



## CAPÍTULO VI

# MIS PRIMEROS TRABAJOS EN EL ÁREA FINANCIERA

### 1. *La Gran Depresión y el Plan Calles*

ESTANDO EN LA SECRETARÍA DE Relaciones, y sin perder mi carácter de jefe del Departamento Jurídico en dicha secretaría, el señor ingeniero Alberto J. Pani, ministro de Hacienda, me pidió que le prestase mi colaboración en diversos asuntos. A fin de referirme concretamente a éstos, es conveniente tener presentes las condiciones en que el señor ingeniero Pani regresó de Europa, a petición del señor General Calles, a ocuparse de la Secretaría de Hacienda por segunda y última vez.

La Gran Depresión, que azotó al mundo desde el año de 29 y los años que le siguieron, no dejó de producir resultados en la economía mexicana. Las rentas federales sufrieron un grave descenso y el comercio y la industria resintieron fuertemente las consecuencias de la depresión mundial. Al señor don Luis Montes de Oca —que ocupaba la Secretaría de Hacienda durante el período de don Pascual Ortiz Rubio— y a sus consejeros técnicos —como Fernando de la Fuente, director de Crédito de la Secretaría, y a su principal asesor, aunque sin cargo público, el señor licenciado don Manuel Gómez

Morín—, no se les ocurrió nada más que formular la Ley Monetaria de 1931, a la cual se le dio el nombre de Plan Calles.

Al señor General Calles, hombre de gran talento y clara visión de estadista, quisieron levantarlo tanto sus amigos y aduladores que llegaron a atribuirle grandes conocimientos en economía política. Visitó alguna vez al General Calles el ilustre economista americano Irving Fischer, y en la entrevista estuvo presente uno de los más cercanos colaboradores del General. Como es natural, la conversación entre el distinguido estadista mexicano y el ilustre profesor norteamericano fue un simple cambio de opiniones generales; pero el colaborador, cuando se ausentó el señor Fischer, le dijo al General Calles que los conceptos que había vertido en la conversación eran verdaderamente geniales, y que si lo autorizaba iba a hacer un resumen de estas opiniones en un folleto. Éste, efectivamente, circuló, con algunas de las ideas expresadas por el General y algunos conceptos generales de la ciencia económica. No creo que el General Calles, a quien tuve oportunidad de tratar bastante, creyese semejantes adulaciones, pues era muy prudente y expresaba opiniones solamente en aquellos asuntos de gobierno en que tenía, por su larga experiencia, conocimientos.

De cualquier manera, se había formado una leyenda en cierto sector público acerca de la sabiduría, en toda clase de asuntos, del señor General Calles, y, por lo tanto, para darle mayor prestigio a la ley, se pensó en bautizarla con el nombre de Plan Calles, aunque el General no haya tenido ninguna participación para formularlo.

Los puntos fundamentales de la Ley Monetaria de 1931 son los siguientes:

1. Desmonetizar el oro y permitir su libre exportación.
2. Hacer del peso plata la unidad del sistema, dotándolo de poder liberatorio ilimitado, por un valor equivalente

al de 75 centigramos de oro puro, bastante más alto que el intrínseco, y sin más garantía que la de llegar a constituir en el futuro una reserva metálica capaz de asegurar dicho valor monetario al prohibir las acuñaciones ulteriores de pesos plata, limitando la cantidad de monedas circulantes a la existencia en los momentos mismos de la reforma.

Para hacer efectivas las reformas, en caso de violar la prohibición de acuñar monedas de plata sobre las existentes en circulación —que era de algo más de doscientos millones de pesos— se aplicaban las penas más severas al Secretario de Hacienda, al director del Banco de México y al director de la Casa de Moneda, que son quienes autorizan la emisión de nuevos signos monetarios.

## *2. Designación del ingeniero Pani como Secretario de Hacienda y su plan de organización crediticia*

Los efectos del llamado Plan Calles sobre una economía ya bastante castigada fueron desastrosos, y las rentas federales disminuyeron al grado que no se podían pagar ni siquiera los sueldos de los empleados durante varias quincenas, y la economía en General sufría fuertemente. El señor General Calles, con su sentido práctico, comprendió que el plan bautizado en su nombre había fracasado ruidosamente. Este plan provocó una crisis ministerial en el gabinete del Presidente Ortiz Rubio, que tuvo como consecuencia la salida del señor Montes de Oca de la Secretaría de Hacienda. Vacante el puesto de Secretario de Hacienda, el señor General Calles telegrafió a don Alberto J. Pani, ofreciéndole la cartera de Hacienda, la cual aceptó inmediatamente.

Al llegar a México, el señor ingeniero Pani consultó con sus asesores obligados; primeramente, con el señor director de Crédito, don Fernando de la Fuente, y, después, con el señor licenciado Gómez Morín, ambos autores de la Ley de 1931. Éstos manifestaron al señor ingeniero Pani que lo que la ortodoxia monetaria aconsejaba era seguir exactamente los lineamientos del Plan Calles. El señor ingeniero, que había criticado acerbamente la política monetaria del señor Montes de Oca, en carta que después transcribió en su obra *Tres monografías*, no podía aceptar los consejos de sus asesores en esta materia. En consecuencia, se encerró en su casa de Cuernavaca y pensó recurrir, precisamente contra los mandatos del Plan Calles, al viejo expediente bien conocido: acuñar monedas de plata al máximo de la capacidad de la Casa de Moneda y hacerse de recursos con la diferencia entre el valor nominal y el valor monetario de los pesos plata para pagar las quincenas que se debían a los empleados y, desde luego, dar un buen golpe político remediando la crítica situación de los servidores del gobierno.

El expediente de acuñar monedas de plata a la máxima capacidad de la Casa de Moneda no solamente fue una fuente de recursos para la tesorería, sino que, además, constituyó una buena disposición de carácter monetario, liberando al país de la fuerte deflación a que estaba sujeto en virtud del Plan Calles. A ese efecto ordenó al señor Pani que se publicara la Ley Monetaria del 9 de marzo de 1932.

El país, asfixiado por el Plan Calles, respiró con las medidas inmediatas tomadas por el señor ingeniero Pani. El señor licenciado de la Fuente, que había cooperado en la formulación del Plan Calles y que creía firmemente en los sanos principios en que se inspiraba, renunció a la Dirección de Crédito en cuanto se publicó la Ley del '32. El otro autor de la Ley del '31, el señor licenciado Manuel Gómez Morín, no

renunció, porque no ocupaba ningún puesto, pero escribió un largo memorándum criticando la medida adoptada, que fue reproducido por el señor ingeniero Pani en su obra *Apuntes autobiográficos*; el licenciado Gómez Morín siguió prestando sus servicios al señor Secretario de Hacienda, como asesor, sin percibir ninguna compensación monetaria.

Inmediatamente después de la expedición de la Ley de 1932, el señor ingeniero Pani planeó proponer un vasto plan de organización crediticia; a este fin, me encomendó que, en unión de los señores licenciados Manuel Gómez Morín y Miguel Palacios Macedo, formásemos una comisión para elaborar una ley de Instituciones de Crédito. A esta comisión se agregó, como secretario, el señor doctor Uriel Navarro, que desempeñaba el cargo de director General de Crédito en la Secretaría de Hacienda, en sustitución del señor licenciado De la Fuente, que, como se ha dicho, había renunciado.

La Ley de Instituciones de Crédito fue elaborada en su mayor parte por el señor licenciado Gómez Morín y examinada después por algunos banqueros experimentados de la confianza del señor ingeniero Pani, principalmente por el señor don Agustín Legorreta, director General del Banco Nacional de México.

Esta ley, formulada de acuerdo con sólidos principios de economía bancaria, fue muy importante, no sólo por su perfecta formulación técnica, sino también porque estableció que todos los bancos del país tenían que invertir su capital y los depósitos del público —así como los recursos que tuviesen a su disposición— en valores mexicanos, y solamente se les permitió hacer inversiones en el extranjero para garantizar obligaciones que hubiesen contraído en moneda extranjera.

En aquella época los principales bancos extranjeros que operaban en México eran dos canadienses —el Banco de Montreal, y el Canadian Bank of Commerce— y uno inglés —el

Anglo South American Bank—; uno alemán, de menos importancia que los anteriores, y el National City Bank, sucursal del de Nueva York.

Con excepción de este último, los demás bancos extranjeros manifestaron que, de no modificarse la ley, se verían obligados a liquidar sus operaciones y cerrar sus puertas, pues estimaban que las disposiciones de la ley eran imposibles de ser cumplidas.

El gobierno se mantuvo firme; estos bancos cerraron sus puertas y se retiraron del país. Tal vez lo hicieron —y así lo oí comentar alguna vez en Toronto, Canadá— porque esperaban, considerándose, como se consideraban, los únicos verdaderamente expertos para manejar la banca comercial, que los mexicanos que iban a administrar la banca comercial fracasarían nuevamente y que ellos serían invitados a venir a México, pero exactamente de acuerdo con sus condiciones. No sucedió así; los bancos mexicanos siguieron operando y ocupando el hueco dejado por los extranjeros y crecieron en forma constante y sólida. Otros nuevos bancos se constituyeron, todos con capital y dirección mexicana, consolidando el sistema bancario que actualmente prevalece en el país.

La Ley de Títulos y Operaciones de Crédito fue igualmente formulada por la comisión, y, aun cuando orgánicamente corresponde al Código de Comercio, por estar éste todavía en estudio y tal vez transcurrirían muchos años hasta que pudiese ser editado, se publicó como ley separada que reglamentó, de acuerdo con la mejor técnica jurídica, tanto las operaciones de crédito como los títulos. A esta comisión se agregó el señor licenciado don Pablo Macedo, quien contribuyó con el capítulo sobre fideicomiso que se agregó a dicha ley.

### *3. Mi comisión de la Secretaría de Hacienda para rescatar fondos enviados por México para el pago de la deuda externa*

En aquella época, el Comité Internacional de Banqueros tenía en su haber una fuerte suma que ascendía a algo más de seis millones de dólares, por concepto de las sumas que el gobierno de México le había mandado para que los distribuyese entre los tenedores de bonos, pero al suspenderse el servicio de la deuda no alcanzaba ni para pagar el valor de un cupón; en consecuencia, conservaron estas cantidades en depósito.

El Comité Internacional de Banqueros estaba formado por el grupo de los bancos extranjeros que había intervenido en las emisiones de bonos hechas por nuestro país, tanto en el mercado americano como en el francés y el de Inglaterra, y ese importante grupo de banqueros lo representaba y presidía el banco Morgan & Company, representado por su socio más conspicuo, el señor Thomas W. Lamont. El Comité Internacional de Banqueros, descoso de buscar destino a los fondos que conservaba en su poder, pensó en distribuirlos entre los tenedores de bonos, redimiendo parcialmente el último cupón que había dejado de pagarse, pero, al mismo tiempo, y para evitarse responsabilidades, el Comité, conforme a un principio de la ley americana, acudió a los tribunales de la ciudad de Nueva York, consultando si su procedimiento era correcto, y, en todo caso, limitarse a expresar su opinión al gobierno de México.

El Comité Internacional de Banqueros sostenía que conservaba esos fondos en calidad de fideicomisarios de los tenedores de bonos. El gobierno de México, a su vez, podía sostener, como lo sostuvo, que el Comité había recibido esos fondos como mandatario, y que por lo tanto podía el mandante revocar el mandato y recuperar los fondos.

El señor ingeniero Pani me envió a Nueva York para que se sostuviera la tesis de México y, en todo caso, obtuviese la devolución de los fondos en poder del Comité. Al llegar a esa ciudad, me apersoné con los señores abogados del consulado de México, señores Hardin, Hess y Eder, que tendrían que hacer las gestiones necesarias ante los tribunales neoyorquinos, pues yo, como extranjero, me encontraba imposibilitado para comparecer ante dichos tribunales. Ambas tesis, la de México y la del Comité, tenían buenos argumentos a su favor, pero yo comprendí que la simpatía de los tribunales que tendrían que fallar este asunto estaría de parte de los tenedores de bonos que hacía tiempo no recibían ningún provecho de su inversión, originalmente cuantiosa; que, por otra parte, esta tesis la apoyaba el enorme poder de los bancos americanos, que no dejarían de influir en los tribunales neoyorquinos. Me pareció entonces que lo mejor que podíamos hacer era alegar la incompetencia de los tribunales de Nueva York para ventilar este negocio. Para este fin, y siguiendo una vieja teoría jurídica del juez Marshall, acudimos al Departamento de Estado de los Estados Unidos para que éste apoyase las pretensiones del gobierno mexicano. El Departamento de Estado gestionó nuestra petición y se dirigió a la Corte Suprema de Nueva York; manifestó que el gobierno mexicano se rehusaba a autorizar a las Cortes de Nueva York a determinar acerca de los derechos que se ventilaban en el proceso y, en consecuencia, pedía que la Corte se declarase incompetente. Para entonces ya se habían presentado ante los tribunales neoyorquinos tres casos promovidos por algunos tenedores de bonos, pero el más importante —como se ha dicho— era el promovido por el Comité Internacional de Banqueros, solicitando autorización para el reparto de los fondos. Se alegó con gran vigor nuestro punto de vista y la Corte Suprema aceptó la tesis de incompetencia presentada por el gobierno mexica-

no, y esta tesis, apelada por el Comité, fue sostenida por el Appeals Division y después, en tercera instancia, por la Court of Appeals, con residencia en Albany, estado de Nueva York. Ante la dificultad de lograr la devolución del dinero al gobierno de México, que habría sido la solución ideal, nos era ventajoso evitar que los fondos se conservasen en poder del Comité Internacional y que se distribuyesen entre los tenedores de bonos, para usarlos ventajosamente en algún proyecto posterior, como sucedió después, en arreglos que tuviésemos con algunos tenedores de bonos.

Resuelto a nuestro favor el problema de la competencia en el juicio iniciado por el Comité de Banqueros, alegamos igual tesis en los dos juicios que habían quedado pendientes, y en ambos hubo también resoluciones favorables de los tribunales de primera y de segunda instancia, y, en uno de ellos, por la Corte de Apelación. Quedaba, pues, un único juicio; y el Comité Internacional de Banqueros y los demás interesados se allanaron a la decisión, no así uno de los terceros coadyuvantes (*intervinors*).

Tiempo después, cuando yo había sido nombrado ministro de Hacienda, y el señor Hess, de la firma Hardin, Hess & Eder, continuaba representándonos, el *intervinor* me propuso conformarse con la decisión de segunda instancia favorable a nuestra tesis de incompetencia, y no apelar si yo estaba anuente en compensarlo en sus gastos, que estimaba en 10 000 dólares. Aunque la cantidad era relativamente insignificante —teniendo en cuenta la magnitud del juicio—, yo no me creí autorizado para realizar ese gasto, pues tenía todas las razones para pensar que, siendo los tres juicios exactamente iguales en lo que se refería a los puntos debatidos, una sentencia dictada por las autoridades más altas del estado no era oponible a los tribunales del mismo. El *intervinor* continuó su apelación; para entonces había cambiado la composición de

la Corte de Apelación de Albany —tribunal supremo del estado—, ocupando la presidencia el juez Lehman, miembro de una importante familia. La Corte, sosteniendo que siempre podía revocar su jurisprudencia, la cual no era obligatoria sino para los tribunales subordinados, modificó su sentencia, declarando que los tribunales de Nueva York eran competentes para ventilar el juicio. Esto no tuvo gran trascendencia, pues en el arreglo global que celebré con los tenedores de bonos puse como condición que los fondos se utilizasen para el nuevo convenio, lo cual fue aprobado por los tenedores de bonos.

Sin embargo, la cantidad materia de litigio quedó un tanto mermada con los honorarios de diversos abogados que se apresuraron a presentar cuentas fantásticas. Para lograr que estos honorarios se redujesen a sus justos límites, me entrevisté con el señor Dean H. Acheson, eminente jurista y a la sazón subsecretario de Estado, el cual, concediéndome la razón en todos los puntos, giró instrucciones para que el Procurador de Justicia Federal compareciese personalmente ante los tribunales defendiendo que los honorarios se redujesen a límites razonables, lo que el tribunal se vio obligado a acatar en vista de la actitud enérgica de los poderes federales.