sociedad con el grupo financiero *Speyer*, llegó a controlar parte del Ferrocarril Nacional, Internacional e Interoceánico.⁹⁸ No existe información detallada, pero es muy probable que tanto Emilio Velasco como Pablo Martínez del Río, abogados del Ferrocarril Nacional así como del Interoceánico en México, respectivamente (véase cuadro 5), hayan estado presentes en dichas negociaciones y hayan participado en la elaboración de los contratos de compra de acciones.

En 1906, el gobierno mexicano comenzó las negociaciones para adquirir un importante lote accionario del Ferrocarril Central. Los abogados mexicanos que estuvieron presentes en tales discusiones fueron Pablo Martínez del Río y Pablo Macedo. A finales de 1907, el *Mexican Herald* señalaba que las partes habían llegado a un acuerdo y que tanto Macedo como Mar-

⁹⁶ “Well Known Lawyer Dies at San Antonio”, *The Mexican Herald*, 15 de noviembre de 1907, p. 1, y Camp (1991).

⁹⁷ Para un análisis sobre la consolidación y formación de Ferrocarriles Nacionales, véase Grunstein Dickter (1996, en especial pp. 171-192).

⁹⁸ Grunstein Dickter (1996: 184 y 185).

tínez del Río habían estado largas temporadas en la ciudad de Nueva York, en negociaciones con abogados estadounidenses; la transacción había sido complicada, dado que había involucrado a 28 diferentes activos bursátiles representados por las casas bancarias *Ladenburg Thalmann y Cía.*, *Speyer y Cía.*, *Kuhn Loeb y Cía.*, y *Hallgarten y Cía.* Además, el convenio también comprendía la emisión de dos títulos de bonos hipotecarios garantizados por el gobierno mexicano.⁹⁹

Por parte de las casas bancarias, el abogado estadounidense Edward Henderson, socio del bufete *Cravath* de Nueva York, supervisó la reorganización del Ferrocarril Central Mexicano con Ferrocarriles Nacionales, la cual culminó el 1 de enero de 1909. A su vez, Henderson también representó a *Speyer y Cía.* en los acuerdos para consolidar el Ferrocarril Interoceánico con Ferrocarriles Nacionales en 1908.¹⁰⁰ No sería la última vez que *Cravath* aconsejaría a las casas bancarias con respecto a sus negocios con las compañías ferroviarias mexicanas. En 1913, *Cravath*, junto con el bufete *Van Vorst, Marshall & Smith*, representó a un grupo bancario, encabezado por *Ladenburg, Thalmann & Co.*, en la suscripción de deuda de Ferrocarriles Nacionales. En un principio se elaboraron pagarés a tres meses y posteriormente se emitió deuda pagadera en un periodo de tres años.¹⁰¹

En noviembre de 1907, con la muerte de Martínez del Río, Salvador M. Cancino, quien junto con Luis Riba y Cervantes quedó a cargo de todos los asuntos del despacho de Martínez del Río, fue nombrado representante del gobierno mexicano en el Consejo de Administración del Ferrocarril Central para seguir adelante con el proceso de consolidación de Ferrocarriles Nacionales de México.¹⁰² Tanto Cancino como Riba y Cervantes trabajarían como abogados de Ferrocarriles Nacionales hasta 1914, cuando Jesús Flores Magón fue nombrado abogado consultor de la compañía.¹⁰³

⁹⁹ “Working on Central Deal”, *The Mexican Herald*, 13 de marzo de 1907, p. 1, y “Development of Mexico is Attracting Attention”, *The Mexican Herald*, 20 de octubre de 1907, p. 23.

¹⁰⁰ Swaine (1948: 108). De acuerdo con Swaine, las casas bancarias a las cuales Henderson representó en la reorganización del Central fueron *Kuhn Loeb & Co.*, *Speyer & Co.*, *Ladenburg Thalmann & Co.*, *Hallgarten & Co.*, *Bank für Handel und Industrie* y *Berliner Handelsgesellschaft*. Swaine también señala que las casas bancarias actuaban como administradores bajo un contrato firmado el 10 de marzo de 1907 con Henry Clay Pierce —el magnate petrolero—, quien era un accionista importante del Ferrocarril Central Mexicano.

¹⁰¹ Swaine (1948: 236).

¹⁰² “Cancino is Appointed”, *The Mexican Herald*, 8 de enero de 1908, p. 4.

¹⁰³ “Cancino and Riba resign”, *The Mexican Herald*, 16 de abril de 1914, p. 8. Jesús Flores Magón, junto con su hermano Ricardo —importante líder anarquista— y Antonio Horcasitas, fundaron el periódico *Regeneración* que en 1900 montó una fuerte campaña en contra del gobierno de Díaz.

Dentro del mundo financiero también destacaron importantes abogados como Pablo Macedo e Indalecio Sánchez Gavito —abogados del Banco Nacional de México— y Joaquín Casasús y Rafael Dondé, abogados del Banco de Londres y México. Estos cuatro abogados estuvieron inmersos en el diseño de la regulación del sistema bancario, especialmente a raíz del debate acerca de la emisión de billetes bancarios que llevó a un conflicto entre ambas firmas bancarias, las más poderosas del país. Por un lado, se encontraban Macedo y Sánchez Gavito, abogados del Banco Nacional, quienes abogaban por un sistema de monopolio en la banca de emisión. Dichos abogados publicaron en 1885 una importante obra intitulada *La cuestión de los bancos*, en donde defendían las bondades de un solo banco de gobierno para el sistema financiero mexicano. En 1884, el gobierno porfirista autorizó al Banco Nacional de México fungir como banco de emisión y de gobierno, restringiendo así al Banco de Londres y México en estas funciones. Sin embargo, Casasús, abogado del Londres y México, y a su vez consultor de bancos de provincia, continuamente pugnó por un sistema de bancos libres, para así permitir a sus clientes participar en el sistema bancario de manera más equitativa. En 1890, Casasús publicó una influyente obra intitulada *Las instituciones de crédito*, donde exponía dichas ideas.¹⁰⁴

CUADRO 6
Puestos gubernamentales ocupados por abogados de empresa,
1880-1912

Nombre	Puesto
Guillermo Obregón	Diputado suplente, Veracruz, 1898
	Diputado suplente, Tabasco, 1898, 1900
	Diputado propietario, Veracruz, 1900, 1904, 1908, 1910
Sebastián Camacho	Senador propietario, Distrito Federal, 1898, 1902, 1906, 1910

¹⁰⁴ Marichal (2008) y Ludlow (1993: 349 y 350).

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

Nombre	Puesto
Roberto Núñez	<p>Oficial mayor, Secretaría de Hacienda, 1893</p> <p>Subsecretario de Hacienda, 1893-1911</p> <p>Diputado propietario, Puebla, 1898, 1900</p> <p>Diputado propietario, Distrito Federal, 1902, 1904, 1906, 1908, 1910</p>
Tomás Reyes Retana	<p>Diputado propietario, Distrito Federal, 1898</p> <p>Senador suplente, Guerrero, 1900, 1904</p> <p>Senador propietario, San Luis Potosí, 1908</p>
Pablo Martínez del Río	<p>Diputado propietario, Puebla, 1898, 1900</p> <p>Diputado propietario, Durango, 1902</p> <p>Diputado propietario, Distrito Federal, 1904, 1906</p> <p>Representante del gobierno ante el Congreso Agrícola en Estados Unidos, 1898</p> <p>Miembro del Ayuntamiento de la Ciudad de México, 1900</p>
Luis Riba y Cervantes	<p>Miembro del Ayuntamiento de la Ciudad de México, 1897</p> <p>Diputado suplente, Estado de México, 1898</p> <p>Diputado propietario, Distrito Federal, 1902, 1904</p> <p>Diputado suplente, Puebla, 1906</p> <p>Diputado propietario, San Luis Potosí, 1910</p>
Joaquín Casasús	<p>Secretario de Gobierno, Tabasco, 1885</p> <p>Diputado propietario, Tabasco, 1897, 1900, 1902, 1904</p> <p>Senador propietario, Veracruz, 1908</p> <p>Embajador en los Estados Unidos</p>

Nombre	Puesto
Pablo Macedo	Diputado, 1877-1882 y 1892-1910 Diputado propietario, Distrito Federal, 1900, 1902, 1904, 1906, 1908, 1910 Delegado del gobierno en el Congreso Hispano-Americano, Madrid Director, Escuela de Jurisprudencia, 1903-1911
Miguel S. Macedo	Alcalde de la Ciudad de México, 1898 Senador suplente, Puebla, 1900 Subsecretario de Gobernación, 1903 Senador propietario, Puebla, 1904, 1908

FUENTE: elaboración propia con base en *The Mexican Herald*, 6 de diciembre de 1897, p. 2; 1o. de junio de 1896, p. 6; 10 de junio de 1899, p. 2; 11 de septiembre de 1898, p. 2; 22 de noviembre de 1898; 18 de diciembre de 1898, p. 9; 21 de enero de 1900, p. 2; 23 de septiembre de 1906; *El Universal*, 4 de abril de 1895, p. 5; 12 de julio de 1898, p. 2; Guerra (1988, Anexo II, Corpus Biográfico), Garcíadiego (2000) y Camp (1991).

Los abogados de empresa del Porfiriato no sólo contaban con importantes contactos dentro de los círculos financieros y empresariales, sino que además estaban muy bien relacionados con el grupo en el poder y muchos de ellos habían participado en cargos de elección popular o habían sido nombrados a puestos de importancia dentro del gabinete de Díaz. En el cuadro 6 se puede observar cómo algunos de ellos fueron miembros del Congreso, gobernadores, embajadores y representantes del gobierno ante diversos foros internacionales. Este amplio conocimiento del grupo en el poder, o por decirlo de otra manera, su pertenencia al grupo gobernante, los convirtió en elementos muy importantes para los empresarios sobre todo cuando era necesario hacer peticiones y negociaciones sobre permisos, aranceles, e impuestos que el gobierno pretendía aplicar o eliminar en determinadas industrias. Este es el caso de la petición que realizó Emilio Velasco al secretario de Hacienda José Yves Limantour, por parte de su cliente el señor Kumell:

Mi fino amigo y compañero:

Probablemente la fábrica de yute del Sr. Kumell comenzará á trabajar por el mes de Abril, y dicho Señor desearía poder hacer sus pedidos de yute para una época que rigiera la nueva tarifa respecto á la importación de yute y de los sacos de yute. Con ese motivo me permito recordar a U. este negocio, porque debiendo expedirse aquella nueva tarifa con alguna anticipación á su vigencia, tal vez ha llegado el momento de resolver este asunto.¹⁰⁵

A su vez, Pablo Martínez del Río, abogado de importantes empresas extranjeras (cuadro 5), solicitaba al secretario de Hacienda Limantour la posibilidad de modificar la Ley del Timbre en lo referente al impuesto que causaban por ese concepto las sociedades anónimas extranjeras. Martínez del Río señalaba que a las empresas extranjeras se les gravaba en exceso cada vez que se efectuaba una reorganización de su capital social, pues debían pagar impuestos del timbre sobre el capital social invertido originalmente, además del pago del impuesto sobre el nuevo capital, y que en el caso de las compañías ferrocarrileras que él representaba, esto sucedía con frecuencia. Martínez del Río argumentaba que esto no era equitativo, ya que, en primer lugar, la mayoría de las empresas sólo suscribía un porcentaje mínimo de su capital total y, sin embargo, debían pagar impuestos sobre el total. En segundo lugar, las compañías, de acuerdo con Martínez del Río, debían pagar sólo impuestos por el valor del capital de la reorganización, sin incluir el capital original, ya que éste ya había sido gravado.

Otra cuestión que Martínez del Río sugería cambiar versaba sobre los impuestos al timbre que causaban las obligaciones (*debentures*) emitidas en el extranjero por las compañías ferroviarias. Martínez del Río argumentaba que la emisión de deuda por parte de estas compañías se hacía fuera del territorio mexicano y entre extranjeros, por lo que no veía la razón de que el gobierno mexicano gravase dichos títulos cuando se inscribían en el Registro Público, como la ley lo indicaba. De acuerdo con el abogado, muchas de las compañías no cumplían la ley para no desembolsar sumas significativas de dinero y, por tanto, pedía que éste impuesto fuera derogado.¹⁰⁶

Los contactos con el gobierno federal eran especialmente importantes para aquellos empresarios que residían en la provincia, ya que muchos de los permisos referentes a las leyes de industrias nuevas y a las exenciones de impuestos eran otorgados en la Ciudad de México. Por lo general estos

¹⁰⁵ AHCerso, Carta de Emilio Velasco a José Y. Limantour, 9 de febrero de 1894, rollo 14.

¹⁰⁶ AHCerso, Carta de Pablo Martínez del Río al Secretario de Hacienda José Ives Limantour, 4 de febrero de 1896, rollo 9.

empresarios contaban con consejeros jurídicos locales (véase Apéndice 1) y, además, para resolver problemas con el gobierno federal, contrataban los servicios de experimentados abogados de la Ciudad de México. Ese fue el caso de Vicente Ferrara de Monterrey, quien en 1899 solicitó diversos permisos de exención de impuestos para la compañía que después se conocería como Fundidora Monterrey. En ese año, Ferrara ya había gestionado ciertas exenciones de impuestos ante la Secretaría de Fomento y de Hacienda. Sin embargo, sus trámites en la Ciudad de México no habían sido fructíferos, por lo que solicitó personalmente la ayuda del gobernador del estado de Nuevo León, el general Bernardo Reyes. A su vez, el gobernador solicitó la ayuda del secretario de Hacienda Limantour:

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

Esto motiva que desde luego ocupe su atención con esta nueva carta, para reiterarle mi súplica de que ayude á la industria en relación, si para ello no hubiese algún inconveniente... Le he manifestado [al Sr. Ferrara] que para la tramitación de sus asuntos, en las Secretarías de Hacienda y Fomento, tendrá necesidad de un *Abogado bien relacionado*, y de un perito que pueda hacer amplias explicaciones respecto de la empresa. Me pidió candidato para el nombramiento de Abogado, y le dije que al hallarse en México, acaso podría dárselo; pero desde luego tuve la idea que no emití, de pedir á Ud. Consejo sobre este punto... En cuanto al Abogado ¿podrá Ud. designarme alguno apropiado?¹⁰⁷

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

En el punto especial del abogado y tratándose de una consulta que Usted personalmente me hace y que no llegará a conocimiento del interesado, por lo delicado es que yo aparezca en cualquier caso designando persona que patrocine á los que gestionan cualquier asunto cerca del Gobierno, no tengo inconveniente en dar á Usted algunos nombres para que escoja á quien juzgue mas á propósito, aunque á decir verdad cualquiera de los abogados conocidos en esta capital, podría servir bien al señor Ferrara. Mis candidatos son

¹⁰⁷ AHCerso, Limantour 1a. Serie, Carta del Gral. Bernardo Reyes a José Yves Limantour, 6 de diciembre de 1899, Rollo 12, el subrayado es mío.

los siguientes: *Emilio Velasco, Emilio Pimentel, Rosendo Pineda, Joaquín D. Casasús, Pablo Martínez del Río*.¹⁰⁸

La correspondencia entre Reyes y Limantour nos permite observar ciertos aspectos importantes sobre la conducción de los negocios en la época y sobre el papel de los abogados en ellos. Aun cuando el señor Ferrara contaba con acceso a funcionarios estatales de muy alto nivel, como el general Reyes, esto no garantizaba la obtención de ciertos permisos y exenciones que se otorgaban a nivel federal. Asimismo, las conexiones de Reyes con Limantour, por sí solas, no eran suficientes para la obtención de ellos en la Ciudad de México. Como bien indica la carta de Reyes, era importante obtener los servicios de un buen abogado de la Ciudad de México que pudiera representar los intereses del señor Ferrara ante Hacienda y Fomento. La correspondencia de Bernardo Reyes sugiere que el señor Ferrara escogió al abogado Rosendo Pineda y que éste cobró muy caro por sus servicios.¹⁰⁹ Así, en ciertos casos, aun cuando se contaba con las mejores conexiones a nivel estatal y federal, ciertos empresarios no lograron que sus peticiones tuvieran resultados positivos.¹¹⁰ Por otro lado, Ramón Prida, quien trabajó cerca de diez años con el abogado Rosendo Pineda, añade que

ni uno de los negocios de ese bufete fue recomendado por el gobierno; pero sí hubo algunos que se perdieron ante los tribunales, por recomendación expresa del General Díaz, como por ejemplo, el asunto de la mina ‘El Tigre’, ubicada en el Estado de Sonora, y que ganó el bufete del señor Calero, por intervención directa del General Díaz en la Suprema Corte.¹¹¹

Como lo señalan los cuadros 5 y 6, los abogados que asesoraban empresas contaban con excelentes conexiones con el grupo porfiriano en el poder. Si bien contar con la asesoría de dichos abogados no aseguraba el obtener resultados positivos, para los empresarios que los contrataban en sus diligencias con el gobierno, sí aumentaban las probabilidades de obtener un dictamen a favor. Como bien lo demuestra este capítulo, en el mundo de los

¹⁰⁸ AHCerso, Limantour 1a. serie, Carta de José Yves Limantour a Bernardo Reyes, 11 de diciembre de 1899, rollo 12, énfasis añadido.

¹⁰⁹ AHCerso, Carta de Vicente Ferrara y Adolfo Zambrano al general Bernardo Reyes, 18 de junio de 1900.

¹¹⁰ Edward Beatty señala que al menos para el caso de peticiones para que se catalogaran a las empresas solicitantes como industria nuevas en la Secretaría de Fomento, el tener importantes conexiones políticas no necesariamente garantizaba la obtención de exenciones. Beatty (2001, cap. 7).

¹¹¹ Prida (1958: 110).

abogados de empresa no era clara la línea que separaba el ámbito público del privado. Muchos de ellos contaban con sus despachos privados y formaban parte de la administración porfiriana.

IV. A MANERA DE CONCLUSIÓN

En 1880, México tenía una economía que contaba con pocas vías de comunicación, un incipiente sistema financiero, pocas empresas, y un sistema jurídico heredado del periodo virreinal. En 1910, el país contaba con un sistema ferroviario que logró conectar a la mayor parte del país, un sistema financiero que, si bien estaba concentrado, comprendía aproximadamente treinta bancos y una bolsa de valores. Además, se conformó una gran cantidad de empresas de origen nacional y extranjero y se diseñaron nuevas leyes que buscaron modernizar a la economía. El nacimiento de la gran empresa, aunado a la elaboración de leyes que fomentaban la industrialización, dio como resultado que los empresarios se asesoraran por abogados para poder navegar en el cambiante ambiente jurídico de finales del siglo XIX en México.

A través de la historia, los abogados han auxiliado a las empresas a transitar en las esferas jurídicas, políticas y económicas, pero curiosa e inexplicablemente la historia económica y la historia de la empresa no han tomado en cuenta los servicios ofrecidos por los consejeros jurídicos. El presente capítulo ilustra y demuestra el papel que los abogados han jugado en la formación de empresas. Con el nacimiento de legislación moderna en términos económicos y con la aparición de la gran empresa en México, como fueron los ferrocarriles, las compañías mineras y los bancos, los abogados comenzaron a ser contratados para resolver problemas jurídicos de mucha mayor complejidad, como la emisión de bonos y acciones, la conformación de sociedades anónimas y la negociación de concesiones con los gobiernos federal y estatales.

Como hemos visto, la mayoría de los abogados de empresa, no sólo en México sino en otros países también, participaba en las esferas pública y privada. El formar parte de la política, los negocios y el ámbito jurídico les proporcionó conocimientos y herramientas que eran muy valorados por los empresarios en la conducción de sus negocios. Además, con el apoyo del gobierno de Porfirio Díaz (1876-1880, 1884-1911) al desarrollo de las empresas nacionales e internacionales, se solidificaron las redes entre políticos, empresarios y abogados. Más aún, como lo demuestra el cuadro 6, los abogados estaban en el corazón del sistema político porfiriano, y el cuadro 5 muestra la importancia de su participación en la organización económica

de aquellos años. El análisis de los servicios que prestaron nos demuestra cómo los abogados se convirtieron en la bisagra que unía la política, la economía y las leyes. Además, nos señala la naciente complejidad que se estaba alcanzando en materia de desarrollo de empresas y en la formación de elites profesionales, como es el caso de los abogados de empresa. Sin embargo, la madeja de conexiones que se había formado entre los círculos financieros, empresariales y jurídicos durante estos años se rompería con el advenimiento de la Revolución, y para la década de los veinte, los empresarios buscarían reconstituir, a través de sus abogados, la nueva bisagra que les permitiría seguir adelante con sus negocios.

V. APÉNDICE

ABOGADOS POR ESTADOS Y COMPAÑÍAS, 1912

Estado/Ciudad	Abogado	Cargo	Compañía o Persona
Aguascalientes			
Aguascalientes	Antonio Dovalí	Apoderado general	Hacienda El Saucillo
		Consultor	Banco de Londres y México
	Carlos A. Salas López	Abogado	Banco de Aguascalientes
		Apoderado general	Banco de Zacatecas
Campeche			
Campeche	Gonzalo Ramírez Carrillo	Apoderado general	Ferrocarriles Unidos de Yucatán
			Banco Nacional de México*
			Banco de Campeche*
Ciudad del Carmen	Enrique Arias	Consultor	Romero Hermanos
			Cepeda y Gutiérrez Pallás
Chihuahua			
Chihuahua	Joaquín Cortazar(1)	Apoderado	Enrique C. Creel
		Apoderado	Banco Minero
		Apoderado	Banco Comercial Refaccionario
		Apoderado	Caja de Ahorros
		Apoderado	Compañía Eléctrica
		Apoderado	Ferrocarriles de Chihuahua
		Apoderado	Cía. Agrícola y Fuerza Eléctrica Río Conchos
		Apoderado	Corralitos Mining Co.
		Apoderado	Palomas Land & Cattle Co.
		Apoderado	Ferrocarriles Kansas City México y Oriente

Estado/Ciudad	Abogado	Cargo	Compañía o Persona
		Apoderado	Cía. Bancaria y Bienes Raíces de México
		Apoderado	Cía. Minera de Naica
		Apoderado	Gargill Lumber Co.
		Apoderado	Chihuahua Lumber Co.
	Manuel Luján	Abogado	Negocios mineros Banco Minero*
	Pascual Mejía	Apoderado	Cía. Beneficiadora del Concheño, S.A.
	Juan de Dios Milicua	Interventor federal	Banco Comercial Refaccionario, S.A.
		Abogado	Ferrocarril Noroeste de México
		Abogado	Lluvia de Oro Gold Mining Co.
		Abogado	El Nuevo Mundo, S.A.
	Jesús Rojas	Consultor	2a Zona Militar Chihuahua Investment Co.*
	Alberto Villarrreal(2)	Apoderado	Banco Minero de Chihuahua
		Apoderado	Enrique C. Creel
	José A. Yañez	Apoderado	Babicora Development Co. (de San Francisco California)
		Apoderado	North Western R.R. Co. (de Canadá)
Camargo	Lorenzo M. de la Garza	Abogado y director	Banco Minero de Chihuahua (agencia)
Ciudad Juárez	Juan Amador	Apoderado	Sierra Mining Co.
		Apoderado	Cía. Minera de la República
		Apoderado	Moctezuma Copper Co.
		Apoderado	Ferrocarriles de Nacozari
	José Escontrías	Abogado	Ferrocarriles Nacionales

Estado/Ciudad	Abogado	Cargo	Compañía o Persona
	Felipe Seijas	Apoderado	Banco Minero de Chihuahua (suc.) Banco Nacional de México (suc.)
Jiménez	Rómulo Alvalais(3)	Apoderado	Casa Marcos Russek (banqueros)
Parral	Manuel Bermúdez	Abogado	Banco Minero de Chihuahua (suc.)
		Abogado	Sres. F. Stallforth & Hno. (banqueros)
	Manuel Gómez y Salas	Notario	Sres. F. Stallforth & Hno.
	Ramón Gómez y Salas	Consultor	Sres. F. Stallforth & Hno.
	Vicente González Pérez	Abogado y Director	Ferrocarril Urbano Eléctrico de Parral, S.A.
	José Mena Castillo	Abogado	Banco Nacional de México (suc.)
		Abogado y Consultor	Casa “Sucesor de Esquicia”
		Abogado y Consultor	Parral Electric & Telephone Co.
Coahuila			
Saltillo	Jacobo M. Aguirre	Director	Periódico “Soberanía Coahuilense”
Torreón	Benito Flores	Abogado	Banco de Londres y México (suc.)
		Abogado	Amador Cárdenas (banquero)
		Abogado	Coronel Carlos González (banquero)
	F. Laurenzana Ríos	Notario	Banco Nacional de México (suc.)
	Manuel Sepúlveda	Abogado	Teléfonos Sepúlveda

Estado/Ciudad	Abogado	Cargo	Compañía o Persona
Colima			
Colima	José D. Aguayo (4)	Abogado	Banco Nacional de México (suc.)
		Abogado	Empresa de Obras del Puerto de Manzanillo
	Jesús Isaac Padilla	Apoderado	Banco Occidental de México
		Apoderado	S. José Lumber Co.
Durango			
Durango	Sebastián Vera	Apoderado	Eureka Mining Co. (de San Antonio Texas)
		Apoderado	Candelaria Gold and Silver Mining Co. (de Nueva York)
Lerdo	José Sariñana	Representante	Ferrocarril Eléctrico de Lerdo a Torreón
		Consultor	Banco Minero de Chihuahua (suc.)
Guanajuato			
Guanajuato	Joaquín Chico González	Abogado consejero	Banco Nacional de México (suc.)
		Abogado consultor	Guanajuato Development Co.
		Abogado consultor	Guanajuato Reduction Co.
		Abogado consultor	Guanajuato Consolidated Mining & Milling Co.
		Abogado consultor	Guanajuato Power & Electric Co.
	Isidro Guerrero	Director	Periódico “La Prensa”
León	Enrique O. Aranda	Abogado	Ferrocarriles de México
		Apoderado	Banco de San Luis Potosí (suc.)
	Francisco Gómez	Abogado	Banco Nacional de México (suc.)

Estado/Ciudad	Abogado	Cargo	Compañía o Persona
Hidalgo			
Pachuca	Joaquín González	Apoderado	Banco Nacional de México (suc.)
	Carlos Sánchez Mejorada	Abogado local	Mina Sta. Gertrudis
		Abogado local	Mina Real del Monte y Pachuca
		Abogado	Ferrocarriles Nacionales de México
		Apoderado	Banco de Hidalgo
	Ignacio Urquijo	Apoderado	Banco Nacional de México (suc.)
Apoderado		Negociación Minera Maravillas y Anexas	
Jalisco			
Guadalajara	Jesús Arriola Adame	Apoderado	Sres. J. Tirán y Hermano
	Alberto Barba Carrasco	Apoderado	Sres. Paulsen y Cía.
	Miguel Campos Kunhardt	Apoderado	Banco de Guanajuato (suc.)
	Ignacio Enríquez	Apoderado	Cía. Singer (Nueva York)
		Apoderado	Brunswick Balke Collander Co. (Nueva York)
	Paulino Machorro y Narváez	Apoderado	Casa Pablo González (Chapala)
	José M. Martínez Sotomayor	Apoderado	Sres. A. Wagner y Levien Sucursales

Estado/Ciudad	Abogado	Cargo	Compañía o Persona
	Arnulfo Matute	Apoderado	Cía. Irrigadora de la Laguna de la Magdalena, S.A.
	Ignacio Razón	Notario	Apolunio García (banquero)
	Luis Verea	Consultor	Banco Nacional de México (suc.)
Lagos	Alfonso Orozco	Abogado	Banco Nacional de México (suc.)
Estado de México			
Toluca	Eduardo García	Consultor	Banco Nacional de México (suc.)
	Javier F. Gaxiola	Apoderado	Banco del Estado de México
		Apoderado	Cía. Cervecera Toluca y México
		Apoderado	Molino de la Unión
	Carlos A. Vélez	Apoderado	Ferrocarriles Nacionales de México
Michoacán			
Morelia	Manuel Ibarrola	Consultor	Banco Nacional de México (suc.)
	Manuel Ramírez Murguía	Apoderado	Banco Refaccionario de Michoacán
	Felipe de J. Tena (5)	Apoderado	Ferrocarriles Nacionales de México
Oaxaca			
Oaxaca	Enrique Vasconcelos	Apoderado	Magdalena Smelting & Mining Co.
		Apoderado	Cía. de Luz y Fuerza Motriz
Querétaro			
Querétaro	Eduardo López (5)	Consultor	Cía. Hidroeléctrica Queretana, S.A.

Estado/Ciudad	Abogado	Cargo	Compañía o Persona
	Felipe Ruiz de Cabañas (5)	Apoderado	Ferrocarril Sta. María del Río, S.A.
		Consultor	Cía. Exploradora de las Aguas Minerales de Lourdes en la Labor del Río, S.A.
	José M. Truchuelo (5)	Abogado	Ferrocarriles Nacionales de México
		Apoderado	Banco de Londres y México
Sinaloa			
Culiacán	Alejandro Buelna	Apoderado	Ferrocarril Occidental de México
	Ramón Corona	Apoderado	Anastasio Rocha (banquero y minero de Durango)
	Francisco Rosas	Apoderado	Ferrocarril del Sud-Pacífico
		Apoderado	Ferrocarril Occidental de México
	Ignacio Saiz	Consultor	Grant Bros. Construction Co.
		Consultor	The Culiacan Electric Co.
		Consultor	Empresa de Agua de Sinaloa
	José M. Tellaeche	Apoderado	Luis B. Canobbio (banquero y agente consular de Italia en Mazatlán)
	Nicolás Tortolero y Vallejo	Abogado y notario	Banco de Sonora
		Abogado	Sinaloa Land Co.
		Abogado	Cía. Colonizadora “La Prosperidad”
		Abogado	The Almada Sugar Refineries Co.
		Abogado	Sr. Nelson Rhodes Jr.
		Abogado	Sres. Ponciano Almada y Cía., Sucs.
	Heriberto Zazueta	Apoderado	Ferrocarriles S. Pacífico de México
		Apoderado	Sinaloa Land Co.

Estado/Ciudad	Abogado	Cargo	Compañía o Persona
Mazatlán	Carlos C. Echeverría	Apoderado	Negociación Minera Guadalupe de los Reyes, S.A.
		Apoderado	Rosario (Comstock) Gold Mining Co., S.A.
	Fortino Gómez	Consultor	Sres. Heymman, Sucs.
		Consultor	Manuel Somellera
		Consultor	Antonio de la Peña
		Consultor	Negociación Minera “Piedad y Amparo”
	Eutimio Gómez	Abogado	Ferrocarril Kansas City México y Oriente
Sonora			
Cananea	Arturo Guajardo	Apoderado	Banco Mercantil de Cananea
		Apoderado	Ferrocarril Sud-Pacífico de México
Guaymas	Ibarra y Parker Abogados (Adolfo Ibarra y W.E. Parker)	Apoderado General	Ferrocarril Souther Pacific Co.
	Fidel S. Pujol	Apoderado	Banco Nacional de México (suc.)
	Vicente Vidaurrázaga	Apoderado	First National Bank (El Paso Texas)
		Apoderado	Criston Mining Co.
Hermosillo	Ernesto Camou	Apoderado	Banco Minero
		Apoderado	Victoria Mining Co.
		Secretario	Cámara de Comercio
	A. Flores	Apoderado	Cía. Constructora Richardson
		Apoderado	Cía. Esperanza
		Apoderado	Cía. Río Yaqui

Estado/Ciudad	Abogado	Cargo	Compañía o Persona
Tabasco			
San Juan Bautista	José Ven- tura Cal- derón	Notario	Banco de Tabasco
		Notario	Banco Nacional de México (suc.)
	Miguel A. Gil	Apoderado	Sres. S. Pearson & Son Ltd. (Lon- dres)
	Francisco Pellicer	Apoderado	Sres. A. Pastor & Cía.
	Justo C. Santa- Anna	Consultor	Banco Nacional de México (suc.)
		Consultor	Cámara de Comercio
		Consultor	Cámara de Agrícola
		Consultor	Cía. Tabasqueña Electromotriz
Tamaulipas			
Ciudad Victoria	Fermín Legorreta	Consultor	Agencia del Banco Nacional de México
	Jacobo Martínez	Consultor	Banco Nacional de México (suc.) Banco de Tamaulipas (suc.)
Tlaxcala			
Tlaxcala	Rafael Ávila	Apoderado	Banco Oriental de México (suc)
Veracruz			
Puerto México	Fernando A. Valen- ciano	Apoderado	Casa Juan Cruz Castillo
Veracruz	Manuel Suzarte Cabrera	Apoderado	Cía. Banquera Veracruzana
		Apoderado	Sres. J. Couttolenc e Hijos (Puebla)
Zacatecas			
Zacatecas	Enrique F. Hernán- dez	Abogado	Sres. Lejeune, Flores y Cía. (Ban- queros)
		Abogado	The Benito Juárez Mines Co.

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

- (1) Fue diputado a la legislatura del estado y ex ministro de Relaciones.
- (2) Fue ministro de Relaciones.
- (3) Fue procurador de Justicia del estado de Chihuahua.
- (4) Fue magistrado supernumerario.
- (5) Fue magistrado supernumerario del Superior Tribunal de Justicia del Estado.
- (6) Fue diputado a la legislatura.

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

FUENTE: elaboración propia con base en Salazar (1912).

CAPÍTULO SEGUNDO

LOS ABOGADOS DE EMPRESA Y EL IMPACTO DE LA REVOLUCIÓN (1910-1925)

I. INTRODUCCIÓN

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

En una economía de guerra, la falta de certeza en las leyes convirtió a los militares y revolucionarios en los actores principales e hizo que los empresarios, industriales y financieros pasaran a segundo plano y tomaran una actitud de defensa. Hacia 1917, el marco institucional del Porfiriato ya había entrado en crisis y un nuevo régimen político y jurídico buscaba instaurarse. En un país en donde los nuevos líderes revolucionarios podían ser derrocados en cualquier momento, los antiguos intermediarios que durante el gobierno de Porfirio Díaz habían servido de puente entre los ámbitos político, económico y jurídico, si bien siguieron asesorando a diversas

compañías, comenzaron a no ser los adecuados. Los abogados que fungieron como enlaces entre lo público y lo privado en el periodo 1880-1910 no contaban con los lazos necesarios para articular las demandas de los empresarios ante los nuevos y cambiantes cuadros revolucionarios. Los consejeros que habían asesorado a importantes hombres de empresa desde finales del siglo XIX y que permanecieron en el país durante la lucha armada y siguieron representando a sus clientes, tuvieron que buscar alianzas con los nuevos integrantes de la recién formada administración pública revolucionaria. Este proceso no fue nada sencillo, ya que ostentaban un *pedigree* de *Antiguo Régimen*, en contraste con las nuevas generaciones provenientes de la Escuela Nacional de Jurisprudencia y de la recién formada Escuela Libre de Derecho. Los empresarios, por tanto, buscaron asesores que supieran lidiar con el nuevo entorno jurídico y político, que fueran flexibles, y sin ataduras al Antiguo Régimen. Al establecer vínculos con una nueva generación de abogados, los empresarios esperaban congraciarse con los nuevos actores políticos y con las nuevas reglas y leyes que estaban en construcción. Tal fue el caso de diversos jóvenes abogados que en los años más violentos de las luchas armadas estudiaban leyes en la Escuela Nacional de Jurisprudencia, pero que pronto serían contratados por diversos empresarios y por los nuevos gobernantes. Citemos un caso emblemático: en enero de 1919, en el epílogo de las revueltas, Gómez Morin se titulaba como abogado y era invitado por Miguel Alessio Robles a trabajar en su despacho.¹¹²

Durante la Revolución se desvanecieron las redes que se habían formado entre hombres de negocios y políticos. Los abogados que fungían como bisagra entre las esferas financieras, políticas y jurídicas también resultaron afectados de manera significativa durante las luchas armadas. El presente capítulo busca entender cómo la violencia armada destruyó las redes que permitían la conducción diaria de los negocios en la época porfirista y cómo se fueron tejiendo de nueva cuenta con los nuevos gobiernos revolucionarios. Para entender este proceso, se estudia cómo la ausencia de importantes abogados porfirianos dio la entrada a jóvenes abogados provenientes de

¹¹² Archivo Manuel Gómez Morin (en adelante AMGM), Sección Personal, Correspondencia Particular, Miguel Alessio Robles, 1o. de febrero de 1919. Miguel Alessio Robles fue subsecretario de Justicia con Eulalio Gutiérrez; secretario particular del presidente Adolfo de la Huerta; embajador de México en España, y tenía ligas muy estrechas con los sonorenses como Plutarco Elías Calles, secretario de Industria y Comercio con Álvaro Obregón. Participó en la fundación del PAN y fue miembro de su Primer Consejo Nacional, 1939-1944. Asimismo, Alessio Robles fue alumno en Jurisprudencia de Rodolfo Reyes (hijo del general Bernardo Reyes), importante profesor de Jurisprudencia y opositor al grupo de los Científicos. Para más información al respecto véase Garciadiego (2000: 58 y 59).

provincia y de clase media en la administración pública revolucionaria y en la asesoría a hombres de negocios. Fueron precisamente estos jóvenes abogados los que en la época posrevolucionaria irían construyendo las redes que permitirían a empresarios y revolucionarios desarrollar la economía de principios del siglo XX.

II. EL IMPACTO DE LA REVOLUCIÓN EN LA ECONOMÍA

En 1920 México comenzó a recuperarse de los efectos que trajo consigo la Revolución. Aun cuando el país no sufrió un colapso económico absoluto, y la mayoría de los dueños de empresas y fábricas pudieron conservarlas, éstos tuvieron que hacer ajustes importantes en la manera en que conducían sus negocios una vez que había finalizado la gesta armada.¹¹³ De 1910 a 1920 el país no sólo estuvo inmerso en diversas revueltas, sino que también se vio afectado por un cambio constante de los cuadros revolucionarios regionales, lo cual complicó la organización y ejecución de programas de alcance nacional, ya que cada comandante diseñaba e implementaba diversas políticas en sus respectivas zonas de poder. Un problema económico importante, que surgió a consecuencia del constante cambio en los jefes regionales, fue que cada facción emitiera su propia moneda y no aceptara la de sus rivales. Esto llevó al país a un periodo marcado por fuertes devaluaciones, lo cual dio lugar a altas tasas de inflación en muchas ciudades y a la práctica común del trueque.¹¹⁴

Los sectores que más se vieron afectados con la lucha armada fueron la agricultura, el ganado, la banca y los ferrocarriles. El sector agrícola sufrió pérdidas importantes en las haciendas azucareras, algodoneras y maiceras,¹¹⁵ pero otras haciendas, como las henequeneras en Yucatán, vivieron una época de auge en la producción y exportación justo en los años

¹¹³ John Womack fue el primero en señalar que el país no había sufrido un colapso económico, véase Womack Jr. (1978). Haber *et al.* (2004) sostienen que, en su mayoría, los sectores del país no tuvieron grandes problemas y que en la década de los veinte ya estaban en recuperación.

¹¹⁴ A finales de 1913 el país había abandonado el patrón oro. Del 1o. de julio de 1913 al 14 de agosto de 1914, el peso sufrió una devaluación del 54%; del 15 de agosto de 1914 al 4 de junio de 1916, la devaluación fue del 154%, y del 5 de junio al 1o. de diciembre de 1916, de 2009%. Cálculo a partir de Kemmerer (1953: 175, 183 y 196). Además, en el periodo comprendido entre julio de 1914 y julio de 1915, en la Ciudad de México los precios del maíz subieron 2,400%; del frijol, 2,200%; del arroz, 1,420%; del azúcar, 940%, y de la harina, 900% (p. 183).

¹¹⁵ Womack Jr. (1992: 133).

más violentos de la guerra.¹¹⁶ La ganadería se vio seriamente afectada desde los inicios de los movimientos armados, ya que en los estados de Coahuila, Chihuahua, y Sonora (y al poco tiempo en Nuevo León, Durango, Tamaulipas y en el Territorio de Baja California), los animales fueron utilizados para alimentar a las tropas o como producto de venta a los Estados Unidos para la obtención de recursos.¹¹⁷ Esto dio como resultado que en el periodo comprendido entre 1910 y 1923 la caída en el número de cabezas de ganado en el país fuera del 67%.¹¹⁸ Es importante señalar que la industria petrolera, al igual que las haciendas henequeneras, tuvo su mayor auge durante los levantamientos armados, pues de 1910 a 1915 la producción aumentó aproximadamente 800%, y de 1915 a 1920, alrededor del 400%.¹¹⁹

En 1913 el gobierno federal suspendió todos los pagos de la deuda, lo cual fue un duro golpe para el sistema bancario, ya que éste era su principal deudor. Asimismo, los bancos en distintas zonas fueron obligados en varias ocasiones a dar préstamos a los diferentes contingentes revolucionarios. Para prevenir esta práctica, los bancos se anticiparon y optaron por cerrar las puertas de muchas de sus sucursales. Ante la escasez de recursos con los que contaba, a mediados de 1916, Venustiano Carranza tomó la decisión de incautar los bancos que no cumplieran con los requisitos que la ley porfirista establecía en cuanto al porcentaje de reservas metálicas que debían poseer. El golpe de gracia al sistema bancario se dio el 14 de diciembre del mismo año, cuando Carranza decretó la liquidación de todos aquellos bancos que no contaran con reservas en metálico equivalentes al 100% de los billetes en circulación. Esta medida afectó a todos los bancos, ya que ninguno pudo cumplir con ese nivel de reservas.¹²⁰ Hacia fines de 1917, el sistema financiero que se había establecido a lo largo del Porfiriato se había derrumbado por completo.¹²¹ Ante la falta de instituciones bancarias surgieron en México bancos sin concesión para ofrecer sus servicios a las empresas, pero éstos lamentablemente no fueron de igual calidad y presentaron costos y riesgos elevados para los usuarios. Aun cuando los bancos fueron oficialmente de-

¹¹⁶ Por ejemplo, la producción henequenera creció 89% entre 1910 y 1916 y alcanzó su mayor producción en el año de 1916. Cálculo a partir de Joseph (1988: 31 y 252).

¹¹⁷ Machado Jr. (1981: 7-28). Durante la Revolución, los sonorenses utilizaron el ganado para la obtención de recursos. Esto se puede apreciar en Aguilar Camín (1997).

¹¹⁸ Machado Jr. (1981: 29).

¹¹⁹ Cálculo con base en Womack Jr. (1992, cuadro 1: 133).

¹²⁰ Kemmerer (1953, p. 198). Esto se analiza con más detalle en Zebadúa (1994) y Maurer (2002).

¹²¹ Maurer (2002, p. 157).

vueltos a sus dueños en 1921, la mayoría de ellos no pudieron recuperar sus pérdidas y ofrecieron servicios de mala calidad en las décadas posteriores.¹²²

Los ferrocarriles pasaron a ser utilizados para el transporte de militares y de armas, con la consecuencia de un fuerte desabasto en mercancías que afectaron tanto a consumidores como a productores,¹²³ pero el gobierno constitucionalista responsabilizó a los comerciantes del incremento y ausencia de alimentos en diversas ciudades. Ante esta situación, muchos comercios e industrias cerraron temporalmente sus puertas. Además, varias líneas importantes en el servicio ferroviario fueron destruidas para prevenir la movilización de grupos enemigos y aquellas que siguieron operando eran controladas por diferentes grupos revolucionarios que cobraban cuotas extra para el transporte de carga. A mediados de 1913, la situación en las empresas ferroviarias era lamentable. De los 1600 kilómetros con los que contaba la *Compañía Ferroviaria del Sud-Pacífico*, sólo el 20% estaba en operación. Lo mismo sucedía con *Ferrocarriles Nacionales*, que sólo tenía funcionando el 47% de sus líneas.¹²⁴ Además, hacia noviembre de 1914 el ferrocarril que cubría la ruta de El Paso, Texas, a la Ciudad de México, estaba controlado por dos facciones distintas: de El Paso a Aguascalientes, por el ejército de Villa, mientras que de Aguascalientes a la Ciudad de México lo tenían en su poder los carrancistas.¹²⁵

El transporte de carga se vio adicionalmente obstaculizado por la necesidad de obtener *pases* para su transporte. Cuando “una industria o mina precisaba leña, carbón o explosivos para mover sus máquinas, tenía forzosamente que obtener un pase del jefe militar... Así, el control de fletes y circulación de mercancías permitió influir en suministros y precios, favoreciendo a ciertas personas e industrias”.¹²⁶ Estos problemas llevaron a diversas compañías a comprar su propio equipo ferroviario o a alquilarlo de empresas privadas que ofrecían sus servicios a precios que estaban un 75% por enci-

¹²² Para una discusión más completa sobre el tema, véase Anaya Merchant (2002). Sobre el impacto que tuvo la falta de servicios bancarios en una compañía textilera (Compañía Industrial Veracruzana, S.A.), consultar Gómez Galvarriato y Recio (2007).

¹²³ Por ejemplo, como ya se dijo, en la Ciudad de México el alza en los precios del maíz, frijol, arroz, azúcar y harina fue del 2400, 2200, 1420, 940 y 900%, respectivamente, de julio de 1914 a julio de 1915. Kemmerer (1953: 183). En el territorio controlado por Villa, en 1915 los precios del maíz se incrementaron en 194%; el del frijol, 233%; el de la manteca, 163%, y el del café, 367%, en un periodo de seis meses. Zebadúa (1994: 35).

¹²⁴ Haber *et al.* (2004: 138).

¹²⁵ National Archives and Records Administration, Washington D.C., E.U.A., *Records of the Department of State relating to the internal affairs of Mexico, 1910-1929* (en adelante NARA), cónsul Gaston Schmuts al secretario de Estado, 5 de noviembre de 1914, 812.50/5.

¹²⁶ Hernández Chávez (1984: 194).

ma de las compañías existentes.¹²⁷ Por ejemplo, la Cervecería Cuauhtémoc tomó la decisión en 1914 de enviar por su propia cuenta los embarques de cerveza, debido a que Ferrocarriles Nacionales no podía proporcionar un servicio adecuado.¹²⁸

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

La industria también se vio afectada, debido a que el sistema ferroviario tenía serias deficiencias, lo cual entorpecía un sistema articulado de distribución de mercancías en el país. Por ejemplo, en 1913, la industria textilera indicó al gobierno que, debido a la situación tan errática del transporte, las fábricas se verían obligadas a cerrar. Las empresas no podían abastecerse de materia prima, en especial de algodón proveniente del norte de México o del puerto de Veracruz, ya que el sistema ferroviario había sido interrumpido en ambas direcciones, a causa de los levantamientos armados.¹²⁹ Aunado a estos problemas, la desaparición del circulante monetario, la inflación causada por la impresión de billetes sin medida de cada bando revolucionario y la incautación bancaria, complicaron la situación de la industria. Asimismo, ciertas fábricas también fueron invadidas por los revolucionarios y usadas para obtener recursos. Tal fue el caso de la Cervecería Cuauhtémoc y la Cervecería Chihuahua. Tanto Pablo González como Francisco Villa utilizaron, respectivamente, las materias primas que se encontraban en dichas empresas para obtener recursos y fueron devueltas a sus dueños cuando se terminaron los inventarios.¹³⁰

Por último, cabe destacar la respuesta que se tuvo para organizar el abasto de mercancías de primera necesidad que la población necesitaba, debido a los estragos que la Revolución estaba causando y que tuvo, a largo plazo, un impacto muy negativo en las relaciones entre los gobiernos revolucionarios y los empresarios. Si bien en los países europeos involucrados en

¹²⁷ NARA, Cónsul de Piedras Negras al Secretario de Estado, 29 junio 1917, 812.50/35.

¹²⁸ Archivo de Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma (en adelante ACCM), Actas del Consejo de Administración, 14 de marzo de 1914.

¹²⁹ Haber *et al.* (2004: 138).

¹³⁰ La Cuauhtémoc estuvo en manos de González por un periodo de dos años, mientras que la Chihuahua estuvo cuatro años en manos de Villa.

la Primera Guerra Mundial se elaboraron planes de cooperación entre los hombres de negocios y el gobierno para planificar el abasto de las mercancías de primera necesidad, en México los generales revolucionarios instauraron comisiones reguladoras sin la cooperación del sector privado, y más bien los comerciantes e industriales y sus precios elevados se convirtieron en el enemigo a vencer. Además, en Europa, una vez que se firmó el armisticio, esta unión entre empresarios y gobierno comenzó a tambalearse, ya que los hombres de negocios buscaron deshacerse de los controles burocráticos, elevar precios y comprar y vender donde consideraran conveniente. En México, por el contrario, fue el inicio de mayor injerencia en la planeación económica por parte de una emergente administración pública revolucionaria.

La constitución de una economía de guerra, sobre todo a partir de 1914, dio pie al establecimiento de un Estado con mucho más poder de intervención, así como de planeación de la economía, y con lazos más estrechos con los sectores obreros y campesinos. Se dejaba atrás a un Estado que tenía alianzas con las élites de hacendados y empresarios, y que si bien intervenía en la economía, no lo hacía al grado que se empezaría a observar a partir del final de la Revolución. Este cambio en las alianzas se puede observar a través de la conformación de diversas comisiones reguladoras de comercio creadas con anterioridad a 1917 y cuyo propósito fue favorecer a los sectores obreros y campesinos.

Es importante señalar que antes de la constitución de dichas comisiones reguladoras, Sonora y Chihuahua ya habían tomado la delantera en cuanto a iniciativas de planeación económica. Siendo estos estados inicialmente los primeros en abastecer de recursos a las fuerzas beligerantes, fueron también los pioneros en facultar al dirigente en turno a intervenir más directamente en la economía. Así, por ejemplo, el gobernador de Sonora emitió el 14 de agosto de 1913 un decreto que tuvo como propósito la concentración y la dirección de la economía del estado en sus manos. Esta primera medida prohibía la venta de bienes raíces a extranjeros, salvo los fundos mineros. Además, también “prohibía las salidas laterales: no se podían legar, donar, retrovender, o hipotecar a extranjeros los bienes sino con el permiso del ejecutivo”.¹³¹

Por otra parte, al ser nombrado gobernador de Chihuahua en diciembre de 1913, Francisco Villa tuvo que desarrollar una estrategia para financiar el combate contra el ejército de Huerta y al mismo tiempo satisfacer las necesidades básicas de la población civil. Ante esto, uno de los primeros decretos de Villa (diciembre de 1913) tuvo por objeto intervenir las haciendas

¹³¹ Aguilar Camín (1997: 483).

y otras propiedades de los más ricos y hacerlas producir para obtener recursos. Una segunda orden redujo el precio de la carne en 85%.¹³² Al respecto, el periódico *El Paso Times* indicaba que “el gobierno [estaba] controlando el mercado de la carne. Todos los días un destacamento de soldados [era] enviado a algunas de las haciendas de Terrazas, en donde un hato [era] capturado, llevado a la ciudad y sacrificado. La carne [era] entonces distribuida en varios mercados de la ciudad”.¹³³

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

En su lucha contra los ejércitos de Villa y Zapata (y habiendo sido desconocido por el gobierno de la Convención de 1914), Carranza abrió comisiones reguladoras del comercio en cada ciudad que sus generales ocupaban. De esta forma, se buscaba abastecer a las diferentes poblaciones de insumos básicos y reclutar hombres para el Ejército Constitucionalista.¹³⁴ Un ejemplo claro de lo que buscaban realizar las comisiones lo encontramos en Veracruz, donde el gobernador, el general Heriberto Jara, decretó el establecimiento de la Comisión Reguladora del Comercio de Veracruz el 29 de febrero de 1916. Es importante mencionar que en las consideraciones al decreto, Jara indicaba que la formación de estas comisiones constituía una restricción a la libertad de comercio que tanto la Constitución del Estado de Veracruz como la de la República garantizaban. Sin embargo, el general explicaba que la formación de las comisiones no suprimía esta garantía, ya que la medida era sólo provisional por las circunstancias en que se encontraba el país.¹³⁵

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

La comisión tendrá por objeto emprender las investigaciones necesarias y aconsejar y ejecutar las medidas pertinentes para que el gobierno del Estado, realice una intervención prudente y equitativa tanto en el comercio como en el sistema económico general del Estado, especial y preferentemente en lo que se refiere a los artículos de primera y segunda necesidad, con el fin de

¹³² Katz (1994: 342 y 344).

¹³³ Katz (1994: 344).

¹³⁴ Womack Jr. (1992: 159).

¹³⁵ *El Dictamen*, Veracruz, 1o. de marzo de 1916, en NARA, 812.50/9.

conciliar los intereses de las clases productoras con los de las consumidoras y las intermediarias del modo más benéfico para la colectividad.¹³⁶

Como puede apreciarse, este decreto daba amplias facultades al estado, a través de la Comisión, para regular prácticamente cualquier aspecto de la economía.¹³⁷ Mas aún, la Comisión también tenía la prerrogativa de establecer cuál era el nivel de ganancias que podrían obtener los comerciantes.¹³⁸ Por último, debe indicarse que esta Comisión también podía prohibir la salida de artículos de primera y segunda necesidad del estado o impedir su movimiento dentro del mismo.

No sólo en Veracruz se estableció este tipo de comisiones. En la Ciudad de México se organizó la Comisión Reguladora de los Precios Comerciales, la cual funcionó del 9 de abril al 28 de julio de 1916 “para armonizar los intereses de los consumidores y los comerciantes”.¹³⁹ En Sonora, a principios de 1916 también se formó un comité que controló el comercio y estableció expendios municipales.¹⁴⁰

En 1915, Salvador Alvarado reorganizó la Comisión Reguladora de Henequén en Yucatán,¹⁴¹ debido al fuerte incremento en la demanda que

¹³⁶ *Idem*. La lista de artículos de primera necesidad era larga pero, además, indicaba que se comprendían comestibles de toda especie, víveres y mercaderías que sirvieran para la alimentación, bien sea en estado natural o elaborados en cualquier forma. Los de segunda necesidad se definían como ropa y prendas de vestido ordinario que cada uno acostumbrara usar, según sus posibilidades, y siempre que no fueran de lujo.

¹³⁷ El artículo quinto le daba a la Comisión la facultad a intervenir en todos los establecimientos mercantiles o industriales que realizaran cualquiera de las siguientes actividades: 1. Adquisiciones, enajenaciones y alquileres, verificados con propósito de especulación comercial, de mantenimientos; artículos muebles o mercaderías. 2. Empresas de abastecimientos y suministros. 3. Empresas de fábricas y manufacturas. 4. Empresas de transporte de personas o cosas, por tierra o agua, salvo las que estén sujetas a legislación federal. 5. Librerías y empresas editoriales y tipográficas y especialmente en lo que se refiere a libros y enseres escolares. 6. Empresas de comisiones, agencias y oficinas de negocios comerciales. 7. Farmacias, droguerías y boticas. 8. Empresas de hospedaje. 9. Comerciantes ambulantes de toda especie. 10. *Todos los demás que la comisión estime convenientes sujetar al presente decreto.*

¹³⁸ El artículo décimo indicaba que los decretos que afectaran a los comerciantes, agricultores y demás personas regidas por el decreto, serían dictados conforme a que “los comerciantes establecidos en el Estado obtengan utilidades que no excedan los límites máximos que la misma Comisión fije con aprobación del Ejecutivo, en la inteligencia de que toda utilidad que exceda de dicho límite será considerada como ilícita”.

¹³⁹ Ulloa (1983: 209).

¹⁴⁰ Aguilar Camín (1997: 570).

¹⁴¹ Salvador Alvarado también intentó organizar una Comisión Reguladora de Plátanos en Tabasco. NARA, Reporte del Cónsul de Frontera Tabasco, Economic and Political Conditions, 31 de octubre de 1917, 812.50/53.

tuvo el henequén en el periodo de 1915 a 1918, como resultado de la Primera Guerra Mundial.¹⁴² Ante ello, Carranza envió a la ciudad de Mérida a Alvarado para que controlara los ingresos que se estaban obteniendo de la exportación del henequén. La estrategia de Alvarado consistió en expropiar los ferrocarriles, convertir al estado en el único comprador de la fibra, y responsabilizar al gobierno del estado de la exportación del producto.¹⁴³ De esta manera la *International Harvester* sólo pudo comprar henequén a la Comisión Reguladora estatal. Esta Comisión fue aún más allá, ya que contrató a miles de trabajadores del centro del país para trabajar en las haciendas henequeneras, impulsó regulaciones para proteger los henequenes contra los incendios, inauguró una campaña patrocinada por el gobierno para mejorar las técnicas de cultivo y experimentar en los campos con nueva maquinaria, y otorgó créditos a tasas bajas de interés a aquellos hacendados que tuvieran un proyecto para modernizar la siembra o cosecha de la fibra.¹⁴⁴

La Comisión tuvo también las facultades que tenía la Comisión de Veracruz en cuanto a abastecer a la población en sus necesidades básicas. Pero Alvarado intentó innovar en la industrialización de la fibra, ya que también buscó echar a andar una cordelería para así fomentar el desarrollo industrial del henequén en Yucatán.¹⁴⁵ Sin embargo, su propósito más ambicioso fue el de establecer la Compañía de Fomento del Sureste. El objetivo era fundar una empresa con duración de cien años, con una inversión de cien millones de pesos, en la que la mitad sería proporcionada por el gobierno federal y la otra por el gobierno estatal. Entre los proyectos que debería de realizar dicha compañía se encontraban: 1) desarrollar obras públicas en los estados de Yucatán, Campeche, Tabasco, Chiapas y el territorio de Quintana Roo; 2) establecer una compañía de transporte y comunicaciones que enlazara a la Península con el resto de México; 3) establecer una compañía yucateca de barcos a vapor, y 4) construir un nuevo puerto en Progreso. La compañía no pudo realizar sus cometidos ya que sólo se logró recaudar el 5% de los fondos deseados.¹⁴⁶

Cabe resaltar ciertos aspectos importantes que se desprenden del análisis de la formación de las Comisiones Reguladoras. Es de destacar cómo el estado veracruzano ya no veía a la sociedad como una entidad compuesta de individuos, sino que se le empezaba a mirar como colectividad. Bajo esta

¹⁴² En esos años el incremento en el precio del henequén fue del 227%. Un año después, en 1919, cuando se firma el armisticio en Europa, el precio cayó en 66%. Joseph (1988: 142).

¹⁴³ Joseph (1988: 139).

¹⁴⁴ Joseph (1988: 143).

¹⁴⁵ Joseph (1988: 144).

¹⁴⁶ Joseph (1988: 146 y 147).

concepción, el estado sería el juez que decidiría cómo equilibrar las relaciones entre los consumidores y los productores. Por otro lado, es interesante observar que la actitud interventora del estado era vista por el mismo como una etapa provisional, pues obedecía a las circunstancias de guerra que se vivían. Sin embargo, esta etapa dio origen a un nuevo Estado, con nuevas reglas de juego y nuevas alianzas entre los distintos actores sociales. Tanto el caso de Veracruz pero sobre todo el de Yucatán, nos indican que ya se estaba experimentando con la idea de lo que posteriormente se denominarían “empresas paraestatales”. La formación del Estado interventor revolucionario —con fuertes lazos con obreros y campesinos— no se concibió, en un inicio, como una política nacional emanada autónomamente en el centro del país. Así, pareciera que las experiencias estatales, aunque de carácter temporal, fueron de suma importancia para entender la posterior elaboración de una política económica nacional posrevolucionaria.

El uso, por parte de diferentes estados, de comisiones reguladoras, así como la nueva alianza de los diversos gobiernos estatales con obreros y campesinos, tuvieron un impacto negativo en el sector empresarial, pues crearon un ambiente de incertidumbre en el que, por cuestiones de emergencia y de utilidad pública, el Estado podía despojar de su negocio a cualquier comerciante o industrial. También ponían de manifiesto que las redes entre políticos, empresarios y financieros que se habían tejido a lo largo de treinta años se habían resquebrajado y, por tanto, necesitarían, una vez más, construirse con el nuevo aparato estatal revolucionario.

III. EL DESMANTELAMIENTO DE LAS REDES PORFIRISTAS Y LA CONSTRUCCIÓN DE LOS NUEVOS VÍNCULOS REVOLUCIONARIOS

Los altos costos de información, transacción y búsqueda que históricamente ha tenido México, han dado como resultado un alto grado de politización de los negocios. Por eso, una de las claves para que las empresas tengan un desempeño positivo ha sido el manejo del entramado político, financiero y jurídico que las rodea. Esto queda patente durante el Porfiriato, periodo en el cual los lazos entre políticos, empresarios y financieros fueron muy estrechos y permitieron a un pequeño grupo manejar las riendas de la economía.¹⁴⁷ Como lo señala el capítulo primero, por más de treinta años se construyeron y solidificaron redes políticas, financieras y jurídicas, y los abogados de

¹⁴⁷ Para un análisis de estos nexos, véase Haber (1992), Beatty (2001), Maurer (1999).

empresa auxiliaron a los inversionistas nacionales y extranjeros a navegar el complejo mundo de los negocios de esa época.

En un periodo relativamente corto se había desmantelado todo el aparato burocrático porfirista y los nuevos jefes revolucionarios buscaban reconstruirlo a marchas forzadas. Además, cada jefe tenía a su propia gente de confianza, y las diversas rebeliones que siguieron azotando al país durante la década de los veinte complicaron la fluidez en la reconstrucción de la administración pública y las nuevas redes que el sector privado buscaba de nueva cuenta tejer. Otro aspecto que se destruyó, que tuvo repercusiones importantes, y que cuantitativamente es difícil de medir, pero que es notorio en los documentos de Manuel Gómez Morin, es la interrupción en la curva de aprendizaje que los mandos altos y medios de la administración pública habían logrado alcanzar. Esto se puede apreciar más claramente en las relaciones económicas internacionales, en las que un experimentado secretario de Hacienda, como Limantour (1894-1911), fue reemplazado por Rafael Nieto, Luis Cabrera, Salvador Alvarado, Adolfo de la Huerta, Alberto J. Pani y Luis Montes de Oca (1917-1928). Estos nuevos secretarios de Hacienda no se caracterizaban por conocer las reglas del juego del sistema financiero internacional, lo cual, por ejemplo, quedó de manifiesto en las diversas negociaciones de la deuda externa que México entabló con los Estados Unidos durante los gobiernos de Obregón y Calles, las cuales no fueron positivas para el país.¹⁴⁸

Además, como se vio en el capítulo primero, existieron durante el Porfiriato abogados de empresa que ya comenzaban a foguearse en las plazas económicas más importantes —Londres y Nueva York—, como Pablo Martínez del Río, Joaquín Casasús, Pablo Macedo, Salvador M. Cancino y Luis Riba y Cervantes. Dichos abogados fueron reemplazados, entre otros, por Manuel Gómez Morin —de tan solo 23 años— que fue enviado a la Agencia Financiera a Nueva York¹⁴⁹ a lidiar con los banqueros y petroleros más importantes del mundo y quien no contaba con los conocimientos financieros ni con las redes de contactos para poder llevar a término un trabajo exitoso. Dicho de otra manera, este joven abogado carecía del *know how* y el *know who* que a lo largo de las décadas posteriores iría construyendo para convertirse en uno de los mejores y más consultados abogados de empresa del país.

¹⁴⁸ Este punto se aprecia claramente en Hall (1995).

¹⁴⁹ El gobierno de los Estados Unidos no reconoció al de Álvaro Obregón hasta que éste estaba por finalizar su mandato. La Agencia Financiera en Nueva York fue la única oficina gubernamental mexicana que permaneció abierta en los Estados Unidos en esos años.

Con el levantamiento armado iniciado por Madero en 1910, los lazos que se habían construido y solidificado a lo largo de treinta años entre políticos, financieros y empresarios no se fragmentaron de golpe, sino que fue hasta la caída de Huerta que los vínculos se desintegraron por completo. Como resultado de las acciones tomadas por Madero, la economía del país no tuvo muchos cambios ni sobresaltos abruptos. Como menciona Zebadúa:

Las finanzas públicas permitían mantener la confianza del país aun sin la presencia de Porfirio Díaz. Limantour había dejado un saldo positivo en la Tesorería y los pagos de la deuda pública, interna y externa, se seguían cumpliendo con regularidad. La infraestructura productiva no había sufrido daños de importancia. Las relaciones con el exterior se mantenían intactas, pues las potencias extranjeras reconocían al nuevo régimen.¹⁵⁰

A raíz de la revuelta organizada por Madero, el 25 de mayo de 1911 Porfirio Díaz renunció como presidente de México, sustituyéndolo su secretario de Relaciones Exteriores, Francisco León de la Barra, hasta que se llevaran a cabo elecciones en octubre. No sólo Díaz dejó su cargo, sino que todos los gobernadores porfiristas renunciaron a sus puestos y algunos de ellos, además de personas allegadas a Díaz, como el secretario de Hacienda Limantour, partieron junto con él al exilio. Sin embargo, la administración porfirista no se había desintegrado del todo, ya que la mayoría de los senadores, los diputados, los jueces, la burocracia federal, el ejército y los rurales permanecieron en sus puestos.¹⁵¹ Incluso, cuando el zar de las finanzas del Porfiriato abandonó el país, la cartera de la Secretaría de Hacienda fue encomendada a Ernesto Madero, tío de Francisco I. Madero y reputado banquero, lo cual daba señales alentadoras a los mercados nacionales e internacionales de que la economía sería manejada por alguien de reconocido prestigio en la esfera financiera.

Aun cuando en el ámbito nacional los entretelones políticos y económicos, habían tenido algunos cambios, éstos, en su gran mayoría, seguían su curso. En el terreno internacional, sin embargo, el entretejido de relaciones que la administración de Díaz había construido por más de treinta años comenzaba a resquebrajarse. El movimiento maderista no poseía los contactos adecuados para que los gobiernos extranjeros, como el estadounidense, reconocieran al que pudiera surgir una vez que Francisco I. Madero llegara a la Presidencia. Como resultado de lo anterior, y en vista de la importancia del reconocimiento de los Estados Unidos, Gustavo Madero se dio a la

¹⁵⁰ Zebadúa (1994: 56).

¹⁵¹ Womack Jr., (1992: 132).

tarea de entablar relaciones para poder obtenerlo. Para construir un nuevo andamiaje de relaciones entre México y los Estados Unidos, Gustavo Madero decidió contratar los servicios del abogado Sherbourne G. Hopkins, radicado en Washington, D.C., para que fungiera como representante del movimiento maderista ante el gobierno de los Estados Unidos. Hopkins era conocido dentro de los círculos políticos de la capital norteamericana como importante *lobbyist* de diversos gobiernos en América Latina, así como por sus contactos para poder conseguir armas y municiones.¹⁵² José Vasconcelos describe cómo, una vez que se estableció en Washington representando al movimiento de Madero,

por la noche en un hotel de lujo, a la mesa del capitán Hopkins, recibía a los periodistas... Con frecuencia, [Hopkins] abandonaba el bufete de abogado capitalino para trasladarse a Guatemala o a Honduras, donde se había creado clientela. Y a fuerza de hacer y deshacer desde Washington rebeliones y conspiraciones centroamericanas, se había hecho perito de manejar la propaganda periodística y asegurar la tolerancia del filibusterismo.¹⁵³

Asimismo, Hopkins era abogado de Henry Clay Pierce, cabeza de la *Pierce Oil Corporation* —con importantes lazos con la *Standard Oil* y fuertes inversiones en México— y competidor acérrimo de la Compañía El Águila de Lord Cowdray, que la administración de Díaz había favorecido en detrimento de la compañía de Pierce.¹⁵⁴

Madero envió al abogado José Vasconcelos a que fungiera como agente del movimiento en la ciudad de Washington D.C. El trabajo de Vasconcelos en la capital estadounidense tuvo como propósito que dicho gobierno reconociera a los maderistas y que pudiera obtener la apertura de la frontera de El Paso-Ciudad Juárez al paso de armas, municiones y pertrechos necesarios para el levantamiento armado. Vasconcelos contaba con los contactos para llevar a cabo dicha misión, ya que laboró de 1907 a 1910 como abo-

¹⁵² Skirius (2005: 30).

¹⁵³ Vasconcelos (1998: 355).

¹⁵⁴ Katz (1998: 315-316) y Womack Jr. (1992: 130). Katz señala que Madero le pagó a Hopkins la suma de 40,000 dólares por sus servicios, lo que representaba el 8% del costo del levantamiento maderista. Este autor también señala que no es claro qué tipo de servicios proporcionó Hopkins y que el rumor, ya que no se han encontrado pruebas al respecto, es que convenció a los petroleros norteamericanos a que proporcionaran 300,000 dólares a la Revolución encabezada por Madero. Para más información sobre las concesiones que otorgó Díaz a Lord Cowdray en detrimento de Henry Clay Pierce, consultar Brown (1987: 387-416).

gado del despacho *Warner, Johnson y Galston*,¹⁵⁵ abogados neoyorkinos con oficinas en la Ciudad de México.¹⁵⁶ En dicho despacho había asesorado a Henry Clay Pierce dueño de la *Compañía Petrolera Waters Pierce* —subsidiaria de la *Standard Oil*— y a Harrison C. Lewis, gerente e importante accionista de la *National Paper and Type Company*, dueña de valiosos intereses manufactureros de papel en México y con importantes relaciones empresariales con Gustavo Madero. A través de Lewis, Vasconcelos logró que sus peticiones llegaran a oídos del secretario de Estado Knox y del secretario de Guerra y senador W. Murray Crane, quien fungía como importante consejero del presidente Taft.¹⁵⁷ Fue a través de un *lobby* de grupos madereros y papeleros norteamericanos con contactos empresariales con los Madero en México que se logró que, en mayo de 1911, las autoridades estadounidenses permitieran la venta de armas y municiones a los maderistas en la frontera de Ciudad Juárez y El Paso.¹⁵⁸

Venustiano Carranza, al igual que Madero, contrató a Sherbourne Hopkins. A través de Roberto Pesqueira, su agente en Washington D.C., empleó sus servicios para que representara a las fuerzas constitucionalistas en aquella ciudad. Es muy probable que Hopkins haya asesorado a Carranza en la época en que el presidente norteamericano Wilson ordenó la invasión del puerto de Veracruz en abril de 1914. Carranza, siguiendo el consejo de su abogado en Washington D.C., denunció el hecho como una violación a la soberanía del país y no como un acto de guerra, para evitar hostilidades desastrosas a lo largo de la frontera México-Estados Unidos.¹⁵⁹ No obstante, a raíz de que, en el verano de 1914, el *New York Herald* hizo públicas las relaciones entre Carranza, Pierce y Hopkins, el jefe constitucionalista reemplazó a Hopkins con otro importante abogado, Charles A. Douglas.¹⁶⁰ Douglas, quien había sido juez, también representaba a los gobiernos de Cuba, Nicaragua y Panamá en la capital estadounidense y era amigo personal del secretario de Estado Bryan. Además, el gobierno constitucionalista le ofreció

¹⁵⁵ Ronald Hilton señala que el despacho se llamaba *Warner, Johnson y Wilson*. Hilton (1951: 397).

¹⁵⁶ Vasconcelos laboró para dicho bufete en los últimos años del Porfiriato y gracias a sus contactos con dichos abogados pudo conseguir trabajo en Nueva York cuando tuvo que salir exiliado por su participación en el periódico antirreeleccionista que apoyaba a Madero. Vasconcelos (1998: 270-276, 288-300 y 339).

¹⁵⁷ Skirius (2005: 32).

¹⁵⁸ Skirius (2005: 32).

¹⁵⁹ Womack Jr. (1992: 149).

¹⁶⁰ Womack da otra versión al señalar que Hopkins renunció como consejero jurídico de Carranza, dado que el gobierno norteamericano pensaba dar su apoyo y reconocimiento a Villa. Womack Jr. (1992: 157 y 158).

a Douglas 50,000 dólares por sus servicios, más un bono si lograba que el gobierno norteamericano reconociese al gobierno encabezado por Carranza antes de que terminara 1915. De acuerdo con Friedrich Katz, Douglas recibió 20,000 dólares en diciembre de 1915, después de que el gobierno de los Estados Unidos reconoció al gobierno de Carranza.¹⁶¹

De igual forma, en su intento de que los Estados Unidos lo reconocieran y de impedir que lo hicieran con Carranza como vencedor de la Revolución, Pancho Villa contrató a dos importantes abogados, James Rudolph Garfield (hijo del ex presidente James A. Garfield) y Nelson Rhoades, para que promovieran su causa dentro de los círculos gubernamentales en la capital de dicho país.¹⁶² Tanto Garfield como Rhoades serían posteriormente contratados por la Asociación Mexicana de Productores de Petróleo para que representaran los intereses de los petroleros ante el gobierno de Carranza en 1918.¹⁶³ Rhoades no sólo prestó sus servicios a Villa y a los petroleros, sino que tuvo importantes inversiones en el estado de Sinaloa. Edwin Marshall y él eran considerados los más grandes terratenientes del estado a través de la *Sinaloa Land and Water Company*. Quizás en parte gracias a los contactos establecidos en México y en Estados Unidos, las tierras de Rhoades y Marshall no fueron sujetas a incautaciones hasta mediados de la década de los treinta, cuando el gobierno de Lázaro Cárdenas decidió expropiarles aproximadamente 105,000 hectáreas.¹⁶⁴

Si bien en el ámbito internacional, sobre todo en la capital de los Estados Unidos, la búsqueda de legitimidad de los diversos líderes revolucionarios se impulsó a través del cabildeo de importantes abogados, las acciones de los revolucionarios dentro del país para afianzarse en el poder y ser reconocidos, tomaron otros cauces. Para tratar de consolidar su autoridad en las zonas que estaban bajo su mando, los líderes revolucionarios constituían gabinetes que incluyeron a conocidos abogados y decretaban leyes, aun cuando legalmente no tuvieran el control político de todo el país. Además, con la caída de Huerta, muchos abogados de renombre se exiliaron, lo que dejó un vacío importante en la administración pública y dio espacio a que los jóvenes universitarios ocuparan sus lugares. Como señala Javier Garciadiego: “Jurisprudencia y otras escuelas universitarias siguieron produciendo funcionarios

¹⁶¹ Secretaría de Relaciones Exteriores, Aw leg. 480-X7, Zubarán Capmany a Arredondo, 1o. de junio de 1915, Douglas a Arredondo, 21 de enero de 1915, y Douglas a Arredondo, 9 de diciembre de 1915, en Katz (1998: 867 nota a pie de página 24) y Smith (1995: 160 y 161).

¹⁶² Katz (1998: 509).

¹⁶³ Hall (1995: 21).

¹⁶⁴ Hart (2002: 381 y 382).

gubernamentales; incluso tuvieron que producir un mayor número, por las vacantes que ocasionó la caída del porfirismo”.¹⁶⁵ El cuadro 2.1, que no pretende ser exhaustivo, muestra la participación de importantes abogados en el decenio revolucionario.

CUADRO 7
Participación de abogados en la administración pública,
1911-1920

<i>Abogado</i>	<i>Puesto</i>
Manuel Calero	Embajador de México en los Estados Unidos con Porfirio Díaz. Secretario de Relaciones Exteriores con Francisco I. Madero Abogado de Felipe Ángeles.
Pedro Lascuráin*	Secretario de Relaciones Exteriores con Francisco I. Madero. Director de la Escuela de Jurisprudencia.
Julio García*	Subsecretario de Relaciones Exteriores con Francisco I. Madero. Director de la Escuela de Jurisprudencia.
José Vasconcelos	Representante del Movimiento Maderista en Washington. Secretario de Educación con Eulalio Gutiérrez, 1914. Director de la Escuela Nacional Preparatoria, 1914.
Miguel Díaz Lombardo*	Secretario de Educación Pública con Francisco I. Madero. Embajador de México en Francia con Francisco I. Madero. Secretario de Hacienda en la Administración de la Región Norte de México comandada por Francisco Villa, 1915.
Antonio Caso	Asesor legal de la Dirección de Correos con Francisco I. Madero.
Fernando González Roa*	Secretario de Justicia con Francisco I. Madero. Subsecretario de Gobernación, 1912.

¹⁶⁵ Garciadiego (2000: 147).

Rodolfo Reyes*	Secretario de Justicia con Victoriano Huerta.
Francisco León de la Barra*	Presidente interino 1911. Secretario de Relaciones Exteriores con Victoriano Huerta.
Toribio Esquivel Obregón	Secretario de Hacienda con Victoriano Huerta.
Jorge Vera Estañol*	Secretario de Instrucción Pública con Victoriano Huerta.
Manuel Herrera y Lasso**	Secretario particular de Eduardo Tamariz (Secretario de Agricultura con Victoriano Huerta).
Isidro Fabela	Colaborador cercano de Abraham González (gobernador maderista Chihuahua), 1912. Asesor legal del ejército de Pablo González, 1913. Jefe de las relaciones exteriores del movimiento carrancista, 1914.
Gustavo Espinoza Mireles	Secretario particular de Carranza, 1913.
Aarón Sáenz	Miembro del estado mayor de Alvaro Obregón, 1913.
Luis Cabrera	Director de la Escuela de Jurisprudencia con el gobierno de Francisco I. Madero. Diputado federal por el D.F. en la XXVI legislatura, 1912-1913. Agente confidencial del Ejército Constitucionalista en los Estados Unidos de América, 1913. Representante de Venustiano Carranza en la Convención, 1914. Secretario de Hacienda 1914-1917 y 1919-1920.
Alberto Vásquez del Mercado*	Responsable de Publicaciones del Museo de Arqueología, Historia y Etnología con Eulalio Gutiérrez, 1914.

* Profesor de la Escuela Nacional de Jurisprudencia.

** Profesor de la Escuela Libre de Derecho.

FUENTE: elaboración propia con base en Katz (1998), Garcíadiego (2000), Zebadúa (1994), Garcíadiego (1993).

La llegada de Huerta al poder, después del asesinato de Madero, significó la entrada a su gabinete de conocidos abogados, también pertenecientes a las plantas de profesores de la Escuela de Jurisprudencia y de la recién formada Escuela Libre de Derecho (cuadro 7).¹⁶⁶ De hecho, fue con el gobierno de Huerta donde participaron, en todos los niveles, un mayor número de universitarios durante el decenio revolucionario.¹⁶⁷ Los gobiernos posteriores seguirían nutriendo los cuadros de la administración pública con universitarios pero nunca a los niveles de Huerta. Además, la aparición de nuevos grupos en la escena política, como los sindicatos y campesinos, iniciarían la lucha por obtener puestos importantes en los gobiernos de Álvaro Obregón y Plutarco Elías Calles en detrimento de los abogados.

Con la caída de Huerta en 1914, la Revolución se volvió más radical y sangrienta. El resultado se tradujo en la caída del ejército, la policía, el sistema judicial y en gran medida la administración local.¹⁶⁸ Cuando Huerta dejó el poder en el verano de ese año, emergieron varios grupos que se disputaban el mismo, sin que ninguno de ellos pudiera ejercer el control a nivel nacional. Aún así, Carranza comenzó a fincar su autoridad con medidas que irían construyendo un nuevo Estado ligado a su autoridad y persona.

Para anular por completo los actos de la administración de Huerta, Carranza decretó la supresión de las secretarías de Agricultura e Industria y restableció la Secretaría de Fomento. En consecuencia, esta última anunció en agosto de 1914 que “se declaran nulos todos los asuntos tramitados y resueltos desde el día 19 de febrero de 1913, por la Secretaría de Fomento y posteriormente, por la llamada Secretaría de Industria y Comercio, desde su creación”.¹⁶⁹ Si bien esta disposición anulaba las concesiones otorgadas, los afectados podían dirigirse a la nueva Secretaría, la cual les daba la posibilidad de que se reconsideraran sus asuntos. Además, Carranza abrogó también todos los títulos profesionales y contratos de compraventa expedidos o efectuados durante el mismo periodo.¹⁷⁰ De esta forma, el nuevo gobierno pretendía que los contratos, concesiones y licencias se negociaran con el nuevo régimen.

¹⁶⁶ La Escuela Libre de Derecho se formó en 1912 con profesores de la Escuela Nacional de Jurisprudencia cuando éstos no estuvieron de acuerdo con el nombramiento que hizo Madero de Luis Cabrera como director de Jurisprudencia. Para un análisis más a fondo sobre este tema consúltese a Garciadiego (1993; 2000).

¹⁶⁷ Garciadiego (2000: 198).

¹⁶⁸ Katz (1998: 197).

¹⁶⁹ Notas y Comentarios, *El Economista Mexicano*, núm. 23, 5 de septiembre de 1914.

¹⁷⁰ Zebadúa (1994: 39).

De un plumazo Carranza ató el destino de contratistas y permisionarios con el de su régimen. Y en las Secretarías de Fomento, Hacienda y Agricultura se empezaron a tejer las nuevas relaciones de lealtad política que todo gobierno requiere. Las decisiones sobre los límites de las propiedades, la validez de los contratos, la renovación de las concesiones o el otorgamiento de algún título pasaron a manos de los constitucionalistas...¹⁷¹

Dado que distintos jefes carrancistas controlaban los ferrocarriles, las oficinas de bienes intervenidos y las comisiones reguladoras del comercio, los empresarios, agricultores, manufactureros, comerciantes e industriales se vieron en la necesidad de comenzar a tejer relaciones y negociaciones con dichos jefes —o sus parientes o amigos— para poder sacar adelante sus negocios.¹⁷² Así, muchos hombres de negocios, a través de sus abogados, comenzaron a renegociar los nuevos términos y comenzaron el difícil ajuste a las nuevas reglas del juego que los nuevos gobiernos revolucionarios irían imponiendo y que rompían con los usos y costumbres adquiridos durante el gobierno de Porfirio Díaz. Por ejemplo, desde junio de 1914, los accionistas de la Cervecería Cuauhtémoc negociaron directamente con Carranza para que les devolviese la propiedad de la empresa.¹⁷³

Es importante señalar que los abogados que participaron en los cuadros revolucionarios también se desempeñaron como abogados de empresa. Ya se ha mencionado con anterioridad que Vasconcelos, quien posteriormente se desempeñaría como secretario de Educación con Obregón, laboró para un bufete de abogados neoyorkinos en la Ciudad de México que tenía importantes clientes de la comunidad norteamericana, incluyendo a F. S. Pearson, quien construyó la Compañía de Tranvías de la Ciudad de México S.A.¹⁷⁴ Asimismo, una vez que Francisco I. Madero asumió el cargo como presidente, Vasconcelos regresó a la Ciudad de México y abrió su despacho. En 1917, una vez que se distanció de Venustiano Carranza, se fue a vivir a San Diego en los Estados Unidos, en donde también laboró como abogado.¹⁷⁵ Además, Vasconcelos formó parte del Consejo de Administración de Ferrocarriles Nacionales una vez que se reorganizó y pasó a manos privadas

¹⁷¹ Zebadúa (1994: 40).

¹⁷² Womack Jr. (1992: 165).

¹⁷³ ACCM, Actas del Consejo de Administración, 8 de junio de 1914, y 18 de junio de 1914.

¹⁷⁴ Vasconcelos señala en su autobiografía que llevaba diversos casos para empresas importantes, pero desgraciadamente no menciona sus nombres. Para un estudio sobre F. S. Pearson y la Compañía de Tranvías véase Álvarez de la Borda (2002).

¹⁷⁵ Hilton (1951: 398-399).

en 1922.¹⁷⁶ Hacia 1925, Vasconcelos seguía asesorando empresarios de su natal Oaxaca. De hecho Vasconcelos le informó a uno de sus clientes que:

...he tomado informes en el banco [Banco Oriental de México, S.A.] y me dicen que antes de que finalice el mes quedará reorganizado el Consejo Directivo y que entonces podrá Ud. cobrar su depósito. Le prometo seguir pendiente del asunto, y en caso de que no se arregle antes de mi salida de México que será alrededor del 7 de Mayo, lo dejaré encargado a mi socio y amigo el Sr. Licenciado Dn. Manuel Gómez Morin...¹⁷⁷

De igual forma, Luis Cabrera, quien fue secretario de Hacienda con Carranza, trabajó en los despachos de Rodolfo Reyes (1901-1904) y de William A. MacLaren y Rafael Hernández (1906-1910), cuya especialización era la asesoría a empresas.¹⁷⁸ Cabrera se independizó a principios de 1910 y a finales de ese año se encontraba representando a la *Tlahualilo Co.*, ya que había entablado una demanda en contra del gobierno con respecto a los derechos de uso del agua del río Nazas.¹⁷⁹ Asimismo, Fernando González Roa, subsecretario de Justicia con Madero, fue abogado consultor de la compañía *Wells Fargo*, de los Ferrocarriles Nacionales y los Ferrocarriles de Yucatán, de la Comisión Henequenera, de la *Pierce Oil Corporation*, y en la década de los veinte tenía un despacho (*González Roa y Carvajal*) especializado en manejar demandas de empresas extranjeras contra el gobierno por los daños causados a sus propiedades durante la Revolución.¹⁸⁰ En enero de 1926, González Roa, “uno de los cabilderos mejor relacionados”, fue nombrado por el presidente Calles abogado general de Ferrocarriles Nacionales.¹⁸¹ Zebadúa también señala que Vasconcelos y González Roa fueron abogados de importantes casas bancarias internacionales tales como *Kuhn, Loeb & Co.*, *Central Union Trust Co.*, *Speyer & Co.*, *National City Bank*, *Illinois Trust & Savings Bank*, *Ladenburg Thalmann & Co.*, *Guaranty Trust Company* de Nueva York y el

¹⁷⁶ Zebadúa (1994: 216).

¹⁷⁷ De hecho, Gómez Morin no estaba al tanto del asunto del señor Guzmán ni era socio del despacho de Vasconcelos. No obstante lo anterior, tomó su caso. AMGM, Carta de Félix Guzmán a Manuel Gómez Morin, 4 de junio de 1925, Cartas de Manuel Gómez Morin a Félix Guzmán, 28 de junio, 1o. de julio y 9 de julio de 1925, Sección Abogado, Subsección Asesoría a Individuos.

¹⁷⁸ Rodolfo Reyes era hijo del general Bernardo Reyes, y Rafael L. Hernández era tío de Francisco I. Madero. Zebadúa (1994: 90).

¹⁷⁹ *The Mexican Herald*, 24 de marzo de 1910, p. 2 y 10 de noviembre de 1910, p. 5

¹⁸⁰ Womack Jr. (1992: 167), Zebadúa (1994: 237) y Hall (1995: 140-142).

¹⁸¹ Zebadúa (1994: 294).

Chase National Bank, a principios de la década de los veinte.¹⁸² Otro abogado, Rafael Zubarán Capmany, quien fungiera como secretario de Gobernación con Carranza y como secretario de Industria, Comercio y Trabajo con Obregón, se convirtió en asesor de la compañía petrolera *Atlantic Gulf and West Indies Co.*, representándola ante el gobierno obregonista una vez que dejó su puesto en la administración pública. Además, también fue representante de intereses bancarios.¹⁸³

De igual forma, los abogados que laboraron en el gobierno de Porfirio Díaz, si bien tuvieron que exiliarse algunos años, siguieron asesorando a empresas en los años posteriores a la Revolución. Por ejemplo, Luis Riba y Cervantes y Salvador M. Cancino,¹⁸⁴ quienes durante el gobierno de Díaz habían trabajado para Pablo Martínez del Río —uno de los abogados de empresa más importantes del Porfiriato—, colaboraron con la Compañía Petrolera El Águila de 1909 a 1915 y de 1920 a 1938 en diferentes capacidades.¹⁸⁵ Además, Luis Riba manejó el departamento legal de la empresa por muchos años.¹⁸⁶ Ambos abogados también estuvieron encargados del departamento legal del Banco de Londres y México durante el Porfiriato, y al menos Cancino siguió trabajando para dicho banco después de la Revolución.¹⁸⁷ Miguel Macedo, quien también tuvo puestos de importancia durante el Porfiriato, era el vicepresidente del Banco Nacional de México en 1928.¹⁸⁸ Asimismo, Emilio Rabasa, quien fuera senador por el estado de Sinaloa en 1904 y en 1908 por el de Chiapas, fue electo presidente del consejo del Banco de Comercio e Industria en abril de 1927.¹⁸⁹

Otros abogados de la época porfirista fueron contratados como consultores para empresas extranjeras. Tal fue el caso del ex presidente Francisco

¹⁸² El autor no señala en particular para qué casa bancaria prestaban servicios estos abogados. Zebadúa (1994: 216).

¹⁸³ Para un análisis más a fondo de dichas discusiones y negociaciones consultar Hall (1995, cap. 6). Desgraciadamente, Luis Anaya no menciona a qué intereses bancarios representaba Zubarán. Anaya Merchant (2002: 59).

¹⁸⁴ En el cuadro 1.5 del capítulo primero se indican algunas de las empresas que asesoraron Luis Riba y Salvador M. Cancino durante el Porfiriato.

¹⁸⁵ Como consejeros, presidentes y vicepresidentes del Consejo de Administración. También fungieron como apoderados y representantes legales en diversas ocasiones. Archivo Histórico de Pemex, “Puestos en el Consejo de Administración y en la Compañía según las actas, 1908-1938”. Agradezco a Joel Álvarez de la Borda haberme proporcionado esta lista.

¹⁸⁶ Álvarez de la Borda (2005, p. 55).

¹⁸⁷ *The Mexican Year Book Publishing Co.* (1910: 240).

¹⁸⁸ Para los puestos que ocupó véase cuadro 6 del capítulo primero. Zebadúa (1994: 332).

¹⁸⁹ *Mexican Herald*, 18 de mayo de 1904 y 13 de septiembre de 1908, y Zebadúa (1994: 210).

León de la Barra, quien una vez establecido en París se dedicó a asesorar empresas británicas y francesas sobre la situación política y económica de México. Este tipo de trabajo lo pudo realizar el ex presidente ya que, aún después de la Revolución, mantuvo estrechos lazos con los banqueros del país, los cuales le suministraban importante información política y financiera. En 1915 Lord Cowdray empleó sus servicios para que asesorara a empresas británicas sobre los acontecimientos políticos nacionales. En 1922, el ex presidente seguía ofreciendo este tipo de trabajo, ya que el *Banque de Paris et des Pays Bas* convino en pagarle para que sus directores contaran con información adecuada, para así llegar mucho más preparados a las negociaciones con la Secretaría de Hacienda en torno a la deuda externa mexicana. A principios de los años veinte también laboró como consultor para *Morgan, Harjes & Cie.* (la firma asociada de *J. P. Morgan* en París).¹⁹⁰

La Revolución trastrocó el ámbito de los abogados de empresa porfirianos. Muchos de ellos, sobre todo los que participaron en los gobiernos de Porfirio Díaz y Victoriano Huerta, como Joaquín Casasús, Pablo Macedo, Miguel Macedo, Jorge Vera Estañol y Rodolfo Reyes, por mencionar algunos, tuvieron que salir exiliados del país, para regresar años después.¹⁹¹ La ausencia de los abogados porfirianos de gran prestigio no sólo tuvo un impacto negativo para los hombres de negocios, sino que también afectó seriamente a la Escuela de Jurisprudencia, ya que muchos de ellos eran renombrados profesores de la institución.¹⁹² Esta escasez de abogados dio pie para que un grupo de jóvenes abogados, que no pertenecían a la élite porfirista y que provenían de otros estados,¹⁹³ comenzaran a engrosar las filas de la administración pública posrevolucionaria, a ser profesores de la Escuela Nacional de Jurisprudencia, de la Escuela Libre de Derecho, y ofrecieran sus servicios a los hombres de negocios. Dichos jóvenes, además, pertenecían a la generación de 1915 que vino a reemplazar a la última camada de abogados porfirianos. Esta generación abarcó a los abogados que nacieron entre 1890 y 1905 y que en la década de los veinte participaron de lleno en la fundación y organización de nuevas instituciones en el ámbito público. Manuel Gómez Morin fue un miembro importante de aquella generación, pero no el único, ya que otros importantes abogados que se desarrollaron

¹⁹⁰ Zebadúa (1994: 102, 233 y 260).

¹⁹¹ La excepción fue Rodolfo Reyes, quien se exilió en España, organizó un despacho en aquel país y no regresó a México.

¹⁹² Para un estudio más a fondo sobre este tema véase Garciadiego (2000).

¹⁹³ Garciadiego (2000: 322).

en diversas facetas fueron Vicente Lombardo Toledano, Miguel Palacios Macedo, Alberto Vásquez del Mercado y Narciso Bassols.¹⁹⁴

IV. EL AJUSTE

Las alianzas que los hombres de negocios formaron durante el Porfiriato con la administración pública se desvanecieron durante la Revolución. Las redes que los abogados habían ayudado a construir se desmoronaron y más bien los empresarios enfrentaron a un gobierno que comenzaba a estrechar alianzas con campesinos y obreros, cuyos intereses se oponían a los suyos. Además, el establecimiento de las comisiones reguladoras causó preocupación entre los empresarios que se veían desplazados por los nuevos “empresarios revolucionarios”. Por otra parte, el ambiente que se respiraba no era propicio para los negocios. Carranza comenzó a emitir medidas confiscatorias, ante la renuencia de los empresarios a cooperar con los nuevos gobiernos revolucionarios. En mayo de 1917, el presidente había convocado a la formación de una Confederación Obrera, en la que obreros e industriales deberían reunirse para discutir sobre salarios y mejoras en las condiciones de los trabajadores en las fábricas. Esta convención no pudo llevarse a cabo, debido a que los industriales no mandaron representantes. En respuesta, Carranza envió una circular en la que se indicaba que si los industriales no participaban en este tipo de convenciones y no llegaban a un entendimiento con los obreros, sus fábricas serían intervenidas y administradas por el gobierno.¹⁹⁵

Los dueños y administradores de la Cervecería Toluca y México comprendieron que el funcionamiento de la fábrica no se regiría bajo las antiguas reglas cuando, a finales de 1917, un grupo de trabajadores se inconformó ante el gobierno estatal y federal por la clausura, en 1915, de la fábrica de vidrio que tenía la cervecería. El gobierno del Estado de México ya había amenazado a los dueños con incautar la fábrica de vidrio para ponerla a trabajar para dar empleo a los inconformes. Sin embargo, el director de la empresa argumentaba que “legalmente nadie puede incautarse de nuestra Fábrica de Vidrio, puesto que ella fue clausurada el año de 1915; y no habiendo ley que puede ejercer efectos retro-activos, según el artículo 14 de la nueva Constitución, no puede la citada Fábrica hallarse sujeta a los

¹⁹⁴ Krauze (1983: 272).

¹⁹⁵ Discurso de Venustiano Carranza, al abrir las sesiones extraordinarias del Congreso, 15 de abril de 1917, en Presidencia de la República (1988: 178 y 179).

mandatos de una ley posterior...”.¹⁹⁶ Aún así, los trabajadores argüían que la fábrica se podía poner en operación y dar trabajo a doscientos trabajadores.¹⁹⁷ La gerencia, por su parte, objetaba, indicando que era imposible importar las refacciones, provenientes de Alemania, para poner a funcionar los hornos de la fábrica. Además, señalaban que, cuando estaba en funciones, la fábrica no empleaba a más de noventa trabajadores.¹⁹⁸ Finalmente, a sugerencia del abogado Andrés Molina Enríquez, representante de los trabajadores, la Secretaría de Industria y Comercio ordenó que una comisión, compuesta por representantes de los obreros y la gerencia, estudiara la mejor manera de dar solución al problema.¹⁹⁹

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

Así como la Cervecería Toluca y México, los dueños de la Cervecería Cuauhtémoc, ubicada en la ciudad de Monterrey, percibieron que las cosas habían cambiado radicalmente una vez finalizada la Revolución. Ante la huelga en la que se vio inmersa la Compañía Fundidora de Fierro y Acero en 1918, los dueños de la Cervecería Cuauhtémoc se daban cuenta que el mundo en el cual el gobierno apoyaba al industrial se había desvanecido. Los sindicatos de trabajadores, así como las juntas de conciliación y arbitraje, habían cobrado mucho poder, y la decisión del gobernador en turno era muy importante a la hora de calificar la legalidad de una huelga. En respuesta a estos cambios y para prevenir que los sindicatos afines al gobierno se anclaran entre los trabajadores, la empresa formó la Sociedad Cuauhtémoc y Famosa, a través de la cual ofreció a sus trabajadores, desde la década de los veinte, servicio médico, provisión de víveres a precios accesibles, becas y vivienda.

¹⁹⁶ Archivo General de la Nación (en adelante AGN), Carta del administrador de la Cervecería Toluca y México al Lic. Don Andrés Molina Enríquez, secretario general de Gobierno del Estado de México, 10 de diciembre de 1917, Departamento del Trabajo, vol. 110, exp. 17.

¹⁹⁷ AGN, Carta de los trabajadores de la Unión de Vidrio al subsecretario de Industria y Comercio, 28 de febrero de 1918, Departamento del Trabajo, vol. 110, exp. 17.

¹⁹⁸ AGN, Carta de Vicente Salmeán director general de la Cervecería Toluca y México al secretario de Industria y Comercio, Departamento del Trabajo, 13 marzo, 1918, vol. 110, exp. 17.

¹⁹⁹ AGN, Acta del 15 de abril de 1918, Departamento del Trabajo, vol. 110, exp. 17.

Además del ambiente desfavorable que los empresarios percibieron por parte del nuevo gobierno revolucionario ante sus intereses, el país contaba con un nuevo marco jurídico a partir de la promulgación, en febrero de 1917, de la nueva Constitución, lo que implicaba un cambio en las reglas formales e informales que debían seguir en las operaciones diarias de sus negocios. La Constitución dejaba entrever que la antigua manera de llevar sus negocios había terminado y que se debían buscar nuevos tratos y arreglos con los líderes revolucionarios, para que las compañías pudieran seguir su curso. Esta nueva legislación cambió cuestiones de suma importancia para los hombres de negocios. Le dio al Estado un poder muy amplio *vis-à-vis* el sector privado, al permitirle expropiar cualquier tipo de tierra e industria en caso de “utilidad pública”; le dio al Estado los derechos de propiedad del petróleo, minerales y agua; le proporcionó el poder de redistribuir las tierras, y les garantizó a los trabajadores un salario mínimo, el derecho de sindicalizarse, la semana laboral de seis días y la jornada diaria de ocho horas.²⁰⁰

Aunque el marco jurídico había cambiado considerablemente, la Revolución no terminó con los empresarios porfiristas ni destruyó la industria del país. La estrategia de los ejércitos revolucionarios fue la de ocupar las fábricas y ponerlas a producir. De esta manera se pudieron obtener recursos para alimentar a las tropas y adquirir armas. Aun cuando las instalaciones no fueron destruidas, las diversas compañías tuvieron que hacer frente a diversos problemas, una vez que éstas fueron devueltas a sus dueños. La mayoría fueron entregadas sin inventarios, lo cual en un país sin medios de transporte —como el ferroviario y con falta de un sistema de pagos como el que proveían los bancos— dificultó el funcionamiento de las empresas en la década de los veinte. Si bien las empresas ocupadas por los revolucionarios, como la Cervecería Cuauhtémoc, fueron capaces de recuperarse y expandirse una vez que fueron devueltas a sus dueños, otras empresas no fueron tan exitosas. Tal fue el caso de la Cervecería Chihuahua, que fue ocupada por el ejército de Villa por un periodo de cuatro años y que tuvo pérdidas de aproximadamente medio millón de dólares (equivalentes a 9.2 millones

²⁰⁰ Debe señalarse que aun cuando el artículo 123 de la Constitución les dio a los trabajadores estos derechos, no fue sino hasta finales de los veinte que el reglamento de dicho artículo fue expedido. Mientras tanto, los gobiernos estatales y federal iban resolviendo los conflictos sin una legislación clara al respecto.

de dólares de 2014),²⁰¹ y de la Cervecería Toluca y México que a finales de la década de los veinte fue absorbida por la Cervecería Modelo.²⁰²

No obstante que la industria y el comercio en el país no se habían extinguido, los hombres de negocios tuvieron que adecuarse a un nuevo entorno político, económico y social que los revolucionarios comenzaron a construir una vez que la violencia comenzó a decrecer. Esto dio como resultado que, hacia 1917, los comerciantes e industriales buscaran establecer vínculos con el gobierno que recién comenzaba a asentarse, para así hacerle saber sus necesidades y peticiones. Así, cuando se llevó a cabo el primer Congreso de Industriales a finales de 1917, diversos abogado representando a sectores importantes de la economía presentaron sus demandas. El cuadro 8 muestra los abogados que participaron en dicho congreso.

CUADRO 8
Participación de abogados en el Primer Congreso Nacional
de Industriales, 1917

<i>Abogado</i>	<i>Institución que representa</i>
Eduardo Mestre	Secretario de la Comisión Permanente del Congreso Centro Industrial Mexicano, Puebla Cámara de Comercio, Tabasco
José Lorenzo Cossío	Vocal de la Comisión Permanente del Congreso Industria petrolera, Tamaulipas
Rafael Pardo	Cámara de Comercio, Aguascalientes
Enrique Ballesteros	Municipio de Mexicali
Manuel A. Chávez	Sierra Mining Co., Chihuahua

²⁰¹ Cálculo a partir AMGM, Inventario General de la Cía. Cervecera de Chihuahua, S.A., Resumen de devolución y Nota de Refacciones núm. 1, 30 de diciembre de 1917, vol. 355, exp. 1234. La fábrica fue ocupada del 10 de diciembre de 1913 al 8 de noviembre de 1917. Se utiliza Williamson (2015) para el cálculo a dólares de 2014.

²⁰² Para un análisis más a fondo sobre la Cervecería Toluca y México véase Barrera Pagés, Gustavo Adolfo, *Industrialización y revolución: el desempeño de la Cervecería Toluca y México, S.A., (1875-1926)*, Tesis de Licenciatura, ITAM, 1999.

N. Gurría Vergel	Cámara de Comercio, Acapulco
Carlos Robles	Mineros del Estado de Guanajuato
Antonio F. Pérez Verdía	Industria Fabril, Jalisco
Eduardo García	Industria Minera, Estado de México
Joaquín Ibáñez	Centro Industrial Mexicano, Puebla
Aquiles Elorduy	The Teziutlán Copper Co., Puebla
Alfonso Arriaga	The Tigre Mining, Co., S.A., Sonora
D.J. Haff	The Cananea Consolidated Copper Co., S.A.
Alfredo Flores	Industria petrolera, Tamaulipas
Trinidad Herrera	Industria petrolera, Tamaulipas
Francisco Viezca Lobatón	Industria petrolera, Tamaulipas
M.G. Villers	Industria petrolera, Tamaulipas
Rodolfo Charles	Huasteca Petroleum Co., Veracruz
Jesús Ferral	Comité de Terratenientes y Petroleros de Tuxpam, Veracruz
Tomás Reyes Retana	Industria Textil, Veracruz

FUENTE: Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo (1918, pp. 15-18).

En el Congreso de Industriales colaboraron abogados con ligas estrechas al porfirismo, así como nuevas generaciones de abogados (cuadro 8). Tomás Reyes Retana, Eduardo Mestre y Antonio Pérez Verdía representan al grupo de abogados con una participación importante durante el régimen de Díaz en el ámbito económico y político. Reyes Retana fue abogado de la Cía. Nacional Mexicana de Dinamita y Explosivos, de la Cía. Jabonera de La Laguna así como del Centro Industrial Mexicano (industria textil pobla-

na), además de ser diputado por el Distrito Federal en 1898, y senador de Guerrero y San Luis Potosí.²⁰³ Mestre, importante abogado de Puebla y yerno del gobernador poblano, general Mucio P. Martínez, también fue diputado en los últimos años del Porfiriato, así como apoderado de la Compañía Bancaria, del Banco Central y, en 1909, al morir el abogado Enrique Amezcua, también fungió en ese cargo en el Banco de Londres y México.²⁰⁴ Pérez Verdía, miembro de una familia de connotados abogados de la ciudad de Guadalajara, fue representante local de la *Southern Pacific Railroad*, así como juez federal de Distrito hasta 1907.²⁰⁵ Aquiles Elorduy, por otro lado, formó parte de las nuevas generaciones de abogados que comenzaron a laborar en las postrimerías del régimen de Díaz. Elorduy se tituló como abogado en la Escuela Nacional de Jurisprudencia en 1903; en 1909 ya era miembro del Centro Antirreeleccionista que se oponía a Díaz, y en 1913 era diputado en el Congreso Federal disuelto violentamente por Victoriano Huerta, por lo que fue enviado a prisión. En 1920 fue miembro de la Comisión Investigadora del asesinato de Venustiano Carranza. Fue también director de la Escuela Nacional de Jurisprudencia (1924-1925 y 1927-1929) y presidente de la Barra Mexicana, Colegio de Abogados (1936-1937). Posteriormente, fue miembro fundador del PAN en 1939; consejero nacional en 1941-47; diputado federal en 1946-49, y candidato a gobernador de Aguascalientes por el PAN.²⁰⁶

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

²⁰³ Véase cuadros 1.5 y 1.6 del capítulo primero.

²⁰⁴ *Mexican Herald*, 30 de abril de 1908, 25 de marzo de 1909 y 1o. de octubre de 1910.

²⁰⁵ *Mexican Herald*, 20 de marzo de 1907 y 1o. de julio de 1908.

²⁰⁶ Para una semblanza de Aquiles Elorduy, consúltese Camp (1976, p. 100) y Pérez Franco (2007).

Constitución; proponían que se elaborara un Código del Trabajo y se eliminara el artículo 123.

El sector manufacturero también estaba interesado en recibir protección arancelaria para sus productos. Sin embargo, al tratar de determinar medidas más concretas en cuanto a qué industrias requerían protección vía aranceles afloraron las diferencias de intereses en el sector. Ciertas peticiones de las industrias productoras de bienes intermedios afectaban de manera directa a las productoras de bienes de consumo. Por ejemplo, los productores de malta solicitaban que se protegiera la importación de malta, para así fomentar la producción nacional de este producto. Sin embargo, los empresarios cerveceros, que utilizaban la malta como insumo en la producción de cerveza, se opusieron debido a que muchos de ellos seguían importando el producto y, por ende, ello elevaría sus costos. La política de los productores de bienes de consumo se puede resumir así: libre comercio para los insumos y proteccionismo para el bien final. Por último, debe señalarse que la grave situación bancaria también dio pie para que todos los representantes ante el congreso estuvieran interesados en la formación de un banco que atendiera sus demandas.²⁰⁷ A partir de 1917, los abogados seguirían participando en diferentes congresos empresariales y tendrían una participación activa en las confederaciones de comercio y de industriales.²⁰⁸

V. A MANERA DE CONCLUSIÓN

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

²⁰⁷ Para una recuento pormenorizado de las discusiones y peticiones en el Congreso de Industriales de 1917, véase Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo (1918).

²⁰⁸ Para una discusión a fondo sobre el trabajo de cabildeo de estas confederaciones durante el gobierno de Obregón, consultar Collado Herrera (1996).

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

CAPÍTULO TERCERO

MANUEL GÓMEZ MORIN: EL ABOGADO DE EMPRESA EN EL MÉXICO POSREVOLUCIONARIO

I. INTRODUCCIÓN

La Revolución trajo importantes cambios en la vida empresarial del país. Si bien el impacto de la violencia no se sintió con la misma fuerza en todas las regiones, a los hombres de negocios les quedó claro que el país había cambiado. Muchos de ellos vieron cómo sus fábricas fueron tomadas por los revolucionarios, sus propiedades confiscadas, y sus ahorros saqueados a punta de fusil. En medio del caos evaluaron sus pérdidas y ponderaron las posibilidades de seguir adelante con sus inversiones en un país gobernado por hombres que tardarían muchos años en deponer las armas. En el análisis que los empresarios hicieron de la situación en que se encontraban financieramente y ante las nuevas perspectivas de desarrollo que ofrecía un país bajo el mando de los revolucionarios, los abogados continuaron ofreciendo diversos servicios a sus clientes. Los orientaron sobre cómo navegar en el nuevo andamiaje legal; aconsejaron sobre la forma de tender lazos con los revolucionarios; propusieron ideas en torno a cómo organizar financiera y legalmente a las empresas; recomendaron nuevas posibilidades de financiamiento para sus necesidades, y apoyaron acciones de cabildeo ante las instancias gubernamentales.

Las luchas armadas, que dieron inicio a finales de 1910, también asustaron un duro golpe al gremio de los abogados. Debido a la participación que tuvieron en los gobiernos de Porfirio Díaz y Victoriano Huerta, muchos de ellos tuvieron que abandonar el país y pasarían algunos años antes de que pudieran retornar. La ausencia de estos hombres tuvo por efecto que muchos empresarios y compañías se quedaran sin representación jurídica adecuada, lo que obligó a los hombres de negocios a buscar abogados que estuvieran bien relacionados con los nuevos cuadros revolucionarios.

La ausencia de abogados renombrados como Pablo y Miguel Macedo, Joaquín Casasús, Jorge Vera Estañol y Demetrio Sodi, dejó también un importante vacío en el ámbito académico, ya que muchos eran profesores

de la Escuela Nacional de Jurisprudencia. Como se señaló en el capítulo primero, el gobierno de Porfirio Díaz se nutrió de profesores y alumnos de Jurisprudencia para formar sus cuadros administrativos, pero así lo hicieron también los gobiernos de Madero, Huerta, Villa, Zapata y Carranza. Por este motivo, Miguel Díaz Lombardo, Rodolfo Reyes, Pedro Lascuráin, Julio García, Enrique Martínez Sobral, Víctor M. Castillo, Luis Cabrera, por mencionar algunos, renunciaron a sus cátedras. Además de la rotación en el profesorado, Jurisprudencia tuvo siete directores en un periodo de año y medio. La situación empeoró cuando Madero designó a Luis Cabrera como director de la Escuela, provocando un fuerte rechazo por parte de la mayoría del profesorado. Entonces los docentes opositores a Cabrera se organizaron y fundaron la Escuela Libre de Derecho en 1912. Los problemas fueron de tal magnitud que, en busca de profesores sustitutos, el rector de la Universidad tuvo que solicitar ayuda a la Academia Mexicana de Legislación y Jurisprudencia y al Nacional Colegio de Abogados.²⁰⁹

La Revolución, por otro lado, abrió un espacio para que los jóvenes abogados egresados de la Escuela Nacional de Jurisprudencia y de la recién formada Escuela Libre de Derecho ocuparan puestos de alta responsabilidad en los gobiernos encabezados por los sonorenses; oportunidades que hubieran sido difíciles de obtener en el gobierno de Porfirio Díaz. Aun cuando algunos abogados de renombre de la época porfirista siguieron asesorando a empresas en la década de los veinte, la mayoría fue paulatinamente reemplazada por jóvenes de clase media, como fue el caso de Manuel Gómez Morin.

En el capítulo anterior se analizó cómo la violencia armada destruyó las redes que permitían la conducción diaria de los negocios. El presente capítulo busca entender cómo un joven —Manuel Gómez Morin—, quien ingresó en 1915 a la Escuela Nacional de Jurisprudencia, en 1921 ya se encontraba en la ciudad de Nueva York representando al gobierno mexicano ante los magnates financieros y petroleros de aquella ciudad. Las capacidades de este joven, aunadas a las oportunidades que la Revolución le abrió, lo convirtieron, a finales de la década de los veinte, en uno de los abogados de empresa más importantes del país. Este caso ejemplifica cómo la ausencia de los reputados abogados porfiristas dio entrada a jóvenes con escasa experiencia en importantes cargos de la administración pública revolucionaria y en la asesoría a hombres de negocios. Además de Gómez Morin, otros jóvenes abogados, como Miguel Palacios Macedo, Narciso Bassols, Alberto Vásquez del Mercado, entre otros, engrosarían las filas de los nuevos cua-

²⁰⁹ Garciadiego (2000: 113-115).

dros de personal con conocimientos técnicos que los jefes revolucionarios tanto necesitaban para comenzar la reconstrucción del país. Si bien estos abogados participaron de lleno en la administración pública de las décadas de los veinte y treinta, la mayor parte de ellos complementaron, en gran medida, dicha labor e ingresos con sus despachos particulares.²¹⁰ En ellos, los jóvenes abogados asesoraron a empresarios e industriales en diversas facetas de sus negocios.²¹¹

II. MANUEL GÓMEZ MORIN: DE BATOPILAS A NUEVA YORK

Manuel Gómez Morin nació en Batopilas, Chihuahua, el 27 de febrero de 1897, de padre español y madre mexicana. Antes de cumplir un año de edad quedó huérfano de padre, por lo que madre e hijo se trasladaron a Parral y posteriormente a la capital del estado, en donde Gómez Morin inició sus estudios, para continuarlos en León, Guanajuato, y finalizar la preparatoria en la Ciudad de México. En 1915, el año más sangriento de la Revolución, ingresó a la Escuela Nacional de Jurisprudencia en donde, con otros seis compañeros —Antonio Castro Leal, Vicente Lombardo Toledano, Alfonso Caso, Alberto Vásquez del Mercado, Teófilo Olea y Leyva y Jesús Moreno Baca fundó la Sociedad de Conferencias y Conciertos. Sus compañeros de Jurisprudencia los apodaron irónicamente “Los Siete Sabios”. Aún así, el grupo adquirió prestigio, y otros jóvenes universitarios, como Narciso Bassols, Luis Enrique Erro, Manuel Toussaint, Daniel Cosío Villegas y Miguel Palacios Macedo, se unieron a la Sociedad.²¹² De hecho, Gómez Morin conoció a Miguel Palacios Macedo, Narciso Bassols, Carlos Pellicer, Daniel Cosío Villegas y a Miguel Alessio Robles en el curso de Geografía Económica impartida por el profesor Osorio Mondragón.²¹³ La generación de Gómez Morin tuvo muchas carencias en el ámbito educativo, ya que profesores renombrados como Pablo Macedo o Emilio Rabasa, o más jóvenes como Jorge Vera Estañol y Rodolfo Reyes, ya no formaban parte de la Escuela Nacional de Jurispruden-

²¹⁰ Por ejemplo, Miguel Palacios Macedo participó en la Secretaría de Hacienda durante el gobierno de Obregón y durante muchos años fue uno de los abogados del Banco de Londres y México.

²¹¹ En México existe un vacío en torno a la historia de la abogacía como profesión. Esto se explica en su mayor parte porque no existen archivos de abogados, despachos y bufetes abiertos a los historiadores. El caso del archivo Manuel Gómez Morin es una excepción.

²¹² Para un estudio sobre “Los Siete Sabios” consúltase Krauze (1974) y Calderón Vega (1972).

²¹³ Méndez Reyes (2001: 17).

cia, debido a su participación con los regímenes de Porfirio Díaz y Victoriano Huerta.²¹⁴ Los profesores de Manuel Gómez Morin durante su paso por la Escuela Nacional de Jurisprudencia fueron Francisco P. Herrasti, Daniel Quiroz, Fernando Lizardi, Manuel Macías, Manuel Mateos Alarcón, Victoriano Pimentel, Julio García, Fernando González Roa, Luis Lagos Peniche, Genaro Fernández McGregor y Alfonso Pruneda.

Antes de finalizar su carrera, Gómez Morin y Lombardo Toledano asistieron en 1917, como representantes de la Escuela Nacional de Jurisprudencia, a la jura de la Constitución en Querétaro.²¹⁵ Además, con Vásquez del Mercado, dirigió en ese mismo año la página universitaria del periódico *El Universal*, y este amigo fue el que le presentó a Miguel Alessio Robles — subsecretario de Justicia en el gobierno de Eulalio Gutiérrez y secretario de Industria y Comercio con Álvaro Obregón— y a Salvador Alvarado —gobernador y comandante militar de Yucatán (1915-1918)—. En enero de 1919, al titularse Gómez Morin como abogado, Alessio Robles, lo invitó a formar parte de su despacho.²¹⁶ Junto con la labor del despacho, Gómez Morin fue nombrado secretario de la Escuela Nacional de Jurisprudencia. En dicho año inició también su carrera como editorialista en el periódico anticarrancista *El Herald*, fundado por Alvarado. De hecho, Gómez Morin participó a lo largo de su vida en diversos proyectos editoriales, como se desprende del cuadro 9.

²¹⁴ Garciadiego (2006b: 320). Para profundizar más sobre la vida de Gómez Morin, consúltese Krauze (1999). Hasta la fecha no existe una biografía de Gómez Morin. El libro de Garciadiego proporciona una panorámica de ciertos años de su vida, ya que reúne diversos artículos que el autor ha escrito sobre Manuel Gómez Morin a lo largo de varios años. Asimismo, consultar Gómez Mont (2008). Sin embargo, al igual que otras investigaciones, carecen de un análisis sobre la labor que Manuel Gómez Morin realizó como abogado de empresa.

²¹⁵ Krauze (1999, p. 95).

²¹⁶ Archivo Manuel Gómez Morin (en adelante AMGM), Correspondencia particular, Miguel Alessio Robles, 1o. de febrero de 1919, y Krauze (1999: 102).

CUADRO 9

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

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

FUENTE: elaboración propia con información del AMGM.

En 1920, cuando el presidente interino Adolfo de la Huerta nombró a Salvador Alvarado secretario de Hacienda, Gómez Morin, a sus veintitrés años, se convirtió en su secretario particular.²¹⁷ En octubre de ese mismo año, el joven abogado fue enviado a Nueva York a trabajar a la Agencia

²¹⁷ Krauze (1999: 102 y 115). Este autor también señala que tanto Gómez Morin como Vázquez del Mercado ayudaron en 1919 a corregir la obra de Alvarado titulada *La reconstrucción nacional*. Adolfo de la Huerta fue presidente interino en el periodo del 1o. de junio a 30 de

Financiera del gobierno mexicano, que en esos momentos estaba bajo las órdenes de Roberto Pesqueira, y regresaría a México en febrero de 1921.²¹⁸ Salvador Alvarado envió a Gómez Morin con la encomienda de que buscara que las compañías petroleras extranjeras aceptaran la nueva legislación en materia energética. En su estancia en Nueva York, Gómez Morin elaboró un proyecto de Ley de Impuestos sobre Petróleo, el cual envió a Salvador Alvarado y, además, remitió sugerencias de cómo reorganizar la Agencia Financiera, ya que a su parecer presentaba una serie de irregularidades en su operación.²¹⁹

A su regreso a México, a finales de febrero de 1921, Gómez Morin fue nombrado oficial mayor y al poco tiempo subsecretario en la Secretaría de Hacienda. Durante su estancia en dicha Secretaría, el abogado dedicó gran parte de su tiempo a analizar la situación en la que se encontraban los bancos del país, ya que habían sido incautados desde el gobierno de Venustiano Carranza.²²⁰ Como resultado de ese análisis, Gómez Morin propuso la ley, que fue aprobada sin enmienda alguna, que reglamentaba la desincautación de los bancos.²²¹ Además, junto con Miguel Palacios Macedo, buscó reorganizar las finanzas del país, al proponer lo que en años posteriores se conocería como el *income tax*.²²² Otra idea que germinó en estos años fue la de establecer un banco único de emisión, y la posibilidad de gravar las utilidades de las empresas petroleras.²²³ Como lo señala el cuadro 10, Gómez Morin tuvo una fuerte participación en la administración pública durante la década de los veinte.

noviembre de 1920. Posteriormente fungió como secretario de Hacienda en la Presidencia de Álvaro Obregón, del 1o. de diciembre de 1920 al 25 de septiembre de 1923.

²¹⁸ Álvaro Obregón fue presidente de México del 1o. de diciembre de 1920 al 30 de noviembre de 1924. El gobierno de los Estados Unidos no reconoció al de Obregón hasta que éste estaba por finalizar su mandato. La Agencia Financiera en Nueva York se convirtió en la única representación del gobierno mexicano en suelo estadounidense.

²¹⁹ Garciadiego (2006c: 350-352)

²²⁰ Venustiano Carranza fue presidente de México del 1o. de mayo de 1917 al 21 de mayo de 1920.

²²¹ Krauze (1999: 129).

²²² En las discusiones de la época sobre este impuesto se le menciona como *income tax*. Años más tarde sería conocido como el Impuesto sobre la Renta.

²²³ Krauze (1999: 129-131) y Garciadiego (2006c: 355).

CUADRO 10

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

<i>Año</i>	<i>Cargo</i>
1916	- Oficial de la Dirección General de Estadística del Ministerio de Fomento.
Junio de 1920- enero de 1921	- Secretario particular del secretario de Hacienda, Salvador Alvarado. - Oficial Mayor y Subsecretario en la Secretaría de Hacienda.
Octubre- diciembre de 1920	- Agencia Financiera en Nueva York.
Febrero- junio de 1921	- Oficial mayor de la Secretaría de Hacienda.
Julio- noviembre de 1921	- Subsecretario interino de la Secretaría de Hacienda.
Noviembre de 1921- marzo de 1922	- Agente financiero del gobierno mexicano en Nueva York.
1924-1926	- Miembro de la primera comisión abocada al estudio del Seguro Social.
1925	- Consejero de la Comisión Monetaria. - Redacta la primera Memoria de la Secretaría de Hacienda. - Prepara la primera Convención Fiscal (funge como presidente de la Convención y de la Comisión de Concurrencia y Reformas Constitucionales). - Organiza los trabajos del Departamento Técnico Fiscal de la Secretaría de Hacienda.
1925-1928	- Presidente del Consejo de Administración del Banco de México.
1926	- Miembro de la comisión organizadora del Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas (hoy Banobras).
1926-1927	- Delegado de México ante la Liga de las Naciones.

1927-1928	- Miembro de la Comisión Organizadora de la Asociación Nacional Hipotecaria.
1928	- Delegado del Comité Fiscal de la Liga de las Naciones en México.

FUENTE: elaboración propia con información del AMGM.

En noviembre de 1921, Gómez Morin regresó a Nueva York con el nombramiento de agente financiero del gobierno mexicano en aquella ciudad. Durante esos meses, el abogado sostuvo numerosas pláticas con los dueños de las petroleras más grandes, así como con los encargados de las casas financieras más importantes a nivel internacional. Dichas conversaciones pretendían allanar el camino para obtener una renegociación de la deuda externa mexicana, cuyos pagos se habían suspendido desde 1913, y convencer a las empresas petroleras asentadas en México de que pagaran más impuestos. Una de las propuestas que se presentaron fue que las compañías petroleras pagaran el impuesto de exportación comprando bonos de la deuda externa mexicana. Con dicha propuesta, en principio, todos se verían favorecidos, ya que el gobierno comenzaría a pagar la deuda, los banqueros retirarían los bonos devaluados de la deuda mexicana del mercado, y los petroleros pagarían menos impuestos al beneficiarse de un gran descuento, dado que los bonos se cotizaban al 40% de su valor original.²²⁴ Los banqueros, sin embargo, nunca estuvieron de acuerdo con este plan y la misión de Gómez Morin, de veinticuatro años de edad, produjo mucha desconfianza a los banqueros y petroleros, aun cuando el gobierno insistiera que estaba capacitado y que tenía los conocimientos en materia de finanzas internacionales que tanto se requería.²²⁵

Los cortos periodos de estancia en Nueva York fueron duros para Gómez Morin. En febrero de 1922, en una carta enviada a Olallo Rubio, jefe del Departamento de Personal de la Secretaría de Hacienda, externaba su parecer:

Espero de un momento a otro, telegramas de Don Adolfo [de la Huerta] y creo que debo salir para esa inmediatamente... en tres meses de permanencia aquí, estoy más que satisfecho de Nueva York, de los Estados Unidos, de los Banqueros, de los Petroleros y aún de las banqueras y petroleras. Deliro con

²²⁴ Para una discusión a fondo sobre este tema consúltese a Hall (1995, en especial el capítulo 5).

²²⁵ Garcíadiego (2006c: 356).

México y creo que todo lo malo en el mundo proviene de aquí; inclusive la influenza y la calvicie.²²⁶

Además, uno de los trabajos que le encomendó el secretario de Hacienda, que para un joven de veinticinco años resultaría muy complejo, fue el de establecer relaciones con los petroleros y financieros. Conseguir que alguno de estos personajes aceptara una invitación al *lunch* de negocios con un muchacho de poca experiencia, fue sumamente difícil. Además, Gómez Morin no contaba con presupuesto gubernamental para financiar las comidas con los dueños y directores de empresas petroleras y casas financieras y, por tanto, realizar estas reuniones de trabajo dejó al joven abogado en la bancarota.²²⁷

Otro gran problema que enfrentó en su gestión en Nueva York fue que constantemente recibía órdenes contradictorias de sus superiores en la Secretaría de Hacienda sobre cómo negociar y proceder en sus reuniones con los petroleros y financieros de Nueva York. Muestra de ello es la dura carta que Gómez Morin envió al secretario de Hacienda en enero de 1922:

...Solo he pedido —y ahora reitero mi petición— que se me autorice para acercarme a esta gente, sin que nadie lo sepa, sin que se trasluzca mi intromisión, sin representar a mi gobierno... Que se me den instrucciones y facultades para tomar iniciativa de visitar a estos señores, de “confesarlos”, es decir de saber qué piensan, qué pretenden, cuáles son sus intereses personales y sus conexiones y sus debilidades; de sugerirles personalmente una idea, un sentimiento, una inclinación, que en el momento oportuno, tendrá o podrá tener un inmenso significado.- Hasta ahora me he esforzado en hacer este trabajo en sociedad y me he hecho introducir en los centros más exclusivos.- Pero la labor en la mesa de bridge, en el comedor o en el baile, necesita complementarse en la oficina o en la intimidad forzosa del “lunch” comercial.- Y esto no lo puedo hacer porque debo esperar a que ellos me llamen y porque ellos no me llamarán si yo, no me hago “persona grata”, o, por lo menos, “persona interesante,” desde el punto de vista de su interés financiero y no puramente social.²²⁸

²²⁶ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Olallo Rubio, 20 de febrero de 1922, Sección: Funcionario Público.

²²⁷ Cada comida de trabajo equivalía al salario de tres días del abogado. AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Salvador Urbina, Subsecretario de Hacienda, 6 de diciembre 1921, Sección: Funcionario Público.

²²⁸ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Adolfo de la Huerta, 13 de enero de 1922, Sección: Funcionario Público. El subrayado es de Gómez Morin.

Fracasados los intentos de un acuerdo en Nueva York, y ante la falta de apoyo de De la Huerta, el joven abogado regresó a México en marzo de 1922. Aun cuando sus estancias en la ciudad estadounidense fueron breves y los resultados negativos, los conocimientos que adquirió Gómez Morin fueron esenciales para el futuro desempeño en su carrera profesional como abogado de empresa. Pocos jóvenes en México en aquella época habían tenido la oportunidad de estar en el centro neurálgico de las finanzas internacionales y ver su funcionamiento; además, Gómez Morin aprovechó la oportunidad para tomar algunas clases como oyente en la Universidad de Columbia.

Además, tuvo la oportunidad de conocer a personajes importantes en el ámbito bancario, financiero y petrolero, lo que pocos compañeros de su generación habían logrado realizar. Ejemplo de estas nuevas conexiones es la carta de presentación que el general J. A. Ryan, quien había fungido como representante de la *Texas Oil Company* y fuera asesor de Adolfo de la Huerta en sus negociaciones con los petroleros y banqueros, extendió a Manuel Gómez Morin para que conociera al ex embajador y ex juez de la Suprema Corte, James W. Gerard, para que lo presentara en sociedad. Ryan también envió cartas a sus amigos Charles E. Merrill y Edward Lynch, con quienes Ryan había laborado y que tenían oficinas contiguas a la Agencia Financiera de México en Nueva York.²²⁹ Merrill y Lynch eran un par de jóvenes que, en palabras de Ryan, contaban con una gran habilidad en las finanzas y eran altamente conocidos en los distritos financieros de Nueva York, por lo que también se les podía consultar sobre los valores de los bonos o cualquier cuestión relacionada con el mundo financiero.²³⁰ Dada la proximidad de las oficinas, es muy probable que Gómez Morin haya consultado a sus vecinos sobre cuestiones de índole financiera.

Pocos meses después de su regreso a México, en mayo de 1922, Gómez Morin fue nombrado director de la Escuela Nacional de Jurisprudencia, siendo José Vasconcelos secretario de Educación Pública, y Antonio Caso rector de la Universidad.²³¹ A lo largo de su vida, Gómez Morin siempre participó en el desarrollo de instituciones educativas. El cuadro 11 muestra la participación de Gómez Morin en la esfera educativa.

²²⁹ Charles E. Merrill y Edmund E. Lynch fundaron en 1915 la empresa financiera Merrill Lynch, que se convirtió en una de las compañías más importantes en el corretaje de valores en los Estados Unidos.

²³⁰ AMGM, Carta del General J. A. Ryan a Manuel Gómez Morin, 5 de diciembre de 1921, Sección: Funcionario Público.

²³¹ Para un análisis de la gestión de Manuel Gómez Morin durante su paso por la dirección de la Escuela Nacional de Jurisprudencia, véase Garcíadiego (2006c: 361-370).

CUADRO 11
Participación de Manuel Gómez Morin en instituciones educativas,
1915-1938

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

FUENTE: elaboración propia con información del AMGM

A finales de 1924, después de la derrota de la rebelión delahuertista, Alberto J. Pani, nuevo secretario de Hacienda, invitó a Gómez Morin a participar en lo que el ministro llamó la rehabilitación del sistema hacendario y bancario.²³² El año de 1925 marcó la participación más activa de Gómez Morin en el ámbito público ya que estuvo involucrado en diversas cuestiones de importancia para el sistema económico, que se encontraba en proceso de reconstrucción después de la Revolución:

- 1) Presidió la Primera Convención Nacional Fiscal y fue el presidente de la Comisión de Concurrencia y Reformas Constitucionales de dicha convención.
- 2) Elaboró la nueva Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
- 3) Elaboró la ley, estatutos y reestructuración del Banco Nacional de Crédito Agrícola.

²³² Krauze *et al.* (1977: 10).

- 4) Trabajó en la ley que creó el Banco de México y fue el primer presidente de su Consejo de Administración (1925-1928).
- 5) Organizó, por encargo de Pani, los trabajos del Departamento Técnico Fiscal, el cual decretó la creación del Impuesto sobre la Renta.
- 6) Trabajó en un sistema de seguro y previsión social.
- 7) Trabajó en un proyecto de crédito popular.

Debe señalarse que la participación de Gómez Morin fue fundamental en un importante periodo de cambios y reformas en el marco jurídico del país. Durante el gobierno de Plutarco Elías Calles no sólo se hicieron reformas en el ámbito hacendario y financiero, sino que una gran cantidad de leyes orgánicas y códigos fueron modificados y otros fueron redactados en su totalidad. El cuadro 12 da un vistazo a las reformas que se pusieron en marcha durante el periodo 1924-1928 y el cuadro 13 presenta la colaboración de Gómez Morin en la redacción de diversas leyes.

CUADRO 12

Leyes y reformas, 1924-1928

Año	Ley
1924	Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios Ley que crea la Comisión Nacional Bancaria Ley de Pesca Reforma fiscal
1925	Ley del Trabajo Ley de Repartición de Tierras Ejidales y Patrimonio Ley Parcelar Ejidal Ley de Extranjería Ley de Irrigación Ley Petrolera Ley sobre Educación Ley que crea el Banco de México

1926	Ley Reglamentaria del Artículo 30 Constitucional Ley que crea el Banco Nacional de Crédito Agrícola Ley Forestal Leyes Orgánicas del Ejército Ley de Creación de Bancos Ejidales Ley de Creación de las Compañías de Fianzas Código Sanitario Código Postal, Ferrocarriles, Caminos, Comunicaciones Eléctricas Ley de Colonización Ley Orgánica del Artículo 28 Constitucional Ley de Industrias Mineras Ley de Sociedades de Seguros Ley de Pensiones Civiles Ley de Bancos de Fideicomiso Ley de Migración Ley sobre Delitos en Materia de Culto Ley Bancaria Ley de Sociedades Cooperativas Reformas a los artículos 82 y 83 constitucionales
1927	Ley de Dotaciones y Restituciones Normas de Repartición Ampliación a seis años del periodo presidencial Reforma a la Ley Petrolera
1928	Reformas constitucionales en justicia, ayuntamiento del D. F. y número de diputados

FUENTE: Krauze *et al.* (1977: 200-210).

CUADRO 13

Participación de Manuel Gómez Morin
en comisiones redactoras de leyes, 1921-1933

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

FUENTE: elaboración propia con información del AMGM.

Gómez Morin fue el primer presidente del Consejo de Administración del Banco de México. En 1928, sin embargo, por estar en desacuerdo con la política de otorgamiento de préstamos de dicha institución para el financiamiento de empresas personales de los revolucionarios, Gómez Morin renunció y, a partir de ese año, participó de manera más esporádica en la administración pública.²³³ En 1931 redactó la Ley Calles que desmonetizó la moneda mexicana del patrón oro y, en 1932, junto con Miguel Palacios Macedo, trabajó en la redacción de la nueva Ley de Títulos, Operaciones e Instituciones de Crédito; además, fue rector de la Universidad Nacional

²³³ Garciadiego señala que más bien Gómez Morin se encontraba dentro del grupo político que perdió con el levantamiento delahuertista. Sin embargo, sus conocimientos técnicos le permitieron acomodarse en el gobierno de Plutarco Elías Calles.

Autónoma de México de 1933 a 1934 y a finales del gobierno cardenista fundó el Partido Acción Nacional.²³⁴

Es, sin duda, de sorprender que un abogado tan joven y con poca experiencia, sin menospreciar sus talentos, tuviera tanto protagonismo en un número tan amplio de iniciativas en el ámbito financiero y jurídico. En primer lugar, es notable que, sin contar con experiencia internacional, fuera enviado a Nueva York a renegociar la deuda externa mexicana y a convencer a los petroleros de que pagaran más impuestos, cuando el gobierno estadounidense ni siquiera reconocía diplomáticamente al gobierno mexicano. También asombra el que se convirtiese en subsecretario de Hacienda, director de la Escuela de Jurisprudencia y director del Banco de México antes de cumplir los treinta años. Sin embargo, la participación de Gómez Morin en la nueva administración pública revolucionaria evidenciaba la falta de abogados con conocimientos técnicos y con participación en las esferas intelectuales o político-financieras. La gesta armada había desplazado a abogados de renombre como Joaquín Casasús y a los hermanos Macedo, por mencionar a algunos, y dejó un vacío que nuevos jóvenes debieron llenar a marchas forzadas. Así fue que Gómez Morin:

Tuvo la oportunidad de desempeñar un puesto político de importancia considerable, posición que hubiera sido inalcanzable por un joven durante el gerontocrático periodo porfirista, pero perfectamente explicable al inicio de la conformación del aparato estatal posrevolucionario. Independientemente de su talento, aquéllos éxitos se explican por las carencias y urgencias que sufría el país al inicio de su proceso reconstructivo.²³⁵

III. RANCHEROS Y TÉCNICOS:

LA NUEVA ADMINISTRACIÓN POSREVOLUCIONARIA

Gómez Morin fue parte de una nueva camada de abogados con conocimientos técnicos que construyeron sus carreras profesionales a la par que el Estado posrevolucionario emprendía la reorganización política y económica del país. Los sonorenses eran “rancheros y maestros de pueblo, unos obreros itinerantes, unos pequeños agricultores, soldados recientes, burócratas sin brillo, comerciantes y profesionistas que se hicieron a las armas en autodefensa de su tierra natal y terminaron al frente de un país destruido y renovado por

²³⁴ Para un estudio sobre el papel de Gómez Morin como rector consúltese a Garcíadiego (2006d: 393-412) y Gómez Mont (1996).

²³⁵ Garcíadiego (2006b: 321).

una guerra civil”.²³⁶ Una vez que tuvieron en sus riendas la conducción del país, los nuevos gobernantes provenientes del noroeste mexicano se rodearon de muchachos recién egresados de la Escuela Nacional de Jurisprudencia y de la Escuela Libre de Derecho. Dichos jóvenes tenían cierta experiencia técnica, pero, al igual que los sonorenses, eran inexpertos en cuestiones políticas y económicas. Ambos, rancheros y jóvenes abogados, irían construyendo el nuevo andamiaje legal y las instituciones bajo las cuales México podría levantarse de la sacudida que la Revolución le había asestado.

Adolfo de la Huerta, presidente provisional (junio-noviembre de 1920), fue el primer sonorense que buscó un acercamiento con las elites porfiristas e internacionales, y en un muy breve lapso intentó, sin éxito, darle solución a tres grandes problemas que vivía el país: obtener el reconocimiento del gobierno de los Estados Unidos, renegociar la deuda externa, y establecer un banco único de emisión. Si bien no obtuvo soluciones concretas a estos problemas, en su afán por llegar a ciertos acuerdos, De la Huerta desplegó una política conciliatoria con porfiristas, huertistas, miembros del clero y rebeldes. Adicionalmente, permitió que los desterrados, sin importar la razón por la cual habían sido expulsados, pudieran regresar al país (excepto los involucrados en el gobierno de Carranza y los responsables del asesinato de Francisco I. Madero). Aun cuando la gestión de De la Huerta fue breve, dio indicios a los empresarios y banqueros de que comenzaban a tenderse nuevos puentes, ya que en julio de 1920 formó una comisión integrada por el senador Carlos B. Zetina²³⁷ y los diputados Juan Zubarán y Antonio Manero, para estudiar y atender los problemas bancarios y hacendarios del país. Además, aunque no tuvo éxito, públicamente anunció su intención de regularizar la situación de los bancos que desde la época de Carranza habían sido incautados.²³⁸

Álvaro Obregón sucedió a De la Huerta como presidente y, al igual que su antecesor, siguió estrechando lazos con los banqueros. Además, De la Huerta participó de lleno en su administración, ya que fue nombrado secretario de Hacienda. En enero de 1921 Obregón invitó a los banqueros más

²³⁶ Aguilar Camín (1997, p. 18).

²³⁷ Carlos B. Zetina fue un importante industrial zapatero, dueño de la fábrica de calzado *Excelsior*, fundada en 1901 y que contaba con 900 trabajadores. Zetina fue propuesto por el Congreso como candidato civil para la Presidencia interina después del asesinato de Venustiano Carranza. Además, en 1923 fue el presidente de la Confederación de Cámaras Industriales. Collado Herrera (1996: 148).

²³⁸ Su política pacificadora llevó a que se establecieran acuerdos con Francisco Villa, Félix Díaz, Manuel Peláez y Pablo González. También ordenó la devolución de 18 templos. Collado Herrera (1996: 37).

importantes del país a una comida para discutir la situación de los bancos y la propuesta de crear un banco único de emisión. Basta decir que a finales de ese mes se publicó el decreto de desincautación bancaria, en el cual participó Gómez Morin, y que, bajo ciertas condiciones, les permitió recuperar sus bancos. Más aún, dicha ley incorporó las sugerencias que los accionistas del Banco de Londres y México y del Banco Nacional de México hicieron al proyecto. Una vez que dicha medida se puso en marcha, no estuvo ausente de problemas en su ejecución; sin embargo, “pese a los tropiezos en los pagos, el decreto tuvo la virtud de restaurar la confianza de los financieros y estrechar sus relaciones con el régimen”.²³⁹

En esa época también se discutió la necesidad de poner en marcha un banco único de emisión de propiedad gubernamental. Los banqueros estaban muy interesados en participar, ya que no querían perder las ganancias que la emisión de billetes les había brindado durante el Porfiriato. En dichas discusiones se perfilaban dos propuestas. Por un lado, la visión que proponía que hubiera inversión privada por parte de los banqueros nacionales e internacionales. La contrapropuesta, que eventualmente prevaleció, fue la de establecer un banco autónomo y con inversión del gobierno. El Banco de México fue una realidad hasta el gobierno de Plutarco Elías Calles y su ley constitutiva fue redactada por Elías S. A. de Lima, Fernando de la Fuente y Manuel Gómez Morin, siendo este último el primer presidente del Consejo de Administración de dicha institución.²⁴⁰

Aún después del levantamiento delahuertista, el gobierno, a través de su nuevo secretario de Hacienda, Alberto J. Pani, persistió en la búsqueda de un acercamiento con los banqueros. En febrero de 1924, el gobierno convocó a la Primera Convención Bancaria. En dicha Convención tuvieron una participación destacada Enrique C. Creel y Miguel S. Macedo, conocidos miembros del grupo de los “científicos” del gobierno de Porfirio Díaz. Creel presentó su proyecto para la instauración de la práctica bancaria del fideicomiso y, de acuerdo con Krauze y Meyer, Macedo fue “designado por el gobierno para redactar la nueva Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios que sustituiría a la de 1897 elaborada por el ministro de Hacienda porfiriano José Yves Limantour”.²⁴¹

Debido a la imperiosa necesidad de recursos, el gobierno tuvo acercamientos importantes con la elite económica porfirista. Sin embargo, los co-

²³⁹ Collado Herrera (2002, p. 363).

²⁴⁰ Para una discusión más a fondo sobre este tema, veáse Zebadúa (1994) y Maurer (2002).

²⁴¹ Krauze *et al.* (1977, p. 32).

merciantes e industriales no fueron tan exitosos como los banqueros en sus negociaciones con el gobierno. De acuerdo con Collado, estos sectores tenían intereses muy heterogéneos entre sí, lo cual les imposibilitó unir en un solo frente sus demandas al gobierno.²⁴² De hecho, desde el primer Congreso de Industriales llevado a cabo en 1917, durante el gobierno de Carranza, los industriales presentaron posturas muy disímolas entre ellos.²⁴³ Dado que Obregón, y en mayor medida Calles, obtenía mucha de su legitimidad y fuerza del sector obrero, el gobierno no cedió tan fácilmente ante las demandas del sector privado en esta área. El camino por el cual los empresarios optaron para lidiar con el “obrerismo gubernamental” fue el de crear corporaciones patronales y, a través de la vía legal, comenzaron a tratar con los sindicatos y con un gobierno que claramente apoyaba al sector obrero.²⁴⁴ Los cuadros 13 y 14 muestran a los abogados que participaron asesorando a los gremios de los comerciantes e industriales.

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

El número de abogados especializados en la asesoría a empresas comerciales e industriales no era muy amplio en la década de los veinte. Si bien un número de jóvenes se incorporó como abogados de empresa después de la Revolución, este grupo incluía un elenco de abogados de trayectoria porfirista que habían sobrevivido a la gesta armada. Aunque su número era reducido, dichos hombres fueron clave para mantener los lazos con los gobiernos posrevolucionarios a nivel nacional y local y fueron, además, asesores importantes de las empresas de aquella época. Este último punto es

²⁴² Collado Herrera (1996, en especial el capítulo II).

²⁴³ Por ejemplo, los industriales petroleros estaban más preocupados por el alcance del artículo 27 de la Constitución, mientras que para los industriales nacionales el artículo 123 era un asunto de mayor importancia. Para mayor información sobre este Congreso consultar Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo (1918).

²⁴⁴ El término *obrerismo gubernamental* está tomado de Collado Herrera (1996: 155).

importante, porque nos habla de la reconstitución de los bufetes de abogados de empresa, los cuales ejercieron un papel fundamental en la economía mexicana que comenzaba a recuperarse de los embates revolucionarios y avanzaba en los procesos de industrialización que llegarían a caracterizar posteriormente a la economía mexicana. Los cuadros 14 y 15 nos permiten observar la participación de diversos abogados tanto en el sector comercial como industrial a principios de la década de los veinte.

CUADRO 14

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

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

FUENTE: Collado Herrera (1996, Anexo III).

CUADRO 15

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

Año	Abogado	Puesto
1920	Carlos Robles	Presidente, Mesa Directiva y vocal sección minera
	Carlos Díaz Dufoo	Director del Departamento Económico-Social
	Eduardo Mestre	Secretario, sección textil
	Manuel M. Luévano	Secretario, sección minera
	Luis M. Flores	Tesorero, sección minera
	Aquiles Elorduy	Vocal propietario, sección minera
	Carlos Sánchez Mejorada	Vocal suplente, sección minera
	Eduardo García	Vocal suplente, sección minera
	Manuel Castelazo Fuentes	Presidente, sección petrolera
	Tomás Ruiz de Velazco	Secretario, sección petrolera
	José L. Cossío	Vocal propietario, sección petrolera
	Rodolfo Charles	Vocal propietario, sección petrolera
	Francisco Viezca Lobatón	Vocal suplente, sección petrolera
1922	Carlos Díaz Dufoo	Director del Departamento Económico-Social; vocal suplente, sección industrias varias; y secretario y tesorero, sección petrolera
	Eduardo Mestre	Secretario, sección textil
	Carlos Robles	Presidente, sección minera
	Manuel M. Luévano	Secretario, sección minera
	Aquiles Elorduy	Vocal propietario, sección minera
	Carlos Sánchez Mejorada	Vocal suplente, sección minera
	Manuel Castelazo Fuentes	Vocal propietario, sección petrolera
	Francisco Viezca Lobatón	Vocal suplente, sección petrolera

1923	Luis A. Malda	Vocal suplente, sección petrolera
	Miguel Cárdenas	Vocal suplente, sección petrolera
	Ángel Muñoz de Cote	Vocal suplente, sección petrolera
	Rodolfo Montes	Vicepresidente, sección petrolera
	Carlos Díaz Dufío	Vocal propietario, sección industrias varias, vocal sección petrolera, y director del Departamento Económico-Social
	Manuel M. Luévano	Vocal propietario, sección minera
	Eduardo García	Vocal propietario, sección minera
	Carlos Sánchez Mejorada	Vocal suplente, sección minera
	Aquiles Elorduy	Vocal suplente, sección minera
	M. Castelazo Fuentes	Vocal propietario, sección petrolera
	Manuel Muñoz Cote	Vocal propietario, sección petrolera
	Miguel Macedo	Vocal propietario, sección petrolera
	Rodolfo Charles	Vocal propietario, sección petrolera
	Luis A. Malda	Vocal propietario, sección petrolera
	José L. Cossío	Vocal propietario, sección petrolera
	Francisco Viezca Lobatón	Vocal suplente, sección petrolera
	Miguel Cárdenas	Vocal suplente, sección petrolera
1924	Pascual Luna y Parra	Vocal suplente, sección petrolera
	Trinidad García	Vocal suplente, sección petrolera
	Carlos Díaz Dufío	Vicepresidente, sección industrias varias y director del Departamento Económico-Social
	Manuel Castelazo Fuentes	Vicepresidente, sección petrolera y vocal propietario sección petrolera
	Manuel M. Luévano	Vocal propietario, sección minera
	Carlos Sánchez Mejorada	Vocal suplente, sección minera
	Aquiles Elorduy	Vocal suplente, sección minera
	Manuel Castelazo Fuentes	Vocal propietario, sección petrolera

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

	Faustino Guillén	Vocal suplente, sección petrolera
	Enrique Torres Díaz	Vocal suplente, sección petrolera
	Enrique Velazco	Vocal suplente, sección petrolera

FUENTE: Collado Herrera (1996, Anexo IV).

Es justo en esta época de reacomodo político y económico del periodo posrevolucionario que Manuel Gómez Morin, al igual que otros jóvenes abogados, participó de lleno en la administración pública: organizando convenciones fiscales, redactando leyes, como agente financiero en Nueva York, subsecretario de Hacienda y presidente del Consejo del Banco de México, este abogado fue partícipe de la formación de un nuevo Estado en la década de los veinte. Asimismo, colaboró en la redacción de importantes leyes de carácter económico que tuvieron un importante impacto en la formación de las instituciones económicas, que en esos años estaban aún en ciernes. Gómez Morin también participó de lleno en el sector educativo al ser nombrado director de la Escuela Nacional de Jurisprudencia, rector de la Universidad Nacional Autónoma de México y fundador de la Editorial Jus.

IV. MANUEL GÓMEZ MORIN: EL ABOGADO DE EMPRESA

Un aspecto poco conocido de la vida de Gómez Morin, a la cual se abocó desde que terminó su carrera en la Escuela Nacional de Jurisprudencia en 1919 y hasta su muerte en 1972 —salvo en los años 1921-1922 y cuando fue rector de la Universidad Nacional Autónoma de México en 1933-1934— y de la cual obtendría ingresos a lo largo de su vida, fue la de abogado de empresa. Analizar el tipo de servicios que dicho abogado ofreció a sus clientes no sólo enriquece nuestro conocimiento sobre su vida, sino que además permite adentrarnos en un tema poco explorado por la historiografía mexicana y latinoamericana: el papel de los abogados en el ámbito de los negocios.

Así como en el aparato estatal posrevolucionario había carencia de técnicos preparados para llevar a cabo el proyecto de reconstrucción, también es cierto que en el ámbito del sector privado la Revolución dejó a muchos empresarios sin representación legal adecuada. Por ejemplo, Joaquín Casasús, quien durante el Porfiriato había asesorado a las familias Creel, Braniff, Limantour, Scherer, Castelló y Madero, se vio obligado a exiliarse a raíz de las revueltas. Y, aun cuando hubo otros importantes abogados de trayectoria porfirista que lograron tejer redes con la nueva burocracia y la clase

política posrevolucionaria y siguieron asesorando a clientes en la década de los veinte, como Luis Riba y Cervantes y Rafael Cancino, dichos abogados cargaban con el estigma de haber participado de manera importante en el Antiguo Régimen.²⁴⁵ Por ello, Gómez Morin, con sus contactos y participación con el grupo sonorenses, estaba en una posición idónea para ir forjando su carrera de abogado de empresa en una época de construcción del nuevo Estado posrevolucionario.

Como abogado de empresa y de empresarios, fue contratado para entablar juicios civiles, penales, de desahucio, y mercantiles, para tramitar la nacionalidad mexicana para diversos clientes, así como para intervenir en sucesiones testamentarias. Además, entre su cartera de clientes se encontraban varias de las empresas más importantes así como los hombres de negocios más poderosos del país. El cuadro 16 muestra la gran cantidad y variedad de empresas que Gómez Morin asesoró a lo largo de su vida. Prestó servicios tanto a aseguradoras, bancos y compañías manufactureras de gran tamaño e importancia, así como a pequeñas empresas. En ellas, al igual que los abogados de empresa del Porfiriato, fungió como asesor, representante legal, miembro del consejo de administración y accionista.

²⁴⁵ El término “Antiguo Régimen” está tomado de Guerra (1988).

CUADRO 16

Clientes del despacho de Manuel Gómez Morin, 1920-1967

Nombre	Cargo	Año
Aceites Grasas y Derivados, S.A.	Representante en la Ciudad de México	1942-49
Aéro-transportes S.A.	Accionista, asesor legal. Fundador, organizador	1943-45
Aerovías Braniff S.A.		1946
Álcalis de México S.A.	Gestiona permiso	1942
Alcomex	Consejero propietario	1950-57
América Latina, Compañía General de Seguros, S.A.	Vicepresidente del Consejo Consultivo	1933-44
Asociación de Banqueros de México	Abogado consultor	1928-1950
Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza	Abogado consultor	1922-1942
Atoyac Textil, S.A.	Asesor	1944
Banco Algodonero Refaccionario S.A.	Representante en México, consejero	1932-1936
Banco Azucarero, S.A.	Vocal Consejo de Administración	1932-1933
Banco Capitalizador de Monterrey, S.A.		1953-1954
Banco Central del Ecuador	Consejero	1937-1942
Banco de Coahuila S.A.		1932, 1934
Banco Comercial de Durango S.A.		1932-1933
Banco de Comercio, S.A.	Asesor, accionista	1932-1933, 1937, 1942, 1943
Banco de Córdoba, S.A.	Asesor	1932-1944
Banco de Crédito Agrícola y Ganadero, S.A.		1950

Banco de Crédito Español de México, S.A.	Abogado	1931
Banco General de Capitalización, S.A.	Consejero propietario, accionista	1935,1938-1940
Banco Inmobiliario Monterrey, S.A.	Accionista	1953-1954
Banco Refaccionario de la Laguna, S.A.	Accionista	1924-1932, 1937
Banco de Londres y México, S.A.	Representante legal, consejero, accionista, miembro del Consejo de Administración	1922-1964
Banco Mercantil de Chihuahua, S.A.	Representante legal	1927-1933
Banco de México	Presidente del Consejo de Administración	1925-1928
Banco de Nuevo León, S.A.	Representante legal	1923-1944
Banco de Jalisco, S.A.	Representante legal	1924-1926
Banco de Sinaloa	Asesor legal	1934-1938
Bolsa de Valores de México S.C.L.	Representante legal	1933,1937
Caballero y Acebo	Representante legal	1924-1931
California Bank	Asesor legal	1930-1938
Canada Dry Bottling Company of Mexico, S.A.	Accionista, miembro del Consejo Directivo	1944-1959
Cervecería Central, S.A.	Representante legal, accionista	1936-1937
Cervecería Chihuahua, S.A.	Representante legal, accionista	1921-1936
Cervecería Cuauhtémoc, S.A.	Representante legal, accionista	1924-1961
Cervecería Moctezuma, S.A.	Asesor legal	1925-1927, 1957-1958
Compañía Cervecera de Ciudad Juárez, S.A.	Representante legal	1931-1932
Compañía Agrícola de Fuerza Eléctrica del Río Conchos, S.A.	Representante y apoderado legal	1924-1933
Compañía Mexicana de Cerillos y Fósforos S.A.	Asesor legal	1934-1936
Compañía Cerillera Atlas, S.A.	Asesor legal	1938-1939

Compañía Eléctrica Parralense, S.A.	Asesor legal	1920-1931
Compañía General de Aceptaciones, S.A.	Asesor	1940-1967
Compañía General Anglo Mexicana de Seguros, S.A.	Miembro del Consejo, accionista	1929-1935
Compañía Goodrich Cubana, S.A.,	Miembro del Consejo Directivo, Asesor legal	1938-1963
Compañía Hulera Euzkadi, S.A.	Miembro del Consejo Directivo, asesor legal, accionista,	1932-1967
Compañía Industrial y Mercantil La Pluma	Asesor legal	1922- 1932
Compañía Industrial de Orizaba, S.A.	Representante legal	1925-1927
Compañía Industrial Veracruzana, S.A.	Asesor legal	1937-1941
Compañía Industrial Jabonera de la Laguna, S.A.	Representante legal	1923-1930
Compañía Metalúrgica Mexicana Peñoles, Compañía Minera de Peñoles	Asesor	1959-1961
Compañía Minera Explotadora de Mal Paso, S.A.	Accionista, miembro del Consejo de Administración	1929-1951
La Comercial, Compañía de Seguros, S.A.	Asesor	1942-1936
La Nacional, Compañía de Seguros, S.A.	Consejero, asesor, accionista, vicepresidente del consejo	1931-1972
La Provincial, Compañía General de Seguros	Accionista y consejero propietario	1946-1962
La Territorial, S.A., Compañía General de Seguros	Accionista	1942-1961
Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio e Industria	Asesor	1938-1941
Confederación Patronal de la República Mexicana	Asesor	1929-1931, 1962
Celulosa y Derivados, S.A., Cydsa	Asesor	1954-1957
Dechamps Hermanos	Representante, asesor	1925-1944

Fábricas de Papel de San Rafael y Anexas, S.A.	Asesor	1929-1930
Nueva Chapultepec Heights Co., S.A.	Asesor	1943-1956
Hojalata y Lámina, S.A.	Asesor	1937-1957
Ingenio Santo Domingo, S.A.	Apoderado	1928-1930
J. B. Ebrard y Compañía	Asesor, apoderado	1922-1943
Lima Rubber Company, Lima, Perú	Accionista, director titular	1955-1960
El Puerto de Liverpool, S.A.	Accionista, abogado consultor	1936-1959
Salinas y Rocha, S.A.	Presidente del Consejo de Administración	1951-1965
Sociedad Financiera Mexicana, S.A. Sofimex	Accionista, presidente del consejo de administración, vocal	1946-1956
Trueba, Elosúa y Compañía	Representante legal, gestor	1924-1936
Unión Agrícola de Electricidad, S.A.	Asesor legal y financiero	1933-1936
Valores Industriales, S.A. VISA	Asesor, accionista	1937-1961
William B. Woodrow Compañía, SA	Asesor	1928-1936
U.R.S.S., Legación Comercial	Asesor legal	

FUENTE: elaboración propia con información del AMGM y Hernández Lazo (s.f.).

A mediados de la década de los veinte, la mayoría de las empresas buscaba reorganizarse en el nuevo entorno económico y político que los sonorenses habían instaurado. Si bien muchas de ellas siguieron funcionando, no lo hacían en condiciones óptimas, a causa de las secuelas que trajo la Revolución. Cuatro problemas importantes enfrentaban las empresas en aquella década. Por un lado, la infraestructura ferroviaria había sido seriamente dañada en diferentes zonas y, por tanto, la organización en la entrada de insumos a las fábricas y la salida de productos finales hacia diferentes puntos del país había sido trastocada. En segundo lugar, la incautación que sufrieron los bancos entre 1917 y 1921 tuvo un impacto negativo en el sistema de pagos entre proveedores, compradores y productores. La ausencia de un sistema financiero articulado afectó negativamente al sistema de descuento de letras de cambio —instrumentos esenciales para agilizar el comercio a larga

distancia— y a las cuentas que los diversos hombres de negocios tenían en los bancos incautados. Aunque los bancos fueron devueltos a sus dueños en 1921, tuvieron muchos problemas para funcionar adecuadamente en las décadas de los veinte y treinta, lo cual tuvo consecuencias importantes en el sector comercial e industrial. Tercero, la creciente movilización obrera, apoyada fuertemente por los gobiernos de Obregón y Calles y posteriormente por Cárdenas, dio como resultado una fuerza laboral combativa que implicó para los empresarios mayores costos laborales.

Por último, los hombres de negocios enfrentaron a un Estado con serios problemas financieros y que buscaba hacerse de recursos que fueran menos dependientes de los vaivenes del comercio exterior. A principios de los veinte, el gobierno de Obregón buscaba un arreglo con respecto a la deuda externa que involucraba al Comité Internacional de Banqueros, así como a las compañías petroleras extranjeras. El gobierno pretendía aumentar los impuestos a las petroleras para así poder arreglar los problemas financieros derivados de la deuda externa.²⁴⁶ Por tanto, no es de sorprender que el gobierno tratara a lo largo de esa década de aumentar e implementar nuevos impuestos a las empresas y a los dueños de éstas. Además, conforme se iba asentando el poder de la clase gobernante, la intervención del Estado en el diseño e implementación de nuevas regulaciones, en torno al funcionamiento de las empresas, se fue acrecentando. En este ambiente de reorganización nacional, diversos empresarios buscaron los servicios de Manuel Gómez Morin para organizar una defensa en contra de la posible alza de impuestos y para demandar indemnización por los daños causados por la Revolución.

Si bien los levantamientos no terminaron con el aparato productivo del país, algunos estados como Chihuahua sufrieron duramente los embates de la lucha armada. Además, dentro de ese estado los ciudadanos españoles fueron expulsados y sus negocios fueron ocupados por el ejército de Pancho Villa. Manuel Gómez Morin, hijo de padre español con negocios en Chihuahua, conocía a dicha comunidad y su padrino, Benito Martínez, tuvo una participación importante en diversas empresas comandadas por españoles como la Compañía Cervecería Chihuahua. Fue a través de Martínez que, a principios de la década de los veinte, Gómez Morin recibió diversas peticiones de empresarios españoles para que los asesorara en torno a cómo obtener, ante la recién creada Comisión de Nacional de Reclamaciones (1919), indemnización por daños causados por la Revolución. Desde 1920, Gómez Morin fungió como apoderado para conducir trámites legales en la

²⁴⁶ Para un estudio más a fondo sobre estos problemas véase Hall (1995, caps. 2 y 5) y Zebadúa (1994, caps. 5 y 6).

Ciudad de México de varias empresas chihuahuenses como la Compañía Cervecera Chihuahua, S.A., la Compañía Industrial y Mercantil La Pluma, S.A. (papelería), y Caballero Acebo y Compañía (venta de ropa y abarrotes). Estas tres compañías pidieron la asesoría de Gómez Morin para presentar una denuncia ante la Comisión de Reclamaciones para recuperar las pérdidas monetarias que habían sufrido cuando el ejército de Pancho Villa ocupó sus negocios.²⁴⁷ Estos juicios se prolongaron varios años y en los periodos en los que Gómez Morin estuvo fuera de la Ciudad de México, por ejemplo, debido a su trabajo en la Agencia Financiera en Nueva York, o después, en 1927, cuando realizó un largo viaje a España, Raúl Falomir, Miguel Palacios Macedo y Alberto Vásquez del Mercado siguieron, en calidad de socios, llevando los casos del abogado.

La Compañía Cervecera de Chihuahua era una importante productora de cerveza en el estado de Chihuahua, que en 1899 controlaba el 12.5% del mercado cervecero.²⁴⁸ Sin embargo, la situación de la cervecería se había deteriorado a raíz de las revueltas, ya que en 1927 sus productos sólo llegaban al 2.6% del mercado nacional.²⁴⁹ Fue una empresa que, al igual que la Cuauhtémoc en Monterrey, fue ocupada por los ejércitos revolucionarios. A principios de los años veinte los dueños de dicha empresa, que incluían a algunos españoles, presentaron peticiones ante el gobierno para que se les indemnizara por daños causados durante la ocupación villista, que duró aproximadamente cuatro años, y cuyas pérdidas se estimaron en un millón de pesos,²⁵⁰ que serían equivalentes a aproximadamente 9.2 millones de dólares de 2014.²⁵¹ La Cervecera Chihuahua había dado, en 1920, poder a Gómez Morin para que representara a la compañía en todos los trámites necesarios para obtener la indemnización por daños y perjuicios²⁵² y, a

²⁴⁷ Gómez Morin no sólo llevó estos casos ante la Comisión de Reclamaciones, sino también los de José Fernández, Benito Martínez, Miguel Gutiérrez, Juan Celada, Mariano González, *Krakauer Cork & Moya Sucesores, Inc., La Concordia, Bella Vista, y La Paz*. AMGM, Reclamaciones por Daños Ocurredos durante la Revolución, s.f., vol. 595, exp. 2027.

²⁴⁸ Cálculo con información de la Secretaría de Fomento Colonización e Industria (1900: IX, 70 y 71).

²⁴⁹ AMGM, Cantidad de cerveza elaborada en litros en el primer semestre de 1927, s.f., vol. 355, exp. 1234.

²⁵⁰ La fábrica fue ocupada del 10 de diciembre de 1913 al 8 de noviembre de 1917, pero fue devuelta a sus dueños hasta el 8 de diciembre de 1917. Las pérdidas se calcularon a partir de AMGM, Inventario General de la Cía. Cervecera de Chihuahua, S.A., Resumen de Devolución y Nota de Refacciones núm. 1, 30 de diciembre de 1917, vol. 355, exp. 1234.

²⁵¹ A lo largo de este capítulo se utiliza Williamson (2015) para el cálculo a dólares de 2014.

²⁵² AMGM, Copia del Testimonio del Poder Especial, 3 de diciembre de 1920, vol. 355, exp. 1234.

juzgar por la correspondencia, fue un asunto que el abogado manejó a lo largo de casi diez años, sin poder obtener una resolución positiva para sus clientes.²⁵³

Otras empresas también sufrieron los embates de la Revolución, como fue el caso de Caballero Acebo y Compañía, invadida por el ejército de Villa en diciembre de 1913 y que, como muchas que sufrieron estas incursiones, no pudo conservar sus libros de contabilidad. Frente a esta situación, los dueños de las empresas presentaron un aproximado de sus inventarios al momento de la toma de su negocio ante un notario en El Paso, Texas.²⁵⁴ Dicho documento sería utilizado por Gómez Morin como prueba de las pérdidas que había tenido la empresa. Para desgracia de los señores Caballero y Acebo, el gobierno no aceptó el inventario de pérdidas que había sido notariado en Texas. Ante la pérdida de los libros de contabilidad, el gobierno pidió a la empresa que tanto el presidente municipal como el gobernador en turno en el momento de la entrada de los ejércitos villistas a la empresa, testificaran sobre la veracidad del monto que la compañía solicitaba como reclamación.²⁵⁵ En 1929, Gómez Morin, continuaba presentando peticiones relativas a la reclamación de sus clientes ante la Comisión Ajustadora de la Deuda Pública Interior que absorbió a la Comisión Nacional de Reclamaciones. Sin embargo, hasta mediados de 1932, el abogado fue notificado de que la reclamación había sido rechazada por falta de pruebas.²⁵⁶ No todas las empresas recibieron negativas a sus peticiones. La Compañía Industrial y Mercantil “La Pluma”, en la cual el padrino de Gómez Morin fungía como socio y tesorero y cuya demanda se estableció desde 1922, tuvo una notificación a su favor en octubre de 1930.²⁵⁷

Al parecer, Gómez Morin era considerado un abogado eficiente en este tipo de asuntos, ya que a finales de 1922 fue contactado por *Storey, Thorndike, Palmer and Dodge*, un bufete de abogados en Boston, con oficinas en

²⁵³ AMGM, Memorándum, 13 de agosto de 1931, vol. 355, exp. 1233.

²⁵⁴ AMGM, Inventario sobre los bienes de la casa de Caballero y Acebo, 17 de julio de 1914, vol. 351, exp. 1216. En este documento se presenta una pérdida por \$76,917.87 y la reclamación presentada ante la Comisión fue de \$56,459.37.

²⁵⁵ AMGM, Diversas cartas en vol. 351, exp. 1216.

²⁵⁶ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a la H. Comisión Ajustadora de la Deuda Pública Interior, 6 de noviembre de 1929, y Carta de Manuel Gómez Morin al Lic. José A. Enríquez, 22 de agosto de 1932, vol. 351, exp. 1216.

²⁵⁷ AMGM, Carta de Raúl Falomir a la Comisión Nacional de Reclamaciones, 12 de enero de 1922, carta de la Comisión Nacional de Reclamaciones a Raúl Falomir, 15 febrero 1922, y Carta de la Comisión Ajustadora de la Deuda Pública a Manuel Gómez Morin, 14 de octubre de 1930, vol. 523, exp. 1655. La reclamación de “La Pluma” ascendía a \$173,800 pesos.

Manhattan. Dicho despacho tenía varios clientes que habían sufrido pérdidas como consecuencia de la Revolución, y Gómez Morin les había sido recomendado para presentar las reclamaciones ante el gobierno.²⁵⁸ De igual forma, en 1925 la Compañía Industrial de Orizaba S.A. (CIDOSA), una importante empresa textilera, consultó a Gómez Morin. Dicha compañía había presentado una reclamación ante la Comisión de Reclamaciones, pero en vista de que ese mismo año se había firmado el Convenio Franco Mexicano de Reclamaciones, la empresa quería indagar si le convenía presentar su reclamación utilizando dicho convenio, ya que la mayoría de los accionistas eran de origen francés. Al respecto, Gómez Morin indicó a la empresa que CIDOSA se había constituido como empresa mexicana y que la compañía, si tenía la intención de probar que era francesa, debía presentar varios requisitos de complicada elaboración, por lo cual sugería seguir con la reclamación que ya se había presentado.²⁵⁹

A lo largo de su carrera como abogado de empresa, Gómez Morin asesoró a diversas instituciones financieras. Este fue el caso del Banco de Londres y México, que empleó sus servicios a principios de los veinte, aun cuando el abogado general de la institución continuaba siendo Salvador M. Cancino, importante abogado de empresa durante el Porfiriato.²⁶⁰ A principios del siglo XX, el Banco de Londres y México había sido el segundo banco de mayor importancia en México. Sin embargo, la situación del banco era bastante precaria al terminar la Revolución. Como consecuencia de la ley de desincautación bancaria que Gómez Morin había redactado, el banco había sido devuelto a sus dueños en 1921. Sin embargo, éste no lograba ofrecer a sus clientes los servicios que les había proporcionado durante el gobierno de Porfirio Díaz. La institución había tenido pérdidas en el periodo comprendido entre 1916 y 1920, y aun cuando habían logrado tener ganancias en 1922 y 1923, los directores del banco señalaban que no habían sido suficientes para mantener el banco funcionando.²⁶¹ A raíz de estos problemas, el Banco de Londres y México no pudo suministrar impor-

²⁵⁸ AMGM, Carta de Storey, Thorndike, Palmer and Dodge a Manuel Gómez Morin, 15 de noviembre de 1922, vol. 607, exp. 2092.

²⁵⁹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Enrique Levallois, 26 de noviembre de 1925, vol. 416, exp. 1372.

²⁶⁰ Sobre las empresas que asesoró Cancino consultar el cuadro 5 del capítulo primero.

²⁶¹ AMGM, Carta del Banco de Londres y México al Banco de París y de los Países Bajos, 1o. de abril de 1925, vol. 322, exp. 1129. Las pérdidas, en pesos, para esos años fueron: 1916: \$7,349,663.77; 1917: \$13,279,383.38; 1918: \$4,754,480.51; 1919: \$4,328,873.71 y 1920: \$4,240,985.39. Las ganancias en 1922 y 1923 fueron \$1,243,451.07 y \$818,472.22 respectivamente.

tantes servicios a sus clientes debido a su precaria situación financiera. Para 1925 el banco no había restablecido diversos servicios que eran importantes para los hombres de negocios en sus operaciones diarias. Estos incluían transferencias cablegráficas, giros, órdenes de pago, préstamos y cuentas de cheques.²⁶² Más aún, en 1926 el precio de las acciones del banco había perdido el 50% de su valor²⁶³ y la institución reportaba que todavía no podía proveer los servicios de órdenes de pagos, giros bancarios y letras de cambio que eran indispensables para el buen funcionamiento de los negocios de sus clientes.²⁶⁴ A principios de la década de los treinta la institución seguía inmersa en problemas financieros y para dar solución a éstos se decidió que se reorganizara por completo. Esto dio como resultado que la asociación que dicho banco tenía con la *Société Financière pour l'Industrie au Mexique* y con el Banco de París y de los Países Bajos terminara y se diera paso a importantes inversiones del grupo Cuauhtémoc y Ebrard.²⁶⁵

Diversos eran los problemas que aquejaban al banco y que no le permitían salir a flote en el México posrevolucionario, por lo que a principios de la década de los veinte se contrataron los servicios de Gómez Morin para que ayudara a resolver diversos problemas. En primer lugar, el banco tenía en su poder una cantidad elevada de pagarés pertenecientes a diversos empresarios, que habían sido firmados en los años de 1913-1915 y que continuaban sin ser cobrados en 1922. Así, los servicios de Gómez Morin fueron requeridos para recuperar los préstamos que dicho banco había otorgado en la época revolucionaria.²⁶⁶

Al igual que otras empresas, el Banco de Londres y México tuvo desacuerdos con los gobiernos estatales y federal en torno a diversos impuestos que se le pretendía cobrar. Por ejemplo, la institución era dueña de un predio en el estado de Chihuahua que durante la Revolución había sido ocupado por las fuerzas villistas en 1913, y después devuelto a sus dueños. En 1922, el gobierno de Chihuahua le indicó a la institución que tenía un

²⁶² AMGM, Carta del Banco de Londres y México al Banco de París y de los Países Bajos, 1o. de abril de 1925, vol. 322, exp. 1129.

²⁶³ AMGM, Carta del Banco de Londres y México al Banco de París y de los Países Bajos, 6 de marzo de 1926, vol. 322, exp. 1129.

²⁶⁴ AMGM, Carta del Banco de Londres y México al Banco de París y de los Países Bajos, 1o. de abril de 1925, vol. 322, exp. 1129.

²⁶⁵ El grupo Cuauhtémoc se desarrolló a partir de la Cervecería Cuauhtémoc (1890) en Monterrey. El grupo Ebrard era un accionista importante en las empresas textiles CIDO-SA y CIVSA, así como la tienda departamental El Puerto de Liverpool.

²⁶⁶ AMGM, varias cartas de G. Calderón, sub-gerente del Banco de Londres y México, a Manuel Gómez Morin, año de 1922, vol. 320, exp. 1123.

adeudo con el estado desde 1913 y que debía liquidarlo a la brevedad posible. En respuesta, el banco le encomendó a Gómez Morin comunicar al gobernador de Chihuahua que el predio en mención había sido incautado por los villistas por aproximadamente cuatro años y que, por tanto, el monto del adeudo era significativamente menor.²⁶⁷

En el ámbito federal, los problemas eran todavía más complejos y al menos desde el punto de vista del banco, ponían en entredicho la solvencia de la institución. Hacia 1925, el gobierno federal debía a la entidad financiera la cantidad de aproximadamente 4.4 millones de dólares (aproximadamente 59.4 millones de dólares de 2014), suma que venía acumulándose desde la incautación bancaria ordenada por Carranza. Si bien los bancos habían sido devueltos a sus dueños en diciembre de 1921, los gobiernos de Obregón y Calles sólo habían hecho pagos equivalentes al 1.9% del adeudo total. Una parte de estos pagos equivalían a impuestos que la entidad financiera debía al gobierno, como los impuestos sobre hipotecas y utilidades de 1924 y que se habían abonado a favor de la deuda del gobierno.²⁶⁸ Bajo esas circunstancias, el sub-gerente del banco, con asesoría de Gómez Morin, pidió a las autoridades hacendarias que:

Se nos cumpla la promesa hecha a nuestros Consejeros en el curso del año anterior por el Secretario de Hacienda, de darnos algunas cantidades que nos permitan salir avantes de nuestra precaria situación; permitiéndonos hacer presente la urgente necesidad en que estamos, y por lo mismo esperamos de la justicia y equidad de esa Secretaría se nos mande ministrar desde luego la mayor suma posible, a reserva de que si como se espera fundamentalmente, mejora la situación económica del Gobierno, se nos haga pago de una cantidad que nos permita hacer frente a todos nuestros compromisos sin tener que sacrificar nuestros intereses ya bien mermados...²⁶⁹

No sólo las instituciones financieras tuvieron problemas con el gobierno en torno a los impuestos que se debía de pagar en épocas de la Revolución, la Compañía Cervecera de Chihuahua tuvo problemas fiscales a raíz del levantamiento escobarista en marzo de 1929,²⁷⁰ y en gran medida ilustra

²⁶⁷ AMGM, Carta de G. Calderón, sub-gerente del Banco de Londres y México, a Gómez Morin, 8 de mayo de 1922, vol. 320, exp. 1123. La correspondencia señala que Gómez Morin pudo resolver el problema con el gobernador y el tesorero de Chihuahua.

²⁶⁸ AMGM, Carta del sub-gerente del Banco de Londres y México al secretario de Hacienda, 13 de enero de 1925, vol. 321, exp. 1124.

²⁶⁹ *Idem.*

²⁷⁰ A raíz del asesinato de Álvaro Obregón (presidente electo) en julio de 1928 y del posterior nombramiento por parte del Congreso —bajo la influencia de Plutarco Elías Calles—

lo que muchas otras padecieron en las épocas de las revueltas armadas. Durante ese mes los rebeldes exigieron a la cervecera que pagara tanto el Impuesto Especial Sobre Producción de Cerveza como el Impuesto Sobre la Renta. Aun cuando el gobierno federal había expedido un decreto por el cual invalidaba el pago de impuestos hechos ante las oficinas federales tomadas por los revolucionarios, los dueños de la cervecería, en un principio, se negaron a pagar, pero finalmente fueron obligados a ceder y pagaron en la Oficina Federal de Hacienda lo que los rebeldes exigían.²⁷¹ Una vez que los escobaristas fueron derrotados, el gobierno federal exigió de nuevo a la empresa el pago de los impuestos que se había hecho a los rebeldes.²⁷²

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

No es justo ni debido que aparte de otras graves pérdidas, los causantes que fueron obligados por los rebeldes a cubrir los impuestos vencidos durante su dominio en Chihuahua, sean penados con la exigencia de doble pago por parte del Gobierno Federal... A usted C. Secretario, suplico se sirva librar ordenes telegráficas a la Oficina Federal de Hacienda en Chihuahua para que suspenda todo procedimiento en contra de mis representados en tanto esa Secretaría resuelve en definitiva sobre la derogación o modificación del Decreto.²⁷³

Esta situación también resalta los problemas de comunicación que existían dentro de la Secretaría de Hacienda. Aun cuando en el mes de mayo la

del presidente interino Emilio Portes Gil, varios generales se levantaron en armas en marzo de 1929. El 3 de marzo el gobernador de Sonora, Fausto Topete, y otros obregonistas, como Aurelio Manrique y Gilberto Valenzuela, lanzaron el Plan de Hermosillo que convocaba a una nueva revolución. De salir vencedores, José Gonzalo Escobar quedaría al frente del nuevo régimen. Varios generales con mando de tropa en diversos estados, incluyendo Chihuahua (general Marcelo Caraveo), apoyaron el levantamiento que logró agrupar alrededor de 20,000 soldados. A finales de mes la rebelión había sido suprimida.

²⁷¹ AMGM, Carta de la Compañía Cervecería de Chihuahua a Manuel Gómez Morin, 23 de abril de 1929, vol. 355, exp. 1234. El importe de lo pagado fue por concepto de impuesto especial sobre producción de cerveza 9342.55 pesos, y por impuesto sobre la renta 5601.71 pesos. El decreto al que se hace mención es del 6 de marzo de 1929, *Diario Oficial de la Federación* del 7 de marzo de 1929.

²⁷² AMGM, Carta de la Compañía Cervecería de Chihuahua a Manuel Gómez Morin, 23 de abril de 1929, vol. 355, exp. 1234.

²⁷³ AMGM, Oficio de Manuel Gómez Morin al Secretario de Hacienda, 13 de mayo de 1929, vol. 355, exp. 1234.

Secretaría había dado la orden de suspender el cobro de dichos impuestos, la Oficina Federal de Hacienda del estado de Chihuahua seguía exigiendo el pago.²⁷⁴ Gómez Morin comunicó a sus clientes la decisión que se había tomado en la Ciudad de México. Con esta información, la Cervecería Chihuahua comunicó a la Oficina Federal de Hacienda en Chihuahua que no pagarían los impuestos que les pretendía cobrar, aun cuando el jefe de la oficina no había recibido ninguna instrucción de la Ciudad de México.²⁷⁵ Sin embargo, a mediados de junio, la Secretaría de Hacienda comunicaba al abogado de la cervecera que “no es posible relevar a los Arrendatarios de la Cervecería Chihuahua, S.A., del pago del impuesto sobre la producción de cerveza, que causaron en el periodo en que la Ciudad de Chihuahua estuvo en poder de las fuerzas rebeldes y cuyo entero lo hicieron a esas fuerzas”.²⁷⁶

No sólo las grandes empresas tuvieron que ajustarse al nuevo entorno revolucionario, pequeñas compañías, de las cuales sabemos muy poco, tuvieron que acoplarse con menos recursos. Este tipo de empresa también buscó la asesoría de Manuel Gómez Morin en la década de los veinte. Trueba, Elosúa y Compañía, empresa almacenista de abarrotes e importadora y exportadora de productos agrícolas y dedicada principalmente al comercio en ciudades fronterizas del estado de Coahuila, contrató los servicios de Gómez Morin en 1923.²⁷⁷ La empresa solicitó a Gómez Morin que intercediera en la solución de ciertos problemas que tenía con respecto a la condonación de impuestos sobre la importación de maíz. La empresa había importado dicho grano de los Estados Unidos a mediados de 1922 y, según la ley vigente, ello permitía la condonación del 50% del valor de los derechos de importación. Como ello no les fue concedido una vez que el carro de maíz cruzó la frontera hacia México, los dueños pidieron a Gómez Morin que gestionara la devolución ante la Secretaría de Hacienda en la Ciudad de México ya que en Coahuila sus intentos habían sido infructuosos.²⁷⁸ En febrero

²⁷⁴ AMGM, Cartas de la Cervecera de Chihuahua a Manuel Gómez Morin, 10 y 14 de mayo de 1929, vol. 355, exp. 1234.

²⁷⁵ AMGM, Carta de la Cervecera de Chihuahua a Manuel Gómez Morin, 14 de mayo de 1929, vol. 355, exp. 1234.

²⁷⁶ AMGM, Carta de Rafael Mancera O., Oficial Mayor del Secretario de Hacienda, a Manuel Gómez Morin, 18 de junio de 1929, vol. 355, exp. 1234.

²⁷⁷ Los dueños de esta casa comercial eran de origen español. La casa matriz de esta compañía estaba en Piedras Negras, Coahuila, con sucursales en Frontera, Sabinas, Allende, y Muzquiz en Coahuila, además de Eagle Pass, Texas. Domingo Trueba y Manuel Gómez (padre de Manuel Gómez Morin) establecieron, en 1891, una sociedad denominada “El Vapor” en Ciudad Juárez, Chihuahua. AMGM, Convenio entre Domingo Trueba y Manuel Gómez, 2 de septiembre de 1891, vol. 609, exp. 2104.

²⁷⁸ AMGM, Cartas de R.A. Peart al director general de Aduanas, septiembre de 1922;

de 1923, Gómez Morin consiguió un dictamen favorable de la Secretaría. Sin embargo, las órdenes no llegaron oportunamente a Coahuila, pues en octubre del mismo año y a raíz de la rebelión delahuertista el personal de Hacienda había cambiado por completo. Gómez Morin informaba a sus clientes que “debido a los trastornos acontecidos últimamente en la Secretaría de Hacienda, por el cambio de algunos funcionarios, ha sido imposible lograr nuevas autorizaciones de pago”.²⁷⁹ Otro caso que el abogado llevó a nombre de Trueba, Elosúa y Compañía, fue la reclamación monetaria por daños sufridos a causa de los levantamientos armados. Desafortunadamente, para esta sociedad, los costos de interponer una demanda ante la Comisión Nacional de Reclamaciones eran mucho más elevados que el perjuicio sufrido por la empresa.²⁸⁰ Como bien señalaba su abogado, Manuel Gómez Morin, “no creo que los reclamantes tengan gran éxito por ahora y estimo que el dinero que ustedes emplearían en formular y tramitar su reclamación no sería una buena inversión; sobre todo cuando el importe de los perjuicios es tan pequeño”,²⁸¹ por lo que la empresa desistió de interponer una reclamación ante las autoridades.

Aun cuando Trueba, Elosúa y Compañía era una empresa pequeña, quería ser recompensada por los perjuicios que los revolucionarios le habían causado. A fines de la década de los veinte, la Revolución seguía trastrocando los negocios de Trueba y Elosúa y posiblemente los de muchas compañías en la zona norte del país. Al parecer, el día de la sublevación del general Escobar en Torreón Coahuila (marzo de 1929), los insurgentes se apoderaron de un carro de maíz, perteneciente a la empresa, que había sido embarcado en Zacatecas para la sucursal en Sabinas. Es interesante señalar que los comerciantes trataron de asegurar la mercancía, pero esto no fue posible, debido a que el cargamento se encontraba en la zona en rebeldía.²⁸² Un problema adicional que enfrentó la empresa fue que la legislación vigente de la época no contemplaba soluciones a los perjuicios que los empresa-

Carta de Trueba Elosúa y Compañía a Manuel Gómez Morin, 7 de enero de 1923; Carta de Manuel Gómez Morin a Trueba Elosúa y Compañía, 22 de enero de 1923, vol. 550, exp. 1737.

²⁷⁹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Trueba Elosúa y Compañía, 1 de octubre de 1923, Vol. 550, Exp. 1737.

²⁸⁰ El monto era de 6,000 pesos. AMGM, Carta de Trueba Elosúa y Compañía a Manuel Gómez Morin, 24 de febrero de 1923, vol. 550, exp. 1737.

²⁸¹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Trueba, Elosúa y Cía., 27 de febrero de 1923, vol. 550, exp. 1737.

²⁸² AMGM, Carta de Trueba y Compañía a Manuel Gómez Morin, 26 de marzo de 1929, vol. 550, exp. 1737.

rios hubieran recibido en la década de los veinte en las diferentes revueltas armadas. Las leyes indicaban que sólo se podían presentar reclamaciones por daños revolucionarios sufridos hasta 1922.²⁸³ Por tanto, todos aquellos empresarios e industriales que sufrieron alguna pérdida a causa de los movimientos armados después de ese año no fueron recompensados. Este litigio fue largo y al parecer nunca tuvo una solución para la compañía, ya que en 1933 Gómez Morin seguía interponiendo demandas contra la Secretaría de Guerra y Marina para que se le diese solución al problema.²⁸⁴

Otra dificultad que enfrentó Trueba y Elosúa y que refleja ciertos inconvenientes que tuvieron los empresarios extranjeros residentes en las ciudades fronterizas de México, fue el de la compra de predios para sus negocios en la denominada “faja fronteriza”. El artículo 27 de la Constitución de 1917 disponía que los extranjeros no podían ser dueños de tierras en esa zona, ni en las costas del país.²⁸⁵ Por tanto, cuando la empresa pretendió comprar un terreno en la ciudad de Sabinas, Coahuila, cercano a la frontera, no se hicieron esperar los problemas con el gobierno federal. La Secretaría de Relaciones Exteriores le negó a la compañía el permiso para comprar el predio, ya que se encontraba “ubicado dentro de la zona que la Constitución General de la República señala como prohibida para la adquisición de inmuebles para extranjeros.”²⁸⁶ Aunque Gómez Morin indicaba a la Secretaría de Relaciones Exteriores que la ciudad de Sabinas estaba a 117 kilómetros y no a 100 kilómetros de la frontera, como lo señalaba la Constitución,²⁸⁷ los empresarios españoles decidieron comprar el terreno a nombre de uno de sus empleados de nacionalidad mexicana, para agilizar la compra y de esta manera dieron fin al problema.²⁸⁸

Algunas empresas del sector agrícola sufrieron cuantiosas pérdidas. Por ejemplo, en 1920 Manuel Gómez Morin comentaba que:

²⁸³ AMGM, Carta de la Cámara Oficial Española de Comercio a Trueba Elosúa y Compañía, diciembre de 1929, vol. 550, exp. 1737.

²⁸⁴ AMGM, Carta de Trueba Elosúa y Compañía a Manuel Gómez Morin, 31 de marzo de 1933, vol. 550, exp. 1737.

²⁸⁵ El artículo 27 señala que sólo los mexicanos o las sociedades de mexicanos pueden comprar tierra en la faja fronteriza que abarca 100 kilómetros de la frontera con Estados Unidos hacia el interior del país. En las costas el área comprendida es de 50 kms.

²⁸⁶ AMGM, Carta de la Secretaría de Relaciones Exteriores a José Purón, 12 de noviembre de 1928, vol. 550, exp. 1737.

²⁸⁷ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin al Secretario de Relaciones Exteriores, 18 de enero de 1929, vol. 550, exp. 1737.

²⁸⁸ AMGM, Carta de Trueba Elosúa y Compañía a Manuel Gómez Morin, 18 de enero de 1929, vol. 550, exp. 1737.

Entre los nuevos negocios que ahora tengo me ha llegado un asunto de reclamaciones por valor de cerca de cuatro millones de pesos de unos franceses propietarios de haciendas azucareras y de ingenios existentes en el Estado de Morelos. Como ellos plantean su reclamación haciendo grandes descuentos y como por la forma que le estoy dando al negocio el pago de esa reclamación resulta con ventajas para México, espero que tendré éxito en mis gestiones y que no tardaré en recibir alguna cantidad regular de honorarios por ese concepto.²⁸⁹

Para dar una idea de la magnitud de la pérdida que este grupo de franceses tuvo, vale la pena mencionar que en la actualidad esa cantidad equivaldría a aproximadamente 23.6 millones de dólares de 2014.

Así como en el ámbito de la administración pública posrevolucionaria, la carrera de Manuel Gómez Morin en la asesoría jurídica a empresas también fue vertiginosa. A lo largo de la década de los veinte, Gómez Morin continuaría asesorando a diversos clientes en torno al tema de los impuestos, ya que el nuevo Estado posrevolucionario seguiría utilizando nuevos instrumentos para allegarse de recursos. A partir de 1930 el abogado refinaría más sus conocimientos técnicos y daría asesorías en torno a estructuración financiera de las empresas. Los capítulos siguientes abordan estos temas con mayor profundidad.

V. A MANERA DE CONCLUSIÓN

Como ya hemos argumentado, la Revolución no destruyó el aparato productivo del país, pero obligó a los empresarios a enfrentar un sinnúmero de nuevos retos, que incluían las deficiencias de los sistemas de transporte, la desaparición del viejo sistema bancario y las pérdidas directas como consecuencia de los conflictos armados en muchas regiones del país. Que las empresas tuvieron pérdidas considerables queda patente tanto en el caso de la Cervecera Chihuahua como en el de los empresarios franceses propietarios de haciendas e ingenios en Morelos, que reportaron daños que en 2014 equivaldrían a 9.2 y 23.6 millones de dólares respectivamente. Hasta la fecha no se ha podido cuantificar las pérdidas que los empresarios sufrieron como consecuencia de los movimientos armados; sin embargo, la correspondencia de Gómez Morin con sus clientes nos permite ver que ciertas empresas tuvie-

²⁸⁹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a José Fernández, 25 de mayo de 1920, Sección Abogado, Subsección Asesoría a Individuos.

ron pérdidas monetarias muy considerables cuando fueron ocupadas por los ejércitos revolucionarios y que posteriormente no pudieron recuperar.

Por otra parte, los empresarios mexicanos tuvieron que adaptarse a complejos cambios en sus alianzas cuando los gobiernos revolucionarios llegaron al poder. Los nuevos lazos que comenzaron a entrelazarse, a partir del gobierno de Carranza, tendieron a favorecer más a las clases de obreros y campesinos en detrimento de las formadas con hacendados, banqueros e industriales, que predominaron durante el Porfiriato. Los cambios en la legislación, así como la formación de las comisiones reguladoras del comercio en diversos estados, indicaron a los empresarios que las cosas habían cambiado y debían adecuarse a las nuevas reglas del juego. Si bien algunas empresas fueron exitosas en ajustarse al nuevo entorno revolucionario y pudieron salir adelante en sus negocios, otras fracasaron.

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

CAPÍTULO CUARTO

EL ABOGADO DE EMPRESA: LA NEGOCIACIÓN DE LOS CERVECEROS CON LOS GOBIERNOS POSREVOLUCIONARIOS

I. INTRODUCCIÓN

A raíz de los Congresos de Industriales y Comerciantes efectuados en 1917, los empresarios comenzaron a organizarse para hacer frente a un nuevo Estado revolucionario y, además, para presentar sus diversas y numerosas peticiones. Si bien la década de los veinte ha sido denominada una época de “reconstrucción”²⁹⁰ y de crecimiento de algunos sectores, esto no significó que muchas compañías no enfrentaran una década marcada por un sinnúmero de dificultades que afectaron de manera negativa su desarrollo. De hecho, muchas de ellas buscaron reorganizarse después de los problemas que tuvieron que afrontar a causa de la ocupación de las fábricas por los revolucionarios. Una vez devueltas a sus dueños, éstas se encontraron intactas, pero sin materia prima con la cual trabajar y sin el financiamiento necesario para ponerlas a funcionar nuevamente.²⁹¹ Otras empresas, ante la falta de servicios ferroviarios, tuvieron serios problemas para volver a engarzarse con

²⁹⁰ Krauze *et al.* (1977) describen los impulsos de los gobiernos de Obregón y de Calles en la reconstrucción del país en la década de los veinte. Éstos incluían la construcción de carreteras, la puesta en marcha de grandes obras de irrigación, la reconstrucción del sistema bancario y ferroviario. Haber *et al.* (2004) señalan que hacia principios de la década de los veinte el país ya estaba en plena recuperación. Un sector que sin duda tuvo un auge en esos años fue el petrolero. Esto puede verse en Meyer (1988).

²⁹¹ Por ejemplo, una vez que fue devuelta la Cervecería Cuauhtémoc a sus accionistas se indicaba, en 1916, que “el personal de la Compañía (jefes de departamento, empleados, y operaciones) quedó desorganizado con motivo de la intervención del Gobierno en la fábrica; igualmente hubo necesidad de hacer trabajos extraordinarios para poner en orden los almacenes, la contabilidad y el servicio y sistema de ventas cuyos ramos estuvieron abandonados por la misma causa y por el estado de guerra en nuestro país”. Archivo de Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma (en adelante ACCM), Asamblea General de Accionistas, Acta número 46, 12 de marzo de 1917.

los mercados a nivel nacional, y muchas más enfrentaron una fuerza laboral muy combativa, con un fuerte apoyo gubernamental, lo cual incidió negativamente en sus costos.

Las posibilidades de poner nuevamente en marcha la producción de las empresas industriales mexicanas en la época posrevolucionaria, por consiguiente, dependía no sólo de la capacidad de gestión de los empresarios y de sus compañías, sino, además, de un conjunto de factores complementarios. Dos sectores que no controlaban, pero que eran sumamente importantes para los empresarios, como el bancario y el ferroviario, fueron afectados severamente durante la Revolución y no se divisaba en el horizonte un pronto arreglo a su situación. La lucha armada había provocado no sólo la crisis del sistema bancario en su conjunto sino, además, la desaparición del mercado de capitales formal. La Bolsa Mexicana, que había tenido una actividad importante hasta 1914, se encontraba en ruinas en la década de los veinte. El proceso de reconstrucción del sistema y de los mercados financieros fue muy lento. De hecho, la Bolsa no se recuperó hasta decenios más tarde. En lo que se refiere a la banca, el proceso fue algo más alentador, pero con muchos tropiezos. Aún a principios de la década de los treinta, sólo ocho bancos,²⁹² de los cuarenta y siete²⁹³ que existían en 1911, habían logrado reorganizarse y comenzaban a proveer los servicios, como las órdenes de pago, los giros bancarios y las letras de cambio, que habían ofrecido a sus clientes durante el Porfiriato.

En cuanto a los ferrocarriles, la destrucción que sufrieron como resultado de las revueltas ocurridas durante la lucha armada impidió que tanto insumos como productos finales pudieran transportarse con eficacia a lo largo del territorio. Es más, muchos empresarios, como los dueños de la Cervecería Cuauhtémoc en 1917, tuvieron que adquirir sus propios vagones y locomotoras para transporte de mercancías y distribución de sus productos.²⁹⁴ Si bien el sistema carretero comenzó paulatinamente a desplazar al sistema ferroviario, en el corto plazo la carga solamente podía ser transportada a través de trenes y el servicio que ofrecían era sumamente deficiente. Basta decir que las toneladas de carga transportadas en 1910 no fueron superadas sino hasta 1937.²⁹⁵

²⁹² Estos bancos fueron: Banco de la Laguna, Banco de Londres y México, Banco de Nuevo León, Banco del Estado de México, Banco Mercantil de Monterrey, Banco Mercantil de Veracruz, Banco Nacional de México y Banco Occidental de México. Dueñes (1945: 170).

²⁹³ Haber (1997: 157).

²⁹⁴ ACCM, Asamblea General de Accionistas, Acta número 47, 4 de abril de 1918.

²⁹⁵ Kuntz Ficker y Ríguzzi (1996: 296). La Cervecería Cuauhtémoc comenzó a utili-

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

Aunque el país ya no estaba inmerso en las luchas que lo sacudieron en años anteriores, los políticos seguían utilizando la fuerza para resolver las desavenencias entre ellos. Prueba de ello fue que varios de los líderes revolucionarios (Emiliano Zapata en 1919 y Pancho Villa en 1923) y dos presidentes (Carranza en 1920 y Obregón en 1928) fueron asesinados. También debe recordarse que en esa época se produjeron tres levantamientos militares fallidos (1923, 1927 y 1929), así como un grave enfrentamiento entre los católicos y el gobierno federal, la llamada Guerra Cristera, que duró tres años (1926-1929). Así, a pesar de que cuando la fase armada de la Revolución había finalizado, la década de los veinte fue un periodo de alta conflictividad política y militar, con una economía que recién comenzaba a salir a flote.

Si bien la Revolución trajo importantes cambios jurídicos a nivel nacional y estatal, poco es lo que sabemos en torno a cómo afectó al mundo empresarial de aquellos años. Los investigadores Haber, Razo y Maurer han sugerido que la inestabilidad política y los cambios institucionales que la lucha armada trajo consigo no tuvieron un impacto negativo en el desempeño económico del país en la década de los veinte, ya que la mayoría de las grandes industrias se habían recuperado para esa década.²⁹⁶ Esta interpretación es excesivamente optimista, pues muchas compañías tardaron en restablecerse y, además, hubo otros costos que las empresas tuvieron que afrontar y que resultan difíciles de cuantificar para evaluar su buen o mal desempeño. Por ejemplo, las empresas enfrentaron a un Estado que busca-

zar autotransporte de carga sólo hasta 1937, lo cual redujo el tiempo de transporte y el costo del flete sustancialmente. ACCM, Actas del Consejo de Administración, 10 de noviembre de 1937.

²⁹⁶ Haber *et al.* (2004).

ba una participación más amplia en el sector privado de la economía, y las diversas compañías observaron un incremento en los costos de transacción, información y monitoreo. De igual manera, las redes que se habían forjado entre políticos y hombres de negocios se resquebrajaron, razón por la cual fue a través de nuevos abogados, como Manuel Gómez Morin, que comenzaron a reconstruirse. El andamiaje legal en el cual los hombres de negocios habían navegado durante el Porfiriato se colapsó, lo cual significó un complejo reacomodo en las nuevas reglas del juego que estaban formándose.

La construcción del Estado posrevolucionario en las décadas de los veinte y treinta llevó a los hombres de negocios a buscar nuevos asesores jurídicos que tuvieran el *know how* del entramado legal, así como el *know who* de la nueva administración pública. Es por eso que los empresarios contrataron abogados que participaron en la redacción y formulación de leyes y que tuvieron una participación en la administración pública federal. Como vimos en el capítulo anterior, Manuel Gómez Morin colaboró en la redacción de importantes leyes de carácter económico y ocupó cargos en diversas dependencias públicas. La participación en estas dos esferas dotó a Gómez Morin de ciertos conocimientos e información que lo posicionaron como un abogado clave que contaba con las herramientas necesarias para asesorar al sector empresarial en la navegación de las aguas revueltas del proceso de construcción del nuevo estado posrevolucionario. El *know how* y *know who* de Gómez Morin se fue construyendo y acrecentando a lo largo de su vida. Fue un proceso que comenzó al ingresar él a la Escuela Nacional de Jurisprudencia, aumentó con su participación en la administración pública y se enriqueció con cada cliente que asesoró. De hecho, a través del análisis de los servicios que Gómez Morin prestó como abogado de empresa se confirma que “la práctica legal es en sí misma una combinación de conocimientos técnicos y recursos sociales”²⁹⁷ y, por tanto, ambas características son lo que definen a un buen abogado de empresa y lo que un hombre de negocios valora al contratarlo para que lo asesore. En otras palabras, a un empresario no le sirve un abogado corporativo que sólo pueda aportar a su cliente un cúmulo de relaciones empresariales y gubernamentales, pero carezca de los conocimientos jurídicos, financieros y administrativos. De igual forma, no le es útil un abogado que tenga todos los conocimientos técnico-jurídicos y no esté relacionado con la élite del sector público y privado.

²⁹⁷ En inglés los autores lo llaman “a combination of technical knowledge and relational resources”, esto es, “una combinación de conocimiento técnico y recursos relacionales”. Dezalay y Garth (1997: 111).

El presente capítulo analiza el papel que Gómez Morin desempeñó como intermediario y negociador entre el sector cervecero y los gobiernos posrevolucionarios.²⁹⁸ Se estudia cómo los empresarios cerveceros se organizaron a principios de los veinte para hacer diversas e importantes peticiones al gobierno, a través de Gómez Morin, para proteger sus intereses y tratar de sacar adelante a sus compañías en una época de importantes cambios políticos y económicos. Además, se analiza la formación en esta época de un cartel cervecero que pretendía regular e igualar los precios de venta de las diversas empresas, para así evitar una disminución en sus ganancias en épocas de turbulencia económica.

II. LA INDUSTRIA CERVECERA

Uno de los sectores a los que Gómez Morin asesoró desde una época muy temprana en su carrera profesional, fue el cervecero. Si bien después de la Revolución muchas empresas enfrentaron serias dificultades, la industria cervecera logró recuperarse y competir con relativa rapidez. Dicho sector tuvo un papel destacado dentro de la primera fase de industrialización a finales del Porfiriato. Hacia 1910 era una industria que surtía al mercado nacional con sus productos, había desplazado a la cerveza importada, y las empresas de mayor tamaño comenzaron a integrar verticalmente diversas partes de su producción. La Revolución golpeó al sector, pero éste buscó rápidamente recuperarse. Para ello fue indispensable negociar los tipos y montos de impuestos que los gobiernos posrevolucionarios pretendían cobrarles, los fletes de transporte ferroviario, así como formular las reglas generales de organización de la industria, tanto como grupo de presión (Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza) como para acordar rangos de precios de las empresas competidoras. Manuel Gómez Morin fue contratado para que fungiera como *lobbyist* de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza ante los diversos gobiernos posrevolucionarios y presentara las peticiones que dicho sector gestionó desde su fundación en 1922.

A finales del siglo XIX ya se habían establecido en México empresas cerveceras modernas. Existían cervecerías pequeñas a lo largo y ancho de todo el país, pero las compañías de gran tamaño comenzaron, desde épocas tempranas, a ganar un importante porcentaje del mercado nacional. Prue-

²⁹⁸ La definición más exacta de su labor fue la de *lobbyist*, pero consideramos que su traducción al español como “cabildero” no encapsula adecuadamente todos los matices de su trabajo.

ba de ello es que en 1899 existían 72 cervecerías y sólo cinco controlaban el 75% del mercado nacional.²⁹⁹ Hacia 1930 el número de éstas se había reducido a 30 y sólo cuatro compañías —Cervecería Cuauhtémoc, Cervecería Moctezuma, Cervecería Modelo y Cervecería Sonora— controlaban el 77% de la producción.³⁰⁰ En la actualidad, el mercado cervecero mexicano es controlado por dos grandes conglomerados extranjeros cerveceros, AB-InBev, la compañía cervecera más grande del mundo y que tiene entre sus activos al Grupo Modelo,³⁰¹ y Heineken International, que en 2010 adquirió a la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma parte del holding regiomontano FEMSA (Fomento Económico Mexicano, S.A.).³⁰² Dicha compra y fusión otorgó a FEMSA el 20% del control económico del grupo Heineken y convirtió al presidente del Consejo de Administración de FEMSA en miembro del Consejo de Directores de Heineken.

Hacia 1910, la mayor parte de las empresas cerveceras ya estaba distribuyendo sus productos a nivel nacional. Las compañías que estaban establecidas en el norte del país —como la Cuauhtémoc y la Chihuahua— ya distribuían sus productos en la península de Yucatán y aquellas localizadas en Toluca y Orizaba —como la Toluca y México y la Moctezuma— vendían sus productos en los estados norteros.³⁰³ Las empresas cerveceras también habían comenzado a sustituir la importación de insumos provenientes del extranjero en su proceso productivo, al comenzar a fabricar botellas, barriles y cajas.

La Revolución, sin embargo, afectó negativamente a la industria cervecera. Por un lado, fábricas como la Cervecería Chihuahua y la Cervecería Cuauhtémoc fueron invadidas varios años por los diversos grupos rebeldes de Chihuahua y Nuevo León. Otras, como la Cervecería Moctezuma en

²⁹⁹ Estimación a partir de Secretaría de Fomento Colonización e Industria (1900: IX, 70 y 71).

³⁰⁰ Estimación del AMGM, Producción de cerveza primer semestre 1930, s.f., vol. 355, exp. 1234. Debe mencionarse que para este año, la Cervecería Modelo ya había comprado la Cervecería Toluca y México.

³⁰¹ AB-InBev es un conglomerado cervecero con oficinas centrales en Bélgica. Algunas de las cervezas que produce son: Corona, Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Budweiser, Bud Light, Skol, Brahma, Antartica, Quilmes, Michelob Ultra. Ab-InBev tiene una planta de 150,000 empleados.

³⁰² Heineken International, con oficinas centrales en Holanda, produce las cervezas: Heineken, Coors, XX, Bohemia, entre otras, y tiene una planta de 66,000 empleados.

³⁰³ Para el caso de la Cervecería Toluca y México, véase Barrera Pagés (1999). Las compañías cerveceras tenían agencias que distribuían sus productos a lo largo de todo el país. Esto se puede observar en los anuncios que las distintas agencias contrataban en diferentes directorios del país. Un ejemplo de esto en Salazar (1912).

Orizaba, y la Cervecería Toluca y México en el Estado de México, enfrentaron un sector laboral combativo, con fuerte apoyo de los gobernadores, así como serios cortes al transporte ferroviario, lo que les imposibilitó llevar sus productos a otras zonas y abastecerse de insumos. Aun cuando las fábricas fueron invadidas por los insurgentes, no fueron destruidas sino utilizadas para obtener recursos monetarios y así proveer a los diversos grupos revolucionarios de armas, municiones, comida, etcétera. No obstante, cuando los levantamientos armados finalizaron, las fábricas fueron devueltas a sus dueños y aunque éstas no sufrieron daños físicos, fueron entregadas sin inventarios y materias primas necesarias para iniciar la elaboración de cerveza. Además, las empresas cerveceras, al encontrarse en una economía sin servicio de transporte ferroviario y con la ausencia de servicios bancarios, se les imposibilitó proveerse de una manera rápida y eficaz del material necesario para la elaboración de sus productos. Muchas cerveceras se enfrentaron al desabasto de petróleo y carbón, insumos fundamentales para dar marcha a las fábricas. Además, las empresas que ya habían comenzado a competir a nivel nacional tuvieron que retraerse al ámbito local debido a la falta de articulación terrestre que el ferrocarril les había permitido. Conforme la violencia arreció, el consumo de cerveza disminuyó, y muchas cervecerías tuvieron que clausurar sus agencias de venta en otras plazas. Por si esto fuera poco, la Primera Guerra Mundial complicó seriamente la importación de productos que eran esenciales para la fabricación de la cerveza como gas carbónico, lúpulo y malta.

La Cervecería Chihuahua estuvo ocupada por el ejército de Villa por un periodo de cuatro años y sufrió pérdidas de aproximadamente medio millón de dólares (aproximadamente 9.2 millones de dólares de 2014).³⁰⁴ En el caso de la Cervecería Cuauhtémoc, la empresa reportó a sus accionistas pérdidas de 253,163 pesos para el año de 1913 y de 1.4 millones de pesos en el periodo 1914-1915 (el total es de aproximadamente 7.7 millones de dólares de 2014), que se debían al robo e incendio de cerveza embarcada, al alza en el tipo de cambio del peso, a la cuantiosa baja en las ventas, a la contratación de seguros contra daños causados por la guerra, al aumento

³⁰⁴ La cervecería estuvo ocupada del 10 de diciembre de 1913 al 8 de noviembre de 1917. El efecto de dicha ocupación y las secuelas que ésta trajo a la compañía se discuten más a fondo en el capítulo segundo. Las pérdidas fueron obtenidas de AMGM, Inventario General de la Cía., Cervecería de Chihuahua, S.A., Resumen de devolución y Nota de Refacciones, No. 1, 30 de diciembre de 1917, vol. 355, exp. 1234. A lo largo de este capítulo se utiliza Williamson (2015) para el cálculo a dólares de 2014.

desmesurado del precio del combustible y materiales, al elevado costo de los fletes y a la pérdida de clientes.³⁰⁵

Aun cuando las empresas cerveceras como la Chihuahua y la Toluca y México tuvieron serios problemas para ajustarse, una vez que la violencia finalizó, otras cervecerías como la Cuauhtémoc, comenzaron a expandirse en las décadas de los veinte y treinta.³⁰⁶ La industria cervecera, comparada con otras del país, logró recuperarse relativamente rápido de los estragos revolucionarios. En 1923, el cónsul estadounidense en la Ciudad de México, consideraba que este sector era el segundo en importancia dentro del sector manufacturero,³⁰⁷ y aportaba aproximadamente el 27 por ciento de los impuestos obtenidos de dicho sector.³⁰⁸

Es muy probable que los factores externos, como la Prohibición en los Estados Unidos (1919-1933), hayan ayudado de manera indirecta a la expansión del sector en la década de los veinte.³⁰⁹ Esto se explica en virtud de que la mayor parte de la cerveza importada provenía de dicho país y una vez impuesta la prohibición a la manufactura y venta de bebidas alcohólicas, los productores mexicanos aprovecharon la ausencia de su principal competidor extranjero. Es precisamente en esa época cuando los cerveceros mexicanos aprovecharon la oportunidad de exportar sus productos a América Latina, ante la inexistencia de la cerveza norteamericana en aquellos mercados.³¹⁰ A principios de la década de los veinte, cervecerías como la Cuauhtémoc ya exportaban sus productos a Honduras y sólo cesaron sus ventas al país centroamericano una vez que el gobierno mexicano impuso

³⁰⁵ Archivo de la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma (en adelante ACCM), Asamblea General de Accionistas, 6 julio 1914 y 1 diciembre 1916.

³⁰⁶ La historia de la industria cervecera mexicana aguarda a ser contada. Para más información véase Recio (2007). Para un estudio sobre la Cervecería Toluca y México, consultar Barrera Pagés (1988). Debe mencionarse que Isaac Garza, presidente de la Cervecería Cuauhtémoc, así como los directivos de la empresa se exiliaron desde marzo de 1913 en Houston, Texas. La empresa fue ocupada por los revolucionarios de mayo de 1914 a finales de 1915. ACCM, Actas de la Asamblea y Actas del Consejo de Administración, años de 1913, 1914 y 1915.

³⁰⁷ National Archives and Records Administration (en adelante NARA), “The Brewery Industry of Mexico”, American Consul in Charge Thomas D. Bowman, 18 de junio de 1923, 812.6586/7.

³⁰⁸ Cálculo con base en AMGM, Memorandum respecto a los impuestos que gravan la industria cervecera, 19 de diciembre de 1924, vol. 309, exp. 1084, y Cárdenas (1994, Cuadro A.26).

³⁰⁹ Recio (2002, p. 32).

³¹⁰ AMGM, Memorandum de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza al Banco de México, s.f., y Algunos apuntes de la industria cervecera mexicana, 26 de febrero de 1925, vol. 310, exp. 1085.

un impuesto a las exportaciones.³¹¹ Dicha cervecería no sólo aprovechó la puesta en marcha de la Prohibición en los Estados Unidos, sino que una vez que dicha ley se derogó, la empresa empezó a exportar sus productos a California y tenía la intención de enviar sus productos al estado de Texas una vez que la prohibición fuera también revocada en dicho estado.³¹²

La industria cervecera se vio afectada con la Revolución, pero este sector buscó, por diversos medios, reorganizarse y seguir adelante con sus negocios. Este fue un sector que rápidamente se ajustó e hizo frente a los nuevos gobiernos posrevolucionarios y, por tanto, en febrero de 1922, bajo la batuta de Enrique Sada Muguerza de la Cervecería Cuauhtémoc, se fundó la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza (ANFC), teniendo como asesor jurídico a Manuel Gómez Morin. La Asociación funcionó como instrumento de cabildeo y fue a través de su abogado que se canalizaron diversas demandas ante el gobierno. El cuadro 17 muestra a los socios fundadores de la Asociación.

CUADRO 17
Socios fundadores de la Asociación Nacional
de Fabricantes de Cerveza, 1922

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

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

³¹¹ AMGM, Carta de J.W. Argüello, 18 de junio de 1924, vol. 356, exp. 1235.
³¹² AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 22 de abril de 1933, vol. 234, exp. 747 y Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 15 de julio de 1933, vol. 356, exp. 1235.

La ANFC tenía como objeto:

Fomentar y estrechar las relaciones amistosas entre los diversos fabricantes que la integran y con las demás corporaciones conexas de la República; procurar la más útil y eficaz cooperación de dichas Negociaciones entre sí para defenderse y velar celosamente por los intereses generales de la Industria Cervecera; representar estos intereses ante cualesquiera personas, corporaciones y autoridades de la República e impulsar, por todos los medios que autorizan las leyes, el desarrollo de esta industria.³¹³

Los miembros de la ANFC se reunían por lo menos una vez al año, y en esas reuniones, con asesoría de su abogado Manuel Gómez Morin, formularon diversas peticiones al gobierno, respecto de las medidas que a ojos de los cervecedores ponían en entredicho su futuro desarrollo. A continuación se analizan las diversas peticiones que, en términos de impuestos, fletes, aranceles, y facilidades para exportar, interpuso Gómez Morin por parte de la ANFC ante el gobierno mexicano.

III. IMPUESTOS

En cuestión de impuestos, la Revolución trajo cambios importantes al sector cervecero. En general, tanto los gobiernos estatales como el federal buscaron aumentar dichos gravámenes. Como lo muestra el cuadro 18, este sector enfrentó constante cambios e incrementos en los impuestos federales, así como alcabalas que diversos estados imponían a la introducción de cerveza mexicana producida en otro estado, lo cual sólo empeoraba la situación y dificultaba la operación de las empresas cerveceras.³¹⁴ Estos problemas dieron como resultado que la mayoría de las cervecerías se circunscribieran a vender sus productos en sus zonas aledañas y dejaran de comercializar sus productos a nivel nacional, lo cual impulsó un serio retroceso en el desarrollo de la industria, ya

³¹³ AMGM, Acta Constitutiva y Estatutos de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, artículo I, 1922, vol. 310, exp. 1085 bis.

³¹⁴ Varios estados establecieron impuestos que gravaban la introducción de cerveza producida en otros estados. Por ejemplo, en el Territorio de Baja California, la cerveza procedente de otros estados pagaba 10 centavos por kilo. En Tabasco se pagaba 6 pesos por caja y en Veracruz y Sonora existían gravámenes similares. AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin, 31 de julio de 1924, vol. 309, exp. 1084, Carta de Mariano R. Suárez al secretario de Hacienda y Crédito Público, 8 de marzo de 1926, y Algunos puntos acerca de la industria cervecera en México, 26 de febrero de 1926, vol. 310, exp. 1085.

que a finales del Porfiriato la industria ya comercializaba sus productos a lo largo y ancho de todo el país.

CUADRO 18

Impuestos federales a la producción de cerveza

Ventas de primera mano, 1922-1931

Leyes del 16 y 20 de enero de 1922	32% sobre el valor de la factura y además el impuesto sobre botella cerrada como sigue: Botellas: \$.025 Medias Botellas: \$.015 Quintos de Botella o envase menor: \$.0075
Ley del 2 de enero de 1923	27% sobre valor factura. Queda suprimido el impuesto sobre botella cerrada.
Ley del 25 de junio de 1923	27% sobre valor de factura, fijándose como precios mínimos para los efectos del pago de impuesto: \$10.00 por caja de 60 medias botellas y \$20.00 por barril de 20 litros.
Ley del 16 de abril de 1924	Cerveza de barril: \$.045 por litro Cerveza de botella: \$.0125 por litro Con la obligación para la industria de pagar como mínimo la suma de \$3,500,000 en los nuevos últimos meses, (abril-diciembre de 1924).
Ley del 6 de enero de 1925	Cerveza de barril: \$.035 por litro Cerveza de botella: \$.0105 por litro Con la obligación para la industria de pagar en el año de 1925 la suma \$4,800,000 como mínimo. En el primer semestre de ese año no se alcanzó a cubrir la mitad de la suma citada, y se logró obtener la condonación del faltante que fue de: \$275,275.71.
Ley del 5 de agosto de 1925	Se fijaron como impuesto máximo las cuotas siguientes: Cerveza de barril: \$.035 por litro Cerveza de botella: \$.0105 por litro Estableciéndose además una tarifa que fija reducciones a dichos montos, en relación con lo que semestralmente se recaude por impuestos a la industria.

Circular del 7 de diciembre de 1925	Cerveza de Barril: \$.035 por litro Cerveza de Botella: \$.010 por litro
Circular del 12 de junio de 1926	Cerveza de Barril: \$.025 por litro Cerveza de Botella: \$.085 por litro
Circular del 17 de junio de 1927	Cerveza de Barril: \$.03 por litro Cerveza de Botella: \$.09 por litro
Decreto del 24 de junio de 1927	Se creó un impuesto de producción de alcoholes, incluyendo cerveza. También aplicó para el Distrito Norte de la Baja California. Cerveza de Barril: \$.02 por litro Cerveza de Botella: \$.05 por litro
Circular del 22 de diciembre 1927	Cerveza de Barril: \$.03 por litro Cerveza de Botella: \$.09 por litro
Decreto del 13 de enero de 1928	Se estableció un impuesto adicional sobre la producción de cerveza, el cual se destinará a los Estados que quieran adoptarlo a cambio de la supresión de otros impuestos de esta naturaleza. Cerveza de Barril: \$.0075 por litro Cerveza de Botella: \$.015 por litro
Circular del 9 de junio de 1928	Cerveza de Barril: \$.03 por litro Cerveza de Botella: \$.09 por litro
Circular del 14 de junio de 1929	Cerveza de Barril: \$.03 por litro Cerveza de Botella: \$.095 por litro
Circular del 11 de diciembre de 1929	Cerveza de Barril: \$.03 por litro Cerveza de Botella: \$.09 por litro
Circular de 17 de junio de 1930	Cerveza de Barril: \$.03 por litro Cerveza de Botella: \$.095 por litro
Ley del 29 de diciembre de 1930	Cerveza de Barril: \$.035 por litro Cerveza de Botella: \$.095 por litro
Circular del 12 de junio de 1931	Cerveza de Barril: \$.04 por litro Cerveza de Botella: \$.015 por litro
Decreto del 31 de julio de 1931	Establece un impuesto adicional sobre la producción de cerveza cuyas tasas serán: Cerveza de Barril: \$.005 por litro Cerveza de Botella: \$.015 por litro

FUENTE: AMGM, Impuestos Actuales a la Cerveza, s.f., vol. 309, exp. 1084.

A principios de la lucha armada, los derechos por concepto de impuesto del timbre eran del 6% para las cervezas nacionales y del 15% para las extranjeras. Para 1917, las tasas habían subido al 16 y 40%, respectivamente, y para enero de 1922 el gobierno había decretado una alza del cien por ciento al cobro de dicho impuesto.³¹⁵ Además, en junio de 1917 el gobierno federal añadió un nuevo impuesto del timbre sobre botella cerrada que a principios de 1922 se seguía pagando.³¹⁶

La década de los veinte y treinta se caracterizarían por el incesante intento de los gobiernos federal y estatal de aumentar los impuestos al sector. Esto implicó para la Asociación una continua labor de cabildeo ante la Secretaría de Hacienda y de los gobiernos estatales para proteger a sus agremiados. Gracias a ello, y con la ayuda de su abogado consultor Manuel Gómez Morin, la ANFC logró la reducción del 33% para botellas de cerveza y del 50% para barriles.³¹⁷ La ANFC creía que los resultados positivos que había obtenido los debía a la labor ejercida por su abogado, ya que en el informe de la Comisión Ejecutiva señalaba que “nos es grato manifestar que el éxito de nuestros trabajos ante la Secretaría de Hacienda y la solución de las más graves dificultades que se nos han presentado en el mismo Ministerio, las debemos en gran parte al celo, inteligencia y tacto desplegados por nuestro representante, Sr. Lic. Manuel Gómez Morin”.³¹⁸

Aun cuando se habían negociado las rebajas de impuestos, los cerveceros estaban consternados por el cambio en el sistema de impuestos que el gobierno federal había impuesto a este sector. En 1923 se diferenció a las bebidas alcohólicas. Al grupo que incluía los alcoholes, aguardientes, licores, tequilas, mezcales, vinos, pulque y tlachique se le cobraría el impuesto en forma de derrama,³¹⁹ en tanto que a la cerveza se le mantuvo bajo el sistema de recaudación de venta de primera mano y la tasa se redujo del

³¹⁵ Las tasas eran del 32% para cervezas nacionales y del 80% para las extranjeras. Márquez (2007, cuadro 5: 199).

³¹⁶ AMGM, Memorandum que los Fabricantes de Cerveza someten a la consideración del señor presidente de la República, 1 de marzo de 1922 e impuestos actuales a la cerveza, s.f., vol. 309, exp. 1084, y Márquez (2007: 199).

³¹⁷ AMGM, Informe que rinde la comisión ejecutiva de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza á la Segunda Asamblea General Ordinaria, 30 de marzo de 1925, p. 4, vol. 310, exp. 1085.

³¹⁸ AMGM, Informe que rinde la Comisión Ejecutiva de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza á la Segunda Asamblea General Ordinaria, 30 de marzo de 1925, vol. 310, exp. 1085.

³¹⁹ Con el sistema de derrama, el gobierno federal especificaba una cantidad mínima que los productores debían de pagar al erario, con base en su capacidad instalada. Si no se juntaba el mínimo, los productores eran responsables del faltante. Márquez (2007: 200, 202).

32 al 25%.³²⁰ Sin embargo, en marzo de 1924 las cosas cambiaron y la Secretaría de Hacienda estableció que la industria cervecera entrara al sistema de derrama, con un monto proyectado de ingresos de 3.5 millones de pesos para el periodo abril-diciembre de 1924.³²¹ El impuesto por derrama era una cuota fija que el gobierno federal establecía con base en la capacidad instalada de la industria y no así en la producción efectiva. Por ello, la ANFC no estuvo de acuerdo con este impuesto y a través de su abogado consultor siempre estuvo opuesta a él. En abril, en respuesta a las peticiones de la ANFC, la Secretaría de Hacienda modificó su decreto, al establecer un impuesto fijo basado en la producción, complementándolo con un esquema de derrama.³²² Así, el nuevo esquema estipulaba un impuesto de 4.5 centavos por litro en barriles y 12.5 centavos por litro en botella. Si estas cuotas no alcanzaban a cubrir tres millones y medio de pesos por concepto de impuestos al año, los cerveceros debían abonar proporcionalmente la diferencia.³²³ Gómez Morin informó a la Asociación que no había de qué preocuparse. Sus cálculos indicaban que los 3.5 millones de pesos que el gobierno quería cobrarles en 1924 se cubrirían sin implementar el sistema de derrama. Basaba sus estimaciones en una producción total de 57,333,396 litros (35,434,320 litros en botella y 3,543,320 litros en barril), lo cual, a las tasas estipuladas por el gobierno, daba un total de 5,414,548.42 pesos.³²⁴

A finales de 1924, la Secretaría de Hacienda y la ANFC entraron en negociaciones para fijar los impuestos para 1925. Así, Gómez Morin pidió al secretario de Hacienda que rebajara los impuestos de 4.5 a 3.5 centavos por litro de cerveza en barriles y de 12.5 a 10 centavos por litro en botella.³²⁵

³²⁰ Este impuesto se cobraba como porcentaje respecto al precio de venta de primera mano.

³²¹ *Diario Oficial* de la Federación, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Decreto estableciendo un impuesto en forma de derrama para los productores de cerveza de elaboración nacional”, 1 de marzo de 1924, vol. XXVI, num. 50, p. 817.

³²² *Diario Oficial* de la Federación, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Decreto modificando la forma de la percepción del impuesto que grava la cerveza, y fijando las cuotas a las que deberán sujetarse los fabricantes de la misma, 25 de abril de 1924, vol. XXVI, núm. 94, pp. 1457-8.

³²³ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin al secretario de Hacienda y Crédito Público, 23 de octubre de 1924, vol. 309, exp. 1084 e Informe que rinde la comisión ejecutiva de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza a la Segunda Asamblea General Ordinaria, 30 de marzo de 1925, vol. 310, exp. 1085.

³²⁴ AMGM, Impuestos a la cerveza, 3 de mayo de 1924, vol. 309, exp. 1084.

³²⁵ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin al secretario de Hacienda y Crédito Público, 23 de octubre de 1924, vol. 309, exp. 1084, e Informe que rinde la comisión ejecutiva de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza a la Segunda Asamblea General Ordinaria, 30 de marzo de 1925, vol. 310, exp. 1085.

Esta petición la obtuvo, pero la Secretaría aumentó el monto de la derrama a 4.8 millones de pesos, lo cual implicó un aumento promedio por mes de 120,000 pesos.³²⁶

Ante esta situación, la ANFC, con asesoría de Gómez Morin, emprendió un fuerte proceso de negociación ante la Secretaría de Hacienda. Los cerveceros indicaban que la situación de las cerveceras, a partir del alza de impuestos y de fletes por parte de los Ferrocarriles Nacionales, era bastante crítica. Además, los impuestos que se les cobraban equivalían al 30% del precio medio del producto en la fábrica, lo cual había tenido como resultado que la demanda de cerveza disminuyera, sobre todo para las fábricas de tamaño pequeño. Asimismo, la Asociación calculaba que no podría cumplirse la cuota mínima de derrama, de 4.8 millones de pesos que se les pretendía cobrar para fin de año, ya que lo que habían pagado por este concepto en los primeros meses del año quedaba muy por debajo del promedio mensual que debía reunirse. Ante esta situación, le pedían al secretario de Hacienda, Alberto J. Pani, que los relevase de juntar dicha cantidad, ya que estaban inmersos en una época de baja demanda por sus productos.³²⁷

La ANFC resaltó que a la cerveza, en términos de contenido alcohólico, se le cobraban impuestos en forma desproporcionada, si se le comparaba con otras bebidas de alto contenido como el pulque, tequila y mezcal. Los cálculos que hizo Gómez Morin, y que presentó al secretario de Hacienda en 1925 indicaban que la botella de cerveza por cada 1% de alcohol en el contenido de la bebida, pagaba seis veces más que el tequila y mezcal y once veces más que el alcohol.³²⁸

Hacia agosto de ese año, los cerveceros habían logrado que el sistema de derrama para la cerveza se suprimiera y, como menciona Márquez, “apareció una nueva forma de cobro del impuesto de primera mano sobre cerveza”.³²⁹ Así, la cuota que se le cobrase a la cerveza dependería de cuánto hubieran pagado los cerveceros en el semestre anterior. En este nuevo

³²⁶ La derrama para el año de 1924 sólo comprendía 9 meses, lo que daba un promedio de 388 mil 888 pesos por mes. La derrama para 1925 equivalía a un promedio de 400 mil pesos por mes.

³²⁷ AMGM, Memorandum que la Asamblea de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza somete a la consideración del señor Ingeniero Don Alberto J. Pani, Secretario de Hacienda y Crédito Público, 2 de abril de 1925, vol. 310, exp. 1085 y Carta del presidente de la ANFC al Ing. José Vázquez Schiaffino, subsecretario de Hacienda y Crédito Público, 20 de abril de 1925, exp. 310, vol. 1085.

³²⁸ En cuanto al barril de cerveza, éste pagaba el doble que el tequila y mezcal y el triple que los alcoholes. AMGM, Algunos puntos acerca de la situación de la industria cervecera en México, 26 de febrero de 1925, vol. 310, exp. 1085.

³²⁹ Márquez (2007: 206).

esquema, los fabricantes de cerveza obtendrían que se les cobrara una tasa menor en tanto su aportación pasada fuera mayor y viceversa.³³⁰ De acuerdo con Márquez, este esquema, que siguió vigente en mayor medida hasta 1930, fue benéfico para los empresarios, ya que no tuvieron que cubrir cuotas extraordinarias. Además, les dio la posibilidad de “aumentar la recaudación artificialmente hasta un nivel que les permitiera acceder a cuotas inferiores”.³³¹

Por último, debe señalarse que la Asociación, con la asesoría de Gómez Morin, siempre estuvo atenta a las posibles modificaciones de los diversos reglamentos y leyes a los cuales debía sujetarse la industria. Por ejemplo, entre 1929 y 1932, debido a la Gran Depresión, los ingresos fiscales del gobierno mexicano disminuyeron en un 44%. Con el fin de evitar un déficit fiscal, el gobierno impuso un impuesto extraordinario del 1% sobre la producción industrial.³³² Como era de esperarse, la ANFC, a través de Gómez Morin, estuvo en contra de dicha resolución y comunicó al gobierno “...que se derogue desde luego el impuesto especial últimamente establecido sobre la producción de cerveza y que, en una revisión general de los impuestos sobre la industria, se considere, equitativa y económicamente, la situación de desproporcionalidad fiscal en que la cerveza se encuentra colocada”.³³³ En 1933, la ANFC señalaba a la Secretaría de Hacienda que debido a los diversos impuestos a que se veía sometida la industria cervecera, el sector había aportado al fisco la recaudación más baja en años.³³⁴ Así, ante esta situación, la asociación indicaba que, puesto que “el arreglo de la situación fiscal relativa a la cerveza es uno de los más importantes factores en la situación de la industria, atentamente suplicámosle se sirva conceder su atención a este problema que urgentemente demanda una solución”.³³⁵

En 1937, la ANFC continuaba haciendo gestiones ante la Secretaría de Hacienda ante la puesta en marcha de la nueva Ley de Impuestos a la Cerveza y al proyecto sobre el reglamento de dicha ley. Los cervecedores, con asesoría de Gómez Morin, se inconformaban de que Hacienda les cobrase impuestos con base en cinco sistemas distintos y pedían que sólo se recau-

³³⁰ *Idem.*

³³¹ *Idem.*

³³² Cárdenas (1987, p. 33).

³³³ AMGM, Memorandum para el señor secretario de Hacienda y Crédito Público, 1931, vol. 310, exp. 1085 bis.

³³⁴ Carta de la ANFC al secretario de Hacienda y Crédito Público, Ing. Alberto J. Pani, 19 de enero de 1933, AMGM, vol. 310, exp. 1085 bis.

³³⁵ *Idem.*

dara con base en uno, para simplificar el proceso.³³⁶ La Asociación sugería otros sistemas para la recaudación de impuestos, como, por ejemplo, el de retener impuestos basados en las ventas, producción o consumo de materias primas. Asimismo, la ANFC indicaba al secretario que el sistema de cobro de impuestos basado sobre producción había sido establecido por la Secretaría de Hacienda en la industria cerillera y cigarrera con muy buenos resultados. En este sentido, la ANFC había elaborado y presentado un proyecto de ley y reglamento que se basaba en ese sistema, y sugerían que se utilizara para el cobro de impuestos en el futuro.³³⁷

Además de sugerir cambios a la ley, la ANFC, por medio de Gómez Morin, se opuso a diversos requisitos que se incluían en el proyecto de reglamento de la nueva Ley de Impuestos a la Cerveza. El sentir de la Asociación era que, aun cuando las industrias como la cerillera y cigarrera observaban una disminución en el número de requisitos que las autoridades les pedían para poder operar, esto no se observaba en la industria cervecera. Por el contrario, el nuevo proyecto de reglamento contenía ciertas disposiciones que los cerveceros estimaban “indebidas y ruinosas”, como el que funcionarios gubernamentales pudieran exigir modificaciones en las construcciones de las fábricas e instalación de su maquinaria; el que se les exigiera el pago de impuestos por segunda o tercera vez a la cerveza que por cualquier razón había vuelto a ingresar a la fábrica; el que se les exigiera a una fábrica que sólo elaborara determinadas marcas de cerveza, y que se les prohibiese a las cervecerías que produjeran o hicieran otra cosa que no fuera cerveza o hielo.³³⁸ Por último, debe mencionarse que la ANFC desde su fundación, siempre buscó entablar negociaciones con la Secretaría de Hacienda para mejorar la situación fiscal de sus agremiados.

IV. FLETES

Si bien a finales del Porfiriato las empresas cerveceras habían logrado distribuir sus productos a lo largo del país, en la década de los veinte los altos costos de fletes ferroviarios, así como la irregularidad en el transporte de cabotaje

³³⁶ La ley incluía el cobro con base en: i) rendimiento de materias primas; ii) fiscalización de los procesos de elaboración; iii) consumo de envases y artículos para envasado; iv) producción (cantidades embotelladas y envasadas) y v) ventas. AMGM, Memorandum para el señor secretario de Hacienda y Crédito Público, 13 de mayo de 1937, vol. 310, exp. 1085bis.

³³⁷ *Idem.*

³³⁸ *Idem.*

nacional, habían obligado a los cerveceros a circunscribirse a sus mercados regionales.

Los fletes que los cerveceros pagaban por transporte ferroviario sufrieron un incremento del 82% en comparación con el periodo 1910-1912. Además, dichos fletes eran, en términos internacionales, excesivamente elevados para los empresarios, ya que, por ejemplo, transportar una tonelada de cerveza de Monterrey a Tampico era 165% más caro que transportarla de Hamburgo a cualquier puerto mexicano.³³⁹ La ANFC mencionaba que “sólo dos cerveceras de las veinte que existen están embarcando sus productos a distancia y aún éstas tienden cada día a quedarse cada una en su propia zona”.³⁴⁰ Indudablemente, esto ponía en seria desventaja a los productores nacionales en comparación con la cerveza proveniente de Europa.

Antes de la Revolución, el transporte de cerveza por vía marítima dentro de la República había sido significativo. Sin embargo, hacia la década de los veinte dicho transporte comenzó a ser irregular y sumamente caro para ser empleado por los cerveceros. El transporte de cerveza de Veracruz a Tampico había disminuido en aproximadamente 68% con respecto al periodo 1910-1912. Al parecer, los costos se habían elevado de tal manera que las cerveceras habían dejado de enviar sus productos al puerto de Progreso en Yucatán. Además, en términos de servicio de cabotaje, no existían itinerarios para las salidas de vapores, lo cual complicaba cualquier tipo de planeación en el envío de cerveza. En este sentido, la ANFC señalaba que la cerveza que la Cervecería Cuauhtémoc enviaba vía Tampico a diversos puntos del país, demoraba en promedio 27 días en ser despachada de dicho puerto. La falta de vapores era resultado de nuevas disposiciones del gobierno que prohibían la entrada a buques extranjeros que ofrecieran dicho servicio, por lo que los cerveceros querían que se les permitiera a los extranjeros operar en costas mexicanas cuando los barcos mexicanos no pudieran ofrecer el servicio.³⁴¹

A principios de 1925, la Cervecería Cuauhtémoc ya había entablado conversaciones con los Ferrocarriles Nacionales para que les autorizaran una rebaja en los fletes para el transporte de sus productos, y el director del departamento general de fletes de la compañía, les había informado que era

³³⁹ Los costos del transporte a distancias mayores eran superiores. Por ejemplo, de Monterrey a Manzanillo, 214 por ciento; de Monterrey a Veracruz, 221%; de Monterrey a Progreso, 288%; y de Monterrey a Mexicali 1223%. AMGM, Memorándum de Manuel Gómez Morin para el Sr. Ing. Arroyo, 4 de diciembre de 1924, vol. 309, exp. 1084

³⁴⁰ AMGM, Algunos puntos acerca de la situación de la industria cervecera en México, 26 de febrero de 1925, vol. 310, exp. 1085.

³⁴¹ *Idem.*

muy probable que se llegara a una reducción de tarifas.³⁴² En meses posteriores, la ANFC,³⁴³ a través de Gómez Morin, entabló negociaciones con la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, así como con los Ferrocarriles Nacionales, para buscar una reducción en los costos que los cerveceros pagaban por concepto de fletes. Al parecer, la Secretaría había autorizado la rebaja, pero Ferrocarriles Nacionales no la estaba aplicando. Ante esta situación, Gómez Morin, abogado de la ANFC, solicitaba al secretario de Comunicaciones “con el mayor encarecimiento, tenga la bondad de ordenar que el asunto citado se tramite sin perdida de tiempo y según el criterio que esa Secretaría ya ha manifestado, en la seguridad de que la rebaja de los fletes aumentará las ventas a distintas cervecerías interesadas con provecho seguro para los ingresos de la Líneas Nacionales y para el Erario Federal”.³⁴⁴

Todo parece indicar que el director de Ferrocarriles Nacionales había detenido la puesta en marcha de la nueva tarifa debido a que la situación en la empresa ferroviaria era muy endeble y no quería hacer ninguna reducción en las tarifas hasta no haber hecho un estudio más a fondo de la situación financiera de la empresa. El presidente de la ANFC no había entablado negociaciones directamente con el director de Ferrocarriles, porque sentía “*temor de no tener la influencia necesaria* para pedirle que estudiara el expediente”. Por tanto, giró instrucciones a Gómez Morin para que “dentro de unos días hable por teléfono con el señor Subsecretario [de Comunicaciones] o se comunique con él en la forma que le sea posible, recordándole (lo que yo ya le expliqué) que el asunto ya está estudiado, habiendo pasado por todos sus trámites y que la nueva tarifa está ya aprobada por la Secretaría de Comunicaciones”.³⁴⁵

La gráfica 1 muestra la caída en la cantidad de cerveza transportada por Ferrocarriles Nacionales. Si bien parte de la disminución se debe a los efectos de la Gran Depresión en el país, los altos precios y mal servicio de ferrocarriles también fueron en parte responsables. Gómez Morin no tuvo éxito en sus trámites para obtener la reducción en los fletes ferrocarrileros, ya que en 1932 seguía insistiendo ante la Secretaría de Hacienda que

³⁴² AMGM, Carta de L. Valdés, Departamento General de Fletes de los Ferrocarriles Nacionales de México y Anexos a la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, 8 de enero de 1925, vol. 310, exp. 1085.

³⁴³ En esta época, el presidente de la ANFC era Enrique Sada Muguerza, quien a su vez era accionista importante de la Cervecería Cuauhtémoc.

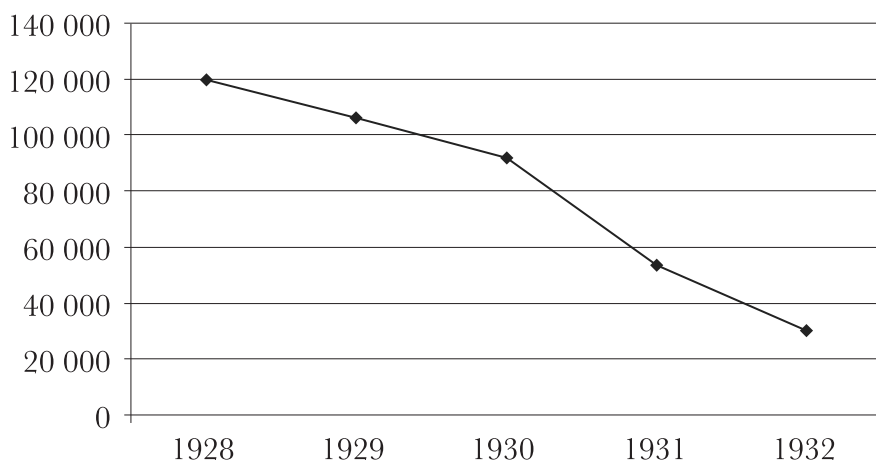
³⁴⁴ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin al Secretario de Comunicaciones y Obras Públicas, 15 de abril de 1925, vol. 310, exp. 1085.

³⁴⁵ AMGM, Carta de Enrique Sada Muguerza a Manuel Gómez Morin, 21 de abril de 1925, vol. 310, exp. 1085 (énfasis añadido).

los fletes que cobraban Ferrocarriles Nacionales eran excesivos y que eso había orillado a los cerveceros a utilizar el sistema de camiones para distribuir sus productos.³⁴⁶ En todo caso, los cerveceros que tuvieron recursos comenzaron, en una primera instancia, a comprar carros de ferrocarril para transportar sus productos y eventualmente también a utilizar el transporte carretero. Por ejemplo, en 1937, la Cervecería Cuauhtémoc entró en un convenio con la compañía distribuidora de camiones Mercedes Benz para que ésta distribuyese la cerveza de la compañía. De esta forma, la empresa cervecera tuvo ahorros anuales de cien mil pesos y también le significó un ahorro en tiempo, ya que la cerveza llegaba en cuarenta y ocho horas a la Ciudad de México, comparado con el servicio ferroviario, que tardaba de ocho a diez días.³⁴⁷

GRÁFICA 1

Toneladas de cerveza transportada por Ferrocarriles Nacionales.
1928-1932



FUENTE: AMGM, Carta de Enrique Sada Muguerza a Manuel Gómez Morin, 13 de mayo de 1933, vol. 310, exp. 1085 bis.

³⁴⁶ AMGM, Industria Cervecera, abril 1932, vol. 310, exp. 1085 bis.

³⁴⁷ ACCM, Actas del Consejo de Administración, 17 de febrero de 1937 y 10 de noviembre de 1937.

V. ARANCELES

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

Los argumentos que esgrimían para que el gobierno federal aumentara los aranceles a la cerveza importada se basaban en los altos costos de los fletes, así como en los impuestos que debían pagar las cerveceras mexicanas. La ANFC, con asesoría de su abogado, calculaba que los aranceles debían pasar del 80%, que era lo que especificaba el decreto del 18 de enero de 1919, a un 150 o 200%.³⁴⁸ Por tanto, la Asociación, por medio de Manuel Gómez Morin, pidió al subsecretario de Hacienda, ingeniero Salinas, “que se aumente en proporción el recargo establecido sobre los derechos de importación de la cerveza extranjera, ya que en los últimos tiempos, además de aumentarse los impuestos locales y federales sobre la producción de cerveza, se han elevado también, considerablemente, los fletes que la misma cerveza causa”.³⁴⁹

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

En marzo de 1925, Gómez Morin gestionó ante la Comisión de Aranceles de la Secretaría de Hacienda que se redujeran los derechos de importación de barriles de pequeña capacidad, los cuales eran usados por la industria. La Comisión de Aranceles dictaminó que “por acuerdo Superior no [era] posible acceder a lo solicitado, puesto que ello dañaría a la industria tonelera nacional”.³⁵⁰ El abogado de la ANFC no desistió, ya que en una carta posterior indicó que “la industria cervecera también [era] nacio-

³⁴⁸ AMGM, Memorandum, Importación de Cerveza Extranjera a México, 5 de julio de 1924, vol. 310, exp. 1085.

³⁴⁹ AMGM, Memorandum, Asunto fletes, 21 de julio de 1925, vol. 309, exp. 1084.

³⁵⁰ AMGM, Oficio de la Comisión de Aranceles a Manuel Gómez Morin, 17 de marzo de 1925, vol. 310, exp. 1085. F5.

nal y que por muchos motivos debería ser considerada por las autoridades fiscales”.³⁵¹

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

VI. FACILIDADES PARA EXPORTAR

Las negociaciones que se dieron entre empresarios cerveceros y el gobierno también pueden ser analizadas a la luz de las gestiones que hicieron, a través de su abogado Manuel Gómez Morin, para exportar su producto a Latinoamérica. En el periodo de 1919 a 1933, los Estados Unidos aplicó la Ley Volstead —que prohibía la venta, producción y consumo de bebidas alcohólicas—, lo cual permitió a la industria cervecera mexicana un amplio margen de maniobra en el ámbito nacional e internacional.³⁵² Esto dio como resultado que en más de una década no se exportara cerveza norteamericana al país —que era la que más se importaba— y que los mercados latinoamericanos pudieran surtirse de cerveza mexicana. Así, las diversas compañías cerveceras mexicanas buscaron exportar sus productos, y para hacer esto más factible Gómez Morin pidió al Banco de México facilidades para el futuro cobro de facturas al extranjero.³⁵³

Asimismo, Gómez Morin presentó ante la Secretaría de Hacienda un estudio en donde indicaba que la exportación de cerveza a América Latina se hacía casi imposible en virtud de que la cerveza alemana era mucho más barata que la mexicana. El abogado explicaba que en Alemania no se importaban los insumos para la fabricación de la bebida y que los fletes que los cerveceros germanos pagaban eran muy inferiores a los pagados por las empresas mexicanas. Como se desprende del cuadro 19, el costo de enviar cerveza a Cuba y Costa Rica era muy elevado para la Cervecería Cuauhtémoc y probablemente era más elevado para otras cervecerías mexicanas. Ante esta situación, Gómez Morin, en representación de los empresarios,

³⁵¹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a la H. Comisión de Aranceles, 20 de marzo de 1925, vol. 310, exp. 1085, F5.

³⁵² Para un análisis más a fondo sobre el impacto de esta ley en México véase Recio (2002).

³⁵³ AMGM, Memorándum de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza al Banco de México, s.f., vol. 310, exp. 1085.

propuso al gobierno una reducción en los fletes y el reembolso de los derechos pagados por la importación de materias primas si el producto era exportado.³⁵⁴ Además, el abogado consultor de la ANFC hizo gestiones ante el director de Puertos Libres Mexicanos para obtener cuotas combinadas para fletes terrestres y marítimos para transportar cerveza a Cuba y Centroamérica.³⁵⁵ Por su parte, el director de Puertos Libres se comunicó con Ferrocarriles Nacionales para estudiar la posibilidad de ofrecer fletes más económicos a los cerveceros en su incursión a los mercados internacionales.³⁵⁶

CUADRO 19
Costo de fletes para la Cervecería Cuauhtémoc, 1924

<i>Origen y Destino</i>	<i>Precio por tonelada</i>
De Hamburgo a La Habana, Cuba	\$17.50
De Monterrey a Tampico	\$28.88
Reexpedición en Tampico	\$4.50
Flete de Tampico a la Habana, Cuba	\$13.00
<i>Total de Monterrey a La Habana, Cuba</i>	<i>\$46.38</i>
<i>De Hamburgo a Puerto Limón, Costa Rica (Atlántico)*</i>	<i>\$17.50</i>
De Monterrey a Manzanillo	\$37.41
Reexpedición en Manzanillo	\$7.60
Flete de Manzanillo a Puntarenas, Costa Rica (Pacífico)	\$22.00
<i>Total de flete de Monterrey a Puntarenas, Costa Rica</i>	<i>\$67.01</i>

* En aquella época no existía el servicio de vapores entre Tampico y Veracruz con Centroamérica por el lado Atlántico, por lo que la cerveza que se llegaba a exportar a esa región se enviaba por el Pacífico.

FUENTE: AMGM, Memorandum, Exportación de cerveza mexicana al extranjero, 5 de julio de 1924, exp. 309, vol. 1084.

³⁵⁴ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin al Secretario de Hacienda, 12 de abril de 1926 y Algunos puntos acerca de la situación de la industria cervecera en México, 26 de febrero de 1925, vol. 310, exp. 1085.

³⁵⁵ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin al Sr. Modesto C. Rolland, Director General de Puertos Libres Mexicanos, 31 de julio de 1924.

³⁵⁶ AMGM, Carta del Ing. Modesto G. Rolland a Manuel Gómez Morin, 9 y 18 de agosto de 1924, vol. 309, exp. 1084.

De igual manera, en 1933, año en que finalizó la “Prohibición” en los Estados Unidos, los fabricantes de cerveza buscaron exportar al vecino país del norte; de hecho, en esa época, la Cervecería Cuauhtémoc ya estaba exportando sus productos al estado de California.³⁵⁷ Los cerveceros mexicanos calcularon que —al precio vigente— la oferta interna norteamericana no lograría satisfacer la demanda, por lo que la cerveza mexicana podría abrirse camino en aquel mercado.³⁵⁸ Sin embargo, uno de los problemas que enfrentaron los empresarios mexicanos fue el alto derecho de importación que se cobraba a la cerveza extranjera en los Estados Unidos. Según los cálculos de la Asociación, los cerveceros mexicanos debían pagar seis veces más impuestos que los norteamericanos, lo cual los ponía en una situación muy desventajosa, aún sin considerar los costos del transporte.³⁵⁹

A mediados de 1933, la posibilidad de exportar cerveza comenzó a desvanecerse cuando los cerveceros se percataron que la Secretaría de Hacienda pretendía gravar la cerveza de exportación, que hasta ese momento había estado exenta de impuestos. Al parecer, Hacienda pretendía que la cerveza de exportación pagara el 50% del impuesto de primera mano.³⁶⁰ Ante tal situación, Enrique Sada Muguerza, de la Cervecería Cuauhtémoc, pedía a la ANFC de que se consultara al abogado de la Asociación, Gómez Morin, sobre la mejor manera de proceder ante dicho problema, teniendo presente que:

Debemos asegurarnos de que no vaya, repentinamente, como se rumora, a expedirse alguna disposición en el sentido de que la cerveza debe pagar derechos de exportación; porque si tal sucediera sería difícil conseguir en breve tiempo que tal disposición se resolviera el Gobierno a derogarla, y en tal caso, irremediamente y para siempre, se perdería la oportunidad que pudiera presentarse por el cambio de legislación en Estados Unidos.³⁶¹

Además, Sada Muguerza indicaba que para poder exportar exitosamente a los Estados Unidos iban a requerir que Hacienda no sólo no gravara la exportación de la cerveza, sino que, además, permitiera la devolu-

³⁵⁷ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 22 de abril de 1933, vol. 234, exp. 747.

³⁵⁸ AMGM, Carta de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza al secretario de Relaciones Exteriores, 22 de junio de 1933, vol. 310, exp. 1085 bis.

³⁵⁹ AMGM, Carta de Enrique Sada Muguerza al presidente de la Comisión de Aranceles, 2 de mayo de 1933, vol. 310, exp. 1085 bis.

³⁶⁰ AMGM, Carta de Enrique Sada Muguerza al Sr. Suárez, 1 de junio de 1933, vol. 310, exp. 1085 bis.

³⁶¹ *Idem.*

ción de los envases sin pago de derechos. Asimismo, la industria necesitaba que se pudiese importar, sin impuestos, botellas provenientes de los Estados Unidos, siempre y cuando esas botellas se exportaran con cerveza y que se eximiera del pago del impuesto de primera mano a la cerveza que fuera enviada al extranjero. Finalmente, señalaba que debían pedir al gobierno un incentivo sobre la cerveza exportada, para así poder competir en mejores condiciones con los productores de otros países.³⁶²

Las propuestas de este sector, presentadas por su abogado consultor, no se limitaron simplemente al ámbito nacional, sino que buscaron traspasar fronteras. En el otoño de 1933 se iba a realizar en Washington una reunión sobre aranceles internacionales. Aprovechando la participación del gobierno mexicano en dicha conferencia, la Asociación, a través de su abogado, propuso a la Secretaría de Hacienda y a la de Relaciones Exteriores, una serie de medidas para que fueran presentadas ante las autoridades norteamericanas. En esencia, los cerveceros proponían una exoneración tributaria bilateral. Así, se planteaba que los Estados Unidos dejaran entrar a la cerveza mexicana, exenta de impuestos, a cambio de que el gobierno mexicano ofreciera igual trato a la importación de aquellos insumos utilizados para la elaboración de cerveza de exportación. Esta negociación tomó más fuerza cuando la Cámara de Comercio del Sur de Texas pidió al secretario del Tesoro de su país que apoyara las medidas propuestas por los productores mexicanos.³⁶³

Debe señalarse que aun cuando los cerveceros intentaron exportar sus productos a América Latina cuando la Ley Volstead estuvo en vigor y a los Estados Unidos cuando esta ley fue derogada, sus esfuerzos no fueron fructíferos en su mayor parte, debido a la insistencia de los gobiernos posrevolucionarios en el cobro de impuestos y fletes elevados. Esta oportunidad se les presentaría de nuevo durante la Segunda Guerra Mundial y aún así estuvo marcada por obstáculos y negociaciones con el gobierno norteamericano y el mexicano.

³⁶² *Idem.*

³⁶³ Si bien la propuesta de la Cámara de Comercio de Texas proponía un impuesto a la importación de cerveza, éste era muy inferior al entonces vigente. AMGM, Carta de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza al secretario de Relaciones Exteriores, 22 de junio de 1933; Carta de Enrique Sada Mugerza al presidente de la Comisión de Aranceles, 2 de mayo de 1933, y Carta de la South Texas Chamber of Commerce a Will Woodin, Secretary of the Treasury, agosto de 1933, vol. 310, exp. 1085 bis.

VII. CONVENIOS CERVECEROS

En la década de los veinte, los cerveceros no sólo tuvieron que ajustarse a los nuevos gobiernos revolucionarios, sino que, además, la industria se vio envuelta en una guerra de precios. Dicha guerra tuvo sus orígenes con la puesta en marcha en la Ciudad de México de la Cervecería Modelo en 1925. Una vez inaugurada, dicha compañía lanzó al mercado sus productos con precios inferiores a los de sus competidores, lo cual dio lugar a que cervecерías importantes como la Cuauhtémoc, Moctezuma y Toluca y México bajaran sus precios en el mercado de la Ciudad de México y posteriormente en el norte del país. Además, cervecерías como la Cuauhtémoc aumentaron de manera notable la publicidad para atraer más consumidores.³⁶⁴ Por tanto, desde épocas tempranas diversas cervecерías intentaron establecer convenios para coordinar precios en diferentes ciudades y contrarrestar la competencia de la Cervecería Modelo.

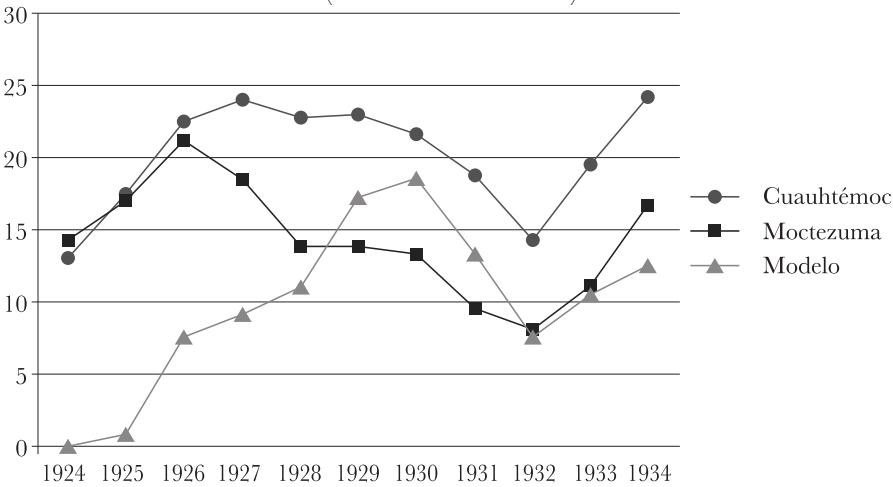
Como se puede ver en la gráfica 2, una vez que la Modelo entró al mercado, sus ventas se expandieron de manera importante hasta 1930, cuando la Gran Depresión afectó negativamente a la industria cervecera en general. La gráfica 3 muestra que con la entrada de la Modelo al mercado, la Cervecería Moctezuma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

³⁶⁴ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a José Fernández, 4 de marzo de 1927, Vol. 228, Exp. 722.

GRÁFICA 2

Ventas anuales de las principales cervecerías (1924-1934)

(en millones de litros)

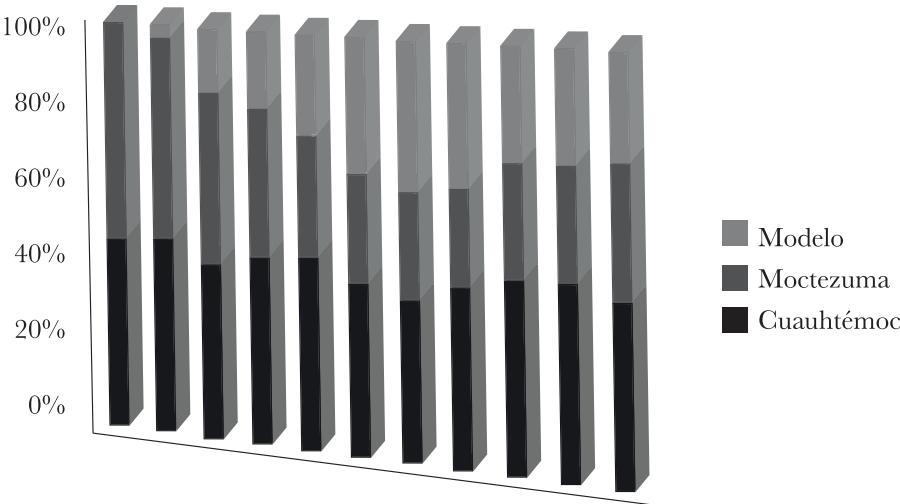


FUENTE: AMGM, Comparación de Ventas Cuauhtémoc y Central con Moctezuma y Modelo, s.f., vol. 356, exp. 1236.

GRÁFICA 3

Participación en el mercado de las principales cervecerías

1924-1943



FUENTE: AMGM, Comparación de Ventas Cuauhtémoc y Central con Moctezuma y Modelo, s.f., vol. 356, exp. 1236.

La entrada de la Modelo al mercado orilló a la Moctezuma y a la Cuauhtémoc a ajustar ciertos aspectos que eran importantes para ambas y en la que Manuel Gómez Morin, abogado de la Cuauhtémoc, tuvo una participación importante. Uno de estos arreglos buscaba regular el mercado cervecero en las ciudades de Orizaba y Monterrey, donde la Moctezuma y la Cuauhtémoc tenían sus respectivas fábricas. Se planteaba limitar la entrada de cerveza en botella que cada cervecería podía mandar a la ciudad en donde su rival tenía su fábrica y mayor mercado. Así, se proponía que la venta de la cerveza proveniente de la Moctezuma en la ciudad de Monterrey y viceversa no podría exceder a 600 cajas al mes.³⁶⁵ Además, se estipulaba que las cervecerías no podían hacer obsequios ni descuentos de ninguna especie en la plaza de la otra y quedaba prohibido hacer anuncios de la cerveza que no fuera originaria de la ciudad en cuestión.³⁶⁶ Igualmente, ambas compañías se habían comprometido a:

- Eliminar obsequios de mano como charolas y calendarios.
- Suspender toda clase de tratos ilícitos con los cantineros y agentes.
- No establecer cantinas.
- No dar bonificaciones, comisiones extras, subvenciones, muebles, pintura de cantinas, llaves, cajas refrigeradoras o fianzas.³⁶⁷

En diciembre de 1925, ante los embates de la Cervecería Modelo, las cervecerías Cuauhtémoc, Moctezuma, Toluca y México, y Central, con la asesoría de Gómez Morin, decidieron firmar un acuerdo en el que se comprometían a fijar los precios de sus diversas cervezas en el mercado de la Ciudad de México. Al parecer, dicho arreglo se daba para hacer frente, “de común acuerdo a la competencia de otras negociaciones que rompan indebidamente sus precios en la Ciudad de México y en todos los mercados en que el problema se presente”.³⁶⁸ Sin embargo, años más tarde, un nuevo convenio incluía a la Cervecería Modelo en los acuerdos para establecer los precios de las diversas cervezas en esa ciudad.³⁶⁹

³⁶⁵ AMGM, Memorandum Arreglos entre la Cuauhtémoc y Moctezuma, 26 de octubre de 1925, vol. 364, exp. 1248., p. 1.

³⁶⁶ *Ibidem*, p. 2.

³⁶⁷ Carta de Manuel Gómez Morin a Benito Martínez, 29 de octubre de 1925, Vol. 257, Exp. 856.

³⁶⁸ AMGM, Puntos del convenio celebrado con fecha 14 de diciembre de 1925 entre la Cervecería Moctezuma S.A., Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Cía. Cervecera Toluca y México, S.A., y Cervecería Central, S.A., vol. 364, exp. 1248.

³⁶⁹ AMGM, Puntos de acuerdo, vol. 310, exp. 1085, s.f.

No sólo las grandes cervecerías buscaban tener acuerdos entre ellas para fijar precios. La Cervecería Chihuahua, a través de Gómez Morin, su abogado consultor, pidió a la ANFC que se explorara la posibilidad de llegar a un convenio entre cerveceros para limitar los crecidos gastos en que incurrían en la publicidad de sus productos. Al parecer, Benito Martínez, presidente de la Chihuahua, ya había discutido su propuesta con Enrique Sada Muguerza y Emilio Suberbic, representante en la Ciudad de México de la Cuauhtémoc y gerente de la Moctezuma respectivamente, y sólo faltaba que se propusiera a todos los miembros de la Asociación.³⁷⁰ La Cervecería Chihuahua también logró un acuerdo para fijar precios en la ciudad de Torreón con la Cervecería Cuauhtémoc y la Moctezuma, y de tal suerte lograron aumentar el precio de la cerveza.³⁷¹

Las alianzas entre cerveceros que se dieron para la formación de carteles a finales de la década de los veinte no perduraron. Aun cuando se firmaron contratos en que se especificaba a lo que se comprometía cada cervecería y se detallaba lo que quedaba prohibido, las distintas compañías continuamente violaban los acuerdos. Benito Martínez, de la Cervecería Chihuahua, se quejaba con su abogado de que la Cervecería Cuauhtémoc “está trabajando por acá mucho, está gastando dádivas, contratos, pinturas, etc., etc., a escondidas pues el contrato se lo prohíbe, pero lo hace”.³⁷² De igual manera, Auguste Genin, de la cervecería Moctezuma, en respuesta a una propuesta de convenio entre cerveceros, informaba a Gómez Morin que la Moctezuma no estaba dispuesta a participar en un arreglo, dada la época tan difícil que vivía la industria cervecera. Genin mencionaba que “a juicio del Comité Ejecutivo de la Moctezuma y al mío, cada Compañía Cervecera debe guardar su autonomía completa, trabajar como lo entienda en el territorio que sea más favorable a sus intereses y dejar los demás competidores hacer su lucha por su parte”.³⁷³ Sin embargo, creía que el único acuerdo factible entre ellas era coordinar el alza en los precios, ya que todas las cervecerías se encontraban en una situación sinuosa; sin embargo, creía

³⁷⁰ AMGM, Memorandum de Manuel Gómez Morin para Don Mariano R. Suárez, 6 de octubre de 1925, vol. 310, exp. 1085.

³⁷¹ AMGM, Carta de José Fernández a Manuel Gómez Morin, 11 de marzo de 1927, vol. 228, exp. 722.

³⁷² AMGM, Carta de Benito Martínez a Manuel Gómez Morin, 4 de noviembre de 1925, vol. 257, exp. 856.

³⁷³ AMGM, Carta de Auguste Genin a Manuel Gómez Morin, 6 de octubre de 1926, vol. 235, exp. 749.

que la Modelo, causante de la baja en precios, era la que debía dar el ejemplo al elevar sus precios.³⁷⁴

Las cervecerías tenían incentivos a salirse de lo estipulado en los contratos, dado que las sanciones a las que se hacían acreedores los infractores eran difíciles de aplicar y porque siempre existía el incentivo de bajar precios y tener más ganancias en el corto plazo para la compañía que primero rompiera el convenio. Así lo indicaba la Cervecería Chihuahua cuando, en 1927, solicitaba a la ANFC, a través de Gómez Morin, que se discutiera ante la Asamblea diversas formas en que se podían regular los métodos de propaganda que eran utilizados por las cervecerías y que se estableciera “un sistema que garantice el cumplimiento de los acuerdos anteriores y sancione debidamente las infracciones”.³⁷⁵ También se discutieron maneras de coordinar dichos convenios y se propuso que, entre todas las compañías, se eligiera una persona que fungiera como árbitro para dirimir las controversias.³⁷⁶ Los acuerdos eran quebrantados continuamente, ya que en 1931 la Cervecería Chihuahua seguía en negociaciones con las cervecerías Modelo, Moctezuma y Cuauhtémoc, para concretar diversos acuerdos.³⁷⁷

Durante la década de los veinte, los convenios entre cerveceros para fijar precios y coordinar medidas para disminuir la competencia entre ellos, fueron de corta duración. Como lo indicaba Gómez Morin, abogado consultor de la ANFC, “la situación de las cervecerías es, en los últimos 9 años, extraordinariamente desagradable por una injustificada campaña de competencia que origina gastos de venta crecidísimos y reducciones mortales de precios”.³⁷⁸ Aun cuando el abogado pensaba que se podían coordinar las actividades de las tres cervecerías más importantes del país para reducir sus costos, esto no se había logrado, debido en gran parte a la continua falta de cooperación de la Cervecería Moctezuma.³⁷⁹ Como se verá en el capítulo quinto, un par de años más tarde, como alternativa ante la falta de cooperación de la Moctezuma, la Cuauhtémoc buscaría adquirir dicha empresa.

Los cerveceros no fueron los únicos en organizar un cartel en la década de los veinte, ya que los cerilleros también se coludieron para fijar precios.

³⁷⁴ *Idem.*

³⁷⁵ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin al Secretario de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, 17 de marzo de 1927, vol. 310, exp. 1085.

³⁷⁶ AMGM, Memorandum, 6 de abril de 1927, vol. 310, exp. 1085.

³⁷⁷ AMGM, Carta de Rafael F. Vallina a Manuel Gómez Morin, 8 de noviembre de 1931, vol. 382, exp. 1300.

³⁷⁸ AMGM, Memorandum, 1934, vol. 356, exp. 1236.

³⁷⁹ *Idem.* En esa época las tres cervecerías más importantes eran la Cervecería Moctezuma, la Cervecería Cuauhtémoc y la Cervecería Modelo.

En ambos casos, Gómez Morin fue contratado para diseñar y elaborar los contratos a los que los participantes se ceñirían. En marzo de 1926, las compañías cerilleras International Match Corporation de New York, “La Imperial” S. A., “La Central”, “Los Dos Mundos”, “La Corona”, y “El Fénix”, firmaron un convenio en el cual se comprometieron a nivelar los precios de venta de fósforos y cerillos por un periodo de tres años. Dicho acuerdo, además, impedía a las fábricas La Imperial y la International Match Corporation adquirir o refaccionar otras fábricas de cerillos y fósforos en el país. Asimismo, señalaba que:

El presente convenio es de carácter enteramente privado y descansa para su cumplimiento, en la más estricta moralidad y buena fé de las partes contratantes, quienes solemnemente se comprometen a su más fiel observancia; siendo su única finalidad contener la ruinosa marcha de la Industria Cerillera del país y sin propósito deliberado alguno de lesionar intereses de la sociedad.³⁸⁰

La falta de cooperación entre las diversas compañías para fijar precios llevó a Luis Rodríguez, de origen español y dueño de la Fábrica “El Fénix” en Monterrey, a adquirir “La Central”, “La Corona”, “La Nacional” de México, S.A., y “Los Dos Mundos” en 1930.³⁸¹

VIII. OTRAS ASESORÍAS A LA CERVECERÍA CUAUHTÉMOC

Manuel Gómez Morin no sólo aconsejó a la Asociación, sino que también dio asesoría a empresas individuales, como la Cervecería Cuauhtémoc, la Compañía Cervecera de Chihuahua, y la Cervecería Pacífico, entre otras. En 1942, en plena Guerra Mundial y dada la reconversión de la economía norteamericana a una de guerra, los dueños de la Cuauhtémoc intentaron otra vez exportar sus bebidas a los Estados Unidos. Pero, a diferencia de la década anterior, los cerveceros también pretendieron exportar lámina, pues existía una gran demanda originada por el conflicto, ya que la producción de dicho producto estaba siendo utilizada por las empresas norteamericanas para la fabricación de armamento y pertrechos y era muy poco el material que era exportado a países como México. A raíz de esta situación, los dueños de la Cuauhtémoc decidieron establecer una fábrica que produjera

³⁸⁰ AMGM, Convenio cerillero, 16 de marzo de 1927, vol. 283, exp. 961.

³⁸¹ AMGM, Contrato celebrado ante Notario Público en El Paso Texas, 18 de abril de 1930.

hojalata y lámina.³⁸² En términos de impuestos, el problema que esta vez enfrentó la familia Garza Sada, y razón por la cual consultaron a Gómez Morin en la Ciudad de México, fueron los aforos a las exportaciones. Dichos impuestos se instituyeron en 1938 como respuesta a la devaluación del 35% que se generó por la expropiación petrolera. En aquellos años, el secretario de Hacienda —Eduardo Suárez— pensó que sería conveniente que aquellos exportadores que se vieran beneficiados con la devaluación, deberían de aportar al fisco un 12% de las ganancias extras obtenidas por la devaluación. La idea era que los empresarios tenían costos en pesos e ingresos en dólares y, por tanto, tenían ganancias extraordinarias debido a la devaluación. Sin embargo, también se pensaba que cuando fuera necesario se deberían dar subsidios a la importación. Ante ello, Jesús Silva Herzog y Manuel Sánchez Cuen elaboraron la ley que creaba al Comité de Aforos y Subsidios al Comercio Exterior.³⁸³

Los dueños de la Cervecería Cuauhtémoc pensaron que era el momento de aprovechar la coyuntura en la que se encontraban para incursionar en el mercado norteamericano con sus productos y, por tanto, solicitaron al gobierno que les otorgara una rebaja en los aforos a las exportaciones. Para ello, Roberto Garza Sada —gerente de la Cervecería— solicitó la asesoría de Gómez Morin para solucionar el problema. Así, Garza Sada indicaba que

tenemos con la misma Secretaría [Hacienda] gran interés en que se pudiera arreglar una rebaja radical o cancelación total de los aforos a la exportación de cerveza, pues como usted sabe, el gran aumento de consumo en E.U. y la escasez de materiales, especialmente de lámina, nos da la posibilidad de hacer exportaciones por valores muy considerables.³⁸⁴

³⁸² Esta fábrica tomaría el nombre de Hojalata y Lámina, S.A. (HYLSA).

³⁸³ Este comité —que era responsable de revisar mensualmente los aforos a las mercancías de exportación— comenzó a operar en agosto de 1938 y fue suprimido en 1947. Jesús Silva Herzog fue el presidente del Comité y en él laboraron algunos de sus alumnos, como Raúl Salinas Lozano y Octavio Campos (ambos Secretarios de Industria y Comercio en diferentes sexenios), Raúl Ortiz Mena (subsecretario de la Presidencia, hermano de Antonio —secretario de Hacienda en los sexenios de López Mateos y Díaz Ordaz—). Silva Herzog (1993: 195-196).

³⁸⁴ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 30 de julio, 1942, vol. 234, exp. 747.

Lo cual a la postre fue cierto para la industria cervecera, ya que de 1940 a 1945 el valor de las exportaciones en términos reales aumentó en un 4,236%.³⁸⁵

A partir de 1941, el grupo de la Cervecería Cuauhtémoc vio la necesidad de establecer una fábrica de lámina —que produciría corcholatas, envases de metal y hojalata— para cubrir los insumos en este rubro de la empresa. Además, dadas las necesidades del grupo, se quería establecer, en Monterrey, una planta generadora de electricidad con capacidad de 15 mil kilovatios.³⁸⁶ Si bien el costo de construir dicha planta era alto —se hablaba de una inversión de aproximadamente un millón de dólares (equivalente a 16.1 millones de dólares en 2014)—, la correspondencia señala que éste no fue la principal preocupación de los empresarios. Lo que les inquietaba era obtener los permisos de los gobiernos mexicano y norteamericano. El gobierno de los Estados Unidos requería, por cuestiones estratégicas derivadas de la Segunda Guerra Mundial, que se autorizara la solicitud de importación de maquinaria cuando ciudadanos de otros países las adquirieran. Así, la Comisión México-Americana era la que dictaminaba si determinada maquinaria podía ser exportada a México. Entre los criterios para su aprobación estaban el demostrar que la maquinaria no sería utilizada con fines bélicos y que sirviera para la manufactura de productos que los Estados Unidos habían dejado de producir debido a la reconversión bélica a la que había sido sujeta su industria.³⁸⁷

Para el caso de la maquinaria para la fábrica de lámina que los dueños de la Cuauhtémoc querían construir, las negociaciones con Washington empezaron en 1941, pero no fue sino hasta 1942 que se logró obtener el permiso para exportar la maquinaria a México.³⁸⁸ En cuanto a la instalación de la planta eléctrica, la situación resultó más delicada y Roberto Garza Sada así se lo comunicó a su abogado: “El único problema serio es la cuestión de obtener el equipo necesario, pues según parece los fabricantes americanos

³⁸⁵ Cálculo con base en Cárdenas (1994, Cuadro A.13). Debe recordarse que, en enero de 1943, México y los Estados Unidos firmaron un acuerdo comercial por el cual convenían congelar y, en ciertos casos, reducir los niveles de tarifas de los principales bienes. Cárdenas (1994: 109).

³⁸⁶ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 5 de noviembre de 1941, vol. 234, exp. 747.

³⁸⁷ Mosk (1950: 91-93).

³⁸⁸ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 30 de enero de 1942, vol. 234, exp. 747.

creen que no sería menos de un año o tal vez más bien cerca de dos para surtirnos de maquinaria, pero eso lo veremos al estar listos los pedidos”.³⁸⁹

Además de los problemas con la maquinaria para la planta generadora, los empresarios de la Cuauhtémoc tuvieron problemas con el gobierno mexicano, especialmente con la Secretaría de Hacienda, y para lo cual los servicios de Gómez Morin fueron especialmente útiles. Para 1942, ya se había obtenido el permiso de Washington para importar la maquinaria desde los Estados Unidos y la concesión de la Secretaría de Economía Nacional que acreditaba a la nueva fábrica de lámina como “industria nueva”.³⁹⁰ Sin embargo, varios meses después no podía ponerse en marcha, debido a que la Secretaría de Hacienda no había publicado la resolución respectiva.³⁹¹

Tal retraso parecía obedecer a que el Secretario de Hacienda, Eduardo Suárez, estaba preocupado por el posible impacto que pudiera tener la puesta en marcha de Hojalata y Lámina, S.A. (HYLSA) en la economía y en empresas rivales. A este respecto, es importante mencionar que en aquella época se estaba discutiendo al interior del gobierno la formación de Altos Hornos de México (AHMSA), la cual se formaría principalmente con capital de Nacional Financiera (Nafinsa). La reticencia del Secretario obedecía a que en la solicitud hecha por HYLSA se señalaba que, con una inversión de tres millones de pesos, la fábrica podría producir 12,000 toneladas de hojalata. Al secretario se la hacía imposible dicha cantidad puesto que:

Comparándola con [Altos Hornos], empresa que cuenta con todo el apoyo y fuerza del gobierno, la cual no obstante había encontrado un sinnúmero de dificultades para conseguir maquinaria, adquiriendo esa maquinaria nueva y moderna y con un capital de 50 millones de pesos iba a producir 60 mil toneladas de las cuales 20 mil eran de hojalata... Veía que se plantearía un grave problema al país al establecerse una *sobreproducción* de hojalata, lo cual traería una situación de *competencia* y en una palabra de *desbarajuste* para esas empresas... Estos razonamientos los basaba en que Altos Hornos produciría 20 mil toneladas al año, HYLSA produciría 12 mil y otra compañía menor unas

³⁸⁹ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 25 de febrero de 1942, vol. 234, exp. 747.

³⁹⁰ Esto quería decir que la industria no pagaría derechos de importación de maquinaria y materias primas, derechos de exportación, impuesto sobre la renta e impuestos del timbre por un periodo de cinco años. Ley de Industrias de la Transformación, artículo 12, publicada en el *Diario Oficial de la Federación* del 13 mayo de 1941.

³⁹¹ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 30 de julio de 1942, vol. 234, exp. 747.

2 mil toneladas para dar un total de 34 mil toneladas y el país sólo consumiría 15 mil toneladas al año, quedando sobreproducción.³⁹²

En agosto de ese mismo año, la situación no se había solucionado y Gómez Morin le indicó a Garza Sada que de ser necesario irían a hablar con el presidente para solucionar el problema.³⁹³ Las gestiones que el abogado hizo ante la Secretaría de Hacienda fueron fructíferas, ya que el 21 de octubre de 1942 se publicó oficialmente la concesión que la Secretaría de Hacienda otorgó, para su funcionamiento, a Hojalata y Lámina, S.A.³⁹⁴

Probablemente lo que preocupaba a Garza Sada era la óptica bajo la cual el gobierno pudiese utilizar la “Ley de Saturación de la Industria”. Esta ley que se introdujo en 1934, “permitía la operación de un monopolio en la industria sólo en el caso de que esta se viera amenazada o afectada por competencia ruinosa. Además, en 1936, el Congreso dio poderes al Presidente para aplicar esta ley cuando él considerara que una expansión en la industria pudiese dañar las relaciones obrero-patronales o al público”.³⁹⁵ Esta ley se seguía aplicando en el sexenio de Ávila Camacho y en los cuarenta existían cinco industrias —seda y rayón, cerillos, harina, hule y cigarros— en calidad de saturadas.

Esta ley puede verse desde dos puntos de vista distintos. Por un lado, esta medida podía ser empleada por el gobierno para proteger a las industrias “infantes” y en todo caso era un apoyo para aquellas empresas pioneras que pudieran demostrar que la competencia las afectaba negativamente. Un segundo ángulo, que es donde encaja el caso de HYLSA y el de Altos Hornos, es su utilización con otros fines, como el de canalizar inversiones hacia sectores que el gobierno intentaba desarrollar. Más aún, dicha ley podía convertirse en una herramienta idónea para proteger a las industrias paraestatales de la posible competencia tanto interna como externa, por lo que la asesoría Gómez Morin resultó esencial al enfrentar la posible competencia “desleal” por parte del gobierno.

³⁹² AMGM, Entrevista entre Fonseca y el Lic. S. de la Secretaría de Hacienda, en Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 30 de julio de 1942, vol. 234, exp. 747. Fonseca era representante de la Cervecería Cuauhtémoc y el Lic. S. era Eduardo Suárez (énfasis añadido).

³⁹³ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 3 de agosto de 1942, vol. 234, exp. 747.

³⁹⁴ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 21 de octubre de 1942, vol. 234, exp. 747.

³⁹⁵ Mosk (1950: 97; mi traducción, G.R.).

IX. A MANERA DE CONCLUSIÓN

El análisis aquí presentado nos permite entender con mayor precisión el complejo papel que Manuel Gómez Morin ejerció como abogado de empresa, representando los intereses del sector cervecero. Hemos podido observar cómo dicho abogado funcionó de enlace entre el gobierno y los empresarios y cómo negoció ante sucesivas administraciones gubernamentales las diversas peticiones del sector. En pocas palabras, los servicios que Gómez Morin prestó a la ANFC nos permiten adentrarnos en la complejidad del mundo de los negocios posrevolucionarios.

Nuestro estudio permite observar que los cerveceros mexicanos, a través de la ANFC, buscaron la protección, vía aranceles, para defender a su sector de la competencia externa. En concreto, abogaban a favor de impuestos bajos en los insumos y, por otro lado, pedían que el bien final importado estuviera sujeto a impuestos elevados. Por parte del gobierno, no quedaba claro que el uso de los aranceles se utilizara con un fin proteccionista, por lo menos para el caso de la cerveza. Más bien, y sobre todo en la década de los veinte, los aranceles fueron empleados como herramienta sustancial de una política de recaudación. Además, la correspondencia revisada sugiere que las compañías cerveceras siempre estuvieron realizando peticiones ante el gobierno para que se suprimieran o redujeran impuestos, como el impuesto especial que se impuso a la cerveza a raíz de los problemas fiscales que tuvo el gobierno, derivados de la Gran Depresión.

Por otro lado, resulta interesante señalar que ya en épocas anteriores a la Gran Depresión y a la Segunda Guerra Mundial, este sector intentó exportar sus productos a los mercados latinoamericanos y, por tanto, pidió al gobierno facilidades, especialmente para cobro de facturas al exterior, para lograrlo. A mediados de la década de los treinta algunas cervecerías, como la Cuauhtémoc, habían comenzado a exportar, incluso a mercados de difícil penetración como el norteamericano.

Finalmente, se puede observar que el abogado Manuel Gómez Morin fue contratado por otras empresas cerveceras en años posteriores, lo cual indica lo importante que fueron los servicios del abogado de empresa para el conjunto del sector. En este sentido, es importante resaltar cuán útiles fueron sus gestiones en la obtención de la concesión que los empresarios regiomontanos necesitaban de la Secretaría de Hacienda para poner en marcha su fábrica de hojalata y lámina. Aun cuando el secretario de Hacienda Eduardo Suárez se mantenía reticente respecto del otorgamiento de dicho permiso, dado que también el gobierno federal deseaba impulsar una

fábrica que compitiese con la de los Garza Sada, Gómez Morin logró finalmente que se expidiera dicha concesión. Éste no era un logro menor, ya que la mencionada fábrica se convertiría, con el tiempo, en uno de los pilares y motores fundamentales de la nueva ola de la poderosa industrialización de Monterrey en la segunda mitad del siglo XX.

CAPÍTULO QUINTO

EL ABOGADO DE EMPRESA: ASESORÍA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UNA GRAN EMPRESA, CERVECERÍA CUAUHTÉMOC

I. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia los abogados han fungido como asesores en la esfera política y económica. Dichos consejeros jurídicos han jugado el papel de intermediarios financieros desde el siglo XVII y la demanda por sus servicios se incrementó de manera importante con las revoluciones industriales que vivieron Inglaterra y los Estados Unidos en los siglos XVIII y XIX, respectivamente. No sólo brindaban sus servicios en el área financiera, sino que también ofrecían sus consejos en torno a aspectos de lo más variado en diversos ámbitos de la empresa. En México, la expansión económica vivida durante el Porfiriato dio como resultado que aparecieran abogados especializados en asesoría a las empresas, tema que expusimos en el primer capítulo de este estudio y que subraya la conveniencia de conocer la ya larga pero poco conocida historia de los abogados de empresa. En la actualidad, dentro del país y a nivel mundial, el mercado de dichos servicios ha crecido a tal grado que ahora existen grandes bufetes corporativos que dentro de un mismo techo ofrecen asesoría en materia de patentes, impuestos, contratos, fusiones y adquisiciones, arbitraje, ambiental, aeronáutica, laboral, etcétera.³⁹⁶

La Revolución Industrial en los Estados Unidos e Inglaterra trajo consigo una importante innovación dentro de la empresa, el establecimiento del *departamento jurídico o legal*. Si bien es cierto que las grandes empresas siempre tuvieron asesoría jurídica externa, no fue sino hasta la puesta en marcha de las grandes empresas ferroviarias en el siglo XIX que apareció, dentro de la

³⁹⁶ Una mirada a las páginas web de diversos bufetes corporativos mexicanos como *Santamarina y Esteta*; *Basham, Ringe y Correa*, y *Goodrich, Riquelme y Asociados*, entre otros, nos dejan ver la variedad de servicios que ofrecen dichos despachos.

empresa, una oficina dedicada exclusivamente a los aspectos jurídicos que se presentaban. Esto implicó la contratación de abogados que laboraran dentro de la empresa. La aparición de dicho departamento, así como su posición de importancia dentro del organigrama, justo debajo del presidente de la compañía y por encima de los vicepresidentes de finanzas, tráfico y de transporte, podría darnos la pauta para pensar que es un departamento que debería estudiarse más a fondo, para comprender las complejidades jurídicas con las que tuvieron que lidiar las empresas y la cantidad de recursos que se canalizaron a dicho rubro.³⁹⁷ Sin embargo, es un tema que no se ha analizado con detenimiento y que merece ser estudiado más a fondo.

A pesar de que las grandes empresas cuentan dentro de su organización con departamentos jurídicos, los dueños de las empresas, así como los ejecutivos que en ellas laboran, siguen contratando abogados externos a la empresa. Debe señalarse que algunos de los abogados que comenzaron laborando como asesores externos posteriormente son contratados para trabajar por las mismas empresas. Una vez dentro de la empresa pasan a formar parte del grupo administrativo y, con el tiempo, sobre todo si tienen éxito en el interior de la empresa, su carácter de abogado propiamente dicho comienza a desdibujarse para fusionarse con la del ejecutivo de alto nivel. Muchos otros abogados, sin embargo, deciden mantener su independencia y conservan su carácter de asesores externos. Es precisamente esta independencia y la acumulación de conocimientos que cada nuevo caso les brinda, lo que acrecienta el valor de mercado de los servicios que ofrecen. Además, cada asunto que se les presenta significa un nuevo contacto, lo cual les permite ir tejiendo redes personales que también los empresarios estiman de suma importancia para el funcionamiento de muchos de sus negocios.

Los abogados de empresa se dividen en dos grupos: aquellos que trabajan en los departamentos jurídicos dentro de las empresas, y los que ofrecen sus servicios como asesores externos, ya sea en un despacho pequeño o en un gran bufete corporativo. Los abogados que laboran de manera interna son los que llevan los asuntos jurídicos cotidianos de la empresa. Por ejemplo, los departamentos jurídicos revisan todos los contratos que realiza la empresa, las cuestiones laborales, los trámites periódicos ante diversas oficinas públicas. En cambio, los abogados externos ofrecen conocimientos especializados y soluciones a problemas que los hombres de negocios, así

³⁹⁷ Por ejemplo, Alfred Chandler menciona que con la puesta en marcha de las grandes empresas existieron importantes “innovaciones legales”, pero no ahonda mucho en su análisis. Chandler (1977: 154-156, 176). Para el organigrama de una típica empresa ferroviaria ver p. 108.

como el personal que labora en las empresas no pueden resolver. De hecho, un abogado de empresa externo suele ser contratado en primera instancia cuando el problema a resolver es coyuntural y específico. En segundo lugar, se busca que dichos agentes legales hayan resuelto problemas similares en otras empresas o que cuenten con conocimientos que les permitan enfrentar el caso. Ejemplos de esto sería la formación de *joint-ventures*, fusiones y adquisiciones, emisión de bonos y de acciones, organización de un *holding*, etcétera. Los abogados que logran acumular más conocimientos, así como redes de conocidos e independencia, son los más valorados por los hombres de negocios. Es en este sentido que el *know how* y *know who* que aporta un abogado al ofrecer sus servicios se tornan relevantes cuando un empresario decide contratarlo de manera externa.

El presente capítulo toma el caso de Manuel Gómez Morin para analizar el papel del abogado de empresa externo. A través de él se observa cómo los abogados que comenzaron a ofrecer sus servicios a las empresas en la época posrevolucionaria, fungieron no sólo como asesores jurídicos y políticos, sino también como *intermediarios financieros*, en un país que comenzaba a adecuarse a los estragos políticos y económicos que trajo consigo la Revolución. Algunos de ellos, como Manuel Gómez Morin y Miguel Palacios Macedo, operaron en dos niveles: como constructores de una normatividad financiera, al diseñar nuevas leyes, y como actores de nuevos proyectos bancarios y de novedosos esquemas de financiamiento para sus clientes. A continuación se exploran los servicios que prestó Gómez Morin a la Cervecería Cuauhtémoc en lo que se refiere a cuestiones de índole financiera dentro de la empresa. En ese sentido se estudia cómo Gómez Morin ayudó a la empresa a organizar la primera emisión de bonos hipotecarios de una compañía manufacturera mexicana en el siglo XX; cómo se discutió y analizó la posible compra y fusión de otras compañías competidoras, y cómo se diseñó y organizó el primer *holding* de una empresa mexicana.

II. LA INESTABILIDAD FINANCIERA

Para entender las funciones financieras que podían llegar a ejercer los abogados, es importante comenzar con un rápido repaso de aspectos claves de la historia bancaria y financiera mexicana, lo que nos permite situar nuestro estudio de caso con precisión. Para comenzar, conviene señalar que si bien el desarrollo financiero en México fue muy lento en los primeros tres cuartos del siglo XIX, durante el Porfiriato (1876-1910) el sector bancario tuvo un desarrollo significativo. En 1864 el país sólo contaba con un banco,

el Banco de Londres y México; en 1909 ya se encontraban funcionando treinta y cinco bancos, y los mayores, como el Banco Nacional de México y el Banco de Londres y México, contaban con sucursales a lo largo de todo el país.³⁹⁸ La Revolución, sin embargo, trastrocó de manera significativa este sector, que había llegado a consolidarse de manera importante durante el periodo 1880-1910.

El primer golpe al sector bancario lo dio Francisco I. Madero, al solicitar una fuerte cantidad en préstamos para combatir a los rebeldes encabezados por Emiliano Zapata y Francisco Villa, y como resultado aumentó de manera sustancial el déficit público.³⁹⁹ Hacia 1912, de los cuarenta y siete bancos y casas bancarias que existían sólo once reportaron no haber sido sujetos a la violencia y al desorden político.⁴⁰⁰ La situación de la banca empeoró de manera radical una vez que Huerta asumió el poder en 1913, ya que necesitaba de manera urgente recursos para derrotar a las fuerzas constitucionalistas, por lo que forzó a los banqueros a que le prestaran dinero. Además, dado que el gobierno federal era el principal deudor del sector bancario, éste quedó seriamente dañado una vez que Huerta decretó la suspensión de pagos al servicio de la deuda. Aunado a esto, otros revolucionarios también tomaron de rehén al sistema bancario. Por ejemplo, en 1913 Francisco Villa tomó la sucursal del Banco Nacional de México en Torreón y saqueó todas las reservas metálicas de éste, además de obligarlo a emitir giros bancarios a Nueva York, Londres y París. De la misma forma, en 1914, Carranza confiscó diversos bancos en Sonora y utilizó los recursos para financiar a sus tropas.⁴⁰¹ Finalmente, en 1916 Carranza exigió que los bancos respaldaran completamente con metálico todo el papel en circulación. Dicha medida fue imposible de acatar por parte de los bancos y en respuesta Carranza decretó la incautación del sistema bancario. Sumado a los problemas que aquejaban a los diversos bancos, cada jefe revolucionario imprimía sus propios billetes para financiar sus gastos militares, lo que provocó el inicio de un grave periodo inflacionario en el país.⁴⁰² Fruto de los desórdenes monetarios

³⁹⁸ Para un estudio sobre la historiografía de la banca en los siglos XIX y XX, consultar a Del Ángel y Marichal (2003: 677-724). Sobre este periodo también puede consultarse Marichal (1997), Maurer (2002) y Haber, Razo y Maurer (2003: cap. 4).

³⁹⁹ Maurer (2002: cap. 7).

⁴⁰⁰ Maurer (2002: 139).

⁴⁰¹ Haber *et al.* (2003: 94 y 95).

⁴⁰² A finales de 1913 el peso había abandonado el patrón oro y los pesos de oro desaparecieron de la circulación. De 1913 a 1914, el peso sufrió una devaluación del 54%; de 1914 a mediados de 1916, la inflación fue del 154% y a finales de 1916 era del 2009%. Para un estudio más detallado sobre este proceso véase Kemmerer (1953, pp. 172-204).

y financieros, hacia 1917 se había extinguido el sistema financiero que se había formado durante el Porfiriato.

Si bien el sistema bancario que se desarrolló durante el gobierno de Porfirio Díaz no proporcionó la mayor parte del capital para las nuevas industrias que se establecieron en el periodo 1880-1910, sí permitió a las empresas su operación diaria y posibilitó las transacciones financieras de corto plazo entre las empresas. El colapso del sistema significó la desaparición de las fuentes de crédito que aceitaban los engranes de los negocios de la época, y muchas empresas enfrentaron altos costos de transacción ante su ausencia. Por ejemplo, CIVSA, una de las empresas textiles más grandes de finales del siglo XIX, no utilizó préstamos de los bancos para la puesta en marcha de la empresa, más bien los obtuvo de la venta de acciones. Sin embargo, dicha empresa utilizó hasta 1913 préstamos bancarios a corto plazo que le permitieron pagar a sus proveedores y recibir depósitos contra la entrega de sus mercancías. Con la Revolución, y ante la ausencia de servicios bancarios adecuados, CIVSA optó por trasladar sus operaciones a bancos en Europa y los Estados Unidos, aunque sus clientes y proveedores se encontraban en México. En la década de los veinte, a pesar de que los bancos habían comenzado a operar de nueva cuenta, la empresa no pudo obtener créditos en México y, por ende, trató de obtenerlos en Nueva York, pero la Gran Depresión de 1929 impidió lograrlo. Cabe mencionar que dicha compañía no volvió a tener préstamos de bancos mexicanos sino hasta 1937.⁴⁰³

En 1921 se restituyeron los bancos incautados a sus antiguos dueños y en 1925 se fundó el Banco de México, pero los servicios que el sistema financiero ofrecía a los empresarios en la década de los veinte fueron de muy mala calidad. Sólo nueve bancos abrieron sus puertas cuando Álvaro Obregón autorizó su devolución al sector privado y todos habían perdido sus activos durante la Revolución.⁴⁰⁴ Por ejemplo, el Banco de Londres y México, que durante el Porfiriato había sido el segundo banco más importante, en 1925 todavía no podía proveer a sus clientes los servicios de órdenes de pago, giros bancarios y letras de cambio.⁴⁰⁵

El colapso del sistema financiero que trajo la Revolución tuvo por resultado la desaparición de los antiguos intermediarios. En su gran mayoría, los banqueros porfirianos desaparecieron de escena y por ello era escaso el

⁴⁰³ Para un análisis más a fondo sobre este tema veáse Gómez Galvarriato y Recio (2007: 68-105).

⁴⁰⁴ Haber *et al.* (2003: 108).

⁴⁰⁵ Archivo Manuel Gómez Morin (en adelante AMGM), Carta del Banco de Londres y México al Banco de París y de los Países Bajos, 1 de abril de 1925, vol. 322, exp. 1129.

número de quienes podían reemplazarlos con la preparación y la experiencia necesarias para manejar un sistema bancario en bancarota y en reconstrucción.⁴⁰⁶ Además, después de la incautación de los bancos había casas bancarias que ofrecían los servicios que anteriormente proveían los bancos, pero la falta de regulación propició que algunas de estas casas tuvieran quebrantos importantes a principios de la década de los veinte y que, por ende, la de por sí precaria situación del sistema financiero se viera aún más afectada.⁴⁰⁷ Un golpe adicional durante esta década de inestable situación económica y de adaptación de los nuevos gobiernos revolucionarios fue la Gran Depresión de 1929. No fue sino hasta principios de la década de los treinta que la situación financiera y económica del país comenzó a recuperarse.

III. LA EMISIÓN DE LOS PRIMEROS BONOS HIPOTECARIOS

En 1932 México comenzaba a recuperarse de los efectos de la Gran Depresión. Aunque se ha argumentado que la recesión económica se inició desde 1926, el país se vio afectado por una caída aún más importante en las importaciones y exportaciones en el periodo 1929-1931, rubro fundamental para las arcas del gobierno, ya que el 40% de los impuestos provenían de dicha fuente. Al mismo tiempo, se redujo drásticamente la oferta monetaria, lo que dio como resultado que la población volviera a utilizar, como en las épocas de la Revolución, el trueque para sus transacciones comerciales. Los bancos fueron objeto de varias corridas, ya que los clientes comenzaron a exigir metálico equivalente a la suma depositada en sus cuentas. En consecuencia, los préstamos comerciales disminuyeron drásticamente, las tasas de interés aumentaron un 50%, el peso abandonó el patrón oro, cientos de obreros fueron despedidos, y miles de trabajadores que laboraban en los Estados Unidos fueron repatriados a México.⁴⁰⁸

⁴⁰⁶ Una gran excepción sería la de Agustín Legorreta, quien entretejería su carrera en el Banco Nacional de México a la par del proceso revolucionario. Legorreta fue nombrado secretario técnico del Consejo de Administración y jefe de correspondencia interior del banco el 26 de diciembre de 1911. De acuerdo con Zebadúa, Legorreta tenía “la habilidad para negociar con los nuevos gobernantes, salvaguardando los intereses del banco... Y durante los años de revoluciones esa destreza especial se volvería cada vez más indispensable”. Zebadúa (1994: 60).

⁴⁰⁷ Para un estudio sobre las casas bancarias, véase Anaya Merchant (2002) y Gómez Galvarriato y Recio (2007).

⁴⁰⁸ Para un análisis más a fondo sobre los efectos de la Gran Depresión en la economía mexicana, consultar Cárdenas (1994: capítulos 1 y 2).

La mayoría de las empresas mexicanas sufrieron los embates de la Gran Depresión, y la Cervecería Cuauhtémoc no fue la excepción, ya que su producción cayó 38% entre 1929 y 1932.⁴⁰⁹ Además, a finales de la década de los veinte la Cuauhtémoc había decidido construir una fábrica de malta y estaba haciendo ampliaciones en su empresa filial de la Ciudad de México (Cervecería Central, S.A.), motivo por el cual utilizó una línea de crédito que el Banco de Montreal le había ofrecido.⁴¹⁰ La compañía buscó renegociar sus deudas a plazos más largos y con menores tasas de interés, pero no quedaba claro que esto pudiera lograrse, dada la situación en que se encontraban los bancos en el país a raíz de la depresión económica.

Para disminuir los altos costos de la deuda, en 1932 Manuel Gómez Morin, junto con los dueños de la Cervecería Cuauhtémoc, comenzó a buscar la forma de reorganizar las deudas que tenía la compañía con el Banco de Montreal. Estas deudas ascendían alrededor de 500,000 dólares (que en 2014 equivaldrían a unos 8.7 millones de dólares)⁴¹¹ que se habían utilizado para inversión en capital fijo y que en su gran mayoría se habían contraído con el Banco de Montreal.⁴¹² La situación era apremiante para la compañía, ya que en diciembre de 1931 no habían podido hacer los abonos correspondientes al préstamo que el banco les había otorgado.⁴¹³ Gómez Morin, el abogado de la compañía, proponía utilizar un instrumento financiero que le permitiera a la empresa reducir el costo de la deuda y extender el plazo de los pagos. A principios de la década de los treinta, este tipo de estrategia financiera era difícil de conseguir, debido a que los préstamos que se podían obtener de los bancos o de los proveedores eran en su gran mayoría a plazos no mayores de 6 meses y generalmente eran utilizados para cuestiones comerciales.⁴¹⁴ Asimismo, las acciones de las empresas, aun cuando cotizaban en bolsa, se vendían a miembros del mismo grupo. Además, la bolsa mexicana de valores era pequeña y estaba poco desarrollada, y los bancos importantes, como el Banco de Londres y México, se encontraban sumer-

⁴⁰⁹ Estimación de AMGM, Comparación de Ventas Cuauhtémoc y Central con Moctezuma y Modelo, s.f., vol. 356, exp. 1236.

⁴¹⁰ Archivo de la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma (en adelante ACCM), Actas del Consejo de Administración, 11 febrero 1931.

⁴¹¹ A lo largo de este capítulo se utiliza Williamson (2015) para el cálculo a dólares de 2014.

⁴¹² AMGM, Memorandum del Bank of Montreal, 17 de agosto de 1932, y Memorandum, s.f., vol. 356, exp. 1235.

⁴¹³ ACCM, Acta del Consejo de Administración, 2 de diciembre de 1931.

⁴¹⁴ Los préstamos bancarios, personales o de proveedores, se otorgaban, por lo general, a corto plazo (6 meses); se podían extender por más tiempo una vez finalizado el periodo pactado, pero la empresa —*ex ante*— no tenía la garantía de que esto llegaría a suceder.

gidos en procesos de reorganización, dificultando la posibilidad de ofrecer créditos.⁴¹⁵

Gómez Morin, abogado de la empresa, había participado en la elaboración de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito y de la Ley de Instituciones de Crédito (1932) y, por tanto creyó, que era el momento oportuno de ofrecer a los Garza Sada, los dueños de la Cuauhtémoc, un nuevo instrumento financiero más acorde con sus necesidades.⁴¹⁶ Gómez Morin les propuso a sus clientes que utilizaran bonos hipotecarios, con lo cual lograrían dos propósitos: reducir las tasas de interés y extender el plazo de los pagos.⁴¹⁷ Sin embargo, esta estrategia no sería fácil de implementar, ya que sería la primera vez, desde la Revolución, que una empresa mexicana manufacturera colocara este tipo de deuda en el mercado.⁴¹⁸ Además, debería convencerse a los posibles inversionistas de destinar dinero a un instrumento financiero poco conocido, en una época en la que el país comenzaba a salir de la Gran Depresión. Aún así, el abogado de la Cuauhtémoc contaba con vínculos importantes en los círculos financieros, ya que se había desempeñado como abogado y apoderado del Banco de Londres y México desde principios de la década de los veinte⁴¹⁹ y con otros posibles inversionistas.

A finales de 1932 la familia Garza Sada, junto con su abogado, contemplaba cuál sería la mejor estrategia para la colocación de los bonos hipotecarios de la Cuauhtémoc en el mercado. Gómez Morin concretó que el Banco de Londres y México fungiera como principal colocador de la emisión, lo cual significaba que el banco se encargaría de distribuir los bonos en

⁴¹⁵ Por ejemplo, en 1937 sólo 16 compañías mineras, 17 compañías manufactureras, 16 bancos y 8 compañías aseguradoras cotizaban en bolsa. AMGM, Cotizaciones de la Bolsa de Valores, junio de 1937, vol. 350, exp. 1212.

⁴¹⁶ Eduardo Suárez, Secretario de Hacienda en la época de Lázaro Cárdenas, señala en sus memorias que la Ley de Instituciones de Crédito fue encomendada a una comisión formada por Eduardo Suárez, Miguel Palacios Macedo (abogado del Banco de Londres y México) y Manuel Gómez Morin. Asimismo, menciona que en su mayor parte esta ley fue redactada por Gómez Morin y revisada por banqueros como Agustín Legorreta del Banco Nacional de México. En cuanto a la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito, Suárez indica que esta misma comisión estuvo encargada de su elaboración. Suárez (1977: 54-55).

⁴¹⁷ AMGM, Varias cartas y memoranda, vol. 356, exp. 1235, junio de 1924 a diciembre de 1936.

⁴¹⁸ AMGM, Banco de Londres y México, S.A., Departamento de Fideicomiso, Emisión de obligaciones hipotecarias de la Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Borrador, s.f., vol. 356, exp. 1235.

⁴¹⁹ AMGM, Poder conferido por el Banco de Londres, Sociedad Anónima a Manuel Gómez Morin, 5 de abril de 1922, vol. 320, exp. 1123.

el mercado y además estaría encargado de saldar el adeudo contraído por la Cuauhtémoc con el Banco de Montreal y otros prestamistas.⁴²⁰

Asimismo, el Banco de Londres, con la ayuda de su abogado, Manuel Gómez Morin, emprendió varias acciones que permitieron que los bonos hipotecarios fueran más fácilmente aceptados. Primero, se acordó que otros bancos importantes del país —como Banco de Comercio, S.A., Crédito Industrial de Monterrey, S.A., Banco Mercantil de Monterrey, S.A., Banco de Nuevo León, S.A., Banco Refaccionario Algodonero, S.A., y Banco de la Laguna, S.A.— tomaran paquetes de bonos y los vendieran a su clientela. El Banco de Londres ya había entablado conversaciones extraoficiales sobre cuántos bonos iba a suscribir cada banco y a qué precio y sólo faltaba redactar el contrato. Además, se pactó que dichos bonos podrían ser utilizados como colateral hasta por un 80% del valor nominal en la aprobación de préstamos con intereses no mayores al 8%.⁴²¹ En este sentido el Banco de Londres, además de ser el colocador de la emisión, también ofrecía a sus clientes que se aceptarían como colateral los bonos de la Cuauhtémoc hasta por un 80% de su valor en aperturas de créditos, créditos prendarios y en cuenta corriente.⁴²²

Del mismo modo, la emisión de este nuevo instrumento financiero trajo importantes innovaciones en los servicios que el Banco de Londres ofrecía a sus clientes. Esta institución financiera creó un nuevo servicio llamado “depósito de valores en administración”, que permitiría a sus clientes depositar sus inversiones en bonos y acciones en una cuenta especial, y el banco cobraría los dividendos devengados de dichas inversiones y las acreditaría en las cuentas. Este nuevo servicio, además, proveía información a sus clientes sobre el mercado de valores y de las compañías que en él se cotizaban.⁴²³

En segundo lugar, el Banco de Londres convino con el Banco de México para que éste diera a conocer a sus bancos asociados:

⁴²⁰ AMGM, Memorandum de Agustín Garza Galindo, 17 agosto 1932 y memorandum de Enrique Sada Murguerza, 29 de agosto de 1932, vol. 356, exp. 1235.

⁴²¹ AMGM, Banco de Londres y México, Memorandum de Operaciones, s.f., vol. 356, exp. 1235. Crédito Industrial estaría encargado de colocar los bonos en el mercado de la ciudad de Monterrey. Los precios pactados por bono serían \$97.50 (el valor nominal era \$100.00).

⁴²² AMGM, Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Situación de Obligaciones Hipotecarias, s.f., vol. 356, exp. 1235.

⁴²³ AMGM, Banco de Londres y México, s.f., vol. 356, exp. 1235. El banco promocionaba que esta institución era la primera en ofrecer este tipo de servicio en México. La comisión que el banco cobraba por el servicio era 1/8 de uno por ciento del dinero que ayudara a recaudar para sus clientes.

Que admitirá en redescuento toda clase de documentos garantizados con prenda de obligaciones de la Cervecería, a tipos no mayores del 5%; que abrirá a los Bancos asociados créditos en cuenta corriente con garantía de obligaciones de la Cervecería, hasta por el 80% por lo menos del valor nominal de las obligaciones; que reportará esas obligaciones hasta el límite máximo que permite la ley, y que hará con las obligaciones mencionadas operaciones de mercado abierto.⁴²⁴

Tercero, Gómez Morin también se encargó de dar publicidad a la emisión de bonos en los periódicos capitalinos como el *Excélsior* y *El Universal*, para que los inversionistas conocieran este nuevo instrumento financiero. Más aún, el abogado creía que si el Banco de Londres y México utilizaba a estos diarios como agentes para la publicidad de los anuncios,

los señores [de los diarios] harán gratuitamente o por un pago muy corto, dos o tres editoriales sobre la necesidad general del mercado de valores y sobre la conveniencia completa que para los inversionistas puedan tener la operación con obligaciones, publicando además una o dos notas informativas sobre cada emisión que [el Banco] se proponga realizar.⁴²⁵

El abogado también indicaba que había entablado conversaciones con *El Diario de Negocios* y con el *Boletín Financiero* para llegar a un acuerdo similar.

Este tipo de acciones eran importantes de emprender en una economía que recién salía de los embates de la Gran Depresión y de los estragos de la Revolución y en la que la mayor parte de la inversión que hacía el sector privado estaba dirigida al sector de bienes raíces. Al parecer, la publicidad que había orquestado el abogado había dado resultados, ya que meses más tarde Enrique Sada Muguerza, al comunicarse con su abogado, indicaba que:

Puedo informarle que desde el lunes de esta semana empezó la publicidad a favor de los bonos. Las impresiones que he estado recibiendo de personas conocidas son muy favorables a la emisión en todos los sentidos. El licenciado Palacios Macedo [abogado del Banco de Londres y México] se siente seguro de que la suscripción será cubierta totalmente y de que los bonos se venderán con premio en breves días.⁴²⁶

⁴²⁴ AMGM, Banco de Londres y México, Memorandum de Operaciones, s.f., vol. 356, exp. 1235.

⁴²⁵ AMGM, Memorandum para el sr. Lic. Palacios Macedo, 1 de febrero de 1933, vol. 356, exp. 1235.

⁴²⁶ AMGM, Carta de Enrique Sada Muguerza a Manuel Gómez Morin, 11 de mayo de 1933, vol. 310, exp. 1085 bis.

Es interesante señalar que la emisión de los bonos de la cervecería regiomontana atrajo el interés de los inversionistas antes de que aquéllos se colocaran en el mercado. Esto quizá se haya debido a la diseminación de información que tanto Gómez Morin, así como sus dueños, comenzaron a hacer con los hombres de negocios de distintas ciudades. Por ejemplo, Antoine Gelly, cuyo representante en México era Maximino Michel, miembro de la colonia de barcelonettes y asociado con la casa J. Ebrard y Cía., y con la tienda departamental El Puerto de Liverpool, quería invertir 100,000 pesos (522,000 dólares de 2014) antes de su partida del país. Gelly sugería que el dinero se entregara al departamento de Fideicomiso del Banco de Londres y México y que éste a su vez se los prestara a la Cervecería Cuauhtémoc a una tasa del 8% por un plazo de tres meses o menor. Así, una vez que la emisión de bonos saliera al mercado, se tendrían lista la suma de 100,000 pesos para invertir en los bonos.⁴²⁷ Asimismo, otras empresas comenzaron a tomar interés en la nueva forma en que podían hacerse de recursos y comenzaron a consultar al abogado de la Cuauhtémoc para estudiar la posibilidad de hacer una emisión de obligaciones para otras compañías. Tal fue el caso de la Compañía Industrial de Atlixco, S.A., que pretendía hacer una emisión de bonos para consolidar la deuda que debía al Banco de México por un valor de 2,300,000 pesos (12 millones de dólares de 2014).⁴²⁸

En mayo de 1933 salió a la venta la emisión de bonos hipotecarios de la Cervecería Cuauhtémoc, con un valor de 2,500,000 pesos (aproximadamente 13 millones de dólares de 2014); la planta de la cervecería se utilizó como colateral para garantizar los bonos. Esta nueva deuda sería pagada en un plazo de diez años a una tasa de interés del 8% en cupones semestrales.⁴²⁹ En cuanto a quiénes fueron los suscriptores de los bonos de la Cuauhtémoc, no existe información en ese sentido, pero la correspondencia de los Garza Sada con su abogado sugiere que fueron colocados en manos de empresarios conocidos y de la familia extendida. Con respecto a los pagos de la deuda en el primer semestre de su colocación, esto parece no haber causado problemas a los dueños de la cervecería, ya que con las utilidades que estaba teniendo Fábricas de Monterrey, S.A. (Famosa), otra empresa del

⁴²⁷ AMGM, Memorandum para el Sr. Lic. Palacios Macedo, 1 de febrero de 1933, vol. 356, exp. 1235.

⁴²⁸ *Idem.* Al parecer Gómez Morin no podía, en ese momento, tomar el asunto y recomendaba que el señor Lino Pardueles, principal accionista de la Compañía de Atlixco, se pusiera en contacto con el abogado del Banco de Londres y México, el licenciado Palacios Macedo.

⁴²⁹ *El Economista Semanal Financiero*, t. XI, núm. 134, 11 de mayo de 1933, p. 466.

grupo, se iba a poder pagar tranquilamente la amortización y los intereses sobre los bonos.⁴³⁰

En 1935, Gómez Morin consideraba un éxito la emisión de la Cuauhtémoc y contemplaba la reconversión de la deuda de un 8 a un 6%, con la posibilidad de extender el periodo de pago. El abogado creía en:

La posibilidad y en la necesidad, pasado el momento de prueba y establecido un mercado, de convertir la emisión a un tipo más bajo de interés y/o, en caso de necesidad, con prórroga el plazo para dejarle las manos más libres a la Cervecería con la reducción de sus problemas y de amortización. Pagaron ustedes la cuota de pioneers... La emisión, sin embargo, es un éxito y las cotizaciones sobre la par son un hecho. Dos años de experiencia han hecho públicas las seguridades reales y personales que sirvieron de base a la emisión, y sería extraordinariamente elegante, en el sentido francés de la palabra, y de grande interés no sólo para la Cervecería, sino para todo el mercado mexicano de valores, hacer ahora una conversión reduciendo en dos puntos el interés.⁴³¹

A partir de la primera emisión de bonos hipotecarios por parte de la Cervecería Cuauhtémoc, la familia Garza Sada utilizó continuamente este tipo de instrumento para financiar diferentes necesidades que las diversas empresas del grupo necesitaron. Gómez Morin no sólo aconsejó en dichas colocaciones, sino que fungió como agencia colocadora, al aconsejar sobre el momento oportuno en que deberían ser lanzados al mercado los bonos hipotecarios, las tasas de colocación y el precio de venta de dichos bonos. Por ejemplo, en 1936, Roberto Garza Sada solicitó la opinión de Gómez Morin sobre la conveniencia de que la empresa Troqueles S. A. lanzara una emisión de bonos a una tasa de 7%. Ante esta situación, el abogado les indicó que la tasa que pensaban pagar era baja y que más bien deberían considerar una tasa del 8%, ya que la emisión era pequeña y la compañía no era tan conocida como otras del grupo. El abogado señalaba que:

La compañía [Troqueles] no es una de las grandes empresas conocidas internacionalmente... Por otra parte, hay todavía papel de 8% ofrecido a 100 [en el mercado] y sólo una emisión de valores extraordinarios podría ser acogida

⁴³⁰ Famosa estaba encargada de la fabricación de las corcholatas, tapas para frascos y botellas y artículos de lámina en general. Además, era la responsable de adquirir el gas carbónico para la elaboración de la cerveza. AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 15 de julio de 1933, vol. 356, exp. 1235. Las utilidades de Famosa fueron de más de 200,000 pesos en el primer semestre de 1933.

⁴³¹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 15 de marzo de 1935, vol. 356, exp. 1236.

con gusto a tipo inferior al 8%. Es decir, que al 7% la emisión de Troqueles difícilmente se cotizaría a más de 95 y no sé hasta que punto, por otra parte, sea conveniente para la empresa tener obligaciones suyas a precio inferior a la par... Mi opinión, por tanto sería hacer la emisión al 8%... colocando en firme las obligaciones de 97 a 97.5 desde el momento de la emisión... No creo que la Sociedad de Crédito, ni la Compañía de Aceptaciones, en su caso, deban garantizar una emisión que pueda estar en el mercado a precio inferior a la par. Ello dañaría a la emisora y a la empresa de garantía. Eso es una razón para pensar en el proyecto de 8%.⁴³²

La Cervecería Central, que había sido adquirida por la Cervecería Cuauhtémoc en 1928 y que desde principios del siglo XX había tenido lazos con la Cuauhtémoc para distribuir sus productos en la Ciudad de México, intentaba en 1937 lanzar al mercado una emisión de bonos hipotecarios para consolidar diversas deudas adquiridas con anterioridad y que ascendían a 450,000 pesos (dos millones de dólares en 2014). Además, con la nueva emisión se pretendía obtener fondos adicionales por un valor aproximado a los 300,000 pesos (1.37 millones de dólares en 2014), para inversiones adicionales que la cervecera debía hacer. Esta emisión había sido pactada en principio al 7%, pero todavía se esperaba el permiso de la Secretaría de Hacienda para que las compañías de seguros pudieran invertir en los bonos de la Central.⁴³³ Este permiso era de vital importancia, ya que permitiría a las recientemente “mexicanizadas” compañías de seguros invertir en bonos y acciones de distintas compañías mexicanas. Esto daría una inyección de fondos al mercado de bonos y acciones del naciente mercado de valores, dada la cantidad de dinero en pagos de pólizas con las que contaban las compañías aseguradoras y que debían ser invertidas en instrumentos financieros mexicanos redituables y de bajo riesgo.⁴³⁴

⁴³² AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 7 de julio de 1936, vol. 356, exp. 1236.

⁴³³ AMGM, Memorandum para el sr. director general de Crédito, Emisión Cervecería Central, 2 de marzo de 1937, vol. 310, exp. 1085 bis.

⁴³⁴ Antes de 1935, la mayoría de las compañías aseguradoras eran extranjeras y tendían a invertir las reservas en sus países de origen. En 1935 se cambió la ley y se facultó a la Secretaría de Hacienda a regular a dichas compañías. Además, se les exigió que invirtieran sus reservas en instrumentos financieros mexicanos. Debe señalarse que dicha ley también facultaba a Hacienda para que publicara en qué bonos y acciones podían invertir las compañías aseguradoras. Aun cuando las compañías aseguradoras extranjeras lucharon por cambiar la legislación, no tuvieron éxito y abandonaron el país. Esto dio pie a que los inversionistas mexicanos tomaran la dirección de las antiguas compañías aseguradoras. Hamilton (1982: 205).

El abogado de los Garza Sada, al igual que en el caso de Troqueles, examinaba el momento oportuno para lanzar la emisión de la cervecería de la Ciudad de México. Por tanto, comunicaba a sus clientes a finales de 1936 que:

...la situación, desde el punto de vista de la colocación de los bonos, es muy distinta de la que existía hace seis meses y aún de la que predominaba hace dos meses. Tal vez no sea posible hacer algo hasta fines de año o principios del próximo, una vez que las compañías de seguros hayan completado el plan que ya tienen hecho para la inversión de sus valores del presente año, y estén en libertad de incluir la adquisición de bonos en su plan del año próximo. Yo tendré todo preparado y volveré a hablar con los compradores presuntos cuando sea oportuno hacerlo para no dejar pasar la oportunidad.⁴³⁵

La emisión de bonos de la Central fue anunciada el 19 de abril de 1937 por un monto de 750,000 pesos (aproximadamente 3.43 millones de dólares de 2014) y a una tasa de interés del 7%, pagadero en semestres vencidos, y en junio del mismo año se hicieron cambios a la escritura de emisión de obligaciones para permitir la inversión de compañías de seguros en este instrumento financiero.⁴³⁶ Gómez Morin también se encargó de colocar la emisión de bonos de la Central y buscó los mejores compradores para la deuda de la compañía.⁴³⁷ Finalmente, dichas obligaciones fueron colocadas por el abogado de la empresa en las siguientes instituciones financieras:

J. L. Lacaud y Cía.	1,000 obligaciones
Nacional Financiera, S.A.	2,000 obligaciones
“La Nacional” Cía. de Seguros sobre la Vida, S.A.	1,500 obligaciones
Banco de Capitalización, S.A.,	1,000 obligaciones
Banco de Londres y México, S.A.	2,000 obligaciones ⁴³⁸

⁴³⁵ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 30 de noviembre de 1936, vol. 356, exp. 1235.

⁴³⁶ AMGM, Testimonio de la declaración de voluntad sobre la emisión de obligaciones hipotecarias formalizadas por la “Cervecería Central”, S.A., 19 de abril de 1937, y Testimonio de la escritura de adición a la emisión de obligaciones hipotecarias de la “Cervecería Central”, S.A., 7 de junio de 1937, vol. 354, exp. 1232.

⁴³⁷ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 21 de abril de 1937, vol. 453, exp. 1475.

⁴³⁸ AMGM, Memorandum, 23 de abril de 1937, y Carta de Enrique Sada Muguerza a Manuel Gómez Morin, 23 de abril de 1937, vol. 354, exp. 1232.

Las obligaciones tomadas por estas instituciones serían colocadas en el mercado, salvo las de la aseguradora La Nacional, así como las del Banco de Capitalización, que serían tomadas por dichas instituciones como inversión permanente.⁴³⁹

Aun cuando hubo dificultades para la colocación de la emisión de los bonos de la Central en abril de 1937, en mayo Roberto Garza Sada le comunicaba a su abogado:

En cuanto al asunto de la emisión, creo que no podemos sino felicitarnos del éxito, o mejor dicho felicitar a usted, pues creo que ha logrado además del beneficio directo que pensábamos, un beneficio muy importante, que es el de darle a esa clase de operaciones mucha más amplitud en el mercado y crearles más confianza entre todos los inversionistas...⁴⁴⁰

Antes de la primera emisión de bonos hipotecarios de la Cervecería Cuauhtémoc en 1933, los bonos hipotecarios de las compañías mexicanas manufactureras no cotizaban en la bolsa de valores mexicana. En 1936, aproximadamente ocho empresas inscribieron sus obligaciones hipotecarias en la bolsa, y los inversionistas del país las empezaron a considerar como inversiones lucrativas y de bajo riesgo.⁴⁴¹ Un año después, doce compañías estaban suscritas en la bolsa.⁴⁴²

Las empresas de los Garza Sada continuaron utilizando este instrumento para financiar las crecientes necesidades de sus diversas empresas. En 1937 hubo una emisión adicional de obligaciones de la Cervecería Cuauhtémoc y en 1941 de la Cervecería Central y de la empresa Malta. Aun cuando no existe información sobre quiénes eran los tenedores de bonos de la Cuauhtémoc, sí contamos con información sobre las otras dos compañías. Los cuadros 20 y 21 indican en manos de quién quedaron colocadas las obligaciones de la emisiones de la Central y Malta en 1941.

⁴³⁹ AMGM, Memorandum, 21 de abril de 1937, vol. 354, exp. 1232.

⁴⁴⁰ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 21 de mayo de 1937, vol. 469, exp. 1523.

⁴⁴¹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Julio Traslosheros, 19 de mayo de 1936, vol. 350, exp. 1214.

⁴⁴² Las empresas que tenían bonos hipotecarios inscritos en la bolsa de valores eran: Asociación Hipotecaria Mexicana, Cementos México, Cía. Mexicana Cerillos y Fósforos, Certificados Banco Internacional Hipotecario, Combustibles Turismo y Transportes, Cervecería Cuauhtémoc, Edif. Modernos, Progreso, Radio Teatro Inter., Crédito Territorial, Textiles Monterrey, S.A., Hrb.y de O. P. AMGM, Cotizaciones de la Bolsa de Valores en México, 4 de junio de 1937, vol. 350, exp. 1212.

CUADRO 20

Tenedores de bonos hipotecarios de la Cervecería Central, S.A., 1941 (pesos)

Sociedad Financiera Mexicana (Sofimex)	9,000
Banco de Comercio	27,400
Nacional Financiera	15,000
José Soler	9,000
Aseguradora Anáhuac	8,000
J. Ventes	1,600
El Mundo, S.A.	22,000
Mercedes Madero	2,200
Seguros de México, S.A.	77,000
A. Lenz	1,400
Sociedad de Inversión y Real B. Inmobiliaria	5,000
Banco de Londres y México	164,100
Bodegas de Depósito	13,200
Departamento Fiduciario	2,000
F. Ocampo	2,000
Aurora, S.A., Cía. de Seguros	9,000
La Nacional, Cía. de Seguros	119,200
R. J. Blackmore	8,000
La Equitativa, Cía. de Seguros	7,000
B. Schinck	200
R.E. Dunand	5,000
C. Bauer	5,000
A. Moulat	800
R. Cardona	5,000
J.B. Ebrard	37,000
Total	555,100

FUENTE: AMGM, Tenedores de obligaciones hipotecarias de Cervecería Central, 5 de junio de 1941, vol. 469, exp. 1523.

CUADRO 21

Tenedores de bonos hipotecarios
de la Fábrica Nacional de Malta, S.A., 1941 (pesos)

Banco de Comercio, S.A.	50,000
Banco Capitalizador de Ahorros	30,000
Sociedad General de Crédito	5,000
J. B. Ebrard	50,000
The National City Bank of New York	10,000
Banco de Londres y México, S.A.	130,000
Banco Mexicano, S.A.	50,000
Banco de Nuevo León, S.A.	3,000
Sr. Armando Díaz	10,000
Juan H. Bahmsen	1,000
Niels G. Larsen	5,000
Crédito Industrial de Monterrey	16,000
Banco Capitalizador de Monterrey, S.A.	30,000
Guillermina P. Salazar	15,000
Banco Refaccionario y Fiduciario de Coahuila	5,000
Ernesto Ornelas	3,000
Banco de Comercio*	50,000
J. Martínez	7,000
G. Sada	20,000
Total	490,000

* Es muy probable que exista un error y se haya contabilizado doblemente la inversión del Banco de Comercio en esta emisión.

FUENTE: AMGM, Fábrica Nacional de Malta, S.A., 4 de junio de 1941, vol. 469, exp. 1523.

El cuadro 20 nos muestra, aún para un periodo muy específico, que el 40% de los bonos hipotecarios fueron utilizados como instrumentos de inversión por las compañías aseguradoras y el 34.5% por los bancos. Esto es interesante en la medida que la Secretaría de Hacienda autorizaba en

qué instrumento financiero podían invertir las compañías aseguradoras. El cuadro 21 indica que la mayoría, aproximadamente un 77%, de los inversionistas de la fábrica de malta fueron instituciones financieras. Quizás esto se deba a que dichas instituciones colocaron posteriormente los bonos entre su clientela. En ambos casos se observa que la minoría de los tenedores eran pequeños inversionistas.

Abogados como Gómez Morin también fueron empleados por diversos empresarios para hacer los trámites respectivos en Hacienda, con el fin de que los bonos que fueran a ser emitidos por sus compañías pudieran ser objeto de inversión por parte de estas instituciones. Es muy probable que sin la inversión de las compañías aseguradoras, el mercado de bonos hipotecarios se hubiera desarrollado a menor escala en la década de los treinta en México.

Hacia 1956 la familia Garza Sada había utilizado los bonos hipotecarios de manera importante para apoyar proyectos y necesidades de sus diversas compañías. Esto les permitió obtener aproximadamente 12 millones de dólares (aproximadamente 105 millones de dólares de 2014) en un periodo de treinta años para sufragar diversas inversiones de importancia.⁴⁴³

Las emisiones de bonos hipotecarios de las cervecerías Cuauhtémoc y Central, así como de la empresa Troqueles de la familia Garza Sada, nos muestran la labor del abogado de la empresa en la colocación de dichas emisiones. También señalan la importancia de las conexiones de Gómez Morin en las esferas financieras, empresariales y gubernamentales y sin las cuales la primera colocación de bonos de la Cuauhtémoc en 1933 hubiera sido más complicado de realizar. Dado el subdesarrollo de la bolsa de valores en México y del sistema financiero, la *mano visible* del abogado fue de mucha utilidad al conjuntar los intereses de inversionistas y hombres de negocios para colocar en el mercado de valores un nuevo instrumento financiero con éxito.

IV. FUSIONES Y ADQUISICIONES:

LA CERVECERÍA CUAUHTÉMOC A LA CAZA DE SUS COMPETIDORES

A finales del Porfiriato, las compañías cerveceras de gran tamaño habían logrado el control en sus respectivos mercados regionales y comenzaban a consolidarse a nivel nacional. Por ejemplo, la Cuauhtémoc, localizada

⁴⁴³ AMGM, Memorandum de Manuel Gómez Morin, 17 de diciembre de 1956, vol. 545, exp. 1726.

en la ciudad de Monterrey, se había asociado con una pequeña cervecería de la Ciudad de México para distribuir sus productos en dicha ciudad y así competir con su rival, la Cervecería Toluca y México. Con una estrategia similar, la Cervecería Moctezuma, ubicada en Orizaba, había construido una pequeña fábrica en Monterrey para introducir sus productos en el noroeste del país.⁴⁴⁴ Una vez finalizada la Revolución, la ausencia de servicios de transporte de carga ferroviario y de servicios bancarios adecuados, orilló a las empresas cerveceras a surtir solamente sus mercados regionales. No obstante, a finales de la década de los veinte, empresas como la Cervecería Cuauhtémoc, buscaron competir de nuevo a nivel nacional, y la estrategia que utilizaron fue la de tratar de adquirir a sus principales competidores.

En 1927, cuatro cervecerías, Cervecería Cuauhtémoc, Cervecería Moctezuma, Cervecería Modelo y Cervecería Toluca y México, controlaban el 74% del mercado y el porcentaje que cada una de ellas tenía era el 32, el 25, el 13 y el 4%, respectivamente.⁴⁴⁵ En años posteriores, la Cuauhtémoc, con la ayuda de su abogado consultor Manuel Gómez Morin, intentaría dos estrategias distintas para comprar a sus principales rivales, la Cervecería Modelo y la Cervecería Moctezuma.

En 1928, después de un periodo marcado por una guerra de precios entre las cervecerías Modelo, Cuauhtémoc y Moctezuma, los empresarios regiomontanos entablaron conversaciones con Martín Oyamburu y Pablo Díez, principales accionistas de la Modelo, para explorar la posibilidad de comprar esta cervecería ubicada en la Ciudad de México.⁴⁴⁶ La Modelo tenía deudas que, en medio de la Gran Depresión, la colocaron en una situación financieramente desventajosa y ponía seriamente en duda la estabilidad de la compañía. La cervecería debía aproximadamente 930,000 dólares a *The Mexico City Banking Co.*, al *Anglo South American Bank*, a Pablo Díez y Martín Oyamburu.⁴⁴⁷ Asimismo, la compañía tenía un pasivo comercial que sumaba 232,000 dólares y, además, la Modelo no había ter-

⁴⁴⁴ Durante el Porfiriato y después de la Revolución, la estrategia que utilizaron las empresas cerveceras para penetrar el mercado de sus competidores fue el de establecer nuevas fábricas o el de comprar cervecerías ya existentes en las ciudades donde deseaban introducir sus productos. Esto probablemente se debió a los altos costos de transporte en México. Por ejemplo, en 1924 era 44% más costoso transportar una tonelada de cerveza de Monterrey a Tampico que del puerto de Liverpool, en Inglaterra, a Monterrey. AMGM, Importación de Cerveza Extranjera en México, 5 de julio de 1924, vol., 310, exp. 1085.

⁴⁴⁵ AMGM, Cantidad calculada en litros, primer semestre de 1927, vol. 355, exp. 1234. Debe señalarse que para 1931, la Modelo y la Toluca y México ya se habían fusionado.

⁴⁴⁶ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Francisco G. Sada, 24 de abril de 1928, Sección: Personal, Serie: Correspondencia Particular, Francisco G. Sada.

⁴⁴⁷ AMGM, Anexo 5: Nota de Pasivo Bancario, 1931, vol. 595, exp. 2023.

minado de pagar la compra de la Cervecería Toluca y México, añadiendo otros 100,000 dólares a sus obligaciones.⁴⁴⁸ Estas deudas, que equivaldrían a aproximadamente 16.9 millones de 2014, afectaban la viabilidad de la compañía ya que constituían cerca del 47% del valor de la Cervecería Modelo.⁴⁴⁹

Contratos y memoranda preliminares entre Martín Oyamburu y Pablo Díez —de la Cervecería Modelo— y Francisco G. Sada e Isaac Garza Sada —de la Cervecería Cuauhtémoc—, revelan que si la Cuauhtémoc llegaba a adquirir la Modelo, la cervecería regiomontana se comprometía a liquidar todas las deudas de la empresa ubicada en la Ciudad de México. Dichos contratos también señalaban que la Modelo entraría en disolución anticipada y que bajo una nueva sociedad mercantil, los regiomontanos comprarían las acciones de la empresa en liquidación. Esta sociedad mercantil, recientemente formada, emitiría nuevas acciones y pasaría a ser parte del grupo de la familia Garza Sada. En el contrato se estipulaba, además, que para concretar la compra de la cervecería de la capital, los regiomontanos buscarían que alguna institución financiera les otorgara un préstamo de un millón de dólares (15.5 millones de dólares de 2014) para poder llevar a cabo el proyecto de fusión de ambas compañías.⁴⁵⁰

Aun cuando ambas empresas habían logrado avances sustanciales en las negociaciones sobre la compraventa de la Cervecería Modelo, la falta de instituciones financieras, aunada a la crisis económica de 1931 —que culminó con el abandono oficial del patrón oro— impidió que se llevara a cabo el acuerdo entre cerveceros.⁴⁵¹ Además, dada la mala situación económica en que se encontraban los bancos, a la Cervecería Cuauhtémoc le fue imposible obtener el préstamo necesario para finalizar la operación. Ante la situación económica imperante, la operación fue en primera instancia propuesta por común acuerdo entre las partes y posteriormente cancelada ante el continuo deterioro que se observaba en el país.⁴⁵²

⁴⁴⁸ AMGM, Anexo 6: Nota del Pasivo Comercial y Anexo E-3: Nota de las cantidades que la Cervecería Modelo, S.A., adeuda por el precio de las acciones de la Compañía Cervecería Toluca y México, 1931, vol. 595, exp. 2023.

⁴⁴⁹ Estimación con información de AMGM, Anexo 1: Inventario, anexo 5, anexo 6 y anexo E-3, 1931, vol. 595, exp. 2023.

⁴⁵⁰ AMGM, Memorandum y Proyecto de Contrato Preliminar, 19 de julio de 1931, vol. 595, exp. 2023.

⁴⁵¹ A finales de junio de 1931 el nivel de reservas internacionales escasamente equivalía a las importaciones de un mes y el país se vio envuelto en un periodo de devaluaciones. Además los bancos sufrieron diversas corridas y algunos se vieron obligados a cerrar sus puertas. Cárdenas (1994: 31).

⁴⁵² La fecha para concluir la operación se extendió al 19 de diciembre de 1931 y después se canceló. AMGM, Memorandum, 7 de agosto de 1931, vol. 595, exp. 2023.

Los problemas que los Garza Sada enfrentaron en las negociaciones con respecto a la posible compra de la Cervecería Modelo no los detuvieron en años posteriores en la búsqueda de adquirir otros competidores de importancia. A mediados de la década de los treinta, los empresarios regiomontanos trataron de adquirir la Cervecería Moctezuma ubicada en la ciudad de Orizaba. Esta operación, sin embargo, implicaría para Gómez Morin una organización más detallada y compleja, ya que significaba la elaboración de un convenio que abarcaría a personas en París, Ginebra, la Ciudad de México, Orizaba y Monterrey.

La Cervecería Moctezuma era una compañía extranjera cuya mayoría de acciones en 1930 —aproximadamente el 73%— estaba controlada por la *Société Financière pour l'Industrie au Mexique*.⁴⁵³ La *Financière* era una sociedad de inversión que databa de 1900 y que legalmente estaba constituida en Suiza, con oficinas en París. Esta sociedad había sido fundada durante el Porfiriato para que los inversionistas franceses colocaran sus capitales en empresas radicadas en México. La *Financière*, a su vez, estaba controlada por el *Banque de Paris et des Pays Bas* y por la casa financiera *Pictet*. En México, el consejo administración de la Moctezuma estaba formado por:

- Gratien Guichard (presidente).
- A. J. Champendal (vicepresidente).
- Henri Perret (secretario).
- Alexandre Génin (consejero).
- Jules Mendé (consejeros).
- Emilio Souberbié (consejero y director general).
- Santiago Flores (comisionado).

Guichard, Génin y Mendé eran miembros importantes de la colonia francesa radicada en México, mientras que Perret era el cónsul general de Suiza. Champendal era el representante de la *Financière* en México, y Souberbié, aun cuando había nacido en Orizaba, portaba su nacionalidad francesa y había heredado de su padre la dirección general de la Cervecería Moctezuma.⁴⁵⁴ En 1935, además de tener control de la Cervecería Moctezuma, la *Financière* tenía en su posesión acciones de la Fábrica de Malta, de

⁴⁵³ AMGM, Cervecería Moctezuma, s.f., vol. 356, exp. 1236.

⁴⁵⁴ AMGM, Cervecería Moctezuma, S. A., 2 de septiembre de 1936, vol. 356, exp. 1235.

la Compañía de Papel San Rafael y Anexas y de la empresa textilera Compañía Industrial de Orizaba.⁴⁵⁵

En 1935, las cervecerías Cuauhtémoc y Modelo habían llegado a un acuerdo sobre los precios de venta de los productos que ambas surtían. Aun cuando ambas compañías deseaban que la Moctezuma formara parte del convenio para fijar precios, la cervecería veracruzana se abstuvo de incorporarse a la alianza que habían formado las otras dos sociedades.⁴⁵⁶ Ésta no era, sin embargo, la primera vez que las empresas cerveceras trataban de formar un cartel para disminuir la competencia y poder incrementar precios y ganancias. Como se detalló en el capítulo cuarto, cuando se fundó la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza en 1922, Manuel Gómez Morin ayudó en la formación de un cartel entre cerveceros que estuvo funcionando por algunos años con éxito para los participantes.

Gómez Morin pensaba que la Moctezuma estaba renuente a participar en la formación de un convenio debido a que pertenecía a extranjeros y que la lejanía de éstos prevenía que conocieran a detalle el mercado cervecero mexicano. Además, el abogado de la Cuauhtémoc estaba convencido de que la compañía no estaba cooperando con diversos grupos mexicanos en la formación de nuevas empresas, así como en la creación de mejores y más eficientes mercados financieros. El abogado le comunicaba a su amigo Gastón Descombes, antiguo director del Banco Nacional de México, que en México se había desarrollado un:

Sistema de cooperación... con la colaboración de diversas empresas, [que había] logra[do] algunas cosas que parecían imposibles como, por ejemplo, la formación de nuevas compañías de seguros mexicanas para reemplazar a las extranjeras que salieron del país, la formación de bancos y de sociedades financieras que han multiplicado las posibilidades de crédito, la colocación del mercado, de valores a largo plazo por varios millones de pesos a tipo de interés de 7 a 8%, y muchas otras cosas de este tipo, que en 1931... eran consideradas imposibles. En todo este movimiento, la negociación [Cervecería Moctezuma] nunca ha participado. Se ha mantenido típicamente extranjera, incomprensiva de las necesidades de México y limitada al pequeño mundo de disputas de mercado, aplicando en esas disputas el criterio más estrecho y más pobre y más desconfiado...⁴⁵⁷

⁴⁵⁵ AMGM, Diversas cartas y memoranda, Ignazio Hornik, Vol. 482, Exp. 1589bis.

⁴⁵⁶ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Dr. Ignazio Hornik, 21 de mayo de 1935, vol. 482, exp. 1549 bis.

⁴⁵⁷ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Gastón Descombes, 21 de octubre de 1936, vol. 453, exp. 1475.

Además, Gómez Morin creía que los inversionistas de la *Financière* veían sus capitales como una inversión más en un portafolio y que:

Para ellos, la empresa es solamente una inversión en un *país cálido*. Para mí, la empresa es solamente un engrane de una maquinaria general. Para ellos, lo importante es un dividendo; para mí lo importante es una cooperación, es la construcción de un sistema.

El abogado creía que además de ayudar a sus clientes a adquirir a uno de sus más importantes competidores, la compra de la Moctezuma por parte de la Cuauhtémoc ayudaría a organizar y consolidar un sistema económico en donde la participación de grupos empresariales mexicanos era de suma importancia. Con esta adquisición, señalaba:

Desde mi punto de vista, el único interés real, repito, es el de lograr la nacionalización de esta empresa [Moctezuma], en el más amplio sentido de la palabra, o sea en el sentido de hacerla servir para la formación y el desarrollo de un programa económico que nunca entenderán quienes manejen el negocio desde París.⁴⁵⁸

En el proyecto de adquisición de la Moctezuma, a diferencia de lo establecido en el proyecto de compra de la Modelo, la familia Garza Sada consideró forjar una alianza con otros grupos empresariales de importancia. Esto facilitaría la obtención de recursos y diversificaría el riesgo para los empresarios regiomontanos. El grupo con el que la familia Garza Sada entabló conversaciones para la proyectada adquisición de la cervecería veracruzana, y en las que Gómez Morin tuvo una participación importante, estaba formado por Ángel Urraza, importante accionista de la Hulera Euzkadi, Maximino Michel, de origen francés, influyente accionista de El Puerto de Liverpool, y Esteban Castorena, accionista de la Cerillera Central. En caso de que la Moctezuma fuera adquirida por este grupo, los contratos preliminares señalaban que la familia Garza Sada tendría el 38% de las acciones, y Urraza, Michel y Castorena obtendrían respectivamente el 20.5%.⁴⁵⁹

Las negociaciones en torno a la compra de la *Moctezuma* también se vieron afectadas por la necesidad de obtener un préstamo por parte de los empresarios. En este sentido, Gómez Morin ya había contactado al *National City Bank*, al *Chase*, al *Irving Trust* y al recientemente formado Banco de Co-

⁴⁵⁸ *Idem*.

⁴⁵⁹ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 9 de julio de 1936, Vol. 356, Exp. 1235.

mercio (1932) para explorar la posibilidad de obtener los fondos necesarios para la adquisición de la empresa veracruzana.⁴⁶⁰ Gómez Morin evitó negociar directamente con el consejo de administración local de la Cervecería Moctezuma, ya que éstos se habían negado a cooperar con otros cerveceros mexicanos en los convenios que uniformaban precios. Además, quería tener cuidado con esta operación, ya que con anterioridad se había buscado un arreglo para que otro grupo mexicano adquiriera la Moctezuma, pero éste había fracasado. En aquella ocasión, Baltasar Márquez, consejero del Banco Nacional de México —que tenía nexos importantes con el *Banque de Paris et des Pays Bas*— había intervenido, sin éxito, para que la *Financière* vendiera la *Moctezuma* a empresarios mexicanos.⁴⁶¹

Esta vez, el abogado de la Cuauhtémoc decidió contactar a su amigo Ignazio Hornik, para que a través de él se entablaran las negociaciones en Europa. Hornik, originario de Trieste, Italia, tenía los contactos necesarios en aquel continente, dado que había trabajado para *Assicurazioni Generali*, una importante compañía aseguradora italiana, y era vicepresidente de la compañía aseguradora *The General Insurance Company Ltd. of Trieste and Venice* en la ciudad de Nueva York, empresa del grupo de la aseguradora *Assicurazioni Generali*. Asimismo, estaba bien conectado con el *Banco Franco Italiano*, así como con el *Banque de Paris et des Pays Bas*. En México, estaba asociado con los accionistas franceses del Banco Nacional de México y era accionista de La Aseguradora América, perteneciente a dicho banco.

Al contactar a Hornik, Gómez Morin le expuso cuatro maneras distintas por las cuales se podía llevar a cabo la compra de la Moctezuma. Para el abogado era importante que los franceses no se enteraran que un grupo mexicano quería comprar la cervecería veracruzana. Al parecer, en las conversaciones que Baltasar Márquez había llevado a cabo con anterioridad, éste fue uno de los elementos que afectó negativamente los acuerdos. Por lo tanto, en los acercamientos al grupo de inversionistas franceses, el abogado pretendía que no se sospechara que un grupo de mexicanos deseaba comprar la Cervecería Moctezuma. El abogado de los Garza Sada señalaba que “pretender convencer a la *Financière* de que ellos pueden llegar a un arreglo con el grupo mexicano, sería tiempo perdido, según mis informes.

⁴⁶⁰ AMGM, Carta de F.G. Sada a Manuel Gómez Morin, 14 de julio de 1936 y Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 27 de julio de 1936, vol. 356, exp. 1235. Gómez Morin, así como Maximino Michel eran accionistas en el Banco de Comercio. Además, Gómez Morin fungió como consejero de dicha institución financiera. Banco de Comercio también es conocido como Bancomer y actualmente es parte del grupo español BBVA.

⁴⁶¹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, 24 de junio de 1935, vol. 482, exp. 1549bis.

Valdría más, por ello, sacar de sus manos los valores para hacer después los arreglos”.⁴⁶²

Por tanto, Gómez Morin propuso, primero, que un grupo de empresarios mexicanos compraran las acciones que la *Financière* tenía de la Moctezuma, o en su caso, que un grupo de inversionistas europeos —encabezados por Hornik— adquiriera las acciones para posteriormente vendérselas a inversionistas mexicanos. Una segunda opción era que el grupo de inversionistas, comandado por Hornik, comprara todas las acciones en la cartera de la *Financière* y Gómez Morin organizara a los inversionistas mexicanos para que comprasen estas acciones en el futuro.⁴⁶³ Tercero, si la *Financière* no quisiera vender ninguna de sus acciones, el abogado trataría de que Hornik convenciera a los de la *Financière* para que la Moctezuma cooperase en la formación del cartel cervecero en México. Por último, Gómez Morin discutió con Hornik la posibilidad de que la compra de las acciones de la Moctezuma se llevase a cabo por una nueva institución financiera que Gómez Morin tenía proyectado organizar en México.⁴⁶⁴ Dado que las leyes bancarias mexicanas prohibían a los bancos proveer servicios de banca de inversión, se necesitaba una institución financiera que llenara el vacío y que ofreciera este tipo de servicios. Tanto Hornik como Gómez Morin habían discutido previamente la formación de este tipo de institución para poder impulsar el desarrollo y las necesidades de empresas manufactureras mexicanas. Además, el abogado creía que, así como la *Financière* había logrado movilizar fondos nacionales y extranjeros para el desarrollo de diversas empresas, este tipo de financiera mexicana también lograría este objetivo en México.⁴⁶⁵

Hornik, sin embargo, le informó a Gómez Morin que su grupo estaba imposibilitado, dada la situación política y económica en Europa, de participar en el acuerdo que el abogado estaba tratando de formalizar. No obstante la negativa del grupo europeo, Hornik ya se había puesto en contacto con la *Casa Pictet*, accionista de la *Financière*, y estaba dispuesta a vender su

⁴⁶² *Idem.*

⁴⁶³ Lamentablemente en la correspondencia no se menciona a qué grupo de empresarios europeos representaba Ignazio Hornik.

⁴⁶⁴ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, 21 de mayo de 1935, vol. 482, exp. 1549 bis.

⁴⁶⁵ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, 21 de mayo de 1935 y Memorandum, 11 mayo 1935, vol. 482, exp. 1549 bis. En 1937 Sociedad Financiera Mexicana, S.A. (SOFIMEX) abrió sus puertas. Fue originalmente planeada e ideada por Gómez Morin y Hornik. La familia Garza Sada, Maximino Michel y Gómez Morin, invirtieron en esta financiera en sus inicios. Para un estudio más a fondo sobre las financieras en México, consultar Del Ángel-Mobarak (2002).

participación en la Cervecería Moctezuma, dada la falta de dividendos que ésta había mostrado en los últimos años. Aun cuando la *Casa Pictet* estaba dispuesta a participar en esta transacción, Hornik señalaba que dicha casa financiera tenía influencia limitada para llevar a cabo la operación, dado que el *Banque de Paris et des Pays Bas* era la institución que tenía control absoluto sobre la *Financière*. Además, entablar cualquier tipo de negociación con el *Banque de Paris* con respecto a este asunto resultaría complicado, dado que el consejo de administración de esa institución financiera tenía información vaga sobre la *Financière* y una falta de interés generalizada en su manejo.⁴⁶⁶ A raíz de esta situación, Hornik y Gómez Morin decidieron buscar la ayuda de otro amigo, Gastón Descombes, que residía en París y que tenía significativos nexos con el *Banque de Paris*, dada su previa participación como director del Banco Nacional de México, así como importantes conexiones en la comunidad francesa asentada en México, para que les ayudara a entablar conversaciones con los más altos dirigentes del *Banque de Paris*.

Gracias a la información proporcionada por Descombes, Gómez Morin averiguó que la *Financière* sólo estaba dispuesta a vender las acciones que poseía de la Moctezuma y no así de las otras empresas. Igualmente pudo constatar que, de un total de 108,000 acciones de la cervecería veracruzana en 1936, la *Financière* era propietaria de 60,000.⁴⁶⁷ Esta información también le fue corroborada al abogado por Enrique de Zunzunegui, quien poseía una participación importante en la Cervecería Pacífico y contaba con contactos en la comunidad francesa en Sinaloa y la Ciudad de México.⁴⁶⁸ Zunzunegui le informó asimismo a Gómez Morin que la *Financière* estaba dispuesta a vender las acciones de la cervecería a un precio de cincuenta francos suizos cada una, aun cuando se cotizaban en bolsa a sólo veintiséis.⁴⁶⁹

Con la información obtenida comenzaron las negociaciones en torno a la venta de la Cervecería Moctezuma. Por un lado, los accionistas franceses insistían en que el precio de venta se estableciera con base en un avalúo de la fábrica. A su vez, los empresarios mexicanos, con el consejo de su aboga-

⁴⁶⁶ AMGM, Memorandum, 27 de septiembre de 1935, vol. 482, exp. 1549 bis.

⁴⁶⁷ Lo cual representaba un 55 por ciento del total, a diferencia del 73 por ciento que tenían en 1930. Lo más probable es que otros inversionistas franceses y suizos con importantes conexiones con la *Financière* controlaran el resto de las acciones. AMGM, Carta de Gastón Descombes a Ignazio Hornik, 24 de junio de 1936, vol. 482, exp. 1549 bis.

⁴⁶⁸ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Enrique de Zunzunegui, 15 de abril de 1936, vol. 301, exp. 1044 y Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 7 de julio de 1936, vol. 356, exp. 1236.

⁴⁶⁹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 7 de julio de 1936, vol. 356, exp. 1236.

do Gómez Morin, pretendían que el precio se sujetara a la cotización de las acciones de la cervecería en el mercado de valores.⁴⁷⁰ Los accionistas franceses, a través de Hornik, establecieron un precio de venta de \$62.50 por acción, más una opción de compra de 20,000 acciones adicionales al mismo precio, y solicitaron la garantía de un lugar para los accionistas suizos en el consejo de administración, ya que después de la operación se convertirían en minoría.⁴⁷¹ El abogado de la Cuauhtémoc indicó a Hornik y a Descombes que los accionistas suizos podían tener una plaza en el consejo pero que creía muy difícil que sus clientes pudieran ofrecer arriba de \$45 por acción.⁴⁷² Finalmente, el grupo mexicano, a través de su abogado, ofreció un precio de \$40 por acción, con una opción de compra de 15,000 acciones adicionales. Los accionistas de la *Financière*, ofendidos, indicaron que no aceptarían un precio menor al planteado e insistieron en que los compradores debían comprometerse a adquirir 20,000 acciones adicionales.⁴⁷³

Las negociaciones se complicaron a finales de 1936, cuando el grupo comandado por Ángel Urraza comenzó a tener fuertes pérdidas en sus inversiones en España y México. En consecuencia, este grupo se vio imposibilitado a seguir participando como parte del grupo de inversionistas interesados en la adquisición de la Cervecería Moctezuma. Aunado a esta situación, Maximino Michel, importante accionista de El Puerto de Liverpool, también había comunicado a Gómez Morin sus dudas sobre dicha operación.⁴⁷⁴ A principios de 1937, Esteban Castorena enfrentaba una crisis en sus negocios cerilleros, lo cual lo obligó a utilizar la inversión que tenía destinada para la compra de la Moctezuma en la solución de los problemas en sus propios negocios.⁴⁷⁵ Así, si querían seguir adelante con las negociaciones, los regiomontanos tendrían prácticamente que realizar la compra por sí solos.

⁴⁷⁰ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, s.f., vol. 356, exp. 1235.

⁴⁷¹ AMGM, Telegrama de Ignazio Hornik a Manuel Gómez Morin, 2 de octubre de 1936, vol. 356, exp. 1235.

⁴⁷² AMGM, Telegrama de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, 9 de noviembre de 1936, vol. 482, exp. 1549bis y Carta de Manuel Gómez Morin a Gastón Descombes, 21 de octubre de 1936, Vol. 453, exp. 1475.

⁴⁷³ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Gastón Descombes, 21 de octubre de 1936, vol. 453, exp. 1475, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 12 de noviembre de 1936, y Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 26 de noviembre de 1936, vol. 356, exp. 1235.

⁴⁷⁴ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 7 de octubre de 1936, vol. 356, exp. 1236.

⁴⁷⁵ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 25 de mayo de 1937, vol. 358, exp. 1239.

Gómez Morin indicó a Descombes que los empresarios mexicanos podrían llegar a realizar la compra de las 60,000 acciones con la obtención de un préstamo. Sin embargo, la operación debía llevarse antes de que finalizara 1936, ya que no creía que en 1937 pudiera obtener dichos créditos en México ni en los Estados Unidos.⁴⁷⁶ Al comenzar el año de 1937 las partes no habían llegado a un acuerdo y el grupo comandado por la familia Garza Sada era el único que seguía interesado en continuar con las negociaciones. Sin embargo, como el abogado lo había previsto con anterioridad, la posibilidad de obtener un préstamo en México había desaparecido y, por tanto, buscaba opciones en los Estados Unidos. En este sentido, Gómez Morin solicitó a Hornik que averiguara la posibilidad de obtener un préstamo en aquel país. Gómez Morin creía que quizá podría contactar al *Chase* o al *Guarantee Trust* para plantearles una operación de esta naturaleza.⁴⁷⁷ Hornik, a su vez, creía que la solicitud de un préstamo importante por parte de empresas mexicanas en el mercado de ese país debía ser cuidadosamente planeado. Asimismo, creía que el acercamiento con los bancos norteamericanos debía aprovecharse más bien cuando la sociedad financiera, que Hornik y Gómez Morin estaban formando, lo necesitara.⁴⁷⁸

Además de los problemas financieros, a mediados de 1937 se presentaron dos cuestiones que afectaron negativamente el curso de las negociaciones. Los empresarios regiomontanos estaban en el proceso de instalar una fábrica que produjera papel kraft. Esta fábrica les permitiría prescindir de las importaciones de papel para la fabricación de cartón corrugado y así integrarían apropiadamente sus negocios. Para la puesta en marcha de dicha fábrica, los regiomontanos requerían aproximadamente de dos millones de pesos (9.16 millones de dólares en 2014) y, por tanto, estaban considerando utilizar, dada la tardanza en las negociaciones con la *Financière*, los fondos originalmente reservados para la compra de la Moctezuma en la adquisición de tecnología para la producción de papel kraft.⁴⁷⁹ En segundo lugar, otro grupo financiero mexicano estaba interesado en la compra de la cer-

⁴⁷⁶ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Gastón Descombes, 21 de octubre de 1936, vol. 435, exp. 1475. En 1937-38 México resintió los embates de la depresión que afectó a los Estados Unidos. Para un análisis más a fondo sobre el impacto de esta depresión consultar Cárdenas (1994: cap. 3).

⁴⁷⁷ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, 8 de abril de 1937, vol. 482, exp. 1549 bis.

⁴⁷⁸ AMGM, Carta de Ignazio Hornik a Manuel Gómez Morin, 14 de abril de 1937, vol. 482, exp. 1549 bis.

⁴⁷⁹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, 14 de junio de 1937, vol. 482, exp. 1549 bis.

vecería veracruzana y para tal efecto había contactado en París a Agustín Legorreta, presidente del Banco Nacional de México, para que hiciera las indagaciones pertinentes. Legorreta ya se había comunicado con Hornik para explorar a qué grupo representaba y quería saber si la operación se iba a llevar a cabo. Hornik informó a Legorreta que las negociaciones que él representaba estaban suspendidas.⁴⁸⁰ Es importante señalar que las conexiones que tenía Legorreta con el *Banque de Paris*, a través del Banco Nacional, eran de mucho mayor importancia que las que pudo establecer Gómez Morin a través de Hornik y Descombes.

Aun cuando a principios de 1937 la familia Garza Sada continuaba negociando con la *Financière* la compra de la Cervecería Moctezuma, nunca se pudo consolidar un acuerdo entre las partes. No fue sino hasta 1941 que la familia Baillères —de origen francés—, con importantes conexiones con la comunidad francesa radicada en México y con lazos con la *Financière*, adquirió la cervecería ubicada en Orizaba. Sin embargo, en 1985, como resultado de la crisis ocurrida en México en 1982, la familia Baillères, principal accionista de la Cervecería Moctezuma, se vio obligada a vender la empresa, dadas las deudas en que estaba sumergida. En esta ocasión, a cincuenta años de las primeras negociaciones en torno a la adquisición de dicha compañía, el grupo comandado por la familia Garza Sada adquirió la Moctezuma. Esto dio lugar a la fusión de las empresas y al nacimiento de la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma, parte importante del grupo FEMSA, que agrupaba el segmento de bebidas del grupo de la familia Garza Sada y que ahora forma parte de Heineken International.

Si bien los intentos de la Cervecería Cuauhtémoc por adquirir a sus mayores competidores fracasaron, tales intentos nos permiten adentrarnos en los importantes vínculos que Gómez Morin, como abogado de empresa, tenía con personas en instituciones financieras nacionales e internacionales. Estos lazos eran de vital importancia en el engranaje de los negocios y en la obtención de recursos financieros para la expansión y desarrollo de las empresas. Los servicios que aquí se describen muestran que el abogado de la Cuauhtémoc legal y financieramente aconsejó a sus clientes sobre la manera de llevar a cabo la compra de competidores nacionales y extranjeros. Además, asesoró en la coordinación de las partes en las negociaciones. Aun cuando la operación internacional fracasó, ello ilustra cómo, durante el se-

⁴⁸⁰ AMGM, Carta de Ignazio Hornik a Manuel Gómez Morin, 9 de julio de 1937, vol. 482, exp. 1549 bis. Muy probablemente el grupo a quien representaba Legorreta era comandado por Raúl Baillères, que en un principio fue parte del grupo BUDA (integrado por las familias Baillères, Ugarte, Domínguez y Amescua) y que posteriormente se separó para encabezar el grupo financiero CREMI.

xenio de Lázaro Cárdenas, el abogado asesoró a un grupo de empresarios mexicanos en el primer intento por parte de una compañía mexicana de adquirir una compañía cuyo control mayoritario era extranjero.

Por último, debe señalarse que las negociaciones aquí analizadas ponen de relieve los efectos que tenía en los hombres de negocios la falta de un sistema financiero que les permitiera acceder a préstamos para la expansión de sus empresas. Aun cuando ambas operaciones se vieron negativamente afectadas por la depresión económica, el abogado de la empresa buscó continuamente financiamiento para el crecimiento de los negocios de sus clientes. Es por ello que Gómez Morin, junto con Hornik, había planeado la formación de una institución financiera, llamada Sociedad Financiera Mexicana (Sofimex), que atendiera las necesidades de inversión del empresario mexicano, y cuya inauguración se daría en 1937.

V. LA FORMACIÓN DEL PRIMER *HOLDING* MEXICANO: EL CASO DE VISA

En la década de los veinte la familia Garza Sada ya había dividido sus negocios en dos diferentes compañías: la Cervecería Cuauhtémoc y Vidriera Monterrey.⁴⁸¹ Tanto la cervecería como la vidriera habían ido abriendo departamentos que comenzaron a producir insumos que con anterioridad habían adquirido en mercados nacionales y extranjeros. Esta estrategia les permitió a los regiomontanos disminuir sus costos y evitarse los problemas que con recurrencia se observaban, en especial a partir del estallido de la Revolución, en la irregularidad del suministro de sus materias primas. A finales de la década de los veinte, la cervecería regiomontana ya producía su propia malta, cajas, corcholatas, etiquetas, además de surtirse de botellas de la vidriera. En este sentido, la estrategia de producir sus propios insumos le permitió a la Cuauhtémoc abaratar costos y tener ventaja sobre sus competidores. Por ejemplo, en 1927, aunque la Cervecería Chihuahua había adquirido nueva maquinaria y tanques para la producción de cerveza, sus costos al producir un octavo de cerveza eran aproximadamente del doble en comparación con la Cervecería Cuauhtémoc.⁴⁸²

Estos departamentos fueron, en un principio, alojados dentro de la cervecería, pero al expandirse la producción y venta de cerveza, este tipo de organización ya no fue suficiente para el crecimiento de la empresa; además,

⁴⁸¹ El grupo emanado de la Vidriera es ahora conocido como VITRO y es el productor más importante de vidrio a nivel nacional y uno de los más importantes a nivel mundial.

⁴⁸² AMGM, Carta de José Fernández a Manuel Gómez Morin, 11 de marzo de 1927, vol. 228, exp. 722.

las nuevas divisiones habían comenzado a vender sus productos en otras empresas que no eran parte del grupo Garza Sada. Esto dio como resultado que se buscara la independencia y nuevos esquemas de organización que ofrecieran espacio para maniobrar, ya que los pequeños departamentos se estaban transformando en empresas con mercados propios. En 1927, la cervecería instaló una pequeña fábrica dentro de la propia fábrica para producir cajas de cartón corrugado y así poder sustituir las cajas de madera que con anterioridad se usaban para el empaque de las cervezas. En 1929, esta pequeña fábrica se desligó jurídicamente de la Cuauhtémoc y se convirtió en la Fábrica de Monterrey S. A. (Famosa). A finales de los veinte se instaló una planta dentro de la Cuauhtémoc para la elaboración de corcholatas y envases metálicos. En 1929, debido al crecimiento de la demanda de estos productos por parte de la cervecería, así como de compradores externos, se construyó un nuevo edificio, contiguo a la fábrica de cartón corrugado, para instalar la nueva maquinaria que se había adquirido para la elaboración de tapas, corcholatas y envases metálicos.⁴⁸³

La Cuauhtémoc, al igual que la Vidriera, comenzó a enfrentar otros problemas que pusieron de relieve la necesidad de una reestructuración dentro de la compañía. Las nuevas áreas que se habían formado para la producción de cerveza y vidrio no eran financieramente independientes y, en consecuencia, no tenían recursos propios. Por tanto, cuando algún problema financiero se suscitaba en alguno de los departamentos, el efecto negativo se propagaba en toda la compañía. Esta falta de autonomía financiera y legal afectaba negativamente el crecimiento de las divisiones, así como a las nuevas empresas que comenzaban a penetrar y surtir nuevos mercados.

Conjuntamente, se suscitaron problemas de índole político que afectaron el futuro de los empresarios regiomontanos. La manera en que se había dado el crecimiento de los negocios era muy visible y esto trajo problemas a la compañía durante el sexenio de Lázaro Cárdenas (1934-1940), ya que la familia fue acusada de concentración y monopolio.⁴⁸⁴ Asimismo, se produjeron conflictos con los obreros de la Vidriera en febrero de 1936 que dañaron la relación del empresariado regiomontano con la administración del presidente Cárdenas. Los obreros quisieron formar un sindicato que

⁴⁸³ ACCM, Actas del Consejo de Administración, 21 marzo 1928 y Cerutti y Ortega Ridaura (2003: 119-120).

⁴⁸⁴ Hamilton (1982: 312). Los empresarios no estuvieron de acuerdo con ciertas políticas implementadas durante el sexenio de Cárdenas. Por ejemplo, se llevó a cabo una gran reforma agraria, se nacionalizó el petróleo, los sindicatos recibieron el apoyo del gobierno, a los empresarios se les acusó de monopolio, y hubo una tentativa de “socializar” la educación pública y privada.

estuviera asociado a la Confederación General de Obreros y Campesinos de México, la cual contaba con el apoyo del gobierno federal, y no a los sindicatos promovidos por la empresa. Cuando los dueños de la empresa se opusieron a las demandas de los trabajadores, éstos se declararon en huelga. Los dueños de la Vidriera se negaron a aceptar las peticiones de los trabajadores y en respuesta decidieron organizar un paro patronal, que incluyó a otros empresarios importantes de Monterrey. Ante este conflicto, el presidente Cárdenas viajó a Monterrey y en un discurso ante el Centro Patronal de Monterrey⁴⁸⁵ denunció la negativa de los empresarios regiomontanos a acatar las nuevas leyes laborales. Además, en su discurso pronunciado ante el Centro Patronal, el presidente señalaba que debía:

Cuidarse mucho la clase patronal de que sus agitaciones se conviertan en bandería política, porque esto nos llevará a la lucha armada... los empresarios que se sientan fatigados por la lucha social pueden entregar sus industrias a los obreros o al gobierno. Eso será patriótico: el paro no.⁴⁸⁶

Si bien estos problemas pusieron de relieve la necesidad de reorganizar los negocios de la familia Garza Sada, en años anteriores los regiomontanos ya habían considerado estudiar nuevas formas de estructurar sus empresas. A principios de 1929 se formó un Comité Ejecutivo dentro de la Cuauhtémoc para que estudiara una nueva forma de organización para el conjunto de empresas que manejaba el grupo. El comité quedó comisionado para:

Hacer separadamente un detenido estudio de los sistemas de organización de compañías americanas o de otros países, que tengan establecidos varias fábricas o administraciones, separadas de la Administración principal o dentro de ella misma, por ser éste el caso en que se encuentra ya nuestra compañía, desde que tiene Fábrica de Cajas de Cartón, la de Coronas, la Cervecería Central en México y algunas más...⁴⁸⁷

⁴⁸⁵ Debe recordarse que, en 1929, los empresarios de la ciudad de Monterrey formaron la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex). En un inicio dicha confederación se formó como instrumento para combatir la Ley Federal del Trabajo y para que los puntos de vista de los empresarios fueran incorporados en la elaboración del reglamento del artículo 123. La familia Garza Sada tuvo una participación importante en la formación de dicha confederación.

⁴⁸⁶ “Alocución a los directores del Centro Patronal de Monterrey Nuevo León, sobre la acción gubernamental y la lucha obrera”, 11 de febrero de 1936, en Cárdenas (1972: 190 y 191).

⁴⁸⁷ ACCM, Acta del Consejo de Administración, 27 de febrero de 1929.

Es muy probable que la Gran Depresión haya frenado los planes y no fue sino hasta abril de 1935 cuando los Garza Sada reanudaron las discusiones en torno a este proyecto.⁴⁸⁸ En mayo de 1935, Roberto Garza Sada escribía a Gómez Morin sobre la necesidad de que se reunieran en la Ciudad de México para conversar sobre la organización legal de los negocios de la familia.⁴⁸⁹ Ese mismo mes los miembros del Consejo de la Cervecería pensaban que:

El crecimiento de los negocios que son objeto directo o indirectamente de la Cervecería, ha acumulado en esta un volumen de activo, de capital y de actividades que implican también responsabilidades y complicaciones administrativas, técnicas y políticas en relación con la reciente legislación general, que si no se separan y organizan racionalmente, pueden en un momento dado significar dificultades o traer otros problemas para la negociación. Varios de los señores consejeros opinan que se ganaría mucho desde el punto de vista político y seguramente desde el financiero y del administrativo, si fuere posible separar un poco las numerosas actividades que han venido acumulándose en la Cervecería. Algunas de las filiales son y tienden a ser de muy crecida importancia por sí misma, y se cree que tendrían un carácter más valioso si se les maneja con cierta independencia mayor que ahora.⁴⁹⁰

En vista de los enfrentamientos que los regiomontanos habían tenido con el gobierno de Cárdenas, los Garza Sada, así como su abogado, Gómez Morin, pensaron que tanto la Cuauhtémoc como la Vidriera debían ser reorganizadas legal, financiera y administrativamente, para que cada uno de los nuevos departamentos tuviera autonomía. En este sentido, el abogado de la Cuauhtémoc señalaba que:

Tal vez sería conveniente presentar a la asamblea [de accionistas] un breve informe del Consejo en el que se diga solamente la necesidad que hay de separar las filiales de la matriz, visto el desarrollo que han tenido esas diversas filiales, fundadas inicialmente como meras auxiliares de la Cervecería y teniendo en cuenta que esas filiales tienen fines y mercados propios que requieren una técnica especial de administración y dirección...⁴⁹¹

⁴⁸⁸ ACCM, Acta del Consejo de Administración, 10 de abril de 1935.

⁴⁸⁹ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 3 de mayo de 1935, vol. 356, exp. 1236.

⁴⁹⁰ ACCM, Actas del Consejo de Administración, 24 de mayo de 1935.

⁴⁹¹ AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Francisco G. Sada, 2 de enero de 1936, vol. 356, exp. 1235.

Aun cuando se buscaba que las compañías tuvieran autonomía, los Garza Sada querían seguir teniendo el control absoluto de sus negocios y, además, les interesaba un esquema que ocultara el nivel de expansión que iban adquiriendo. Con estas necesidades en mente, Gómez Morin recomendó diversos pasos que había que tomar para lograr la autonomía de las diversas empresas, a la vez que la familia lograba mantener en sus manos la dirección de todos los negocios. El abogado señaló que una manera de lograr los objetivos señalados por los regiomontanos sería el de crear una empresa *holding* que tuviera en sus manos el control de las otras compañías del grupo.

Además, de acuerdo con el abogado, el esquema de *holding* permitiría “tener funciones esenciales no sólo para el bien de los diversos negocios controlados, sino para asegurar la continuidad y la eficacia de la acción unida de las personas que hasta ahora han manejado y hecho vivir esos negocios”. Igualmente, en términos financieros, Gómez Morin creía que si bien los empresarios que no fueran parte del grupo de los Garza Sada podían invertir en las diversas compañías que formarían parte del *holding*, las acciones de la empresa controladora sólo estarían abiertas a miembros de la familia extendida.⁴⁹² En marzo de 1936, el abogado de los regiomontanos envió un *memorandum* a sus clientes señalando que los propósitos que la empresa controladora, que asumiría el nombre de Valores Industriales, S.A. (VISA), debería perseguir serían:

- a) la unidad de control de las diversas empresas;
- b) la posibilidad de compensar los resultados de esas diversas empresas y de facilitar la ayuda necesaria de unas a otras y
- c) la posibilidad de concentrar recursos para hacer nuevas inversiones y evitar la dispersión de los recursos que haya sobrantes después de cubiertas las obligaciones preferentes...⁴⁹³

Gómez Morin recomendó que las diversas empresas y divisiones que tenían nexos importantes con la cervecería y que ya tenían mercados propios, se constituyeran como empresas independientes. Ya para esta época existían empresas que se habían constituido como sociedades anónimas en la década de los veinte y que la mayoría de las acciones las controlaba la Cervecería Cuauhtémoc, como fue el caso de Fábricas de Monterrey, S.A. (Famosa) y Compañía Comercial Distribuidora S.A. Este esquema llevó a la creación

⁴⁹² *Idem.*

⁴⁹³ AMGM, VISA, Memorandum que sugiere la reconsideración de los proyectos primitivos, 3 de marzo de 1936, vol. 468, exp. 1520.

de nuevas empresas, como Empaques de Cartón Titán, S.A., y Malta S.A., y a la reorganización de Fábricas de Monterrey, S.A. y Compañía Comercial Distribuidora, S.A. Estas compañías estaban encargadas de elaborar los empaques de cartón corrugado, la malta necesaria para la elaboración de la cerveza, así como la organización de distribución y *marketing* respectivamente. Además, la Famosa sería reorganizada y cambiaría su propósito, ya que con el nuevo esquema la fábrica encargada de producir corcholatas, envases de metal y latas tomaría este nombre.⁴⁹⁴

En segundo lugar, las cervecerías que la Cuauhtémoc había adquirido o con las cuales tenía contratos para la distribución de sus productos en sus respectivas áreas, se constituirían como empresas legalmente autónomas. Este fue el caso de la Cervecería Central, S.A. de la Ciudad de México, con la que, desde 1902, la Cuauhtémoc había tenido importantes relaciones comerciales, ya que era la encargada de distribuir sus productos en la Ciudad de México; posteriormente, la Central fue adquirida por la cervecería regiomontana en 1928. Por otro lado, la Compañía Cervecería Veracruzana S.A., así como la Cervecería del Oeste S.A., fueron constituidas a principios de los treinta para que establecieran contratos con cervecerías en Orizaba y Guadalajara, a fin de que elaboraran cerveza de la Cuauhtémoc y la distribuyeran en dichos mercados.⁴⁹⁵ Gómez Morin sugirió que estas empresas, que eran subsidiarias de la Cuauhtémoc, dejaran de ser dependientes de la cervecería regiomontana y se constituyeran como empresas independientes, pero ligadas a la empresa controladora.

Tercero, una nueva compañía, llamada Valores Industriales S.A. (VISA), se crearía y fungiría como la empresa *holding* del grupo, y sería la encargada de coordinar y dar apoyo a todas las empresas miembros del grupo. Gómez Morin sugería que VISA fungiera como propietaria de todas o de la mayor parte de las acciones comunes de las compañías operadoras;⁴⁹⁶ de la mitad o un tercio de las acciones preferentes de dichas compañías, y de otros valores industriales, comerciales, mercantiles o bancarios con los que ya se contaban y que se adquirieran con el tiempo. Como lo indicaba el abogado, “Visa tendrá permanentemente la dirección general de las operadoras y el control de su política, de su contabilidad, de sus compras, de sus créditos y, en general, de su administración”.⁴⁹⁷ Además de tener el control de las em-

⁴⁹⁴ AMGM, Escritura Constitutiva de la nueva Famosa, 1937, y Acta de la Junta del Consejo, Famosa, 8 de enero de 1936, vol. 469, exp. 1523.

⁴⁹⁵ Cerutti y Ortega Ridaura (2003: 128 y 129).

⁴⁹⁶ Las compañías operadoras eran: Cervecería Cuauhtémoc, Cervecería Central, Cervecería Veracruzana, Fábricas de Cartón Titán, Malta, Famosa y Comercial Distribuidora.

⁴⁹⁷ AMGM, Esquema, s.f., vol. 468, exp. 1520.

presas de la familia Garza Sada, VISA tendría tres funciones importantes para las compañías operadoras:

- a) el de centro de coordinación y de apoyo moral y financiero de todas las operadoras;
- b) el de suscritora inicial de los valores que esas empresas deban emitir, a reserva de colocar esos valores en el mercado, y
- c) el de banquero de las operadoras para facilitarles directamente, o para ayudarles a obtener, los créditos necesarios a su trabajo y desarrollo.⁴⁹⁸

Gómez Morin sugería que para que VISA pudiera realizar lo anterior, las compañías del grupo debían aportarle una cantidad considerable de sus acciones preferentes, de tal suerte que la empresa *holding* podría usar dichas acciones como respaldo para la obtención de créditos del sistema bancario nacional y posiblemente del exterior.⁴⁹⁹ Esto le daría acceso a créditos a las diversas compañías de la familia Garza Sada que por sí solas les sería mucho más complicado adquirir. El abogado también señalaba que la administración de cada una de las empresas afiliadas al *holding* tendría su propio consejo de administración que sería designado en la Asamblea de Administración de VISA.⁵⁰⁰

Cuarto, la Cervecería Cuauhtémoc sería reorganizada legal y financieramente. Esto significaría la transferencia de todas las acciones de la cervecera a VISA y los dueños de las antiguas acciones de la Cuauhtémoc recibirían acciones de VISA.⁵⁰¹ De esta forma, VISA podría emitir acciones comunes y preferentes de la Cuauhtémoc y de las otras empresas afiliadas a la empresa controladora. El abogado señalaba que todas las empresas —con excepción de la Famosa y la Comercial Distribuidora, que sólo tendrían acciones comunes— quedarían organizadas con 25% de acciones comunes y un 75% de acciones preferentes.⁵⁰² Aun cuando las preferentes cotizarían en la bolsa de valores, la familia Garza Sada mantendría el control de la administración debido a que se tenía previsto que un lote de las acciones que se vendieran en el mercado quedarían en sus manos.⁵⁰³

Por último, Gómez Morin creía que debería crearse una nueva compañía dentro del grupo para organizar y coordinar a las diversas empresas con

⁴⁹⁸ *Idem.*

⁴⁹⁹ *Idem.*

⁵⁰⁰ *Idem.*

⁵⁰¹ AMGM, Varios esquemas, s.f., vol. 468, exp. 1520.

⁵⁰² Las acciones comunes no cotizarían en la bolsa de valores mientras que las preferentes sí lo harían.

⁵⁰³ AMGM, Esquema, s.f., vol. 468, exp. 1520.

la empresa controladora. Esta compañía, que se llamaría Técnica Industrial S.A. (TISA), ofrecería servicios de auditoría, contabilidad, tesorería y jurídicos para todas las empresas pertenecientes a los Garza Sada.⁵⁰⁴

En un país en donde no existían empresas controladoras como VISA, este nuevo tipo de organización permitió que diferentes empresas que estaban ligadas a la Cervecería Cuauhtémoc se independizaran.⁵⁰⁵ Bajo este nuevo esquema, las empresas del grupo podrían emitir bonos y acciones; solicitar préstamos, ya que se constituirían legalmente como sociedades anónimas independientes, y podrían obtener créditos más baratos, dado que contaban con el respaldo de VISA. Aun cuando este diseño les ofreció más independencia a las compañías, también le permitió a la familia Garza Sada tener un control más efectivo a través del que VISA ejercería por medio de la adquisición de las acciones comunes y preferentes. No obstante el control de la familia, el diseño de *holding* les permitiría participar en la bolsa de valores, al colocar acciones preferentes en el mercado de las diversas compañías. De este modo, los empresarios regiomontanos resolverían positivamente tres cuestiones importantes en un periodo de creciente intervención estatal: un control completo sobre las empresas del grupo; creciente participación de las empresas en el mercado accionario, y un velo que ocultara la extensión del grupo Garza Sada, ante las acusaciones del presidente Lázaro Cárdenas sobre el monopolio que estaban formando.

Después de revisar diversas propuestas, en enero de 1936 los Garza Sada aprobaron la reorganización de las empresas bajo el control de la empresa VISA como cabeza del *holding*.⁵⁰⁶ Los cuadros 22, 23 y 24 muestran las acciones en manos de VISA en 1937 y 1941. En ellos se observa que la mayoría de las acciones en posesión de VISA pertenecían a las compañías que surgieron en un inicio de la Cervecería Cuauhtémoc. Debe señalarse que VISA también adquirió importantes lotes accionarios de instituciones financieras como Banco de Londres y México, la Compañía General de Aceptaciones, Crédito Industrial, Inversiones Mercantiles, Inversiones Monterrey, Sociedad General de Crédito, Sociedad Financiera Mexicana, Valores Monterrey y Unión Financiera.

⁵⁰⁴ AMGM, Memorandum, s.f., y Esquema, vol. 468, exp. 1520.

⁵⁰⁵ Aunque en México era la primera vez que se organizaba un holding, en países como Italia, Francia y Alemania por mencionar algunos, este tipo de esquemas ya existía. Es más, Gómez Morin se guió de la legislación francesa e italiana al diseñar el esquema de holding que propuso a los Garza Sada.

⁵⁰⁶ AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, enero de 1936, vol. 358, exp. 1238.

CUADRO 22

Acciones y valores diversos en manos de Valores Industriales, S.A., 1937

<i>Compañía emisora</i>	<i>Número de acciones*</i>	<i>Valor nominal</i>	<i>Valor de mercado</i>	<i>Valor total de mercado (pesos)</i>
Fábricas de Monterrey, S.A.	8,267	100.00	100.00	826,700.00
Empaques de Cartón Titán, S.A.	3,500	100.00	100.00	350,000.00
Cervecería Central, S.A.	14,980	100.00	55.13	825,847.40
Cía. Cervecera Veracruzana, S.A.	2,300	100.00	45.81	105,363.00
Cía. Comercial Distribuidora, S.A.	680	100.00	47.25	32,130.00
Malta, S.A.	4,000	100.00	45.15	180,600.00
Cía. Cervecería Cuauhtémoc, S.A.	30,000	100.00	50.06	1,501,800.00
Técnica Industrial, S.A.	800	100.00	100.00	80,000.00
Crédito Industrial de Monterrey, S.A.	1,187	100.00	100.00	118,700.00
Placeres de Bacubirito, S.A.	30	n.d.	n.d.	n.d.
Cía. Editorial “El Herald,” S.A.	30	n.d.	n.d.	n.d.
Cía. Editora “El Sol,” S.A.	200	100.00.	100.00	20,000.00
Banco de Londres y México, S.A.	11,500	10.00	5.93	68,195.00
Cía. General de Aceptaciones, S.A.	4,960	100.00	100.00	496,000.00
El Pregonero del Norte, S.A.	250	100.00	100.00	25,000.00
Inversiones Mercantiles, S.A.	21	1,000.00	1,000.00	21,000.00
Fomento de Industria y Comercio, S.A.	78	100.00	218.54	17,046.12
Fomento de Industria y Comercio, S.A.	15	100.00	190.00	2,850.00

<i>Compañía emisora</i>	<i>Número de acciones*</i>	<i>Valor nominal</i>	<i>Valor de mercado</i>	<i>Valor total de mercado (pesos)</i>
Nacional Distribuidora, S.A.	18	100.00	191.00	3,438.00
Vidrio Plano, S.A.	43	100.00	215.32	9,258.76
Representaciones Generales, S.A.	14	100.00	218.07	3,052.98
Proveedora del Hogar, S.A.	50	10.00	10.00	500.00
Inversiones Monterrey, S.A.	1,500	100.00	187.50	281,250.00
Cervecería Moctezuma, S.A.	5	100.00	39.39	196.95
Vidriera Monterrey, S.A. (antiguas)	1	100.00	231.60	231.60
Sociedad General de Crédito, S.A.	695	100.00	100.00	69,500
Cervecería del Oeste, S.A.	180	1,000.00	1,136.90	204,642.00
Comercio Occidental, S.A.	2	100.00	100.00	200.00
Fábrica Nacional de Vidrio, S.A.	5	10.00	10.00	50.00
Cristalería, S.A.	13	100.00	100.00	1,300.00
Vidriera México, S.A.	22	100.00	100.00	2,200.00
Cupones No. 33 de Vidriera Monterrey	8	5.00	11.58	92.64
Cupones No. 34 de Vidriera Monterrey	8	15.00	34.74	277.92
Cupones no. 35 de Vidriera Monterrey	8	5.00	11.58	92.64
Vidriera Monterrey, S.A. (cuenta nueva)	182	100.00	187.32	34,092.24
Sociedad Financiera Mexicana, S.A.	400	100.00	100.00	40,000.00

* No se indica si son acciones preferentes o comunes.

n.d.: no disponible.

FUENTE: AMGM, Valores Industriales, S.A., Acciones y Valores Diversos, Balance al 31 de diciembre de 1937, vol. 559, exp. 1761.

CUADRO 23

Acciones preferentes en manos de Valores Industriales, S.A., 1941

<i>Compañía Emisora</i>	<i>Número de acciones</i>	<i>Valor nominal</i>	<i>Valor de mercado</i>	<i>Valor total de mercado (pesos)</i>
Banco de Londres y México, S.A.	10,500	10.00	5.78	60,646.80
Cervecería Cuauhtémoc, S.A.	3,657	100.00	50.53	184,800.60
Comercio Occidental, S.A.	2	100.00	100.00	200.00
Editora “El Sol,” S.A.	80	100.00	100.00	8,000.00
Empaques de Cartón Titán, S.A.	4,072	100.00	99.93	406,900.00
Fábricas Monterrey, S.A.	3797	100.00	99.75	378,700.00
Fábrica Nacional de Vidrio, S.A.	5	10.00	10.00	50.00
Malta, S.A.	5	100.00	59.03	295.14
Representaciones Generales, S.A.	14	100.00	218.07	3,052.91
Unión Financiera, S.A.	2,250	100.00	107.50	241,875.00
Vidrios para Construcción, S.A.	11	100.00	100.00	110.00
Vidriera Monterrey, S.A.	150	100.00	181.92	27,287.47

FUENTE: AMGM, Valores Industriales, S.A., Acciones y Valores Diversos “Acciones Preferentes,” febrero, de 1941, vol. 545, exp. 1726.

CUADRO 24

Acciones ordinarias en manos de Valores Industriales, S.A., 1941

<i>Compañía emisora</i>	<i>Número de acciones</i>	<i>Valor nominal</i>	<i>Valor de mercado</i>	<i>Valor total de mercado (pesos)</i>
Almacenes y Silos, S.A.	3,650	100.00	100.00	365,000.00
Cervecería Central, S.A.	1,480	1,000.00	551.88	816,788.99
Cervecería Cuauhtémoc, S.A.	20,000	100.00	50.00	1,000.000.00
Cervecería Moctezuma, S.A.	5	50.00	39.39	196.95
Cervecería Modelo, S.A.	5	100.00	111.00	555.00
Cervecería del Oeste, S.A.	180	1,000.00	1,136.90	204,641.45
Cerveza Monterrey, S.A.	3,950	100.00	100.00	395,000.00
Cía. Cervecera Veracruzana, S.A.	230	1,000.00	458.10	105,363.63
Cía. Comercial Distribuidora, S.A.	458	1,000.00	937.93	429,573.79
Cía. General de Aceptaciones, S.A.	7,970	100.00	101.13	806,000.00
Crédito Industrial de Monterrey, S.A.	676	100.00	99.60	67,328.81
Editora “El Sol,” S.A.	1	50.00	8.30	8.30
Empaques de Cartón Titán, S.A.	5,000	100.00	100.00	500,000.00
El Pregonero del Norte, S.A.	50	100.00	100.00	5,000.00
Fábricas de Monterrey, S.A.	2,500	100.00	100.00	250,000.00
Fomento de Industria y Comercio, S.A.	140	100.00	175.86	24,620.88
Hostelera Colonial, S.A.	100	100.00	100.00	10,000.00
Inversiones Mercantiles, S.A.	21	1,000.00	1,000.00	21,000.00
Malta, S.A.	5,000	100.00	59.03	295,132.50
Sociedad Financiera Mexicana, S.A.	200	100.00	100.00	20,000.00

<i>Compañía emisora</i>	<i>Número de acciones</i>	<i>Valor nominal</i>	<i>Valor de mercado</i>	<i>Valor total de mercado (pesos)</i>
Sociedad General de Crédito, S.A.	251	100.00	100.00	25,100.00
Técnica Industrial, S.A.	4,800	100.00	100.00	480,000.00
Unión Financiera, S.A.	1,000	100.00	40.00	40,000
Valores Monterrey, S.A.	150	100.00	100.00	15,000.00
West Land Security Co.	417	5.00	3.40	2,085.00
Placeres de Bacubirito	30	n.d.	n.d.	n.d.
Cía. Editora El Heraldo, S.A.	30	n.d.	n.d.	n.d.

n.d.: no disponible.
Fuente: AMGM, Valores Industriales, Acciones y Valores Diversos “Acciones Ordinarias,” febrero de 1941, vol. 545, exp. 1726.

A inicios de la década de los cuarenta, la familia Garza Sada ya tenía importantes nexos con varias de las instituciones financieras antes mencionadas, o las controlaba de alguna forma. Por ejemplo, en 1934, a través de la Compañía General de Aceptaciones, que era una institución financiera del grupo de la Cervecería Cuauhtémoc, los Garza Sada tenían aproximadamente el 30% de las acciones del Banco de Londres y México.⁵⁰⁷ Otro caso interesante de señalar es el de la Unión Financiera. Hacia 1939, los Garza Sada, en unión con otros importantes empresarios regiomontanos como los Santos, los Chapa, los Llaguno, los Salinas y Rocha, y junto con otros empresarios de la Ciudad de México como Ignazio Hornik, Maximino Michel, Ángel Urraza y el abogado Manuel Gómez Morin, formaron un *holding* financiero llamado Unión Financiera que, a su vez, controlaba otras cuatro instituciones de importancia en Monterrey —el Banco Capitalizador de Monterrey, Crédito Provincial Hipotecario, Monterrey Compañía de Seguros sobre la Vida y Construcciones S.A.— y, además, adquirieron una parte del control del Banco de Nuevo León.⁵⁰⁸ VISA también invirtió en acciones de la Vidriera Monterrey. Es más, una vez que VISA fue reorganizada y se comprobó su buen funcionamiento, el grupo que controlaba Vi-

⁵⁰⁷ Hamilton (1982: 313).

⁵⁰⁸ Hamilton (1982: 314).

driera Monterrey decidió crear otro *holding*, con asesoría de Gómez Morin, llamado Fomento de Industria y Comercio (FIC), que a su vez controlaba a Vidriera Monterrey, Vidriera México y Vidrio Plano. Además, otros empresarios regiomontanos, como José F. Muguerza, también accionista de la Cervecería Cuauhtémoc, estaban interesados en crear un *holding* para organizar los intereses que manejaba su familia. En una carta dirigida a Manuel Gómez Morin, Muguerza le comunicaba:

Mis hermanos y yo hemos estado pensando en la posibilidad de organizar una especie de VISA para los negocios del Hospital, Hotel, Mercantil, Industrial y quizá parte de los intereses de mi papá. Al hacer ésto podríamos tal vez aumentar el capital de algunos de los negocios como el Hotel, Hospital, Industrial, emitiendo acciones preferentes que podrían colocarse entre extraños, y dejando en manos de nuestra “Visa” las acciones comunes con el fin de tener el control administrativo ahora y después... Ud. ya conoce bastante bien nuestros negocios, y mucho le agradecería que me dijera en términos generales si le parece bien nuestra idea, pues indudablemente que será un estímulo para nosotros el saber de antemano que contamos con su aprobación.⁵⁰⁹

La creación de VISA implicó innovaciones jurídicas, administrativas y financieras que le permitieron a la familia Garza Sada reorganizar y expandir sus crecientes negocios con una base financiera más sólida. La creación del *holding* les dio la oportunidad de aumentar su poderío económico y riqueza en un periodo en el cual la administración del presidente Cárdenas pretendía disminuir la influencia del sector privado. Con el paso del tiempo, el diseño de *holding* les permitió organizar empresas nuevas, como Hojalata y Lámina, S.A. (HYLSA), e integrar la compra de cervecerías como Tecate y Humaya al grupo en forma menos costosa, dado que no se requerían complicadas reorganizaciones del grupo. Por último, debe mencionarse que la creación de VISA y FIC llevó a otras empresas mexicanas a utilizar el *holding* como forma de organización para sus negocios. De hecho, los grupos económicos en México continúan organizándose legal, financiera y administrativamente como Manuel Gómez Morin originalmente recomendó a los Garza Sada en la década de los treinta.

⁵⁰⁹ Las empresas a las que se refiere son Hospitales Modernos, S.A., Compañía Hostelería Colonial, S.A., Industrial Financiera, S.A., Mercantil Distribuidora, S.A., Propiedades Urbanas, S.A. AMGM, Carta de José F. Muguerza a Manuel Gómez Morin, 11 de julio de 1938, Sección Abogado, Subsección Asesoría a Empresas.

VI. A MANERA DE CONCLUSIÓN

El presente capítulo pone de relieve el papel del abogado dentro de la organización de la empresa. Como se vio con anterioridad, el *know-how* y *know-who* de Manuel Gómez Morin le permitió a la Cervecería Cuauhtémoc emitir los primeros bonos hipotecarios en la década de los treinta. Además, ayudó a los dueños de la cervecería en sus intentos de adquirir a sus competidores más importantes, y recomendó e implementó el uso del *holding* para la organización legal, administrativa y financiera de los negocios de la familia Garza Sada.

En un país cuyos mercados de capital estaban pobremente articulados y en donde los recuerdos del caos que trajo la Revolución en el sistema financiero estaban todavía presentes, es notable que una compañía manufacturera haya podido colocar una emisión de deuda de manera exitosa. Este capítulo ha resaltado cómo las conexiones con las que contaba Manuel Gómez Morin, abogado de la Cervecería Cuauhtémoc, en los círculos financieros, políticos y empresariales, fueron de vital importancia para que la colocación de la deuda de la Cuauhtémoc haya sido aceptada en el mercado. Además, sugiere que Gómez Morin tuvo un importante papel al poner en contacto a inversionistas con empresarios que necesitaban de recursos para poner en marcha nuevos negocios.

Si bien no fructificaron los repetidos intentos de los dueños de la Cervecería Cuauhtémoc de comprar a sus principales competidoras, como la Modelo y la Moctezuma, a principios de la década de los treinta, tales intentos muestran cómo el abogado de los Garza Sada tenía conexiones importantes tanto a nivel nacional como internacional. La tentativa en la compra de la Moctezuma también permite ver que las empresas como la Cuauhtémoc estaban dispuestas a adquirir compañías rivales, aunque fueran extranjeras, que no estuvieran dispuestas a cooperar en la fijación de precios, y que contrataron los servicios de abogados como Manuel Gómez Morin para llevar a cabo dicha maniobra.

Por último, debe señalarse el papel que desempeñó el abogado de los empresarios regiomontanos en la creación del primer *holding* mexicano. En una época de marcada intervención estatal, la creación de VISA le permitió a la familia Garza Sada reorganizar y expandir sus negocios de manera que no fueran blanco de ataques por parte del gobierno del presidente Cárdenas. Además, permitió que las empresas dentro del *holding* tuvieran independencia financiera, así como mayor acceso a préstamos. La creación de VISA no sólo presentó innovaciones legales, financieras y de administración para la Cuauhtémoc, sino que dicha forma de organización empresarial fue adoptada por otros grupos económicos en los años subsecuentes.

CONCLUSIONES

A lo largo de la historia, los abogados han desempeñado un papel importante como asesores tanto en la esfera política como económica, pero curiosamente, tanto la historia económica como la historia de las empresas han dejado de lado el estudio de los servicios que los abogados han ofrecido a sus clientes. La historia de las empresas ha privilegiado el estudio de los empresarios, las empresas y los trabajadores en su análisis, pero, en general, en dicha historiografía han estado ausentes otros personajes que no son tan visibles, como los abogados. Consideramos que el estudio aquí presentado demuestra que son proveedores de servicios e intermediarios de mucha importancia para el funcionamiento de las empresas, a pesar de que, generalmente, son de difícil estudio para el historiador, por la forma discreta en que desarrollan sus actividades y por la falta de archivos que las documenten.

Aun cuando la teoría institucional indica que la conformación de las reglas formales e informales del juego de un país incide de manera importante en su desarrollo económico, dicha teoría no se ha preocupado por analizar *quiénes* son los que construyen dichas reglas. Consideramos que el análisis aquí presentado pone de relieve el hecho de que los abogados son piezas claves en el diseño y construcción de los marcos institucionales, pues conforman la bisagra que une las esferas política, económica y jurídica. Además, se observa que, para que puedan navegar en estas tres esferas, los abogados requieren de conocimientos técnicos y sociales —*know how* y *know who*— que van construyendo con cada cliente que asesoran. La práctica jurídica es una combinación de estos dos aspectos y, al contratar a un abogado, los hombres de negocios eligen al que consideran que cuenta con la combinación idónea de ambos. Si bien muchos abogados, después de haber asesorado por largas temporadas a ciertas empresas, son contratados para laborar dentro de ellas, son precisamente aquellos que mantienen su independencia los que el mercado valora más, y el caso de Manuel Gómez Morin aquí analizado es un ejemplo de ello. Explorar los casos para los que son contratados los abogados y la asesoría que brindan, nos permite comprender cómo estos tres ámbitos interactúan y dan como resultado marcos jurídicos que rigen y restringen la interacción humana dentro de la sociedad.

Aquí hemos mostrado que los abogados están presentes en una multitud de transacciones económicas. Por lo general asesoran a las empresas en la obtención de préstamos; en la emisión de bonos o acciones; en las fusiones y adquisiciones de varias empresas; en la formación de carteles; en sucesiones testamentarias; en situaciones de bancarrota; en la compraventa de propiedades, etcétera. Además, recomiendan a sus clientes cómo conformar sus compañías legalmente, qué forma organizativa deben tomar, y qué tipo de contratos deben elaborar. Aun cuando pareciera que los abogados son generalmente consultados en estos ámbitos, no solemos tener información en torno a qué papel desempeñan en estas situaciones. Es por esto que la presente investigación ha explorado qué servicios ofrecían los abogados a sus clientes y para ello se ha recurrido al caso del despacho de Manuel Gómez Morin en el periodo 1920-1940. A través de los documentos generados en dicho despacho se analizó cuál fue el papel de los abogados en los negocios en México antes y después de la Revolución.

Junto al análisis que se hace del papel que los abogados han tenido en los negocios en México y del estudio específico que se hace sobre los servicios que prestó Gómez Morin a diversos empresarios, también se aprecia en los documentos de su despacho el impacto que tuvo la lucha revolucionaria en el mundo de los negocios, el cual fue mucho más complejo de lo que habitualmente se piensa. Por lo menos para los empresarios que consultaron a dicho abogado, las revueltas sí tuvieron un impacto negativo muy fuerte, aunque difícil de medir cuantitativamente. Se puede observar cómo los costos de transacción, información y monitoreo aumentaron de manera importante. Además, este estudio muestra que la Revolución rompió con el eslabonamiento de las redes en los ámbitos político, económico y jurídico, que permitía la conducción diaria de los negocios. Los documentos del despacho de Gómez Morin nos indican que, al menos para las empresas, la década de los veinte fue un periodo de zozobra y no de reconstrucción, y las coaliciones políticas entre empresarios y políticos tardaron muchos años en volverse a reconstruir.

Igualmente, esta investigación señala cómo la Revolución destruyó el mercado de servicios de asesoría que prestaban los abogados de empresa, ya que los experimentados abogados del Porfiriato marcharon al exilio, y quienes permanecieron no tenían las conexiones necesarias con los gobiernos posrevolucionarios. Quizá tenían el *know how* pero no el *know who* respecto a los nuevos cuadros revolucionarios y, por tanto, no eran los prestadores de servicios jurídicos adecuados para los hombres de negocios. Dada la ausencia de profesionistas con conocimientos técnicos dentro de los grupos revo-

lucionarios, los jóvenes abogados recién egresados de la Escuela Nacional de Jurisprudencia y de la Escuela Libre de Derecho, tuvieron que llenar a marchas forzadas el vacío que habían dejado los fogueados abogados de la época del Porfiriato. El problema, sin embargo, es que dichos jóvenes recién comenzaban a construir el *know how* y *know who* que a todo abogado le toma décadas ir conformando, y no tenían la asesoría ni el respaldo de una generación anterior a la suya, con la experiencia requerida y los contactos necesarios para brindarles apoyo. Esto no sólo tuvo un fuerte impacto en el mercado de servicios de los abogados de empresa, sino que interrumpió la curva de aprendizaje que los mandos medios y altos de la administración pública habían logrado alcanzar durante el gobierno de Porfirio Díaz. Así se explica que un joven de tan solo 24 años, como Manuel Gómez Morin, haya sido enviado a laborar a la Agencia Financiera en Nueva York, cuando el gobierno de Álvaro Obregón no había sido reconocido por el gobierno estadounidense y se pretendía negociar con las principales empresas petroleras la retroactividad del artículo 27 de la Constitución de 1917, y la deuda externa con las principales casas financieras.

El archivo de Manuel Gómez Morin nos permite explorar con detalle qué servicios prestó este abogado y cómo navegó en los ámbitos jurídico, político y económico en México en el periodo 1920-1940, cuando asesoró a hombres de negocios y empresas. A través de sus recomendaciones se observa cómo participó en la construcción del marco jurídico de la época y cómo es que redactó e interpretó las leyes aplicables a sus clientes. Además, se advierte cómo los jóvenes abogados comenzaron a participar en la administración pública posrevolucionaria y a establecer sus despachos privados; cómo se fueron reconstruyendo las redes, y cómo los hombres de negocios buscaron a estos nuevos abogados con la finalidad de contar con su asesoría. Además de colaborar en la administración pública y en la asesoría a empresas, Gómez Morin participó de lleno como el primer presidente del Consejo de Administración del Banco de México; colaboró en diversos periódicos y participó en la fundación de la Editorial Jus; fue profesor y director de la Escuela Nacional de Jurisprudencia y posteriormente rector de la Universidad Nacional; fue miembro de diversas comisiones en las que se redactaron las leyes que regían el sistema financiero de las décadas de los veinte y treinta, y fue fundador del Partido Acción Nacional.

Esta investigación también analiza el papel que Gómez Morin desempeñó como *lobbyist* por parte de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza y sus negociaciones con los gobiernos posrevolucionarios. Se analizó cómo el sector cervecero fue de los primeros, dentro de la industria

manufacturera, en organizarse para proteger los intereses de la industria y de presentar peticiones ante el gobierno de manera colectiva. Gómez Morin había trabajado para la Secretaría de Hacienda y, por tanto, tenía importantes conexiones dentro de dichas oficinas. Cuando Gómez Morin fue contratado como abogado consultor por la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, las redes que había tejido con el gobierno de los sonorenses fueron importantes para las posteriores peticiones que en nombre de la Asociación presentó para que se redujeran los impuestos que se pretendía cobrar a las empresas cerveceras y para negociar aranceles de distintos tipos. Igualmente, el abogado solicitó que se redujeran los fletes que los Ferrocarriles Nacionales cobraban por el transporte de la cerveza. Se analizó la formación en esa época de un cartel cervecero que pretendía regular e igualar los precios de venta de las diversas empresas, para así evitar una disminución en sus ganancias en épocas de inestabilidad económica. Gómez Morin, al igual que otros abogados de la época, elaboró el contrato que estableció las reglas que regirían el funcionamiento del cartel y ayudó en la coordinación del mismo.

Adicionalmente, el último capítulo demuestra la función que el abogado desempeña en los ámbitos financiero y de empresa. Con el advenimiento de la Revolución Industrial, dichos agentes eran consultados en mayor medida para resolver los problemas financieros y para asesorar en la expansión de las empresas. La complejidad jurídica que se dio como resultado de la expansión económica generada por la industrialización llevó a las empresas a abrir sus propios departamentos jurídicos y al surgimiento de grandes bufetes de abogados corporativos. De tal suerte, los abogados se dividieron en dos grupos: los que trabajaban en la empresa y los que ofrecían sus servicios de manera externa. Los primeros formaron parte de los nuevos departamentos jurídicos y en sus manos recaía dar solución a las situaciones jurídicas que tenían que resolverse cotidianamente en la empresa. Los abogados externos, por otra parte, fueron contratados para resolver problemas coyunturales, y específicos como la formación de *joint-ventures* y *holdings*, la realización de fusiones y adquisiciones, las emisiones de bonos y acciones, etcétera.

Gómez Morin fue a lo largo de su vida un abogado de empresa externo y esta investigación analizó la asesoría que en dicha calidad ofreció a la Cervecería Cuauhtémoc. A través de los servicios que brindó a la cervecería queda claro cómo dicho abogado fungió como intermediario financiero en una época en la que el país comenzaba a ajustarse a los trastornos políticos y económicos que trajo la Revolución. Gómez Morin operó en dos niveles: como constructor de la normatividad financiera, mediante el diseño de leyes,

y como actor de nuevos proyectos bancarios y de novedosos esquemas de financiamiento para sus clientes. En este sentido, la participación de Gómez Morin en la redacción de la Ley de Títulos, Operaciones e Instituciones de Crédito de 1932 fue de mucha importancia para la asesoría que dio a los dueños de la Cuauhtémoc en la emisión de los primeros bonos hipotecarios de una compañía manufacturera mexicana después de la Revolución. Asimismo, asesoró a dicha compañía en sus afanes por adquirir a sus principales competidores —la Cervecería Modelo y la Cervecería Moctezuma—. A través de dichas maniobras se vio que, si bien Gómez Morin contaba con importantes contactos en el sistema financiero nacional e internacional, la Gran Depresión imposibilitó que la Cuauhtémoc pudiera adquirir a sus principales rivales.

Gómez Morin fue contratado por la cervecería regiomontana para que los asesorase en torno a cómo organizar administrativa, financiera y jurídicamente la expansión de las empresas que habían surgido para asegurar los insumos que crecientemente demandaba la Cuauhtémoc. La expansión de dicha empresa había dado lugar a que se crearan empresas productoras de vidrio, malta, cajas, tapas, corcholatas, latas, etcétera. Debido al desarrollo que sus negocios habían tenido durante el sexenio del presidente Cárdenas, su gobierno había acusado a la familia Garza Sada de monopolizar los mercados. Por este motivo, los propietarios de la cervecería le pidieron a su abogado les diseñara una forma organizativa que les permitiera independizar —jurídica, administrativa y financieramente— a las empresas de su propiedad, pero manteniendo el control de cada una de ellas. Además, tenían el propósito de protegerse políticamente de los futuros ataques de los gobernantes. Para dar respuesta a las inquietudes de sus clientes, Gómez Morin les recomendó la creación del primer *holding* en México, llamado Valores Industriales, S.A. VISA ofreció a los Garza Sada la solución a sus problemas, y a raíz de la constitución de dicha empresa, otros importantes hombres de negocios solicitaron la asesoría del abogado para que les diseñara un *holding* para sus propias empresas.

Finalmente, esta investigación ha buscado enriquecer las reflexiones sobre la teoría institucional, la historia económica y de la empresa de México en dicho periodo, a través del análisis de los servicios que prestó un abogado de empresa a sus clientes en el periodo 1920-1940. En primer lugar, en cuanto a la teoría institucional, esta investigación muestra que los abogados son agentes indispensables para entender cómo se construyen los marcos institucionales y cómo es que estos evolucionan a través del tiempo. Segundo, teniendo en cuenta que contamos con escasa información sobre la historia económica de las décadas de los veinte y treinta del siglo XX, este es-

tudio contribuye a entender cuál fue el impacto de la Revolución en ciertas empresas una vez finalizadas las gestas armadas. Por último, nuestra investigación permite entender mejor, a través del análisis de las actividades del despacho de Manuel Gómez Morin, el papel que desempeñaron los abogados en las empresas, así como los servicios que prestaron a sus clientes.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliohemerografía

- ABEL, Richard L. (1988), “Lawyers in the Civil Law World”, en ABEL y LEWIS (eds.) (1988b).
- (1989), *American Lawyers*, Nueva York-Oxford, Oxford University Press.
- y LEWIS, Philip S. C. (eds.) (1988a), *Lawyers in Society. The Common Law World*, Berkeley, University of California Press.
- y LEWIS, Philip S. C. (eds.) (1988b), *Lawyers in Society. The Civil Law World*, Berkeley, University of California Press.
- AGUDO RUÍZ, Alfonso (1997), *Abogacía y abogados: un estudio histórico-jurídico*, Logroño-Zaragoza, Universidad de La Rioja-Egido Editorial.
- AGUILAR CAMÍN, Héctor (1997), *La frontera nómada. Sonora y la Revolución mexicana*, México, Cal y Arena.
- AGUIRRE SALVADOR, Rodolfo (1998), *Por el camino de las letras. El ascenso profesional de los catedráticos juristas de la Nueva España. Siglo XVIII*, México, UNAM, CESU.
- (2003), *El mérito y la estrategia. Clérigos, juristas y médicos en la Nueva España*, México, UNAM (CESU)-Plaza y Valdés Editores.
- (2004), *Carrera, linaje y patronazgo. Clérigos, juristas en la Nueva España, Chile y Perú (siglos XVI-XVIII)*, México, UNAM (CESU)-Plaza y Valdés Editores.
- ALVARADO, Lourdes (coord.) (1994), *Tradición y reforma en la Universidad de México*, México, UNAM (CESU)-Miguel Ángel Porrúa.
- ÁLVAREZ DE LA BORDA, Joel (2002), *La Compañía de Tranvías de México, S.A., una empresa de transporte urbano en la Ciudad de México 1907-1945*, México, Instituto de Investigaciones Históricas “Dr. José María Luis Mora” (tesis de maestría).
- (2005), *Los orígenes de la industria petrolera en México, 1900-1925*, México, PEMEX (Archivo Histórico de Petróleos Mexicanos).

- ANAYA MERCHANT, Luis (2002), *Colapso y reforma. La integración del sistema bancario en el México revolucionario 1913-1932*, México, Miguel Ángel Porrúa-Universidad Autónoma de Zacatecas.
- ÁNGEL-MOBARAK, Gustavo del (2002), *Paradoxes of Financial Development: The Construction of the Mexican Financial System. 1941-1982*, Stanford, Stanford University (tesis de doctorado).
- y MARICHAL, Carlos (2003), “Poder y crisis: Historiografía reciente del crédito y la banca en México, siglos XIX y XX”, *Historia Mexicana*, México, vol. LII.
- ARCE GURZA, Francisco *et al.* (1982), *Historia de las profesiones en México*, México, El Colegio de México.
- ARENAL FENOCHIO, Jaime del (1980), “Los abogados en México y una polémica centenaria (1784-1847)”, *Revista de Investigaciones Jurídicas*, México, año 4, t. 4.
- (1998), “Abogados en la Ciudad de México a principios del siglo XX (La lista de Manuel Cruzado)”, *Anuario Mexicano de Historia del Derecho*, México, vol. X.
- AYTLETT, Philip (1987), “A Profession in the Marketplace: The Distribution of Attorneys in England and Wales 1730-1800”, *Law and History Review*, primavera, vol. 5, núm. 1.
- BAADE, Hans W. (1984), “Número de abogados y escribanos en la Nueva España, la provincia de Texas y Luisiana”, *Memoria del III Congreso de Historia del Derecho Mexicano*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- BAKER, G. Blaine (1998), “Ordering the Urban Canadian Law Office and its Entrepreneurial Hinterland, 1825 to 1875”, *University of Toronto Law Journal*, primavera, vol. 48, núm. 2.
- BAKER, J. H. (1969), “Counsellors and Barristers: An Historical Study,” *Cambridge Law Journal*, noviembre, vol. 27, no. 2.
- BARRERA GRAF, Jorge (1981), *Introducción al derecho mexicano. Derecho mercantil*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- BARRERA PAGÉS, Gustavo Adolfo (1999), *Industrialización y Revolución: el desempeño de la Cervecería Toluca y México, S.A., (1875-1926)*, México, ITAM (tesis de licenciatura).
- BAZANT, Milada (1982), “La República Restaurada”, en ARCE GURZA *et al.* (1982).
- BEATTY, Edward (2001), *Institutions and Investment. The Political Basis of Industrialization in Mexico before 1911*, Stanford, Stanford University Press.

- BERLANSTEIN, Lenard R. (1975), *The Barristers of Toulouse in the Eighteenth Century (1740-1793)*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press.
- BRAND, Paul A. (1987), "The Origins of the English Legal Profession", *Law and History Review*, vol. 5, núm. 1, primavera.
- BROWN, Jonathan C. (1987), "Domestic Politics and Foreign Investment: British Development of Mexican Petroleum, 1889-1911", *Business History Review*, vol. 61, núm. 3, otoño.
- BURRAGE, Michael (2006), *Revolution and the Making of the Contemporary Legal Profession*, Oxford, Oxford University Press.
- CALDERÓN VEGA, Luis (1972), *Los siete sabios de México*, México, Jus.
- CAMP, Roderic Ai (1976), *Mexican Political Biographies, 1935-1975*, Tucson, The University of Arizona Press, 1976.
- (1991), *Mexican Political Biographies, 1884-1934*, Austin, University of Texas Press.
- CÁRDENAS, Enrique (1987), *La industrialización mexicana durante la Gran Depresión*, México, El Colegio de México.
- (1994), *La Hacienda pública y la política económica 1929-1958*, México, Fondo de Cultura Económica.
- CÁRDENAS, Lázaro (1972), "Alocución a los directores del Centro Patronal de Monterrey Nuevo León, sobre la acción gubernamental y la lucha obrera, 11 de febrero 1936", en *Ideario político* (selección y presentación de Leonel Durán), México, Era.
- CERUTTI, Mario y ORTEGA RIDAURA, Isabel (2003), "Cervecería Cuauhtémoc, 1925-1955. Integración productiva, expansión y ocupación del mercado nacional", en CERUTTI, Mario (ed.), *Monterrey 1925-2000. Del mercado protegido al mercado global*, México, Trillas.
- CHANDLER, Jr., Alfred D. (1977), *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass.-London, The Belknap Press.
- (1990), *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, Mass.-London, The Belknap Press.
- y DAEMS, Herman (1980), *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of Modern Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- CLAGETT, Helen L. y David M. VALDERRAMA (1973), *A Revised Guide to the Law & Legal Literature of Mexico*, Washington D.C., Library of Congress.
- COASE, Ronald H. (1988), *The Firm, the Market and the Law*, Chicago, University of Chicago Press.

- COATSWORTH, John H. (1981), *Growth Against Development: The Economic Impact of Railroads in Porfirian Mexico*, DeKalb, Northern Illinois University Press.
- Código de Comercio, 1889, México, 1890.
- COLEMAN, D.C. (1951): “London Scrivners and the Estate Market in the Later Seventeen Century”, *Economic History Review*, Nueva Serie, vol. 4, núm. 2.
- COLLADO HERRERA, María del Carmen (1996), *Empresarios y políticos entre la Restauración y la Revolución, 1920-1924*, México, Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana.
- (2002): “La gestión hacendaria del Adolfo de la Huerta (1920-1923)” en LUDLOW, Leonor (coord.), *Los Secretarios de Hacienda y sus proyectos (1821-1933)*, México, UNAM, t. II.
- COLLINS, Randall (1990): “Changing Conceptions in the Sociology of the Professions”, en TORSTENDAHL, Rolf y Michael BURRAGE, (eds.) *The Formation of Professions*, Newbury Park, Cal., Sage.
- DEZALAY, Yves y GARTH, Bryant (1997), “Law, Lawyers and Social Capital: Rule of Law versus Relational Capitalism, *Social & Legal Studies*, vol. 6, núm. 1.
- DINGWALL, Robert y LEWIS, Philip (eds.) (1983), *The Sociology of the Professions. Lawyers, Doctors and Others*, London, The MacMillan Press.
- Directorio Oficial Bancario de México (1905/1909), México, publicado por J. R. SOUTHWORTH, director general de la Cía. Directorio Oficial Bancario de México.
- D’OLWER, Luis Nicolau (1965), “La inversión extranjera”, en COSÍO VILLEGAS, Daniel (coord.), *Historia Moderna de México. El Porfiriato. La Vida Económica*, México, Hermes.
- DUEÑES, Heliodoro (1945), *Los bancos y la Revolución*, México, Editorial “Cultura”.
- FIX-FIERRO, Héctor y LÓPEZ AYLLÓN, Sergio (2006), “¿Muchos abogados, pero poca profesión? Derecho y profesión jurídica en el México contemporáneo”, en FIX-FIERRO, Héctor (ed.), *Del gobierno de los abogados al imperio de las leyes. Estudios sociojurídicos sobre educación y profesión jurídicas en el México contemporáneo*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- FITZSIMMONS, Michael P. (1987), *The Parisian Order of Barristers and the French Revolution*, Cambridge, Mass.-London, Harvard University Press.
- GARCIADIEGO, Javier (1993), “Los orígenes de la Escuela Libre de Derecho”, *Revista de Investigaciones Jurídicas*, México, vol. 17.

- (2000), *Rudos contra científicos. La Universidad Nacional durante la Revolución mexicana*, México, El Colegio de México-UNAM.
- (2006a), *Cultura y política en el México posrevolucionario*, México, Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México.
- (2006b), “Gómez Morin: modernidad y tradición”, en Garciadiego (2006a)
- (2006c), “Manuel Gómez Morin en los ‘veintes’: Del abanico de oportunidades al fin de las alternativas”, en Garciadiego (2006a).
- (2006d), “El rectorado de Manuel Gómez Morin: la defensa de la Universidad y de la libertad”, en Garciadiego (2006a).
- GILSON, Ronald J. (1984), “Value Creation by Business Lawyers: Legal Skills and Asset Pricing”, *Yale Law Journal*, vol. 94, núm. 2.
- (1997): *Lawyers as Transaction Cost Engineers*, Stanford, The John M. Olin Program on Law and Economics Working Paper 147.
- GLASCOCK, George Graham (2001), *Basham, Ringe y Correa en la historia de México*, México, edición privada.
- GÓMEZ GALVARRIATO, Aurora (1990), *El primer impulso industrializador de México: el caso de Fundidora Monterrey*, México, ITAM (tesis de licenciatura).
- y Gabriela RECIO (2003), *El nacimiento de la sociedad anónima y la evolución de las organizaciones empresariales en México*, México, CIDE (Documento de Trabajo 279).
- y Gabriela RECIO (2007), “The Indispensable Service of Banks: Commercial Transactions, Industry and Banking in Revolutionary Mexico”, *Enterprise and Society*, March.
- GÓMEZ MONT, María Teresa (1996), *Manuel Gómez Morin. La lucha por la libertad de cátedra*, México, UNAM.
- (2008), *Manuel Gómez Morin 1915-1939*, México, Fondo de Cultura Económica.
- GORDON, Robert W. (1984a), “The Devil and Daniel Webster”, *Yale Law Journal*, vol. 94, núm. 2, diciembre.
- (1984b), “‘The Ideal and the Actual in the Law’: Fantasies and Practices of New York City Lawyers, 1870-1910”, en GAWALT, Gerard W. (ed.), *The New High Priests. Lawyers in Post-Civil War America*, Westport, Conn., Greenwood Press.
- GRUNSTEIN DICKTER, Arturo (1996), “¿Competencia o monopolio? Regulación y desarrollo ferrocarrilero en México, 1885-1911”, en KUNTZ FICKER, Sandra y RIGUZZI, Paolo (coords.), *Ferrocarriles y vida económica en*

- México (1850-1950)*, México, UAM-Xochimilco-Ferrocarriles Nacionales de México-El Colegio Mexiquense.
- GUERRA, François-Xavier (1988), *México: del Antiguo Régimen a la Revolución*, México, Fondo de Cultura Económica, t. II.
- GUINNANE, Timothy *et al.* (2007), “Putting the Corporation in its Place”, *Enterprise and Society*, vol. 8, núm. 3.
- HABER, Stephen (1992), *Industria y subdesarrollo. La industrialización de México, 1890-1940*, México, Alianza Editorial.
- (1997), “Financial Markets and Industrial Development: A Comparative Study of Government Regulation, Financial Innovation and Industrial Structure in Brazil and Mexico, 1840-1930,” en HABER, Stephen (ed.), *How Latin America Fell Behind*, Stanford, Stanford University Press.
- *et al.* (2003), *The Politics of Property Rights. Political Instability, Credible Commitments, and Economic Growth in Mexico, 1876-1929*, Cambridge-New York, Cambridge University Press.
- HALL, Linda B. (1995), *Oil and Politics. The United States and Postrevolutionary Mexico, 1917-1924*, Austin, University of Texas Press.
- HALLIDAY, Terence C. y KARPIK, Lucien (eds.) (1997), *Lawyers and the Rise of Western Political Liberalism. Europe and North America from the Eighteenth to Twentieth Centuries*, Oxford, Clarendon Press.
- HAMILTON, Nora (1982), *The Limits of State Autonomy: Post-Revolutionary Mexico*, Princeton, Princeton University Press.
- HART, John Mason (2002), *Empire and Revolution. The Americans in Mexico since the Civil War*, Berkeley, University of California Press.
- HERNÁNDEZ CHÁVEZ, Alicia (1984), “Militares y negocios en la Revolución Mexicana”, *Historia Mexicana*, México, vol. XXXIV, núm. 2, octubre-diciembre.
- HERNÁNDEZ LAZO, Begoña (s.f.), *Inventario de instituciones y empresas del Archivo Manuel Gómez Morín*, Mecanoescrito, Archivo Manuel Gómez Morín.
- HILTON, Ronald (1951), “José Vasconcelos”, *The Americas*, vol. 7, núm. 4, abril.
- HOBSON, Wayne K. (1984), “Symbol of the New Profession: Emergence of the Large Law Firm, 1870-1915,” en GAWALT, Gerard W. (ed.), *The New High Priests, Lawyers in Post-Civil War America*, Westport, Conn., Greenwood Press.
- HOFFMAN, Philip T. *et al.* (2000), *Priceless Markets; The Political Economy of Credit in Paris, 1660-1870*, Chicago, University of Chicago Press.

- HUSKEY, Eugene (1986), *Russian Lawyers and the Soviet State. The Origins and Development of the Soviet Bar 1917-1939*, Princeton, Princeton University Press.
- ICAZA DUFOUR, Francisco de (1998), *La abogacía en el Reino de la Nueva España*, México, Miguel Ángel Porrúa.
- JACOBSON, Stephen H. (1998), *Professionalism, Corporatism, and Catalanism: The Legal Profession in Nineteenth-century Barcelona*, Medford, Mass., Tufts University (Ph. D. dissertation).
- JOSEPH, Gilbert M. (1988), *Revolution from Without: Yucatán, Mexico, and the United States, 1880-1924*, Cambridge, Cambridge University Press.
- KARPIK, Lucien (1995), *Les avocats entre l'Etat, le public et le marché: XIIIe-XXe siècle*, París, Gallimard.
- (1999), *French Lawyers: A Study in Collective Action, 1274 to 1994*, Oxford-New York, Oxford University Press.
- KATZ, Friedrich (1994), “Villa: El gobernador revolucionario de Chihuahua”, en *Ensayos mexicanos*, México, Alianza Editorial.
- (1998), *The Life & Times of Pancho Villa*, Stanford, Stanford University Press.
- KEMMERER, Edwin W. (1953), “Inflación y Revolución”, *Problemas agrícolas e industriales*, vol. 5, núm. 1.
- KIRK, Harry (1976), *Portrait of a Profession. A History of the Solicitor's Profession, 1100 to the Present Day*, London, Oyez Publishing.
- KOSTAL, R. W. (1994), *Law and English Railway Capitalism 1825-1875*, Oxford, Clarendon Press.
- KRAUZE, Enrique (1974), *Los siete sobre México*, México, Centro de Estudios Históricos de El Colegio de México (tesis de doctorado).
- (1983), “Hacia una historia social del derecho en México”, en *Estudios jurídicos en honor de Raúl F. Cárdenas*, México, Porrúa.
- (1999), *Caudillos culturales en la Revolución mexicana*, México, Tusquets Editores.
- *et al.* (1977): *Historia de la Revolución Mexicana, 1924-1928*, México, El Colegio de México, vol. 10.
- KUNTZ FICKER, Sandra (2000), “Economic Backwardness and Firm Strategy: An American Railroad Corporation in Nineteenth-Century Mexico”, *Hispanic American Historical Review*, vol. 80, núm. 2, May.
- y RIGUZZI, Paolo (1996), “El triunfo de la política sobre la técnica: ferrocarriles, Estado y economía en el México revolucionario, 1910-1950”, en KUNTZ FICKER, Sandra y RIGUZZI, Paolo (coords.), *Ferrocarriles y vida*

económica en México, 1850-1950: del surgimiento tardío al decaimiento precoz, México, UAM-Xochimilco-Ferrocarriles Nacionales de México-El Colegio Mexiquense.

LAMOREAUX, Naomi R. (1985), *The Great Merger Movement in American Business, 1895-1904*, Cambridge-Nueva York, Cambridge University Press.

——— y ROSENTHAL, Jean-Laurent (2005), “Legal Regime and Contractual Flexibility: A Comparison of Business’s Organizational Choices in France and the United States during the Era of Industrialization”, *American Law and Economics Review*, vol. 7, issue 1, primavera.

LAPORTA, Rafael *et al.* (1997), “Legal Determinants of External Finance”, *Journal of Finance*, vol. 52, núm. 3, julio.

——— (1998), “Law and Finance”, *Journal of Political Economy*, vol. 106, núm. 6, diciembre.

——— (1999), “The Quality of Government”, *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 15, núm. 1, marzo.

LEVY, Juliette (2012), *The Making of a Market: Credit, Henequen, and Notaries in Yucatan, 1850-1900*, University Park, Pennsylvania State University Press.

LEWIS, Cleona (1938), *America’s Stake in International Investment*, Washington, D.C., Brookings Institution.

LIPARTITO, Kenneth J. (1990), “What Have Lawyers Done for American Business? The Case of Baker and Botts of Houston”, *Business History Review*, vol. 64, núm. 3, otoño.

——— y PRATT, Joseph A. (1991), *Baker & Botts in the Development of Modern Houston*, Austin, University of Texas Press.

——— y MIRANTI, Paul J. (1998), “Professions and Organizations in Twentieth-Century America”, *Social Science Quarterly*, vol. 79, núm. 2, junio.

LUDLOW, Leonor (1993): “La primera etapa de formación bancaria, 1864-1897” en LUDLOW, Leonor y SILVA, Jorge (comps.), *Los negocios y las ganancias, de la Colonia al México Moderno*, México, Instituto de Investigaciones Históricas “Dr. José María Luis Mora”-UNAM, Instituto de Investigaciones Históricas.

MACHADO JR., Manuel A. (1981), *The North Mexican Cattle Industry, 1910-1975. Ideology, Conflict and Change*, College Station, Texas A&M University Press.

MACHORRO NARVÁEZ, Paulino (1943), “La abogacía colonial”, *Revista de la Escuela Nacional de Jurisprudencia*, México, t. V, núms. 18-20, abril-diciembre.

MARCHILDON, Gregory P. (1990), “The Role of Lawyers in Corporate Pro-

- motion and Management: A Canadian Case Study and Theoretical Speculations”, *Business and Economic History*, Second Series, vol. 19.
- MARICHAL, Carlos (1997), “Obstacles to the Development of Capital Markets in Nineteenth-Century Mexico”, en HABER, Stephen (ed.), *How Latin America Fell Behind*, Stanford, Stanford University Press.
- (2008): “Debates sobre los orígenes de la banca central en México”, en GÓMEZ, Aurora, Graciela MÁRQUEZ y Rafael DOBADO (eds.), *México-España: ¿Economías paralelas?*, México, Fondo de Cultura Económica.
- MÁRQUEZ, Graciela (2007), “¿Modernización fiscal? Impuestos sobre bebidas alcohólicas, 1884-1930”, en SÁNCHEZ SANTIRÓ, Ernest (coord.), *Cruza realidad. Producción, consumo y fiscalidad de las bebidas alcohólicas en México y América Latina, siglos XVII-XX*, México, Instituto de Investigaciones Históricas “Dr. José María Luis Mora”.
- MARSISKE, Renate (coord.), *La Universidad de México. Un recorrido histórico de la época colonial al presente*, México, UNAM, Centro de Estudios sobre la Universidad.
- MARTINES, Lauro (1968), *Lawyers and Statecraft in Renaissance Florence*, Princeton, Princeton University Press.
- MATHIAS, Peter (2006), “The Lawyer as Businessman in Eighteenth-Century England”, en COLEMAN, D.C. y MATHIAS, Peter (eds.), *Enterprise and History: Essays in Honour of Charles Wilson*, Cambridge, Cambridge University Press.
- MAURER, Noel (1999), “Banks and Entrepreneurs in Porfirian Mexico: Inside Exploitation or Sound Business Strategy?”, *Journal of Latin American Studies*, vol. 31, núm. 2, mayo.
- (2002), *The Power and the Money. The Mexican Financial System, 1876-1932*, Stanford, Stanford University Press.
- MAYAGOITIA, Alejandro (2008), “La familia Ocampo: una mirada a la práctica del derecho en la ciudad de México durante el siglo XX”, en BECERRA RAMÍREZ, Manuel *et al.* (coords.), *Obra en homenaje a Rodolfo Cruz Miramontes*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, t. II.
- MÉNDEZ REYES, Jesús (2001), *El pensamiento económico de Manuel Gómez Morin*, México, UNAM.
- MENDIETA Y NÚÑEZ, Lucio (1956), *Historia de la Facultad de Derecho*, México, UNAM.
- MEYER, Lorenzo (1988), *México y Estados Unidos en el conflicto petrolero: 1917-1942*, México, Petróleos Mexicanos.
- MILES, M. (1981), “The Money Market in the Early Industrial Revolution:

- The Evidence from West Riding Attorneys c. 1750-1800”, *Business History*, vol. 23, núm. 2, julio.
- MOSK, Sanford A. (1950), *Industrial Revolution in Mexico*, Berkeley-Los Angeles, University of California Press.
- NAVAS, José Manuel y MARTÍ MINGARRO, Luis (1996), *La abogacía en el Siglo de Oro*, Madrid, Ilustre Colegio de Abogados de Madrid.
- NOBLE, David F. (1977), *America by Design: Science, Technology and the Rise of Corporate Capitalism*, Nueva York, Knopf.
- NORTH, Douglass C. (1981), *Structure and Change in Economic History*, Nueva York, W. W. Norton and Company.
- (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge-Nueva York, Cambridge University Press.
- OFFICER, Lawrence H. (2015), “Five Ways to Compute the Relative Value of UK Pound Amount 1270 to Present”, *MeasuringWorth*, disponible en: <http://www.measuringworth.com/ukcompare/> (fecha de consulta: diciembre de 2015).
- PELORSON, Jean Marc (1980), *Les “Letrados”: juristas castillans sous Philippe III, recherches sur leur place dans la société, la culture et l’État*, Le Puy-en-Velay, Impr. L’Éveil de la Haute Loire.
- PÉREZ FRANCO, Aminadab Rafael (2007), *Quiénes son el PAN*, México, Miguel Ángel Porrúa-Partido Acción Nacional-Fundación Rafael Preciado.
- PÉREZ PERDOMO, Rogelio (2006), *Latin American Lawyers. A Historical Introduction*, Stanford, Stanford University Press.
- y FRIEDMAN, Lawrence M. (2003), “Introducción. Culturas jurídicas Latinas de Europa y América en tiempos de globalización”, en FIX-FIERRO, Héctor et al. (eds.), *Culturas jurídicas latinas de Europa y América en tiempos de globalización*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- PESET, Mariano (2011), *Obra dispersa. La Universidad de México*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación.
- POLLARD, Sydney (1965), *The Genesis of Modern Management: A Study in the Industrial Revolution of Great Britain*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- PORRES MARTÍN-CLETO, Julio (1988), *Abogados toledanos*, Toledo, Ilustre Colegio de Abogados de Toledo.
- PRESIDENCIA de la República (1988): *Los Presidentes de México ante la Nación 1821-1984*, México, Presidencia de la República-El Colegio de México, vol. III.

- PREST, Wilfrid R. (1987), “Lawyers”, en PREST, Wilfrid R. (ed.), *The Professions in Early Modern England*, London-Sydney, Croom Helm.
- PRIDA, Ramón (1958), *¿De la dictadura a la anarquía! Apuntes para la historia política de México durante los últimos cuarenta y tres años (1871-1913)*, 2a. ed., México, Ediciones Botas.
- PUFFER, Evelyn H. (1942), “A Great Business Lawyer”, *Bulletin of the Business Historical Society*, vol. 16, núm. 3.
- RECIO, Gabriela (2002), “Drugs and Alcohol: U.S. Prohibition and the Origins of the Drug Trade in Mexico, 1910-1930”, *Journal of Latin American Studies*, vol. 33.
- (2007), “El nacimiento de la industria cervecera, 1880-1910”, en SÁNCHEZ SANTIRÓ, Ernest (coord.), *Cruda realidad. Producción, consumo y fiscalidad de las bebidas alcohólicas en México y América Latina, siglos XVII-XX*, México, Instituto de Investigaciones Históricas “Dr. José María Luis Mora”.
- ROBSON, Robert (1959), *The Attorney in Eighteenth-Century England*, Cambridge, Cambridge University Press.
- RUBIN, R., y David SUGARMAN (1984), *Law, Economy and Society, 1750-1914: Essays in the History of English Law*, Abingdon, Oxon, Professional Books.
- SALAZAR, A. F. (ed.) (1912), *El libro de referencias. Directorio de profesionistas y principales hombres de negocios en la República Mexicana*, Mérida, edición privada.
- SARAGOZA, Alex M. (1988), *The Monterrey Elite & the Mexican State, 1880-1940*, Austin, University of Texas Press.
- Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo (1918), *Reseñas y Memorias del Primer Congreso Nacional de Industriales reunido bajo el patrocinio de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo*, México, Departamento de Aprovisionamientos Generales-Dirección de Talleres Gráficos.
- Secretaría de Fomento, Colonización e Industria (1900), *Anuario Estadístico de la República Mexicana a cargo del Dr. Antonio Peñafiel*, México, año VII, núm. 7.
- Secretaría de Fomento (1900-1904): *Censo de la República Mexicana por estados verificado el 28 de octubre de 1900 conforme a las instrucciones de la Dirección General de Estadística a cargo del Dr. Antonio Peñafiel*, México, Oficina Tipográfica de la Secretaría de Fomento.
- (1911), *Noticia del Movimiento de Sociedades Mineras y Mercantiles Habido en la Oficina del Registro Público de la Propiedad y del Comercio durante los años de 1880 a 1910. Formada por la Dirección General de Estadística a Cargo del Doctor Antonio Peñafiel*, México, Secretaría de Fomento.
- SILVA HERZOG, Jesús (1993), *Una vida en la vida de México*, México, Siglo XXI Editores.

- SKIRIUS, John (2005), "Railroad, Oil and Other Foreign Interests in the Mexican Revolution", *Journal of Latin American Studies*, vol. 35.
- SLINN, Judy (1984), *A History of Freshfields*, Guilford, Surrey, Biddles Limited.
- (1987), *Linklaters & Paines. The First One Hundred and Fifty Years*, London, Longman.
- SMITH, Michael M. (1995), "Carrancista Propaganda and the Print Media in the United States: An Overview of Institutions," *The Americas*, vol. 52, núm. 2, octubre.
- SUÁREZ, Eduardo (1977), *Comentarios y recuerdos (1926-1946)*, México, Porrúa.
- SUGARMAN, David (1993), "Simple Images and Complex Realities: English Lawyers and their Relationship to Business and Politics, 1750-1950", *Law and History Review*, vol. 11, núm. 2, otoño.
- SUR, Bernard (1998), *Histoire des avocats en France: des origines à nos jours*, París, Dalloz.
- SWAINE, Robert T. (1948), *The Cravath Firm and its Predecessors, 1819-1948*, Nueva York, edición privada, vol. II.
- TACCHI, Francesca (2002), *Gli avvocati italiani dall'unità alla Repubblica*, Bolonia, Il Mulino.
- TEDOLDI, Leonida (1999), *Del difendere: avvocati, procuratori e giudice a Brescia e Verona, tra la Repubblica di Venezia e l'età napoleonica*, Milán, F. Agnelli.
- The Mexican Year Book Publishing Co. (1910), *The Mexican Year Book. A Statistical, Financial, and Economic Annual, Compiled from Official and Other Returns, 1909-1910*, London, The Mexican Year Book Publishing Co.
- THOMAS, William G. (1999), *Lawyering for the Railroad. Business, Law and Power in the New South*, Baton Rouge, Louisiana State University Press.
- ULLOA, Berta (1983), *Historia de la Revolución Mexicana, 1914-1917. La Constitución de 1917*, México, El Colegio de México, vol. 6.
- United States Department of Commerce, Bureau of Manufacturers (1912), *Daily Consular and Trade Reports*, 18 de julio.
- URIBE-URAN, Víctor M. (2000), *Honorable Lives. Lawyers, Family and Politics in Colombia, 1780-1850*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 2000.
- VASCONCELOS, José (1998), *Ulises criollo*, México, Trillas.
- VÁZQUEZ ARMINIO, Fernando (1977), *Derecho mercantil. Fundamentos e historia*, México, Porrúa.
- VÁZQUEZ, Josefina Zoraida y GONZALBO AIZPURU, Pilar (varios años), *Guía de protocolos del Archivo General de Notarías de la Ciudad de México*, México, El Colegio de México.

- WASSERMAN, Mark (1979), “Foreign Investment in Mexico, 1876-1910: A Case Study of the Role of Regional Elites”, *The Americas*, vol. 36, núm. 1, julio.
- WILKINS, Mira (1970), *The Emergence of Multinational Enterprise: American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*, Cambridge, Mass., Harvard University Press (Harvard Studies in Business History, 34)
- WILLIAMSON, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Nueva York, The Free Press.
- (1981): “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach”, *American Journal of Sociology*, vol. 87, núm. 3.
- WILLIAMSON, Samuel H. (2015), “Seven Ways to Compute the Relative Value of a U.S. Dollar Amount, 1774 to Present”, *MeasuringWorth*, disponible en: <http://www.measuringworth.com/uscompare/> (fecha de consulta: diciembre de 2015).
- WOBESER, Claus von (1994), “El futuro de los despachos de abogados”, en PÉREZ FERNÁNDEZ DEL CASTILLO, Bernardo (coord.), *Evolución y tendencias actuales del derecho*, México, Colegio de Notarios del Distrito Federal.
- WOMACK JR., John (1978), “The Mexican Economy during the Revolution, 1910-1920: Historiography and Analysis”, *Marxist Perspectives*, vol. 1, núm. 4, Winter.
- (1992), “The Mexican Revolution, 1910-1920”, en BETHELL, Leslie (ed.), *Mexico Since Independence*, Cambridge-Nueva York, Cambridge University Press.
- ZEBADÚA, Emilio (1994), *Banqueros y revolucionarios: la soberanía financiera de México, 1914-1929*, México, Fondo de Cultura Económica.

Archivos

- Archivo de la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma, Monterrey (ACCM), Nuevo León.
- Archivo General de la Nación (AGN), México, D.F.
- Archivo Histórico del Centro de Estudios de Historia de México Carso (AH-Carso), México, D.F.
- Archivo Histórico de Pemex, México, D.F.
- Archivo Manuel Gómez Morin (AMGM), México, D.F.
- National Archives and Record Administration (NARA), Washington, D.C., E.U.A.

Periódicos

Diario Oficial de la Federación.

El Dictamen.

El Economista Mexicano.

El Economista Semanal Financiero.

El Universal.

The Mexican Herald.

The New York Times.

Páginas web

<http://www.law.com>

<http://www.law.duke.edu/curriculum/courseHomepages/Spring2002>.

<http://www.measuringworth.com/ukcompare/>

<http://www.measuringworth.com/ppowerus/>

ÍNDICES ANALÍTICOS

I. PERSONAS

Aguayo, José D. (abogado)	53
Aguirre, Jacobo M. (abogado)	52
Alcocer, Mariano (abogado)	111
Alessio Robles, Miguel (abogado)	62, 95, 96, 97
Alvalais, Rómulo (abogado)	52
Alvarado, Salvador (secretario de Hacienda)	8, 69, 70, 72, 96, 97, 98, 99
Amador, Juan (abogado)	51
Amezcuca, Enrique (abogado)	89
Aranda, Enrique O. (abogado)	53
Araujo, Emilio (abogado)	111
Arellano, Lorenzo (abogado)	31
Arias, Enrique (abogado)	50
Arriaga, Alfonso (abogado)	88
Arriola Adame, Jesús (abogado)	54
Ávila, José R. (abogado)	37
Ávila, Rafael (abogado)	58
Bahmsen, Juan H. (empresario)	187
Baillères (familia) (empresarios)	199
Ballesteros, Enrique (abogado)	87
Barba Carrasco, Alberto (abogado)	54
Basham, Harvey A. (abogado)	32

- Bassols, Narciso (abogado) 84, 94, 95
- Bauer, C. (empresario) 186
- Belina, Carlos (abogado) 37
- Bell, Mathew (empresario) 14
- Bermúdez, Manuel (abogado) 52
- Blackmore, R.J. (empresario) 186
- Braniff (familia) (empresarios) 115
- Brittingham, John (empresario) 31, 236
- Buelna, Alejandro (abogado) 56
- Cabrera, Luis (abogado, director de la Escuela Nacional de Jurisprudencia, secretario de Hacienda) 72, 78, 79, 81, 94
- Cahan, Charles (abogado) 32, 33
- Calero, Manuel (abogado) 34, 38, 42, 47, 77
- Calles, Plutarco Elías (presidente de México) 62, 72, 79, 81, 104, 106, 109, 110, 121, 126, 133, 135
- Camacho, Sebastián (abogado) 34, 42
- Camiro, Maximiliano (abogado) 110, 114
- Camou, Ernesto (abogado) 57
- Campos Kunhardt, Miguel (abogado) 54
- Cancino, Salvador M. (abogado) 35, 38, 40, 73, 82, 116, 124
- Canobbio, Luis B. (banquero) 56
- Cárdenas, Amador (banquero) 52
- Cárdenas, Lázaro (presidente de México) 76, 110, 121, 178, 200, 201, 202, 203, 207, 213
- Cárdenas, Miguel (abogado) 113, 114
- Cardona, R. (empresario) 186
- Carranza, Venustiano (presidente de México) 64, 68, 70, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 89, 94, 98, 109, 110, 126, 132, 135, 174
- Casasús, Joaquín (abogado) 4, 20, 36, 41, 43, 47, 72, 93, 107, 115
- Caso, Antonio (abogado, rector de la UNAM) 77, 102

- Castelazo Fuentes, Manuel (abogado) 112, 113, 114
- Castelazo, Ernesto (abogado) 114
- Castelló (familia) (empresarios) 115
- Castorena, Esteban (empresario) 193, 197
- Castro Leal, Antonio (abogado) 95
- Celada, Juan (empresario) 122
- Cepeda y Gutiérrez Pallás (abogado) 50
- Champendal, A. J. (empresario) 191
- Chapa (familia) (empresarios) 212
- Charles, Rodolfo (abogado) 88, 112, 113, 114
- Chávez, Manuel A. (abogado) 87
- Chico González, Joaquín (abogado) 53
- Chism, Richard E. (abogado) 32
- Corona, Ramón (abogado) 56
- Cortazar, Joaquín (abogado) 50
- Cosío Villegas, Daniel (economista) 95
- Cossío, José Lorenzo (abogado) 87, 111, 112, 113, 114
- Cowdray, Lord (empresario) 74, 83
- Creel, Enrique C. (empresario) 36, 50, 51, 109
- Cuevas, José de Jesús (abogado) 20
- de la Fuente, Fernando (abogado) 109
- de la Garza, Emeterio (abogado) 31
- de la Garza, Lorenzo M. (abogado) 51
- de la Huerta, Adolfo (presidente interino de México, secretario de Hacienda) 4, 8, 62, 72, 97, 100, 101, 102, 108
- de la Peña, Antonio (empresario) 57
- de Lima, Elías S.A. (abogado) 109
- Descombes, Gastón (banquero) 192, 196, 198, 199
- Díaz Dufoo Jr., Carlos (abogado) 114

Díaz Dufoo, Carlos (abogado)	112, 113, 114
Díaz Lombardo, Miguel (abogado)	77, 94
Díaz, Armando (empresario)	187
Díaz, Porfirio (presidente de México)	5, 47, 73, 96
Díez, Pablo (empresario)	189, 190
Dondé, Emilio (abogado)	34, 42
Dondé, Rafael (abogado)	34, 41, 42
Douglas, Charles A. (abogado)	75, 76
Dovalí, Antonio (abogado)	50
Dunand, R. E. (empresario)	186
Duret, Fernando (abogado)	37
Echeverría, Carlos C. (abogado)	57
Elguero, Luis (abogado)	37
Elguero, Rafael (abogado)	37
Elorduy, Aquiles (abogado)	88, 89, 112, 113, 114
Enríquez, Ignacio (abogado)	54
Erro, Luis Enrique (astrónomo)	95
Escontrías, José (abogado)	51
Espinoza Mireles, Gustavo (abogado)	78,
Esquivel Obregón, Toribio (abogado)	78
Fabela, Isidro (abogado)	78
Falomir, Raúl (abogado)	122, 123
Fernández McGregor, Genaro (abogado)	96
Fernández, José (empresario)	122
Ferral, Jesús (abogado)	88
Ferrara, Vicente (empresario)	46, 47
Flores Magón, Jesús (abogado)	40
Flores, A. (abogado)	57
Flores, Alfredo (abogado)	88

Flores, Benito (abogado)	52
Flores, Luis M. (abogado)	112
Flores, Santiago (empresario)	191
Freshfields, James (abogado)	18
Gamboa, José María (abogado)	20
García, Apolonio (banquero)	55
García, Eduardo (abogado)	55, 88, 112, 113, 114
García, Julio (abogado)	77, 94, 96
García, Trinidad (abogado)	113, 114
Garfield, James Rudolph (abogado)	76
Garza Sada, Roberto (empresario)	164, 165, 167, 182, 185, 203
Garza, Isaac (empresario)	140, 190
Gaxiola, Javier F. (abogado)	55
Gelly, Antoine (empresario)	181
Genin, Alexandre (empresario)	191
Genin, Auguste (empresario)	161
Gerard, James W. (abogado, embajador, ministro de la Suprema Corte de Justicia de los Estados Unidos)	102
Gil, Miguel A. (abogado)	58
Gladstone, William (empresario)	14
Gómez Morin, Manuel (abogado)	4-6, 8, 62, 72, 81, 83, 91, 94-104, 106-107, 109, 115-117, 121-132, 136-137, 141-142, 145-151, 153-154, 156, 160-168, 173, 177-182, 184, 188-189, 192-200, 203-206, 212-220
Gómez y Salas, Manuel (abogado)	52
Gómez y Salas, Ramón (abogado)	52
Gómez, Eutimio (abogado)	57
Gómez, Fortino (abogado)	57
Gómez, Francisco (abogado)	54
González Mena, F. (abogado)	34, 42
González Pérez, Vicente (abogado)	52

González Roa, Fernando (abogado)	77, 81, 96
González, Carlos (coronel) (banquero)	52
González, Joaquín (abogado)	53
González, Joaquín (abogado)	54
González, Mariano (empresario)	122
González Garza, Pablo (jefe revolucionario)	66, 78
Gould, Jay (empresario)	17
Greene, William C. (empresario)	31
Griffin, Frederick (abogado)	14, 15
Guajardo, Arturo (abogado)	57
Guerrero, Isidro (abogado)	53
Guggenheim (familia) (empresarios)	31
Guichard, Gratien (empresario)	191
Guillén, Faustino (abogado)	115
Gulbenkian, Calouste (empresario)	15
Gurría Vergel, N. (abogado)	88
Gutiérrez, Eulalio (presidente de la Convención de Aguascalientes)	62, 77, 78, 96
Gutiérrez, Miguel (empresario)	122
Haff, D.J. (abogado)	88
Harriman, E.H. (empresario)	17
Hearst (familia) (empresarios)	31
Henderson, Edward (abogado)	40
Hernández, Enrique F. (abogado)	58
Hernández, Rafael L. (abogado)	81
Herrasti, Francisco P. (abogado)	96
Herrera y Lasso, Manuel (abogado)	78
Herrera, Trinidad (abogado)	88
Hopkins, Sherbourne G. (abogado)	74, 75

- Hornik, Ignazio (empresario) 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 212
- Huerta, Victoriano (presidente de México) 67, 73, 76, 78, 79, 89, 90, 94, 96, 174
- Huntington, Collis P. (empresario) 17
- Ibañez, Joaquín (abogado) 88
- Ibarra, Adolfo (abogado) 57
- Ibarrola, Manuel (abogado) 55
- Icaza, Alberto (abogado) 42
- Jara, Heriberto (general) (gobernador de Veracruz) 68
- Jiménez D., Enrique (abogado) 114
- Kumell, Sr. (empresario) 44, 45
- Lagos Peniche, Luis (abogado) 96
- Larsen, Niels G. (empresario) 187
- Lascuráin, Pedro (abogado) 77, 94
- Laurenzana Ríos, F. (abogado) 52
- Lavín Escandón, Domingo (abogado) 111
- Legorreta, Agustín (banquero) 176, 178, 199
- Legorreta, Fermín (abogado) 58
- Lenz, A. (empresario) 186
- León de la Barra, Francisco (abogado) 73, 78, 83
- Lewis, Harrison C. (empresario) 75
- Limantour, José Yves (secretario de Hacienda) 39, 44, 45, 46, 47, 72, 73, 115
- Lizardi, Fernando (abogado) 96
- Llaguno (familia) (empresarios) 212
- Lombardo Toledano, Vicente (abogado) 84, 95
- López, Eduardo (abogado) 55
- Luévano, Manuel M. (abogado) 112, 113
- Luján, Manuel (abogado) 51

- Luna y Parra, Pascual (abogado) 111, 113, 114
- Lynch, Edward E. (financiero) 102
- Macedo Jr., Manuel S. (abogado) 114
- Macedo Jr., Miguel (abogado) 114
- Macedo, Miguel S. (abogado) 37, 44, 82, 83, 109, 113
- Macedo, Pablo (abogado) 36, 39, 41, 44, 72, 83, 95
- Macías, Manuel (abogado) 96
- Mackey, Beckford (abogado) 37
- Machorro y Narvaez, Paulino (abogado) 54, 228
- Madero (familia) (empresarios) 115
- Madero, Ernesto (banquero) 73
- Madero, Francisco I. (presidente de México) 73, 74, 77, 78, 80, 94, 108, 174
- Madero, Gustavo (empresario) 75
- Madero, Mercedes (inversionista) 184
- Malda, Luis A. (abogado) 113, 114
- Maldonado, Prisciliano (abogado) 38
- Manero, Antonio (diputado) 108
- Márquez, Baltasar (banquero) 194
- Marshall, Edwin (empresario) 76
- Martínez del Río, Pablo (abogado) 5, 24, 25, 35, 38, 39, 40, 43, 45, 47, 82
- Martínez Sotomayor, José M. (abogado) 54
- Martínez, Benito (empresario) 121, 161
- Martínez, J. (empresario) 187
- Martínez, Jacobo (abogado) 58
- Martínez, Mucio P. (gobernador de Puebla) 89
- Mateos Alarcón, Manuel (abogado) 96
- Matute, Arnulfo (abogado) 55

McLaren, William A. (abogado)	32
Mejía, Pascual (abogado)	51
Mena Castillo, José (abogado)	52
Mendé, Jules (empresario)	191
Méndez, Luis (abogado)	34
Merrill, Charles E. (financiero)	102
Mestre, Eduardo (abogado)	87, 88, 89, 111, 112
Michel, Maximino (empresario)	181, 193, 194, 195, 197, 212
Milicua, Juan de Dios (abogado)	51
Molina Enríquez, Andrés (abogado)	85
Montes de Oca, Luis (secretario de Hacienda)	72
Montes, Rodolfo (abogado)	113
Moreno Baca, Jesús (abogado)	95
Moulat, A. (empresario)	186
Muñoz Cote, Miguel (abogado)	113
Muñoz de Cote, Ángel (abogado)	113, 114
Nieto, Rafael (secretario de Hacienda)	72
Núñez, Roberto (abogado)	35, 43
Obregón, Alvaro (presidente de México)	4, 72, 79, 80, 82, 96, 108, 110, 121, 126, 135, 217
Obregón, Guillermo (abogado)	34, 41
Ocampo, F. (empresario)	185
Olea y Leyva, Teófilo (abogado)	95
Ornelas, Ernesto (empresario)	187
Orozco, Alfonso (abogado)	55
Osorio Mondragón, José Luis (ingeniero)	95
Oyamburu, Martín (empresario)	189, 190
Padilla, Jesús Isaac (abogado)	53
Palacios Macedo, Miguel (abogado)	8, 84, 94, 95, 98, 106, 122, 173, 180

- Pani, Alberto J. (secretario de Hacienda) 8, 72, 89, 103, 104, 109, 147
- Pardo, Rafael (abogado) 87
- Parker, W. E. (abogado) 57
- Pellicer, Carlos (poeta) 95
- Pellicer, Francisco (abogado) 58
- Pereda, Manuel (abogado) 34, 42
- Pérez Verdía, Antonio F. (abogado) 88, 89
- Perret, Henri (empresario) 191
- Pesqueira, Roberto (Agencia Financiera de México) 75, 98
- Pierce, Henry Clay (empresario) 74, 75
- Pimentel, Emilio (abogado) 47
- Pimentel, Victoriano (abogado) 96
- Pineda, Rosendo (abogado) 25, 35 42, 47
- Prida, Ramón (abogado) 47
- Prieto, Carlos (abogado) 114
- Prieto, Francisco R. (abogado) 31
- Prieto, Manuel (abogado) 31
- Pruneda, Alfonso (abogado) 96
- Pujol, Fidel S. (abogado) 57
- Quiroz, Daniel (abogado) 96
- Rabasa, Emilio (abogado) 82, 95
- Ramírez Carrillo, Gonzalo (abogado) 50
- Ramírez Murguía, Manuel (abogado) 55
- Razón, Ignacio (abogado) 55
- Reyes Retana, Tomás (abogado) 34, 43, 88
- Reyes, Bernardo (gobernador de Nuevo León) 32, 46, 47
- Reyes, Rodolfo (abogado) 62, 78, 81, 83, 94, 95
- Rhodes Jr., Nelson (abogado) 56, 76
- Riba y Cervantes, Luis (abogado) 36, 38, 39, 40, 43, 72, 82, 116

Rivas, Manuel (abogado)	38
Robles, Carlos (abogado)	88
Rocha, Anastasio (banquero y minero)	56
Rocha (familia) (empresarios)	212
Rodríguez, Luis (empresario)	163
Rojas, Jesús (abogado)	245
Rosas, Francisco (abogado)	56
Rothschild (familia) (banqueros)	11
Ruiz de Cabañas, Felipe (abogado)	56, 111
Ruiz de Velazco, Tomás (abogado)	112
Ryan, J. A. (general) (Estados Unidos de América)	102
Sada Muguerza, Enrique (empresario)	141, 156, 161
Sada, Francisco G. (empresario)	190
Sada, G. (empresario)	187
Saénz, Aarón (abogado)	78
Saiz, Ignacio (abogado)	56
Salas López, Carlos (abogado)	50
Salazar, Guillermina P. (inversionista)	187
Salinas (familia) (empresarios)	212
Salinas, Ing. (subsecretario de Hacienda)	153
Sánchez Cuen, Manuel (Secretaría de Hacienda)	164
Sánchez Gavito, Indalecio (abogado)	41
Sánchez Mejorada, Carlos (abogado)	54, 112, 113, 114
Santa-Anna, Justo C. (abogado)	58
Santos (familia) (empresarios)	212
Sariñana, José (abogado)	53
Scherer (familia) (banqueros)	115
Schink, B. (empresario)	186
Seijas, Felipe (abogado)	52

- Sepúlveda, Manuel (abogado) 52
- Silva Herzog, Jesús (presidente del Comité de Aforos y Subsidios al Comercio Exterior, Secretaría de Hacienda) 164
- Soler, José (empresario) 186
- Somellera, Manuel (empresario) 57
- Souberbie, Emilio (empresario) 191
- Suárez, Eduardo (secretario de Hacienda) 164, 166, 168
- Suzarte Cabrera, Manuel (abogado) 58
- Tapia Solorzano, Jesús (abogado) 38
- Tellaeche, José M. (abogado) 56
- Tena, Felipe de J. (abogado) 55
- Torres Díaz, Enrique (abogado) 115
- Tortolero y Vallejo, Nicolás (abogado) 56
- Toussaint, Manuel (historiador) 95
- Truchuelo, José M. (abogado) 56
- Trueba, Domingo (empresario) 128
- Urquijo, Ignacio (abogado) 54
- Urreza, Angel (empresario) 193, 197, 212
- Urtusiástegui, Ernesto (abogado) 111
- Valenciano, Fernando A. (abogado) 58
- Vasconcelos, Enrique (abogado) 55
- Vasconcelos, José (abogado, secretario de educación) 74, 75, 77, 80, 81, 97, 102
- Vásquez del Mercado, Alberto (abogado) 78, 84, 95, 96, 97, 122
- Velasco, Emilio (abogado) 34, 39, 42, 44, 47
- Velazco, Enrique (abogado) 115
- Vélez, Carlos A. (abogado) 55
- Venteas, J. (empresario) 186
- Ventura Calderón, José (abogado) 58

Vera Estañol, Jorge (abogado)	78, 83, 93, 95
Vera, Sebastián (abogado)	53
Verea, Luis (abogado)	55
Vidal Flor, Luis A. (abogado)	38
Vidaurrázaga, Vicente (abogado)	57
Viezca Lobatón, Francisco (abogado)	88, 112, 113, 114
Villa Michel, Primo (abogado)	111
Villa, Francisco (líder revolucionario)	65, 66, 67, 68, 75, 76, 77, 86, 94, 121, 122, 135, 139, 174
Villarreal, Alberto (abogado)	51
Villers, Guadalupe (abogado)	114
Villers, M. G. (abogado)	88
Webster, Daniel (abogado)	12, 14, 15
Wilson, Woodrow (presidente de los Estados Unidos de América)	75
Yañez, José A. (abogado)	51
Zapata, Emiliano (líder revolucionario)	68, 94, 135, 174
Zazueta, Heriberto (abogado)	56
Zetina, Carlos B. (empresario)	108
Zubarán Capmany, Rafael (abogado)	82
Zubarán, Juan (diputado)	109
Zunzunegui, Enrique de (empresario)	196

II. DESPACHOS Y BUFETES

Baker & Botts (Houston, E.U.A.)	17
Basham, Ringe y Correa (D.F., México)	32
Clifford Chance (Londres, Inglaterra)	1
Cravath (N.Y., E.U.A.)	13, 14, 15, 40
Dewey & Leboeuf (N.Y., E.U.A.)	1
Freshfields (Londres, Inglaterra)	14, 15
González Roa y Carbajal (D.F., México)	81
Grimaldi e Associati (Milán, Italia)	1
Ibarra y Parker, Abogados (Guaymas, México)	57
Linklaters & Paines (Londres, Inglaterra)	14, 15
Punder, Volhard, Weber & Axster (Frankfurt, Alemania)	1
Rogers & Wells (Nueva York, E.U.A.)	1
Storey, Thorndike, Palmer and Dodge (Boston, E.U.A.)	123
Van Vorst, Marshall & Smith (Nueva York, E.U.A.)	40
Warner, Johnson, Galston and Wilson (D.F., México)	32, 75

III. EMPRESAS, BANCOS, HACIENDAS, ASOCIACIONES Y PERIÓDICOS

Ab-InBev	138
Aceites Grasas y Derivados, S.A.	117
Aéro-Transportes S.A.	117
Aerovías Braniff S.A.	117
Álcalis de México S.A.	117
Alcomex	117
Allen & Co.	38
Almacenes Generales de Depósito de México y Veracruz	36
Almacenes y Silos, S.A.	211
Altos Hornos de México (AHMSA)	166
America Latina, Compañía General de Seguros, S.A.	117
Anglo Persian Oil Company	15
Anglo South American Bank	189
ASARCO	31
Aseguradora Anáhuac	186
Asociación de Banqueros de México	117
Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza (ANFC)	6, 138, 141, 142, 145-151, 153, 155-157, 161-162, 164, 168, 192, 217, 218
Assicurazioni Generali	194
Atlantic Gulf and West Indies Co.	82
Atoyac Textil, S.A.	117
Aurora, S.A., Cía. de Seguros	187
Babícora Development Co.	51
Banco Algodonero y Refaccionario S.A.	117, 179
Banco Azucarero, S.A.	117
Banco Capitalizador de Ahorros	187
Banco Capitalizador de Monterrey, S.A.	117

Banco Central	36, 89
Banco Central del Ecuador	97, 117
Banco Central Mexicano, S.A.	37
Banco Comercial de Durango, S.A.	117
Banco Comercial Refaccionario, S.A.	50, 51
Banco de Aguascalientes	50
Banco de Campeche	50
Banco de Capitalización	184, 185
Banco de Coahuila, S.A.	117
Banco de Comercio e Industria	82
Banco de Comercio, S.A.	117, 179, 186, 187
Banco de Córdoba, S.A.	117
Banco de Crédito Agrícola y Ganadero, S.A.	117
Banco de Crédito Español de México, S.A.	118
Banco de Guanajuato	54
Banco de Inglaterra	13, 18
Banco de Jalisco, S.A.	118
Banco de la Laguna, S.A.	134, 179
Banco de Londres y México	24, 34, 35, 36, 41, 50, 52, 56, 89, 109, 118, 124, 125, 134, 174, 175, 177, 178, 179, 180, 181, 184, 186, 187, 208, 210, 212
Banco de México	4, 8, 99, 103, 104, 106, 107, 109, 115, 118, 154, 179, 181, 217
Banco de Montreal (Bank of Montreal)	14, 37, 177, 179
Banco de Nuevo León, S.A.	118, 134, 179, 187, 212
Banco de París y de los Países Bajos (Banque de Paris et des Pays Bas)	83, 191, 194, 196, 199
Banco de Querétaro	34
Banco de San Luis Potosí	53
Banco de Sinaloa	118

Banco de Sonora	56
Banco de Tabasco	58
Banco de Tamaulipas	34, 58
Banco de Zacatecas	50
Banco del Estado de México	55, 134
Banco Franco Italiano	194
Banco General de Capitalización, S.A.	118
Banco Hipotecario de Crédito Territorial Mexicano, S.A.	37
Banco Inmobiliario de Monterrey, S.A.	118
Banco Mercantil de Cananea	57
Banco Mercantil de Chihuahua, S.A.	118
Banco Mercantil de Monterrey, S.A.	134, 179
Banco Mercantil de Veracruz	134
Banco Mexicano de Comercio e Industria	37
Banco Mexicano del Trabajo	38
Banco Mexicano, S.A.	187
Banco Minero de Chihuahua	31, 50, 51, 52, 53
Banco Nacional de México	34, 35, 37, 41, 50, 52-55, 57, 58, 109, 134, 174, 192, 194, 196, 199
Banco Occidental de México	53, 134
Banco Oriental de México	58, 81
Banco Refaccionario de la Laguna, S.A.	118
Banco Refaccionario de Michoacán	55
Banco Refaccionario y Fiduciario de Coahuila	187
Bank für Handel und Industrie	40
Bank of British Columbia	15
Bank of the U.S.	14
Bankers Trust	14
Baring Brothers	14

Bella Vista	122
Berliner Handelsgesellschaft	40
Bethlehem Steel	14
Bodegas de Depósito	186
Bolivian Railway Co.	15
Bolsa de Valores de México S.C.L.	118
Britannica Life Assurance Co.	15
Brunswick Balke Collander Co.	54
Buenos Aires Grand National Tramways	15
Caballero, Acebo y Compañía	118, 122, 123
Caja de Ahorros	50
Cajas de Préstamo para Obras de Irrigación y Fomento a la Agricultura	37
California Bank	118
Cámara de Comercio del Sur de Texas	157
Canada Dry Bottling Company of Mexico	118
Candelaria Gold and Silver Mining Co.	53
Casa “Sucesor de Esquicia”	52
Casa Campbell	35
Casa Financiera Pictet	195, 196
Casa Juan Cruz Castillo	58
Casa Marcos Russek	52
Casa Pablo González	54
Celulosa y Derivados, S.A. (CYDSA)	119
Central Union Trust	81
Centro Industrial Mexicano	87, 88
Centro Patronal de Monterrey	202
Cerillera “El Fénix”	163
Cerillera “La Central”	163, 193

Cerillera “La Corona”	163
Cerillera “La Imperial”, S.A.	163
Cerillera “Los Dos Mundos”	163
Cervecería “La Estrella”	141
Cervecería “La Perla”	141
Cervecería Central, S.A.	118, 141, 160, 177, 183-186, 188, 202, 205, 208, 211
Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma	XIII
Cervecería Cuauhtémoc, S.A.	6, 66, 80, 85, 86, 118, 122, 125, 132, 134, 138-141, 150, 152, 156, 158-166, 168, 177-179, 181-183, 185, 188-190, 192-194, 197, 199, 200, 201, 203-208, 210-214, 218, 219.
Cervecería del Istmo, S.A.	141
Cervecería del Oeste, S.A.	205, 209, 211
Cervecería del Pacífico, S.A.	141
Cervecería Moctezuma, S.A.	6, 118, 138, 141, 158-162, 189, 191-199, 209, 211, 214, 219
Cervecería Modelo	6, 87, 138, 158, 160, 162, 189-193, 211, 219
Cervecería Oaxaca, S.A.	141
Cervecería Sabinas, S.A.	141
Cervecería San Luis, S.A.	141
Cervecería Sonora	138
Cervecería Yucateca, S.A.	141
Cerveza Monterrey, S.A.	211
Champlain & St. Lawrence Railroad	14
Chartered Bank of India, Australia & China	14
Chase National Bank	82, 193, 198
Cheltenham Original Brewery Co. Ltd.	15
Chihuahua Investment Co.	51
Chihuahua Lumber Co.	51
Cía Telefónica y Telegráfica	36

- Cía. Bancaria Comercial 38
- Cía. Bancaria de Fomento y Bienes Raíces 37, 38
- Cía. Bancaria y Bienes Raíces de México 51
- Cía. Banquera Veracruzana 58
- Cía. Beneficiadora del Concheño, S.A. 51
- Cía. Carbonifera de Lampacitos, S.A. 36
- Cía. Cervecera Chihuahua, S.A. (Cervecería Chihuahua) 86, 118, 122, 127, 128, 139-141, 161, 162, 200
- Cía. Cervecera Toluca y México (Cervecería Toluca y México) 55, 85, 87, 139, 141, 158, 160, 189, 190
- Cía. Colonizadora “La Prosperidad” 56
- Cía. Constructora Richardson 57
- Cía. de Luz y Fuerza de Pachuca, S.A. 36, 37
- Cía. de Luz y Fuerza Motriz 57
- Cía. Editorial “El Heraldó”, S.A. 96, 97, 208, 212
- Cía. Editorial “El Sol”, S.A. 208
- Cía. Empacadora Nacional Mexicana, S.A. 38
- Cía. Esperanza 57
- Cía. Exploradora de las Aguas Minerales de Lourdes en la Labor del Río, S.A. 56
- Cía. Explotadora de Muelles y Almacenes Fiscales de San Juan Bautista Tabasco 36
- Cía. Hidroeléctrica Queretana, S.A. 57
- Cía. Internacional de Tiendas de Campaña y Toldos 38
- Cía. Irrigadora de la Laguna de la Magdalena, S.A. 55
- Cía. Mexicana de Express, S.A. (antes Wells Fargo) 36, 37, 38
- Cía. Mexicana Manufacturera de Maderas, S.A. 35
- Cía. Minera de la República 51
- Cía. Minera de Naica 51
- Cía. Nacional Mexicana de Dinamita y Explosivos 35, 88

Cía. Petrolera “El Aguila”	36, 74, 82
Cía. Río Yaqui	57
Cía. Singer	54
Cía. Tabasqueña Electromotriz	58
Comercio Occidental, S.A.	209, 210
Compañía Agrícola de Fuerza Eléctrica del Río Conchos, S.A.	50, 118
Compañía Cerillera Atlas, S.A.	118
Compañía Cervecera de Ciudad Juárez, S.A.	118
Compañía Cervecera Veracruzana, S.A.	205, 208, 211
Compañía Chamela	25
Compañía Comercial Distribuidora, S.A.	204, 205, 206, 208
Compañía de Fomento del Sureste	70
Compañía de Tranvías de la Ciudad de México	80
Compañía Eléctrica	50
Compañía Eléctrica Parralense, S.A.	119
Compañía Fundidora de Fierro y Acero (Fundidora Monterrey)	32, 46, 85
Compañía General Anglo Mexicana de Seguros, S.A.	119
Compañía General de Aceptaciones, S.A.	183, 207, 208, 211
Compañía Goodrich Cubana, S.A.	119
Compañía Hostelera Colonial, S.A.	211
Compañía Hulera Euzkadi, S.A.	119, 193
Compañía Industrial de Atlixco, S.A.	181
Compañía Industrial de Orizaba, S.A. (CIDOSA)	119, 124, 192
Compañía Industrial Jabonera de la Laguna, S.A.	31, 88, 119
Compañía Industrial Veracruzana, S.A. (CIVSA)	65, 125, 175
Compañía Industrial y Mercantil La Pluma	119, 122, 123
Compañía Metalúrgica Mexicana Peñoles (Compañía Minera Peñoles)	119

Compañía Mexicana de Cerillos y Fósforos, S.A.	118, 185
Compañía Mexicana de Electricidad	35
Compañía Minera Explotadora de Mal Paso, S.A.	119
Compañía Tabacalera	25
Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio e Industria	119
Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex)	119, 204
Construcciones, S.A.	212
Control Químico Internacional de México, S.A.	38
Corralitos Mining Co.	50
Crédit Foncier Mexicaine	37
Crédito Industrial de Monterrey, S.A.	187, 207, 208, 211
Crédito Provincial Hipotecario	212
Cristalería, S.A.	209
Criston Mining Co.	57
Darvel Bay Tabacco Plantation Ltd.	14
Debenture Corp.	14
Dechamps Hermanos	119
Demera Electric Company	32
Departamento Fiduciario	186
Descuento Español	38
Diario "La Vanguardia"	97
E. I. Dupont de Nemours Powder Company	32
East India Railway Co.	15
Eastern Steam Navigation Co.	14
Editorial Jus, S.A.	97, 115, 217
El Buen Tono	25
El Mundo, S.A.	186
El Nuevo Mundo, S.A.	51
El Pregonero del Norte, S.A.	208, 211

El Puerto de Liverpool, S.A.	120, 125, 181, 193
Empacadoras de Carne	36
Empaques de Cartón Titán, S.A.	205, 208, 210, 211
Empresa de Agua de Sinaloa	56
Empresa de Obras del Puerto de Manzanillo	53
Equitable Fire Insurance Co.	15
Eureka Mining Co.	53
E.S. Pearson	36, 80
Fábrica de Clavos de Alambre de Monterrey	34
Fábrica Nacional de Vidrio, S.A.	209, 210
Fábricas de Monterrey, S.A. (Famosa)	85, 181, 204, 205, 206, 208, 210, 211
Fábricas de Papel de San Rafael y Anexas, S.A.	120, 192
Ferrocarril Central (Mexican Central Railway Co.)	24, 35, 39, 40
Ferrocarril de Ixtlahuaca, S.A.	35
Ferrocarril del Sud-Pacífico	56, 57
Ferrocarril del Sureste	35
Ferrocarril Eléctrico de Lerdo a Torreón	53
Ferrocarril Internacional	24, 39
Ferrocarril Mexicano	24
Ferrocarril Nacional	24
Ferrocarril Noroeste de México	51
Ferrocarril Occidental de México	56
Ferrocarril Southern Pacific Co.	57
Ferrocarril Sta. María del Río, S.A.	56
Ferrocarril Urbano Eléctrico de Parral, S.A.	52
Ferrocarriles de Chihuahua	50
Ferrocarriles de México	53
Ferrocarriles de Nacozari	51

- Ferrocarriles de Yucatán 81
- Ferrocarriles Kansas City México y Oriente 50, 57
- Ferrocarriles Nacionales 6, 36, 37, 40, 51, 54-56, 65, 66, 80, 81, 150-152
- First National Bank 57
- Fomento de Industria y Comercio, S.A. 211, 213
- Fomento Económico Mexicano S.A. (FEMSA) 138, 199
- Fondo de Cultura Económica 97
- Gargill Lumber Co. 51
- General Motors 15
- Gerber, Carlisle, Co., S.A. 38
- Globe Insurance Co. 14, 19
- Goodyear Tire & Rubber 15
- Gore Miller & Parker 14
- Grant Bros. Construction Co. 56
- Guanajuato Consolidated Mining & Milling Co. 53
- Guanajuato Development Co. 53
- Guanajuato Power & Electric Co. 53
- Guanajuato Reduction Co. 53
- Guaranty Trust Company 81
- Hacienda El Saucillo 50
- Hallgarten y Cía. 40
- Halske 33
- Harwich Harbour Docks & Warehouses Ltd. 14
- Heineken International 138, 199
- Hojalata y Lámina, S.A. (HYLSA) 120, 166, 167, 213
- Hospitales Modernos, S.A. 213
- Huasteca Petroleum Co. 88
- Illinois Trust & Savings Bank 81
- Imperial Mexican Railway Co. 15

India Rubber Mexico Limited	35
Industrial Financiera, S.A.	213
Ingenio Santo Domingo, S.A.	120
International Harvester	15, 70
International Match Corporation	163
Interoceanic Railroad / Ferrocarril Interoceánico	15, 35, 39, 40
Inversiones Mercantiles, S.A.	207, 208, 211
Inversiones Monterrey, S.A.	207, 209
Irving Trust	193
J. B. Ebrard y Compañía	120, 125, 181, 186, 187
J. L. Lacaud y Cía.	184
J. P. Morgan	83
James McGill College	14
Krakauer Cork & Moye Sucesores, Inc.	122
Kuhn Loeb & Co.	14
La Aseguradora América	194
La Comercial, Compañía de Seguros, S.A.	119
La Concordia	122
La Equitativa, Compañía de Seguros	186
La Industrial	25
La Nacional, Compañía de Seguros sobre la Vida, S.A.	184
La Paz	122
La Provincial, Compañía de Seguros, S.A.	119
La Territorial, S.A., Compañía General de Seguros	119
Landenburg Thalman y Cía.	40, 81
Lima Rubber Company	120
Lluvia de Oro Gold Mining Co.	51
London & Lancashire Life Assurance Co.	15
London and Birmingham Railway Company	12

London Borneo Tobacco Co.	15	
Madras Railway Co.	15	
Magdalena Smelting & Mining Co.	55	
Malta, S.A.	185, 187, 191, 205, 208, 210, 211	
Mercantil Distribuidora, S.A.	213	
Mercedes Benz	152	
Merrill Lynch	229	
Metropolitan Water Board	15	
Mexican Electric Works	33	
Mexican Finance Corporation	34	
Mexican Light and Power Company	33	
Mexican Petroleum Company	34	
Mexican Telegraph Company	34	
Mexican Telephone Company	35	
Mexico City Banking Co.	37, 189	
Michoacan Power Company	15	
Minas "Sta. Gertrudis"	35, 54	
Moctezuma Copper Co.	51	
Molino de la Unión	55	
Monterrey Compañía de Seguros sobre la Vida	212	
Montreal Railroad Car Company	15	
Morgan Harjes & Cie.	83	
Nacional Distribuidora, S.A.	209	
Nacional Financiera (NAFINSA)	184, 186	
National City Bank	14, 81, 187, 193	
National Paper and Type Company	75	
National Railroad Company of Mexico	15	
National Surety Co.	36	
Negociación Minera "Piedad y Amparo"	57	

Negociación Minera Guadalupe de los Reyes, S.A.	57
Negociación Minera Maravillas y Anexas	54
New York and Cuba Mail Steamship Co.	35
New York Life Insurance Company	32
North Western R.R. Co.	51
Nueva Chapultepec Heights Co., S.A.	120
Oil Fields of Mexico	37
Ottoman-Smyrna Railway Co.	15
Palomas Land & Cattle Co.	50
Parral Electric & Telephone Co.	52
Pennsylvania Railroad	18
Periódico "El Demócrata"	97
Periódico "El Heraldó"	96, 97, 208, 212
Periódico "El Universal"	96, 97, 180
Periódico "La Prensa"	53
Periódico "Soberanía Coahuilense"	52
Perkins & Co.	14
Philippine Railway Co.	15
Placeres Bacubirito, S.A.	208, 212
Propiedades Urbanas, S.A.	213
Provedora del Hogar, S.A.	209
Queen Insurance Co.	15
Rancho Babicora	31
Read, Campbell & Co. (Casa Read & Campbell)	35, 39
Representaciones Generales, S.A.	209, 210
Revista "La Antorcha"	97
Romero Hermanos	50
Rosario (Comstock) Gold Mining Co., S.A.	57
S. José Lumber Co.	53

Salinas y Rocha, S.A.	120
Sanborn Bros. Sucursales	32
Seguros de México, S.A.	186
Siemens, 33	
Sierra Mining Co.	51, 87
Sinaloa Land and Water Company	56, 76
Sinaloa Land Co.	56
Smith Payne & Smith	14
Sociedad de Inversión y Real B. Inmobiliaria	186
Sociedad Establecimiento Viti-Vinícola Palmira	15
Sociedad Financiera Mexicana, S.A. (Sofimex)	120, 195, 207, 209, 211
Sociedad General de Crédito, S.A.	187, 207, 209, 212
Société Financière pour l'Industrie au Mexique	125, 191, 193-199
Southern Pacific Railroad	17
Speyer y Cía.	39, 40, 81
Sres. A. Pastor & Cía.	58
Sres. A. Wagner y Levien Sucursales	54
Sres. F. Stallforth & Hno.	52
Sres. Heymman, Sucs.	57
Sres. J. Couttolenc e Hijos	58
Sres. J. Tirán y Hermano	54
Sres. Lejeune, Flores y Cía.	58
Sres. Paulsen y Cía.	54
Sres. Ponciano Almada y Cía., Sucs.	56
Sres. S. Pearson & Son Ltd.	58
St. Lawrence Inland Marien Insurance Co.	15
Standard Oil	18, 74, 75
Tampico News Co.	38
Técnica Industrial, S.A. (TISA)	207, 208, 212

Teléfonos Sepúlveda	52
Terminal de Veracruz	36
Texas Oil Company	102
The Almada Sugar Refineries Co.	56
The Anglo-Mexican General Insurance Co. Ltd. (Compañía General Anglo-Mexicana de Seguros, S.A.)	36, 120
The Benito Juárez Mines Co.,	58
The Cananea Consolidated Copper Co., S.A.	88
The Culiacan Electric Co.	56
The General Insurance Company Ltd of Trieste and Venice	194
The Jockey Club	35
The Mercantile Banking Co.	38
The Mexican Construction & Engineering Co.	34
The Mexican Herald	35, 39
The Mexico Cuernavaca & Pacific Railway	34
The National Building & Loan Association	35
The National City Bank of New York	14, 81, 187, 193
The Pachuca Mining Co.	36
The Royal Dutch Shell Oil Co.	14
The Teziutlán Mining Co.	88
The Tigre Mining Co.	88
Tlahualilo Co.	81
Trinidad Electric Company	33
Troqueles, S.A.	182-184, 188
Trueba, Elosúa y Compañía	120, 128-130
U.R.S.S., Legación Comercial	120
U.S. Steel	18
Unión Agrícola de Electricidad, S.A.	120
Unión Financiera, S.A.	207, 210, 212

- Valores Industriales, S.A. (VISA) 120, 200, 204-206, 208, 210-214, 219
- Valores Monterrey, S.A. 212
- Vapor de Acero “Mariano Jiménez” 34
- Victoria Mining Co. 57
- Vidriera México, S.A. 209, 213
- Vidriera Monterrey, S.A. 200-203, 209, 210, 212, 213
- Vidrio Plano, S.A. 209, 213
- Vidrios para Construcción, S.A. 210
- Waters Pierce Oil Co. 34, 38, 74, 75, 81
- Wells Fargo 36, 37, 38, 81
- West Land Security Co. 212
- Western Union Telegraph Company 32
- Westinghouse Company 14, 32
- William B. Woodrow Compañía, S.A. 120

El abogado y la empresa. Una mirada al despacho de Manuel Gómez Morín. 1920-1940, editado por el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, se terminó de imprimir el 25 de julio de 2017, en los talleres de Agys Alevín, S. C. Arte Gráfico y Sonoro, Retorno de Amores 14-102, colonia Del Valle, delegación Benito Juárez, 03100 Ciudad de México, tel. 5523 1151. Se utilizó tipo *baskerville* en 9, 10 y 11 puntos. En esta edición se empleó papel *cream book* de 60 gramos para los interiores, y cartulina couché de 250 gramos para los forros. Consta de 200 ejemplares (impresión digital).

a lo largo de la historia los abogados han estado presentes en la formación y disolución de las empresas. Detrás de cada operación de compraventa de propiedades, en la obtención de préstamos, en la emisión de bonos o acciones, un abogado ha estado presente aconsejando a las partes involucradas sobre la mejor forma de realizar diversas operaciones. Sin embargo, poco es lo que conocemos sobre aquellos que dentro del gremio jurídico ofrecieron sus servicios a hombres y mujeres de negocios. La investigación de Gabriela Recio Cavazos examina este ámbito poco explorado y centra su análisis en los servicios que los miembros de dicho gremio brindaron a sus clientes durante el Porfiriato. En particular, analiza la asesoría que ofreció Manuel Gómez Morín (1897-1972) a los empresarios más importantes de México en las primeras décadas del siglo XX. Las sugerencias de don Manuel fueron de gran importancia para que por primera vez se colocaran bonos hipotecarios emitidos por una empresa mexicana en el mercado de valores. Asimismo, sus ideas influyeron de forma decisiva para que un grupo empresarial adoptara la forma de *holding* para su organización.



www.juridicas.unam.mx



ISBN 978-607-02-9396-2



9 786070 293962 >