



MIS TRABAJOS PRIVADOS

EL RETORNO A MI VIDA privada no podía conducirme a la reanudación simple y llana del ejercicio de mi profesión de Ingeniero Civil, abandonada desde hacía veintitantos años, esto es, durante un lapso de portentosos progresos de la Ingeniería y cuando apenas se anunciaba la transformación completa del arte de construir —la rama a que habría dedicado mis actividades profesionales— con la aparición de un nuevo material: el ferro-concreto. Precisamente la pesada mole del inconcluso edificio del Teatro Nacional, defectuosamente cimentado, con su recia estructura metálica ahogada en concreto y sus revestimientos exterior e interior de mármol, pretensiosamente decorados según el estilo "Art-Nouveau" que puso en voga el detestable gusto de principios del siglo, su tendencia aristocrática y, por añadidura, condenado fatalmente a hundirse, era un trasunto fiel de los tiempos anteriores a los de mi vida oficial.

Había, pues, que pasar por alto el recurso de mi profesión, sacrificada al servicio gubernamental, pero en cambio contaba con una base económica, de experiencia y de relaciones personales mucho más amplia que cuando ejercía de Ingeniero. Hubo ricos, principalmente españoles —más acometedores que los mexicanos— que me expresaron reiteradamente el deseo de poner fuertes capitales en mis manos para fundar un banco, pero no con el propósito de explorar nuevas zonas e inyectarles la savia fecundante del crédito, pues sólo se proponían añadir otra institución de seguros y cuantiosos rendimientos para ellos y para mí a la red bancaria nacional y el fácil enriquecimiento, por sí mismo, no fue suficiente incentivo para convertirme en manejador de dinero ajeno. Los estrechos límites de mis aspiraciones pecunarias procedían de la herencia y la educación. Tal como dije en la Primera Parte de

esta obra, mi madre pertenecía a una familia acaudalada y aportó a su matrimonio una gran fortuna, pero estaba siempre dispuesta, como lo probó en repetidas ocasiones, a renunciar a todos los bienes materiales por cualquier valor moral. Mi padre botó, como si nada valiera, cuanto dinero llegó a sus manos.

Mis modestos recursos —ciertamente superiores a los de mi ingreso a la cosa pública, pero muy lejos de alcanzar las fabulosas proporciones que generalmente se les asignaba— tenían de todos modos que reforzarse por la asociación con otros recursos o mediante el crédito para poder acometer cualquier empresa de apreciable trascendencia social.

La circunstancia de siempre haber mantenido a mi familia a los más altos niveles posibles y el visible crecimiento, a veces, de mis gastos personales fueron aprovechados por la maledicencia del medio político en que actuaba para forjar imaginarias leyendas atribuyéndome negocios fantásticos e indebidos con el Gobierno. Jamás rectifiqué esas leyendas ni opuse el menor estorbo a su propagación. Razones de esta pasividad: la tranquilidad de mi conciencia y la inmunidad, para el contagio de tal virus calumnioso, de las gentes sensatas, de las que me conocían y de las que, además, me estimaban. Eso bastaba para mí.

Explico aquí la cuantía y el origen del modesto capital que poseía al reconquistar mi independencia no para rectificar dichas leyendas, posiblemente olvidadas —aun no estándolo me interesan menos trabajando fuera del Gobierno y sin deseo de volver a él— sino con el único fin de consignar el correspondiente dato histórico de mi vida en estos "*Apuntes*" que escribo de modo exclusivo para mis hijos.

Mantuve a mi familia y sufragué mis propios gastos con los sueldos que devengaba. La caída de mis recursos durante la usurpación *huertiana* y la revolución *constitucionalista* de-

terminó una depresión en el habitual nivel de vida de los que de mí tenían que depender económicamente, pero por fortuna sin rebasar el límite del decoro gracias a la valiosa cooperación de mi mujer, que de buen agrado acentuó sus notables prácticas de ahorro. Las reservas de dinero que debí a mis trabajos profesionales de los últimos años del Viejo Régimen me sirvieron para completar el presupuesto de mi casa y el costo de mi actuación *revolucionaria* subterránea bajo la Dictadura de Huerta, reducidos mis ingresos mensuales a \$50.00 ó \$ 100.00 de una o dos sesiones de la Junta Directiva de la Compañía de los Ferrocarriles Nacionales de México, S. A. y \$ 120.00 de mi Cátedra en la Escuela Nacional de Ingenieros.

Con el sobrante de la mencionada reserva y los \$1,000.00 que bondadosamente me facilitó el Lic. don Luis Calderón tomándolos de un depósito de su sobrino el Lic. Vasconcelos, entonces uno de mis mejores amigos, y previa la concertación con el Lic. don Luis Elguero, que presidía la Junta Directiva de los Ferrocarriles, de los préstamos necesarios para asegurar a mi familia la mesada con que pudiera vivir durante mi ausencia y después de encargar a mi fraternal amigo el Ing. don José R. Calderón la entrega de esa mesada y a él y a mi hermano Arturo el cuidado de mi familia, salí de México a fines de octubre de 1913 para incorporarme a la Primera Jefatura del Ejército Constitucionalista. Al pagar bajo el Gobierno Pre-constitucional estas deudas, incluso la de los \$1,000.00 de Vasconcelos —a la que después me referiré especialmente— tuve que hacerlo en depreciados *bilimbiques*, que era la única moneda que entonces circulaba, pero no de acuerdo con las prácticas y leyes puestas en vigor para favorecer a los deudores: fueron incrementados los montos nominales de dichas deudas proporcionalmente a la depreciación monetaria hasta el momento de ser liquidadas.

La primera casa que tuve en propiedad fue la situada en la esquina de las calles de Marsella y Dinamarca de la Ciudad de

México, comprada en 1917 con el producto de una gratificación de \$15,000.00 que me concedió la Compañía de los Ferrocarriles Nacionales de México, S. A., de la que era yo o había sido Presidente Ejecutivo. Esta suma de buen dinero, convertida a *bilimbiqnes*, se multiplicó hasta el punto de permitirme la adquisición de dicha casa. En la transacción no gocé de ningún privilegio derivado de mi posición oficial. El precio en *bilimbiqnes* que pagué por ella era para cualquier posible comprador. Habilité la casa adquirida hasta diciembre de 1918 que partí para Europa y la dejé alquilada a la Legación de Chile.

Llegué a París en enero de 1919 acompañado de mi familia, con el carácter de Ministro Plenipotenciario. Nuestro Gobierno pagaba los sueldos de los personales diplomático y consular en dólares al tipo de dos por uno. La situación económica de los países europeos beligerantes de 1914-1918 me era extraordinariamente favorable. Las monedas de estos países estaban en pleno proceso de depreciación. El dólar a valer, por ejemplo, cincuenta francos y cada peso de mi sueldo veinticinco. Aún regían los precios reinantes comenzó después y se hizo lentamente. La vida resultaba casi gratuita para los que teníamos moneda sana. Además, el quebranto sufrido por las economías privadas aumentaba considerablemente la oferta de las cosas superfluas y entre ellas se incluía a las obras de arte. Pude, pues, adquirir las más importantes y el mayor número de las piezas que componían mi Colección de Pinturas y Dibujos. Regresé con ella a México en vísperas de que el Presidente Electo Gral. Obregón inaugurara su Gobierno, esto es, a fines de noviembre de 1920.

A las pocas semanas me hice cargo de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Vendí mi casa de la calle de Marsella y compré otra en la de Sadi Carnot, que habité durante toda mi estancia en México, es decir, hasta enero de 1927. Siguiendo

el ejemplo de mis antecesores, pude haber dispuesto, mientras tuve ese cargo, esto es, durante el trienio 1921-1923, de los \$ 150,000.00 anuales de la partida presupuestal de *gastos secretos*, pero no llegué a tocarla en 1921 con el fin de fundar en este hecho mi proposición de suprimirla —tal como se hizo— desde el presupuesto de 1922. En el lapso de mi estancia en México realicé algunas lucrativas operaciones de compra-venta de inmuebles urbanos. Recuerdo la de una "casa de apartamentos" cercana o junto al Teatro Lírico y la de otra, mucho más pequeña, en la Calle de La Perpetua. Contribuí en otras transacciones semejantes en que no figuró mi nombre y que me produjeron buenas ganancias, con parte de las cuales suplí la diferencia entre los precios de los inmuebles de las calles de Marsella y de Sadi Carnot.

A principios de 1925 me asocié con don Agustín Legorreta y el Ing. don Roberto Rodríguez para comprar una fracción eriaza de ciento veinte hectáreas a ambos lados de la Calzada de Guadalupe, de la hacienda "Ahuehuetes" de don Javier Velázquez, para urbanizarla y colonizarla. Aportamos cada uno de los tres socios \$40,000.00. Hecho el proyecto de las obras de la "Colonia Industrial, S. A.", que había que comenzar nivelando las muchas y fuertes desigualdades del terreno y cegando el cauce abandonada en un río, se procedió a su ejecución mediante los productos de un préstamo bancario de \$700,000.00, extinguido desde hace mucho tiempo con rendimientos de la misma empresa y de la venta de un lote de cosa de cincuenta mil metros cuadrados de la "Huasteca Petroleum Company" que pagó con los primeros trabajos de pavimentación asfáltica hechos por ella. Se había planeado un fraccionamiento adecuado para la instalación de fábricas, pero la gran demanda de lotes pequeños para la construcción de casas hizo que se cambiara correspondientemente del proyecto original. La empresa ha sido provechosa tanto para los

que la acometimos como para la Ciudad de México. Amplió ésta con nuevas calles, cuatro parques que miden una superficie de casi sesenta mil metros cuadrados, un mercado, una escuela, un cine y más de tres mil seiscientas casas y el Fisco recibe cantidades considerables de dinero de la "Colonia Industrial, S. A." y sus colonos por concepto de impuestos.

En 1926 vendí a don Francisco Salinas —de quien la adquirió después el Gobierno para destinarla a la Academia de Bellas Artes— mi Colección de Pinturas y Dibujos en la suma de \$250,000.00. Compré una "casa de apartamentos" en la calle de Versalles. Antes había comprado otra en la Calle de Roma.

A mediados de 1930 pasé en México una corta temporada de vacaciones. Entonces vendí al señor Max Hohenloe, casado con una archimillonaria mexicana, mi residencia de la calle de Sadi Carnot y la "casa de apartamentos" de la Calle de Roma —no recuerdo el importe exacto de esta venta, pero entiendo que excedió de \$400,000.00— y compré, a razón de \$ 28.00 el metro cuadrado, la mayor parte del terreno en que están construídas las casas de mis hijos y yo habitamos en el Paseo de la Reforma. El desembolso por este último concepto fue de treinta y tantos mil pesos.

Durante los cinco años de 1927 a 1931 que pasé en Europa como representante diplomático mexicano en las capitales de Francia y España, formé mi Segunda Colección de Pinturas y Dibujos. Invertí en ello una pequeña suma de dinero, según lo expuesto en el Tomo II de estos "*Apuntes*".

Cuando en 1932 regresé a México para encargarme nuevamente de la Secretaría de Hacienda me instalé con mi familia en una casa de la calle de Versalles que tomé en arrendamiento. Al abandonar dicha Secretaría en los últimos días de septiembre de 1933, nada había hecho mientras la tuve esa vez a mi cuidado que pudiera haber alterado aditiva o

substractivamente mi fortuna personal, consistente en mi Segunda Colección de Pinturas, mi participación en la Colonia Industrial, S. A.", la "casa de apartamentos" de la calle de Versalles, un terreno en el Paseo de la Reforma y disponibilidades efectivas de unos cuantos centenares de miles de pesos.

No me proponía presentar —ni hubiera podido hacerlo por faltarme los datos relativos— la historia contable de la citada fortuna para precisar exactamente su monto mediante un "corte de caja". Quería únicamente mostrar que estaba muy lejos de alcanzar las fabulosas proporciones que se le atribuían y, sobre todo, que no era más que el resultado de operaciones legítimas en que no habían intervenido directa o indirectamente el Gobierno ni mi influencia como funcionario público y en cuya ejecución no hubo para qué restar y no resté atenciones y tiempo a mis deberes oficiales.

No incluí entre mis anteriores recuerdos el del único caso verificado en las postrimerías de mi segunda gestión hacendaria, en que apareció mi influencia oficial favoreciendo intereses particulares con el propósito de callar este hecho, sino por la razón de no haber añadido ni quitado nada a los recursos con que yo contaba al finalizar mi carrera política. Por lo demás, es cierto que favorecí a algunos particulares, pero sin buscar mi propio provecho ni desatender el interés público.

El caso fue que varias personas organizaron una Sociedad para responder, respecto de la Compañía de Ferrocarriles Nacionales de México, S. A., al precepto legal expedido cuando yo estaba en Europa y que hacía obligatorio el seguro del viajero contra los accidentes de tránsito. La mayor parte de las acciones que representaban el capital social fueron repartidas entre altos funcionarios y yo solo, si me hubiera guiado el propósito de lucro, habría podido suscribir la mayoría de

ellas, pero me limité a adquirir unas cuantas más que todo por complacer a los organizadores de la empresa y como expresión de mi asentimiento. Cedí gratuitamente algunas de las acciones adquiridas. Menciono el caso de la Sociedad contra la Ceguera porque el Dr. don César Margain, su Presidente Honorario, ya lo ha publicado.

A falta de datos para un cálculo actuarial admisible, se adoptaron las cuotas a las Compañías de Seguros existentes que estaban dispuestas a aceptar las obligaciones en cuestión, con el compromiso —que no habría contraído ninguna de dichas Compañías— de mejorar tales cuotas si la experiencia mostraba la posibilidad de reducirlas. La prima fue del 4% que se recargaba al precio de los pasajes, eximiendo los de un peso o menos que, sin costo alguno, gozaban de todos los derechos del seguro.

El nombramiento del Presidente del Consejo de Administración recaído en una persona honorable a carta cabal —el Ing. don José R. Calderón— garantizaba el cumplimiento de ese compromiso y la marcha correcta de la Sociedad. A petición suya, en efecto, fueron bajadas las cuotas originales a 3% y se había ya decidido llegar hasta el 2%. Subsistía en ambos casos la exención a favor de los pasajes no excedentes de un peso.

El Secretario de Hacienda, posiblemente no impulsado por viejos rencores, pero desconociendo las condiciones del problema y de mi complacencia, llevó la expresada cuota hasta un valor —0.75%— que la Sociedad consideró incosteable y que indujo a los accionistas a traspasar las acciones que habían suscrito. Estos accionistas, a la postre, se congratularon del suceso que los obligó a abandonar la empresa, pues de no haberlo hecho, aun en el caso de que la cuota no hubiera sido modificada, habría recaído sobre ellos la pérdida de todo el capital social, como consecuencia de la pavorosa multiplica-

ción de accidentes que tuvo posteriormente lugar durante la "Administración Obrera de los Ferrocarriles".

La referida Sociedad fue uno de los casos concretos de acusación exhibidos por el Presidente Cárdenas en el discurso que pronunció ante la manifestación burocrática y obrera celebrada contra el *callismo* en diciembre de 1935, con motivo del regreso del Gral. Calles al país y después de haber sido privados de sus curules los Senadores que fueron a recibirlo al aeropuerto, removidos por sus puestos los Militares que hicieron otro tanto y substituídos cuatro Gobernadores sospechosos de amistad con él. Debido probablemente a una información equivocada o insidiosa apareció inflada en dicho discurso la cifra relativa a los dividendos repartidos entre los accionistas.

Bajo el mismo Presidente Cárdenas, en noviembre de 1937, fue firmada la escritura constitutiva de la "Aseguradora Mexicana, S. A.", con objeto de dedicarse a diversos ramos de seguros de responsabilidad civil y riesgos profesionales, comprendiendo los del viajero, no limitados a la Compañía de los Ferrocarriles Nacionales de México, S. A., sino extendidos a todos los ferrocarriles, tranvías, autobuses, aviones y la navegación fluvial y marítima de cabotaje y altura. No suscribieron funcionarios públicos las acciones de la nueva Sociedad, sino algunas instituciones semi-oficiales y privadas. Pero como las primas que entonces autorizó la Secretaría de Hacienda para los seguros ferrocarrileros en función de los precios de los pasajes fueron, según la calidad de cada ferrocarril de 1.5%, 2.5% y 3% sin ninguna exclusión, la prima media resultó superior a la última de 2% exceptuados los pasajes menores de un peso de la Sociedad que había yo autorizado.²⁷

²⁷Tengo un recuerdo muy vago y no conservo documentos que refresquen mi memoria o la suplan, del incidente que voy a mencionar en esta nota por no caber dentro del relato que se refiere a mi fortuna al salir del gobierno.

Prometí que me referiría especialmente al préstamo de mil pesos de fondos de Vasconcelos que me ayudó para huir de Huerta e incorporarme a la Primera Jefatura de la Revolución Constitucionalista. Cumpló la promesa.

Así como Vasconcelos, según he dicho, era entonces uno de mis mejores amigos, se convirtió repentinamente y sin causa aparente o real, diez y once años después, en mi enemigo más acérrimo. Son peculiaridades suyas. Ha sido cruel la vida

Parece que en 1936 o 1937 alguien denunció la existencia de varios cheques a mi favor, girados por la persona que compró a la Compañía de los Ferrocarriles Nacionales de México, S. A., y vendió a otra empresa el ferrocarril de Sebastopol, a raíz de celebradas esas operaciones. Se sospechó que yo había intervenido provechosamente en ellas y se comentó maliciosamente mi supuesta intervención. Aunque ésta nada hubiera tenido la delictuosa o inmoral, puesto que las citadas operaciones habían sido hechas con estricto apego a la Ley y yo nada tenía que ver con el Gobierno ni con la administración de los Ferrocarriles, sugerí al Secretario de Hacienda que se investigara el origen de los cheques, que era la suscripción de acciones de "Edificios Modernos, S. A." En el curso de la investigación se recibió la denuncia de otros cheques girados con anterioridad por el Ing. don Mariano Cabrera, Presidente Ejecutivo de la Compañía de los Ferrocarriles Nacionales de México, S. A. y fraternal amigo de mis hermanos y mío desde que éramos estudiantes en la Escuela Nacional de Ingenieros. Era tal nuestra amistad que nos servíamos recíproca y desinteresadamente. Estando nosotros en Europa se venció un crédito garantizado con hipoteca de la casa que mi hermano Arturo tenía en la calle del Havre y el Ing. Cabrera pagó espontáneamente el crédito y canceló la hipoteca. Después de que él había muerto entregué a su estimable viuda una fuerte suma de dinero en pago de un adeudo de que ella no tenía noticia y que ni siquiera estaba documentado. Se sospechó falsamente del ex-Presidente de los Ferrocarriles, pretendiendo extender la investigación a los segundos cheques denunciados, y como yo podía incurrir, por la pérdida de todos mis papeles cuando trabajaba en una oficina del Palacio de Bellas Artes en construcción, en equívocas que pudieran aparentemente afirmar tan injustificada sospecha, preferí suspender la referida investigación, dejando que la maledicencia, en el caso de que se trataba, no había transgresiones a la Ley o a los procedimientos usuales y yo era un ciudadano con capacidad para ejercer cualquier acto legal de comercio.

con él y ha revelado, exacerbándolas, su volubilidad y su falta de escrúpulos y de moralidad. Me ha atacado en todas ocasiones esgrimiendo el arma que le es más habitual: la mentira. Me apresuré a rectificar las primeras con que me ofendió en un artículo que titulé "*Las Mentiras de Vasconcelos*" y que publiqué en "*El Universal*" del 12 de noviembre de 1924. En el curso del libro que edité en 1936 "*Mi contribución al Nuevo Régimen (1910-1933)*" quedaron aclaradas todas las mentiras que fraguó alrededor de mí en el "*Ulises Criollo*", dizque su autobiografía, que para serlo requiere una Fe de Erratas tan voluminosa como el libro mismo. Al defender mi decoro, defendí también el suyo, pues éramos amigos y en el "*Ulises Criollo*" me colocaba a niveles incompatibles con una amistad digna.

Continuó sus ataques en "*La Tormenta*" que lanzó en 1936. Cuanto dice de mí en este otro libro también es falso de toda falsedad. Ni le mandé recado alguno de Veracruz a México, cuando él era Secretario de Instrucción Pública del Gobierno de la Convención; ni fui a New York acompañado de un abogado pueblerino ex-agente *villista*; ni nunca he tenido en esa ciudad encuentro alguno con Vasconcelos; ni, por lo tanto, ha podido verificarse la charla que aparece en las páginas 345 a 347 de su libro y nada de lo que en ellas se asienta, sobre mí, es cierto. Pero me concretaré aquí a refutar la mentira que más me afecta: la relativa al famoso préstamo de mil pesos que declara insoluto y que, estando él necesitado y yo rico, insinúa que me negué a pagarle. En página posterior vuelve sobre el mismo asunto y, a guisa de sorprendente aclaración, afirma que vi a su esposa "en la casa de unos amigos" —palabras textuales de Vasconcelos— "a los pocos días le había pagado los dos mil pesos que me adeudaba.... Le había remitido un mil bilimbiques —moneda papel de diez por uno— a cambio de la misma suma que yo le entregué en pesos fuertes de la época normal". Y concluyó: "Legalmente no hubiera podido exigir más. Tuve que aceptárselos..."

Pues bien, aparte de la mentira de que él mismo —estaba en San Antonio y ni siquiera supo entonces del préstamo— me había entregado el dinero, su tío carnal el Ing. don José R. Calderón me escribió el 21 de mayo de 1936 lo que sigue:

".... Como en la página 398 de "*La Tormenta*" se menciona el hecho de que pagaste una deuda de mil pesos fuertes con mil bilimbiques, creo de mi deber hacer constar que poco tiempo después de la fecha de ese pago y obrando tú de una manera espontánea, cubriste la diferencia entre el valor original de la deuda y el de los mil bilimbiques, haciendo yo personalmente y por tu encargo, entrega de esa diferencia a la señora de Vasconcelos."

"A pesar de haber transcurrido cerca de veinte años desde la intervención que tuve en este asunto, no he olvidado tu recto proceder, precisamente por el contraste con la conducta observada por otras personas en casos semejantes...."

Ante esa carta, el Lic. don Alejandro Quijano, amigo de Vasconcelos y mío, quiso intervenir amistosamente en 1940 para obtener del primero que rectificara su declaración. Hasta después de varios meses y a repetidas instancias del Lic. Quijano, Vasconcelos contestó aceptando lo asentado por su tío, pero sosteniendo que sólo procedía adicionar con tal hecho su declaración sin rectificarla. En carta que escribí al Lic. Quijano para agradecerle su intento, expuse:

".....se necesitaba realmente muy poca benevolencia para apresurarse a hacer la rectificación, sin reservas, que tanto escuece a Vasconcelos, a pesar del carácter calumnioso de su declaración por rectificar. Era infantil, sin embargo, esperar esa pequeña suma de benevolencia de quien, dominando en todos los momentos por la pasión, me profesa un aborrecimiento que —lo confieso— no he sabido, ni sé, ni sabré nunca corresponder. Tanto en el caso de que se trata como en los

de otros adeudos que desgraciadamente me vi entonces en la necesidad de contraer, tuve que usar para los primeros pagos —propriadamente abonos— la única moneda que circulaba y que estaba a mi alcance, pero expresando siempre el propósito de liquidar dichos adeudos, no recuerdo con prácticas o leyes que pudieran favorecerme, sino en la forma equitativa que Vasconcelos reconoce ahora en relación con su crédito. Podría recabar constancias de tal propósito espontáneamente expreso y cumplido en todos los casos, pero como no pretendo que usted continúe su bondadosa gestión ante Vasconcelos, me limito a aclarar el punto con el sólo deseo de que usted tenga de mí el concepto que creo merecer...."

Posteriormente tuve un encuentro casual con Vasconcelos, quien se dirigió a mí, afablemente, exhumando el antiguo tratamiento de "querido Ingeniero". Por lo pronto, mi acogida fue amable y atendí cortésmente su conversación, pero después he pensado que como a últimas fechas ha refugiado su chochez, a semejanza de nuestras solteronas, en la práctica fervorosa de la fe católica —en la que antes dio a entender con su comportamiento que no creía— su actitud pudo obedecer más a preceptos religiosos tales como el de "perdonar a los enemigos" o el de "amar al prójimo como a si mismo" —muy venerables, pero "mandatos", al fin y al cabo— que al libre renacimiento de su amistad y de su sentimiento de justicia. En tal caso, no agradezco —aunque si estimo— la reciente actitud de Vasconcelos.

Con tal aseveración —que he hecho a varios amigos de ambos, por no haberlo vuelto a encontrar— cierro esta digresión para proseguir mi relato.

Poco tiempo después de haber salido del Gabinete Presidencial fui nombrado Gerente de la Compañía Explotadora de Hoteles, S. A., empresa cuya fundación había yo provoca-

do, estando aún en la Secretaría de Hacienda, para erigir un gran hotel en la Avenida Juárez de la Ciudad de México, frente a la Alameda, en las condiciones impuestas por la propia Secretaría.

Era natural que, al menos por inercia, me sintiera propenso a voltear hacia el rumbo marcado en el campo de la iniciativa privada por un programa hacendario que tendía a contribuir, fomentando el turismo, a la rehabilitación económica del país y para cuya incorporación a la política gubernamental había yo luchado en dos ocasiones cerca de cinco años. Si, pues, estaba ya asegurada la construcción de uno de los dos hoteles que se proponía promover dicho programa —el de la zona comercial— nada tenía de extraño que invirtiera mis recursos en la promoción del de la zona residencial y dirigiera en ese sentido mis esfuerzos. Antes que todo, comuniqué mis propósitos de posible competencia a los accionistas de la Compañía Explotadora de Hoteles, S. A., quienes se sirvieron autorizarlos en obsequio del bien público y confirmar el nombramiento que me habían conferido. A mediados de diciembre de 1933, fue posible constituir Edificios Modernos, S. A., que erigió el Hotel Reforma.

Al principiar el año de 1938 mi hijo don Alberto R. tuvo que abandonar transitoriamente la Cinematográfica Latino-Americana, S. A. —"C.L.A.S.A."— para corregir las equivocaciones del primer Gerente del Hotel Reforma, que le había impreso un marcha ruinosa sobrecargándola con un numeroso personal superabundante. Sustituí a mi hijo en la "C.L.A.S.A."

Siguiendo, pues, la práctica establecida, mostraré de modo sucesivo en las páginas que siguen los cortes longitudinales de mi vida correspondientes a las tres empresas mencionadas.

Cuando se me confió la Gerencia de la Compañía Explotadora de Hoteles, S. A., estaba casi terminada la cimentación del edificio de la Avenida Juárez. Procuré dar a la prosecu-

ción de las obras el mayor impulso posible. Al principio no tuve más contratiempos que los ocasionados por la disparidad de mi criterio con el del arquitecto. Como estas diferencias perjudicaban a la Sociedad para la cual trabajábamos ambos y comprometían mi responsabilidad, al fin me vi en el penoso caso de proponer al Consejo de Administración de la misma que lo sustituyera. Esto sucedió en noviembre o diciembre de 1934.

Había yo utilizado los servicios de ese arquitecto desde antes de recibirse y todas las obras importantes que le habían caído como profesional procedían de mi directamente o de mi intervención en su favor. Debí, pues, haberlo conocido y tener buen concepto de él cuando se le encomendó, por recomendación mía, el proyecto y la construcción del edificio de que se trata y, sobre todo, al encargarle yo mismo otras obras. Esto y el hecho de haber sido sustituido por el hijo de mi hermano Arturo, daban a la sustitución una marcada apariencia de injustificado nepotismo. Pero no había tal. Estaba yo engañado respecto del arquitecto a quien antes había favorecido —confieso el pecado de haberle equivocadamente encomendado obras del Gobierno— y en la preferencia del designado para sucederlo en la Compañía Explotadora de Hoteles, S. A., no influyó mi parentesco.

Es cierto que la disparidad de criterios determinantes de esa sucesión se había acusado en los trabajos de reconstrucción de la casa particular ocupada por la Secretaría de Relaciones Exteriores, ejecutados desde 1922. Por ejemplo: el arquitecto había proyectado el basamento del patio principal —de pequeña altura para un edificio público— con columnas corintias ligadas por arcos de medio punto que las achaparraban y reducían su sección, mientras que yo opinaba que eran más adecuadas las pilastras de orden dórico o toscano con platabandas en vez de arcos para aprovechar toda la altu-

ra posible disponible en dar a esos elementos la mayor robustez posible aparente y real. Pero atribuí benévola-mente esta discordancia de opiniones y de otras de índole semejante a que él acababa de salir de la Escuela —la proporcionalidad con dimensiones reales suele ser una educación post-escolar— pues se trataba de su primer obra después de graduarse y como de tales diferencias nunca surgieron dificultades que estorbaran la ejecución de dicha obra o aumentaran su costo porque siempre estuvo dispuesto a complacerme, es muy comprensible que yo continuara proporcionándole trabajo y recomendándolo. Su ininterrumpido trato amistoso y servicial de más de diez años concurrió con la circunstancia de no haberse vuelto a producir diferencias técnicas trascendentales entre ambos —yo no había intervenido, como en su primer obra, en las que proyectó y construyó durante ese largo lapso— para consolidar mi confianza. También es, por lo tanto, perfectamente explicable que en 1933 y 1934 lo haya recomendado a la Compañía Explotadora de Hoteles, S. A., que mis hijos y yo le hayamos encomendado la construcción de nuestras casas en el lote de terreno adquirido en 1930 y que, habiéndole expensado aquella empresa un viaje a los Estados Unidos para que estudiara el problema arquitectónico de los hoteles, Edificios Modernos, S. A., le encargara la erección del Hotel Reforma.

Vigilando de cerca esas obras, encontré equivocaciones más graves que las de la adaptación en 1922 de la casa de la Secretaría de Relaciones Exteriores, porque en ésta el arquitecto sólo proyectaba, mientras que en aquéllas, además, dirigía los trabajos de construcción. En las casas de mis hijos y mía, aparte de tener yo que corregir a menudo pequeños errores que consumían tiempo y dinero, muy lejos aún de terminar las obras se había rebasado su costo total previsto. El proyecto del Hotel Reforma, tal como el arquitecto estaba dispues-

to a iniciar su construcción, carecía de un piso completo de sótanos, circunscritos a una pequeña parte de la planta. Habría sido necesario dedicar a los servicios del Hotel todo el basamento a expensas de la belleza y el rendimiento del edificio. Pero esto no era lo peor. Se pensaba arrancar la construcción de dos planos diferentes —el general a metro y medio de profundidad y el del sótano a cinco— y cimentarla mediante una dala de ferro-concreto sobre el terreno ilusoriamente consolidado con estacas de diez o quince centímetros de diámetro y tres metros de longitud. Se hizo la excavación y se adquirieron las estacas y después hubo que ampliar la primera y revender las segundas. El edificio de once pisos, cimentado como quería el arquitecto, probablemente habría cedido al primer temblor de tierra de los muchos que han sacudido a la Ciudad de México. Bastaba lo anterior para justificar la sustitución del Director Técnico.

Se designó para sustituirlo, según he indicado, al Arq. don Mario Pani, no por ser mi sobrino, sino para aprovechar los servicios de un profesionalista que había sido educado y graduado, tras de brillantes eventos escolares, en un ambiente de alta cultura de gusto artístico refinado. Discípulo, en efecto, de George Gromort, fue admitido en la Escuela de Bellas Artes de París en primer lugar sobre los sesenta candidatos que, según las reglas de la Escuela, se seleccionan del conjunto de concursantes de todas nacionalidades que para el caso se presentan y que entonces llegaron a seiscientos cincuenta. Obtuvo durante su carrera dieciocho menciones honoríficas, cuatro primeras menciones, seis medallas, el primer premio en el examen de construcción de 1930 y el premio del mejor alumno de la Escuela en 1931. Fue diplomado por el Gobierno francés y su título está revalidado por la Universidad Nacional de México. Así, pues, la sustitución del arquitecto que había mostrado tanta ineptitud en las obras que se

le tenían encomendadas por el que, graduado en París, tenía tan buenos antecedentes escolares, se justificaba igualmente por la mayoría que de tal hecho podría esperarse.

La realidad supero esas esperanzas. El nuevo Director se dedicó empeñosamente a estudiar el proyecto original y aunque tuvo que ajustarse a las líneas generales y distribución de cargas de un edificio ya cimentado y cuya estructura metálica empezaba a ser erigida, le hizo tan numerosas y trascendentales modificaciones que puede decirse —tal como concluyeron los reputados arquitectos don Manuel Ortiz Monasterio y don Federico E. Mariscal, que se sirvieron examinar el caso con toda atención— que el referido proyecto había sido cambiado radicalmente y mejorado de modo considerable desde el punto de vista arquitectónico, esto es, en los órdenes estético, funcional y económico. La capacidad del Hotel creció por virtud de esas modificaciones de los 472 cuartos del proyecto original a los 545 del que siguió ejecutándose.

Hechos posteriores, ajenos a la Sociedad que servía yo como Gerente y a mí, me dieron la razón demostrando la superioridad profesional del arquitecto sustituto sobre el sustituido. Me refiero a los triunfos del primero en los concursos arquitectónicos en que ambos han competido: el internacional convocado por el Gobierno de Cuba para erigir un monumento de Martí y el nacional de la Junta Española de Beneficencia de la Ciudad de México para el proyecto del Parque España.

Sin embargo, el arquitecto agraviado no llegó a conformarse con su mala suerte e hizo cuanto pudo para repararla. Primero inútilmente, sorprendiendo a la Sociedad de Ingenieros y Arquitectos con una falsa e improcedente acusación en mí contra o en la de quien los sustituyó y después, saliéndole el tiro por la culata, que querellarse en carta-circular, también llena de falsedades, que dirigió a cada accionista de la compañía explotadora de Hoteles, S. A., en la que me ponía de

oro y azul y solicitaba su reposición. En la Asamblea Anual Ordinaria de Accionistas de 1935 presenté mis observaciones a la carta-querrela y no sólo fue ésta rechazada y confirmada la sustitución del arquitecto firmante sino que se me otorgó un voto de confianza.

Eliminada la causa, cesaron mis contratiempos respecto de la construcción del eficio, que siguió adelantando de modo satisfactorio para la empresa y para mí hasta que en 1936 hubo que pararla, ya terminada la erección de la estructura metálica de acuerdo con el segundo proyecto, así como el colado de concreto para el descubrimiento de las columnas y las dalas de ferro-concreto de los pisos.

Ante las acciones con valor de un millón de pesos suscritas por la Compañía de los Ferrocarriles Nacionales de México, S. A., —controlada esta empresa por el Gobierno, primero como accionista mayoritario y después de modo absoluto manejándola a través del Departamento de los Ferrocarriles del Poder Ejecutivo Federal— se agruparon para constituir una mayoría independiente todos los otros accionistas, es decir, los señores don Alonso Peon y don Agustín Legorreta, la Compañía Mexicana de Petróleo "El Aguila", S. A., la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, S. A., y la Compañía del Ferrocarril Sud Pacífico de México, S. A.

El Secretario de Hacienda Ing. Gómez tuvo a bien ordenar, obsequiando gestiones mías, que le fuera pagada a la Compañía Mexicana de Petróleo "El Aguila", S. A., como abono o liquidación de un crédito contra el Gobierno, la suma de Dls. 100,000.00, entonces equivalente a \$ 360,000.00, para ser invertida en las dos empresas hoteleras que estaban construyendo sus edificios. Suscribió "El Aguila" 320 acciones de Edificios Modernos, S. A., y 40 de la Compañía Explotadora de Hoteles, S. A.; pero manifestó en su carta del 7 de mayo de

1934 estar dispuesta a canjear la totalidad o parte de las primeras por igual número de acciones de la segunda Sociedad. Pero no fue sino hasta mediados de junio de 1935, esto es, un año antes de la Asamblea de Accionistas de la Compañía Explotadora de Hoteles, S. A., a que me referiré en el siguiente párrafo y sin siquiera poder sospechar sus deplorables consecuencias, cuando me fue posible adquirir 300 de las acciones que "El Aguila" prefería y que inmediatamente le cambié por otras tantas de las que había suscrito en Edificios Modernos, S. A. Me movió al canje el fin de reintegrar el paquete mayoritario de acciones que controlaba a la sociedad últimamente nombrada. Fui, pues, durante algunas horas un accidental accionista de la Compañía Explotadora de Hoteles, S. A., después de más de dos años de constituida y de casi dos de haber salido yo de la Secretaría de Hacienda.

Por la falta de asistencia de algunos accionistas del grupo independiente a la Asamblea Anual Ordinaria de 1936, estuvieron en mayoría las acciones del Departamento de Ferrocarriles, representadas por el Jefe de su Oficina de Impuestos Lic. I. Otero de la Torre. Se abrió la sesión. Considerando el Punto Primero de la Orden del Día, el Lic. Otero de la Torre declaró que no aprobaba el Balance. Se le rogó que expusiera las razones en que fundaba su decisión, ya que se trataba de un documento inobjetable tanto en su estructura como en su contenido: lo había cuidadosamente examinado el Comisario de la Compañía, recomendándolo en su Informe a la Asamblea; estaba certificado por el Contador Público Titulado don Alfredo Chavero; el avalúo de la construcción que por indicación de tal Contador practicó un Ingeniero extraño a la obra era comprobatorio de las cifras que consignaba el Balance y, finalmente, éste estuvo las dos últimas semanas a la disposición de los accionistas y ninguno lo había objetado. Como si sólo respondiera su voto negativo al deseo de oponerse y

molestar, logrado este objetivo, acabó por aprobar el Balance. El Punto Segundo de la Orden del Día, se refería a la designación de dos Consejeros por haber expirado los mandatos de los señores Peon y Legorreta. Propuse la reelección en vista de los valiosos servicios que habían prestado los Consejeros salientes y de los que podrían aún prestar, girando alrededor de ellos las mejores posibilidades de financiación de la empresa. Sin atender mi proposición, el Lic. Otero de la Torre se acogió a la ley que le daba tres días para resolver, dentro de los cuales, según dijo, consultaría a su poderdante. La Asamblea fue suspendida a fin de esperar a que el Lic. Otero de la Torre emitiera su voto.

El día siguiente recibí una carta del Ing. don Antonio Madrazo, Jefe del Departamento de Ferrocarriles, designando para llenar las vacantes del Consejo de Administración de la Sociedad al propio Lic. Otero de la Torre y a otro empleado ferrocarrilero cuyo nombre no recuerdo. Representado ya dicho Departamento en el Consejo por don Roberto V. Pesqueira, no ganaba mucho esa representación reforzándola con los dos nuevos nombramientos si de todos modos conservaba su carácter minoritario. En cambio, sería muy perjudicial para el porvenir inmediato de la empresa el desaire corrido a los señores Peon y Legorreta, no reelegiéndolos como Consejeros. Enteré de esto al Lic. don Eduardo Suárez, Secretario de Hacienda y Crédito Público, agregando, la parte de los accionistas del grupo independiente, en el caso de querer el Gobierno controlar la empresa hotelera a través del Departamento de Ferrocarriles estaba dispuesto a decretar un aumento de capital social renunciando al derecho preferente de suscripción, para que tal Dependencia del Ejecutivo se pudiera convertir en accionista mayoritario, a condición, naturalmente, de que el Gobierno asegurara la necesaria financiación, es decir, la provisión de los recursos en capital

social o préstamos que permitiera terminar la construcción del edificio y amueblarlo adecuadamente para su explotación como hotel.

El Lic. Suárez, con muy buen sentido, me manifestó que el Gobierno no abrigaba semejante propósito y que él consideraba tan disparatada la resolución del Ing. Madrazo, que me autorizaba a no dar posesión de los puestos en el Consejo a las personas que había nombrado y que lo vería ese mismo día para hacer que modificara su voto en el sentido por mí propuesto en la Asamblea. El Ing. Madrazo, por su parte, estaba dispuesto a acatar cualquier orden del Secretario de Hacienda. Pero en ese día no se vieron los dos funcionarios, ni fue girada la orden prometida. Tampoco al otro día. Así paso mucho tiempo, a pesar de mis frecuentes recordatorios y de que el Secretario de Hacienda, invariablemente, me reiteraba sus promesas.

Mientras tanto, como los recursos se agotaban, tuve que parar la obra, esperando para proponer un nuevo aumento de capital que la actitud del Gobierno se definiera no con palabras, sino con hechos. El Lic. Otero de la Torre, contrariado porque a pesar de su designación permanecía fuera del consejo, no se quedó quieto. Se le ocurrió que el Departamento de Ferrocarriles acaparara la totalidad o la mayoría de las acciones de la Compañía Explotadora de Hoteles, S. A., y preguntó a los otros accionistas el precio a que querían vender las suyas. Todos contestaron, según se me informó, que antes de fijarlo tenían que hablar con el Gerente —es decir— conmigo— que era el más enterado de la situación económica y la potencialidad de la empresa. El suspicaz Lic. Otero de la Torre —también se me dijo— dedujo tontamente de la uniformidad de las respuestas que yo era el accionista único y que me servía de los señores Peon y Legorreta y de las Compañías de "El Aguila", la Fundidora de Monterrey y el Ferrocarril Sud-Pacífico como simples tapaderas.

Es aún más inconcebible que el Lic. Suárez acogiera tan absurda deducción —él me dio a entender así— y se considerara en el deber de reaccionar contra la inmortalidad de que el Ing. Pani, como Secretario de Hacienda, se hubiera vendido a sí mismo por interpósita persona —el honorable señor Peon— un terreno del Gobierno que en varias ocasiones se había ofrecido gratuitamente y que, negándose el aparente comprador a que se le regalara, lo había pagado, sin regatear su precio, con créditos que el mismo Gobierno tenía que redimir a la par, para dedicar dicho terreno al fin y del modo de impuestos por el vendedor. El Lic. Suárez probablemente se convenció pronto de la falsedad de la conclusión atribuida al Lic. Otero de la Torre, pero como ya se había calado el casco de *moralizador*, arremetió contra la irregularidad de no haber sacado a pública subasta el terreno —que sin duda lo habría desviado del destino que el Gobierno quería darle— y no decidiéndose a deshacer la operación de compra-venta quizá por haber ya producido consecuencias imborrables o difíciles de borrar, tales como la constitución de la Sociedad, la compra de otros terrenos y la construcción de una parte del edificio, adquirió todas las acciones de los tenedores independientes y las traspasó a la Dirección General de Pensiones Civiles de Retiro en abono de un viejo adeudo de la Secretaría.

Se creyó, pues, poder reparar una inofensiva irregularidad motivada por el propósito patriótico de llenar una necesidad de decoro y progreso de la Capital de la República con la trascendental violación de la ley constitutiva de la Dirección de Pensiones y de principios financieros elementales, dando lugar a la congelación por largo tiempo de fuertes sumas de dinero pertenecientes a los empleados federales: las destinadas a adquirir y terminar un edificio recibido a medio construir hace ocho años —estamos en los últimos días de 1944— y todavía en construcción.

Suponiendo que debido a la actual inflación monetaria, que ha lanzado los precios hasta las nubes, sobre todo, los de los bienes raíces urbanos, la Dirección de Pensiones logre recuperar, en dinero depreciado, las cantidades de buen dinero gastadas en su aventura hotelera, de todos modos, la acción moralizadora de la Secretaría de Hacienda habrá ocasionado a dicha Dependencia la pérdida de la depreciación de tal dinero por todo el tiempo que dure su congelación y está privando a la Ciudad de México y al país, mientras indebidamente se alargue la construcción del edificio —van al menos seis años al agonizar el de 1944 admitiendo que dos ²⁸ hubieran bastado a la Dirección de Pensiones para terminarlo— de los servicios del hotel más grande de la República.

Mi sucesor en la Secretaría de Hacienda a principios de 1927, a quien a mi vez sucedí en 1932 y sobre cuya equivocada gestión hacendaria estuve llamando la atención desde Europa al Presidente en cartas que éste turnaba a dicha Secretaría para los efectos a que hubiere lugar, es decir, para ser desfavorablemente comentadas y archivadas o destruirlas— censura que en el bienio 1931-1933 pude justificar con los benéficos resultados de una actuación diametralmente opuesta— era a la sazón Director General del Banco de México, S. A. Se dice que para darme en la cabeza y rehabilitar a mi víctima encomendó al arquitecto que yo había sacado de la Dirección Técnica de la Compañía Explotadora de Hoteles, S. A., el proyecto del edificio que levantó el citado Banco en la Plaza de Guardiola y sobre cuya desacertada composición arquitectónica expuse un juicio condensado en las páginas 229 y 230 de "*Tres Monografías*" y repetí en la parte relativa de este libro. Se dice también que con iguales fines influyó sobre la Dirección de Pensiones para reparar mi arbitrariedad, lla-

²⁸ El Hotel no pudo ser inaugurado sino hasta 1948.

mando al referido arquitecto a que terminara el edificio para hotel que había comenzado a construir en la Avenida Juárez. Lamenté ambos casos no por implicar una reprobación de mi conducta ni por las ganancias procuradas al arquitecto rehabilitado —son cosas que no me afectan— sino por los daños causados a la Ciudad de México con tan estupenda rehabilitación.

Aunque repuesto dicho arquitecto en su antigua posición, nunca llegó a olvidarme y, cada vez que podía, vacilaba en mi todo su rencor. En cuantos artículos escribió, no importando los temas y sin venir al caso, me sacaba a colación zahiriéndome. Llegó por supuesto a agotar mi paciencia y el 31 de marzo de 1943, dirigí a don Rodrigo del Llano, Director de *Excelsior*, esta carta:

"Estimado y fino amigo:

"Las controversias periodísticas cuando en ellas intervienen individuos de valor moral nulo o negativo degeneran fatalmente en disputas personales, que se vuelven inacabables y enojosas para el público e indignas de un periódico serio y respetable."

"Tal es el caso de la controversia desenvuelta alrededor del proyecto arquitectónico para el Monumento al Himno Nacional que resultó triunfante ²⁹ en el concurso recientemente realizado por la Secretaría de Educación Pública. Este proyecto fue juzgado por el Jurado Calificador oficial —compuesto de personas honorables y competentes— de modo tan favorable que le otorgó el primer premio. El mismo proyecto, en las columnas de *Excelsior* es otro artículo en el que, sin agregar nada a su censura original, alude con mentiras y calumnias a personas extrañas a la controversia y al proyecto controvertido, de tal artículo surgen dos posibilidades:

²⁹ El del Arq. don Mario Pani.

que las personas aludidas contesten defendiéndose y como *Excélsior*, por equidad, tendría también que acoger hospitalariamente las defensas y como éstas, a su vez, podrían contener contraataques y provocar la réplica de la otra parte, se alargaría así indefinidamente la disputa, con desagrado del público y desdoro de *Excélsior*, o bien,

que a las personas aludidas les repugne controvertir con un mentiroso y calumniador y que aguanten la parada, callándose, pero entonces, como de la mentira y la calumnia siempre queda algo, la hospitalidad de *Excélsior* habría contribuído a un agravio injustificado."

"Las Posibilidades anotadas me animan a proponer a *Excélsior* un procedimiento que conceptúo de acuerdo con la más severa ética periodística y que quizá resultara tan eficaz que el sólo propósito de generalizarlo a todos los casos semejantes bastare para prevenirlos. El procedimiento consiste en que *Excélsior* comisione a uno de sus redactores para que entreviste a las personas mendazmente aludidas en el artículo que motiva esta carta y las invite a mostrarle las pruebas de tal mendacidad y, en el caso de que el citado redactor encontrare concluyentes esas pruebas, haga mención de ellas en el informe que rinda al efecto y que será publicado en *Excélsior*, para cortar así por lo sano la disputa y ponerle punto final. Si las pruebas, en concepto del mismo redactor, no fueren plenamente demostrativas, quedaría también cerrada la disputa con las aseveraciones del arquitecto Obregón Santacilia, ya publicadas."

"En lo que a mi concierne, estoy dispuesto a recibir al redactor comisionado con ese fin o a visitarlo en su despacho el día y a la hora que se me indique".

"Agradeciéndole por anticipado la atención que se sirva dispensar a esta carta —que en todo caso podrá usted publi-

car o hacer de ella el uso que quiera— me es grato repetirme de usted atento amigos y S. S.,

A. J. Pani."

Excélsior, de acuerdo con mi proposición, comisionó a don Pablo Piñó Sandoval para que me entrevistara. Me fue fácil demostrar la falsedad de las declaraciones hechas por el Arq. Obregón Santacilia en contra mía. Entre las pruebas que encontró más concluyentes el distinguido comisionado del periódico estaba el acta de la Asamblea de Accionistas de la Compañía Explotadora de Hoteles, S. A., que examinó la carta-circular de dicho sujeto en que, poniéndome como chupa de dómine, solicitaba que se le repusiera. La Asamblea, como ya he dicho, confirmó su separación y me otorgó un voto de confianza.

Excélsior, consideró más práctico darme la última palabra de la controversia. Como había publicado mi carta arriba transcrita en su número del 1o. de abril, decidió no seguir dando hospitalidad a las declaraciones del Arq. Obregón Santacilia. Ha obrado de conformidad con su decisión y los ataques del mendaz arquitecto han cesado.

La digresión ocasionada por los lunáticos desahogos del arquitecto que hice sustituir en las obras que de mi dependían, me desvió del relato que venía haciendo y que no terminó en la desastrosa intervención de la Secretaría de Hacienda. Cerrada la digresión, prosigo.

Sin siquiera pensar en el referido arquitecto y sólo llevado por mi manía de cooperar visité a principios de 1942 al Director de Pensiones para exponerle, por un lado, que mi hijo y yo estábamos dispuestos a indicar gratuitamente, respecto del edificio para hotel que se estaba levantando en la Avenida Juárez, ciertas modificaciones similares a las que habíamos

tenido que practicar en el Hotel Reforma, impuestas por necesidades imprevistas de su explotación, pero que podrían hacerse a aquél de modo más fácil y barato estando aún en construcción y, por otro lado, que para facilitar el entrenamiento del numeroso personal y la puesta en marcha de un nuevo Hotel de más de quinientos cuartos, esto es, para evitarle el costoso noviciado del Hotel Reforma —que tiene una capacidad bastante menor— parecía aconsejable una administración conjunta de ambos Hoteles, para que el primero resultara como un efecto de expansión del personal adiestrado, la organización costeable y la fructuosa experiencia del segundo; que podría encargarse de la sugerida administración única, a gusto de la Dirección de Pensiones, esta institución o "Edificios Modernos, S. A.", propietaria y explotadora del Hotel Reforma; que en caso de que tal administración exigiera la absorción de una empresa por otra mediante una operación de compra-venta, habría que excluir como posible adquiriente, por falta de recursos, a "Edificios Modernos, S. A.", pero que esta empresa, al vender el Hotel Reforma —no aparecido ni imaginado el posterior auge hotelero— sólo pretendía poder pagar el saldo de su pasivo y recuperar su capital social, desentendiéndose del costo mayor de la construcción de un edificio semejante y de la notable alza que en el valor de la propiedad raíz estaba determinando la inflación monetaria y que, en todo caso, la citada empresa aceptaría cualquier arreglo razonable que a la Dirección de Pensiones pudiera convenir.

El Director de Pensiones me dispensó amable acogida y me proporcionó copias heliográficas de los planos del edificio para que concretara o definiera mejor mi proposición.

No me trato lo mismo en mis subsecuentes visitas: me recibió fríamente, limitándose a escucharme y remitiendo sus resoluciones a plazos, indeterminados que nunca se vencían. En vista de eso, expuse mis ideas al Presidente de la Repúbli-

ca y al Secretario de Hacienda. Los dos las escucharon con simpatía. El primero ordenó al segundo que se estudiara un posible arreglo sobre las bases que yo enunciaba. El Secretario nos reunió en su Oficina al Director de Pensiones y a mi y nos enteró de la orden presidencial. Sugerí que un representante de cada una de las partes interesadas formularan un plan y que, una vez que fuera aprobado por la Dirección de Pensiones, se elevara al conocimiento y consideración del Secretario. El Director objetó mi sugestión, y, dando por terminada la junta, se despidió del Secretario y salió. Yo hice lo mismo. Lo alcancé al llegar a la escalera, le pregunté cual sería el siguiente paso y me contestó:

—Haga usted una solicitud por escrito a la Dirección.

—No es ése —repuse— un medio práctico de cumplimiento al acuerdo del Presidente que se nos ha comunicado.

—Es que —concluyó— no simpatizo con las ideas de usted.

Y reanudó su marcha, sin despedirse de mi y visiblemente contrariado.

Volví a ver al Secretario de Hacienda para referirle lo que acababa de pasar. Se indignó y me prometió que reiteraría terminantemente sus órdenes. Hizo lo propio el Presidente algún tiempo después que incidentalmente, en una audiencia motivada por otro objeto, lo enteré de la causa por la que su acuerdo no había sido cumplido.

Todo eso sucedió a mediados de 1942. Nada más he sabido desde entonces. Entramos ya al año de 1945 y el hotel que la Dirección de Pensiones está levantando en la Avenida Juárez sigue aún en construcción ³⁰

Edificios Modernos, S. A., nació el 12 de diciembre de 1933 con un capital social de \$300,000.00.

³⁰ El Hotel, como dije antes, no pudo ser inaugurado sino hasta 1948, es decir, quince años después de comenzada su construcción.

El problema que me impuse al promover la constitución de tal empresa no consistía en sólo superar los malos hoteles con que entonces contaba la Ciudad de México en la proporción estrictamente requerida para ganarles la clientela. Con la mitad del dinero invertido en el Hotel Reforma se hubiera podido alcanzar ese resultado. Mi propósito era bastante más ambicioso. Se trataba, como he dicho, de superar tales hoteles hasta el grado de complementar eficazmente la política vial que inicié como Secretario de Hacienda en 1925 y cuyo desarrollo indefinido estuvo desde el principio asegurado con recursos —el producto del impuesto sobre el consumo de la gasolina— de fuerte crecimiento automático. Había, pues, que erigir un hotel que, con el ya comenzado en la zona comercial, fuera capaz de elevar bajo ese aspecto el nivel de nuestra capital al de las capitales y grandes ciudades europeas y americanas y de atraer a los inversionistas que por falta de comodidades no nos visitaban y que eran los que más podían impulsar el adelanto económico del país.

Consideré financieramente soluble el problema, tal como acabo de enunciarlo, fundado en que el negocio hotelero, desde algunos años atrás, había venido proporcionando ganancias excesivas en relación con los pequeños capitales invertidos, la baja calidad de los hoteles y los débiles esfuerzos desplegados por sus dueños para responder a las demandas del servicio público. La cuestión se reducía a obrar de diferente manera, es decir, desentendiéndose del lucro como objetivo principal o único y dedicando al referido propósito de superación la parte del provecho obtenible, capitalizada, que excedía del mínimo necesario para posibilitar el financiamiento de la empresa. Me pareció que el remanente en el caso que me ocupa resultaba halagador aún para el inversionista más exigente. Nunca soñé, por supuesto, que se pudiera construir un hotel de más de doscientos cuartos, como el que se planeaba según dicho

propósito, con la insignificante suma de dinero suscrita y pagada en el momento de constituirse la Sociedad; pero sí me hice la ilusión de que la utilidad probable al efecto reservada y sobre todo que la circunstancia de que por primera vez en México una empresa privada se preocupara por responder a las necesidades y al decoro de la ciudad y del país, tuviera la suficiente fuerza de atracción para que los capitalistas acudieran al llamado de Edificios Modernos, S. A., cada vez que decretara un aumento de capital.

Con la cooperación del arquitecto a quien fue originalmente encomendado el proyecto para el edificio de la Compañía Exploradora de Hoteles, S. A., se formó el del Hotel Reforma. Frecuentemente disenta yo de su modo de pensar. Ya he mencionado nuestras discrepancias sobre la cimentación del edificio y su falta de sótanos. Resueltas estas discrepancias, fue acometida la obra en un lote de terreno de cerca de dos mil metros cuadrados, situado en la esquina de Paseo de la Reforma —la arteria más bella de la Ciudad de México— y la calle de París. Pero como seguían produciéndose esas diferencias, dos o tres semanas antes de sustituir al arquitecto de la Compañía Explotadora de Hoteles, S. A., es decir, a principios o mediados de diciembre de 1934, se había hecho lo propio en Edificios Modernos, S. A., confiando también al Arq. Pani su dirección técnica.

Quizá yo sea, para un Arquitecto, algo más difícil o molesto que la generalidad de sus clientes, porque mi enorme afición a la Arquitectura —que siempre he considerado como la dignificación estética de mi profesión de Ingeniero Civil— me ha llevado a estudiarla y ejercerla, aun oficiosamente. El arquitecto que dirige una obra que depende de mí tropieza con la dificultad o la molestia de mi obligada colaboración y a veces con la imposición de mis personales concepciones. Esto

lo saben bien todos los arquitectos que han trabajado conmigo. En esas circunstancias fue formado el proyecto primitivo del Hotel Reforma. El nuevo Director tuvo todavía la dificultad de tener que ajustarse a las líneas generales de la distribución de cargas de una construcción ya cimentada y desplantada. Sin embargo, como en el caso de la Compañía Explotadora de Hoteles, S. A., llenó nuestras deficiencias —las del arquitecto responsable y las mías— y corrigió nuestras equivocaciones, modificando tan sustancialmente el proyecto original que resultó otro diferente y mejor.

Los escasos recursos de la Sociedad apenas bastaron para comprar el terreno —costó poco más de cien mil pesos— construir la cimentación y desplantar el piso de sótanos. La subscripción del aumento de capital, que montó a \$ 400,000.00 y fue realizado en junio de 1934, no presentó dificultades. Mis hijos y yo aportamos \$ 80,000.00. El resto de... \$320,000.00, la Compañía Mexicana de Petróleo "El Aguila", S. A., en cumplimiento de una promesa que me había hecho mi distinguido amigo Mr. Hohn P. Body desde mediados de 1933 que fui a Londres todavía como Secretario de Hacienda y consistente en contribuir a la realización de la parte del programa hacendario relativa al fomento del turismo, en el sector de construcción de hoteles.

Con los \$ 400,000.00 suscritos y pagados fue proseguida la edificación del Hotel Reforma sin tropiezo alguno hasta la casi terminación de la estructura de ferro-concreto, la obra de mampostería y la colocación de tuberías y ductos de las instalaciones eléctrica, sanitaria y de clima artificial.

No fue tan fácil subir el capital social de \$ 700,000.00 a \$ 1,000,000.00 y satisfacer así una condición impuesta por el Crédito Minero y Mercantil, S. A. (Sociedad Financiera y Fiduciaria) para otorgar a Edificios Modernos, S. A., un présta-

mo hipotecario de \$ 800,000.00 a largo plazo. El anuncio oficial de que el Gobierno se dirigía hacia la Dictadura del Proletariado —a esto equivalía la declaración, no rectificadas, del Secretario de Educación Pública— las repetidas manifestaciones de tal tendencia y la política monetaria francamente inflacionista eran suficientes para impedir que entraran más capitales al país y para animar a los de dentro, incorporados o no a nuestra economía, en el sólo propósito de huir. Ante este propósito, no impresionaba la halagadora utilidad probable del Hotel Reforma y, menos aún, que con él se tratara de mejorar la economía del país y el rango de la Ciudad de México.

Fracasé en mi tarea de pescar capitalistas dispuestos a cubrir tan pequeña ampliación. Salí del atolladero, a punto de vencerse el último plazo que fijó el Crédito Minero y Mercantil, S. A., por habersele ocurrido espontáneamente a don Lorenzo Cué —excepción confirmatoria de la regla— suscribir \$ 150,000.00, o sea, la mitad de la referida ampliación. Tuviéramos que suscribir la otra mitad mis hijos y yo mediante un préstamo del Banco Nacional de México, S. A., en parte amparado por un pagaré y en parte garantizado con hipoteca sobre mi "casa de apartamentos" de la calle de Versalles, que posteriormente me fue preciso vender a un precio bastante inferior al que yo había pagado por ella. Las aportaciones para el aumento de capital fueron hechas en diciembre de 1935. El acta de emisión de los bonos tomados en firme por el Crédito Minero y Mercantil, S. A., fue firmada y protocolizada en febrero de 1936.

Con el producto de estas operaciones se dio un fuerte empujón a la obra. No terminada aún, pero sí lo suficientemente avanzada para poder presentar una perspectiva más segura de la inversión, creí más fácil encontrar suscriptores para las acciones por emitir, pero me equivoque de medio a medio: esta vez no apareció ninguno, invitado o espontáneo. No me

quedaba abierto más que el camino del crédito, naturalmente con las limitaciones de un medio hostil a toda clase de inversiones permanentes —no se hacían más que especulaciones de seguro y crecido rendimiento y pronto reembolso— y de la restringida facultad crediticia, tanto de la empresa como mía. Me asocio con la empresa en este respecto porque hubo que suscribir solidariamente la mayor parte de las obligaciones contraídas, no pudiendo ya aumentar el capital social, para terminar el edificio del Hotel Reforma, comprar sus equipos y muebles y adiestrar a su personal. Se amplió así el campo del crédito, no tanto por los efectos comerciales de semejante solidaridad, como porque muchos obligacionistas seguramente se sintieron más impulsados por motivos de amistad que de negocio.

Fue posible llegar a la meta para fines de 1936, es decir, tener el Hotel listo para ser inaugurado. Omito el relato de las penas y desazones sufridas para ello. De tan espinoso y árido campo no pudo sacar Edificios Modernos, S. A., más que esta estructuración financiera desastrosamente desequilibrada: el monto total de la inversión —\$3.635,519.39— pasaba y en el enorme volumen de adeudos, cifrado en.... \$ 2.635,519.39, sólo figuraba un pasivo consolidado a largo plazo de \$800,000.00, siendo el flotante de \$ 1.835,519.39, formado por obligaciones documentadas a corto plazo o exigibles a la vista.

El Hotel Reforma abrió sus puertas al público el 23 de diciembre de 1936. Las alegres multitudes que atropelladamente acudieron a las fiestas de celebración de la Navidad y el Año Nuevo y el hecho de la pronta ocupación casi total del Hotel revelaron una potencialidad capaz de permitirle no sólo llevar el pesado lastre del pasivo con que inició su marcha, sino también de llegar a eliminarlo. Mientras más económica y eficiente fuera la administración del Hotel, con mayor facilidad

podría arrastrar y cancelar ese pasivo, mediante el cumplimiento de las obligaciones contraídas y convenciendo así a los acreedores y, demás, con el incontestable argumento de reparto de dividendos a los accionistas, de la conveniencia de incorporar sus créditos al capital social.

Consideré que mi misión se limitaba a construir, equipar y amueblar el edificio. Mi hijo y yo no sabíamos de manejo de hoteles más de lo que hubiéramos podido aprender en nuestras visitas, como simples viajeros, a los Estados Unidos, Canadá y Europa, es decir, casi nada, ni teníamos la intención de dedicarnos a hoteleros. Tampoco me simpatizaba la idea de poner la Gerencia del Hotel acabado de erigir en manos extranjeras. Me reservé, pues, la función financiera y encomendé la administrativa a don Lucas de Palacio, nombrándolo Gerente. Esperaba que su gestión, de acuerdo con la fama que corría de que era el mejor hotelero de México, pavimentara el camino de la mía.

El Gerente organizó los servicios visibles del Hotel en forma aparentemente satisfactoria. Los que no se veían, por grande que fuera su trascendencia en la buena marcha del negocio, como el de contabilidad, recibieron poca, ninguna o desacertada atención. Los coeficientes de ocupación tuvieron por supuesto que reflejar las variaciones de las corrientes turísticas de los Estados Unidos, únicas fuentes de alimentación del Hotel: los periodos de las máximas avenidas y de la máxima depresión de los primeros trimestres del año, seguidos de otros dos periodos también de auge y abatimiento, pero de menor intensidad, del bimestre julio-agosto y el cuatrimestre septiembre-diciembre. Los felices augurios de las tumultuosas celebraciones de Navidad y Año Nuevo y la rápida ocupación del Hotel se mantuvieron durante una gran parte del período trimestral de mayor afluencia de turistas americanos. Se comenzó a atender el servicio de amortiza-

ción e intereses de las deudas consolidadas y el Gerente informaba de cuantiosas utilidades. Fueron posibles un ligero aumento de capital social y la correspondiente reducción del pasivo. Sin embargo, la falta de freno contable y del control sobre los ingresos y los egresos dieron lugar al crecimiento inmoderado de personal y gastos. Dentro del mismo periodo de las avenidas turísticas máximas hubo que suspender no sólo los pagos de las deudas sino también los de las provisiones. Alarmado, comisioné al Contador Público don Alfredo Chavero para que practicara una auditoría. Este Contador encontró tal desbarajuste en cuentas que, para hacer posible la práctica de la auditoría y poder mostrarme la verdadera situación económica de la empresa, ante todo le era preciso imponer el orden e implantar procedimientos más en consonancia con la índole, magnitud y necesidades de la negociación. Tal labor, que a cada momento presentaba dificultades insospechadas, requirió más tiempo del previsto. No fue sino hasta mediados de agosto que pudo rendirme, con cifras sólo aproximadas, su "Informe y Estados Financieros relativos a la Revisión de la Contabilidad al 31 de mayo de 1937" y hasta fines de septiembre, ya exactamente, al 31 de agosto. A pesar de los optimistas informes del Gerente, sólo en los meses de febrero y marzo había habido utilidades insignificantes y las pérdidas de los otros seis meses—incluido el bimestre de auge turístico— fueron de gran consideración. La de junio, por ejemplo, montó a \$89,352.29. La empresa se precipitaba al desastre.

Desde mayo comencé a padecer una iritis glaucomatosa en el ojo derecho. En todos los instantes mi hija y en las horas de oficina mi Secretaria Particular señorita Ana Cervantes, solícitas me acompañaban y me atendían. Los dolores, al principio leves, cortos y espaciados, acentuaron su intensidad, duración

y frecuencia a medida que el mal avanzaba hasta juntarse y convertirse en un solo dolor, fuerte y continuo, en las veinticuatro horas de cada día. Paralelamente se producía una progresiva reducción de mis facultades de trabajo. A raíz de haber recibido el último informe del señor Chavero, los médicos decidieron confinarme en mi habitación, cerrando la puerta a los visitantes y sobre todo a las malas noticias. Mis hijos, a quienes interesaba más el restablecimiento de mi salud que la suerte del Hotel Reforma, me mentían piadosamente hablándome de la fructuosa implantación de un severo plan de economías, de la paciente espera de los acreedores, confiados en la rehabilitación de la empresa y del alto coeficiente de ocupación del Hotel a pesar de encontrarnos en el periodo de abatimiento turístico de los últimos cuatro meses del año. Exacerbado el mal y declarado incurable, hubo que recurrir a una intervención quirúrgica para extirparme el ojo. Practicó hábilmente la operación el oculista Dr. don Carlos Bauer. Estuvieron presente en su doble carácter amistoso y profesional los Doctores don Manuel Gea González, don Rafael Silva, don Gabriel Malda y don César Margain. Mis agradecimientos para los cinco. Practicada la operación el 29 de noviembre, sentí un profundo bienestar y el instantáneo renacimiento de mis facultades de trabajo. Cicatrizada la herida de primera intención, pude volver al Hotel a mediados de diciembre. Mi contacto con una realidad mil veces peor que la anterior a mi reclusión de enfermo, dispó las piadosas mentiras de mis hijos. Para colmo, el Crédito Minero y Mercantil, S. A., promovió dos días después una demanda judicial contra Edificios Modernos, S. A., por el pago de cerca de novecientos mil pesos, porque aunque la obligación contraída no montaba más que a \$ 800,000.00 y se habían abonado cerca de cuarenta mil, daba por vencidos todos los plazos de amortización y cargaba, hasta esa fecha, los intereses corrientes y

penales, los honorarios del representante común de los obligacionistas y la comisión de garantía. El edificio fue embargado.

Al final del ejercicio de 1937 la pérdida pasaba de medio millón de pesos. A pesar de que la engañosa prosperidad del principio había permitido subir un poco el capital social, la situación era infinitamente más grave que la de la apertura del Hotel, primero, por la depreciación del activo fijo o expresión contable de su desgaste en un año, segundo, por el considerable aumento en el peso del lastre, debido al del volúmen del pasivo reembolsable a corto plazo o a la vista, en el que, aparte de figurar un renglón de sueldos atrasados, el pago del adeudo hipotecario con el Crédito Minero y Mercantil, S. A., estaba demandado en un juicio sumario de fatal sentencia condenatoria para *Edificios Modernos, S. A.*, es decir, anunciador de dos riesgos inminentes —el remate del Hotel y la liquidación de la Sociedad, quedando seguramente los accionistas a la luna de Valencia— y, tercero, porque muy lejos de haber pavimentado, administrando el Hotel de modo eficiente y económico, el camino de la función que trataba, en el campo financiero, de aligerar el lastre de las deudas de la empresa, se le había opuesto el invencible obstáculo de una administración ruinosa.

La primera medida encaminada a corregir tan nefasta situación era la de sustituir al señor De Palacio. El Consejo de Administración destacó a uno de sus miembros —mi hijo Alberto R.— para que provisionalmente ocupara el puesto, mientras que, abandonados mis escrúpulos nacionalistas, se encontraba un Gerente americano.

Mi hijo acometió desde luego y con todo empeño, no obstante la transitoriedad de su encargo, el problema de la organización del Hotel, comenzando por su capítulo esencial y de

mayor urgencia, esto es, de curar la grave hinchazón producida por un numeroso personal superabundante. Sumaban 415 los funcionarios, empleados de planta y extras de la nómina de un Hotel de 212 cuartos. La superabundancia saltaba a la vista donde quiera y había dependencias en que se manifestaba por aglomeraciones de empleados en que la sola presencia de cada uno estorbaba el trabajo de los demás.

Pero para cortar la parte sobrante del organismo administrativo precisaba pagar los sueldos insolutos y las indemnizaciones que la vigente Ley del Trabajo prescribía para los empleados suprimidos, equivalentes al sueldo de tres meses aumentando con el de veinte días por cada año de antigüedad y no era posible hacer tales pagos estando el Hotel en marcha deficitaria y sin disponer de fuentes extrañas de recursos. Sin embargo, vigilando estrechamente el movimiento de fondos e impidiendo filtraciones y gastos superfluos, mi hijo logró en poco tiempo restringir los egresos y mantenerlos abajo de los ingresos y con la diferencia de poner al corriente el servio de nóminas.

El *hotelero* profesional Mr. Walter E. Antrim contratado en los Estados Unidos para encargarse definitivamente de la Gerencia del Hotel llegó a México a fines de enero. Pasó el mes siguiente observando la situación y a partir del 1o. de marzo asumió parcialmente sus funciones. He dicho parcialmente y podría agregar que en muy pequeña dosis, por que las limitó a las del cuidado de las reservaciones de cuartos y la atención de los huéspedes —en cuyo sector dictó algunas medidas acertadas— y suplicó a mi hijo, en consideración a los resultados de su acometida, que continuara desempeñando las relacionadas con la reorganización administrativa.

Un viejo padecimiento de los riñones, recrudescido por la altura de la Ciudad de México, retuvo a Mr. Antrim en su habitación desde principios de abril hasta que, a mediados de

mayo, presentó su dimisión y regresó a los Estados Unidos, donde desgraciadamente falleció poco tiempo después. Al aceptar el Consejo de Administración la renuncia de Mr. Antrim, acordó y comunicó a mi hijo la ratificación definitiva de su nombramiento de Director-Gerente.

El año de 1938 se ha singularizado en toda a historia de Edificios Modernos, S. A., por la aparición de anormales causas de depresión de las corrientes turísticas del norte y, por lo tanto, de los ingresos del Hotel Reforma, extrañas dichas causas al movimiento cíclico anual de tales corrientes. Fueron: el conflicto petrolero y la expropiación decretada el 18 de marzo, con la campaña de prensa contra México desenvuelta en los Estados Unidos por las compañías afectadas; la sedición *cedillista* a que los periódicos nacionales y sobre todo los americanos dieron mayor importancia de la que realmente tuvo; la alharaca con que se propagó en los dos países la falsa noticia de un sospechoso caso de cólera morbus y la suspensión del tráfico en la carretera Laredo-México por el deterioro que ocasionaron las lluvias torrenciales. Estas causas motivaron la exhortación pro-turismo inserta en la última de mis "*Tres Monografías*" editadas en 1941. Se calcula que la merma producida en los ingresos del Hotel no bajó de medio millón de pesos.

A pesar de todo eso, el Director-Gerente pudo implantar su plan de economías, mejorando los servicios del Hotel. En el lapso de marzo a octubre deshinchó el organismo enfermo, suprimiendo 248 empleados e indemnizándolos, esto es, cortando el 60% del personal heredado de 1937. Su acción reorganizadora desvió al Hotel del abismo a que lo precipitaba la onerosa y absurda administración anterior, posibilitó la acción financiera y concurrió con ella para el fin encarrilado en una vía de prosperidad.

Eran de dos clases las resistencias que se oponían a la conveniente reorganización financiera de Edificios Modernos, S.A.: las externas derivadas del medio, que la tendencia *comunizante* del Gobierno, sobre todo desde la expropiación petrolera, había vuelto refractario a las inversiones de capital privado y las internas que procedían de la administración catastrófica del Hotel, pues naturalmente nadie quería invertir su dinero para perderlo. El Director-Gerente se proponía abaratar la administración del Hotel hasta el punto de lograr que el excedente de los ingresos sobre su costo de operación, tal como en efecto sucedió, superara a la suma de

- a) las reservas contables por depreciación del edificio y de los equipos y muebles o activo fijo;
- b) los intereses y las amortizaciones semestrales o anuales del pasivo reembolsable y
- c) los dividendos del capital social, debiendo estar el valor del pasivo reembolsable suficientemente garantizado por el activo fijo.

Resultaba, pues, factible cualquier plan construido sobre bases expuestas y sin tener que recurrir a nuevas aportaciones de capital, siempre que se pudiera consolidar hipotecariamente una parte del pasivo reembolsable y convertir la otra en capital social, canjeándola por acciones comunes o preferentes de futuras emisiones. Pero todos mis intentos en ese sentido se estrellaron ante la cordial intransigencia de Crédito Minero y Mercantil, S. A. La llamo cordial —como el aborrecimiento entre los cónyugues desavenidos y bien educados— porque siempre acompañaba sus negativas con protestas de amistad y propósitos de cooperación.

Formulé sobre la pauta arriba diseñada un plan que presentaba como rasgo esencial el de que su pasivo consolidado a

largo plazo —el mismo de diez años pactado originalmente para el adeudo con el Crédito Minero Mercantil, S. A.— resultaba de incorporar a tal adeudo, que era el mayor, en una hipoteca única sobre todos los bienes de la empresa, un conjunto de otros adeudos menores, mediante la emisión de obligaciones amortizables semestralmente. Aunque los tenedores de los créditos citados en segundo lugar aceptaban la incorporación de la mayoría de los restantes había convenido en la conversión de los suyos en acciones; aunque el valor del pasivo consolidado resultaba ampliamente garantizado por el de los bienes hipotecados y su servicio de amortización e intereses estaba asegurado, también con amplitud, por los productos de la explotación del Hotel; aunque para el cómputo de estos productos se usaron las cifras de ingresos considerablemente abatidas por una excepcional acumulación de causas externas depresivas de las corrientes turísticas y las de una estimación de egresos basada en resultados, ya tangibles, de la reorganización administrativa y a pesar, asimismo, de que hice constar todo ello y mi deseo de que lo comprobara el Contador que se quisiera nombrar al efecto, el plan fue rechazado por el Crédito Minero y Mercantil, S. A., comunicándoseme al propio tiempo que un americano de New York se interesaba por adquirir su crédito.

Me pareció inverosímil la aparición de un espontáneo comprador newyorkino del mencionado crédito litigioso cuando era bien sabido que entonces no se invertía un solo centavo americano en México.

Modifiqué el plan en favor del Crédito Minero y Mercantil, S. A. Las modificaciones consistieron, por un lado, en no comprender en el pasivo a largo plazo más que la porción del adeudo con esa institución que estaría viva de acuerdo con la escritura pública de 1936 que lo creó y bajo el supuesto de habersele dado debido cumplimiento y liquidando en efecti-

vo su porción restante con todos los recargos ocasionados por el incumplimiento de las obligaciones impuestas por la misma escritura y por las consecuencias de la demanda judicial y, por otro lado, conservando al Crédito Minero y Mercantil, S. A., el carácter de acreedor privilegiado, gracias al consentimiento de los demás acreedores concurrentes en la incorporación hipotecaria de créditos, de conceder derechos de preferencia al suyo, tanto para el cobro periódico de los intereses y la amortización como para el reembolso anticipado en caso de que la Sociedad fuera liquidada. El plan, así mejorado para el Crédito Minero y Mercantil, S. A., también fue rechazado y, además, se me hizo saber que continuaban las pláticas relativas a la venta del crédito al espontáneo comprador newyorkino.

No era fácil la tarea de ampliar la cantidad de dinero tan trabajosamente conseguida para el pago al contado de la segunda proposición rechazada por el Crédito Minero y Mercantil, S. A., hasta la requerida para suplantar al referido comprador o siquiera para que la nueva proposición no corriera la suerte de las anteriores. Reciente aún la expropiación de las Compañías Petroleras, acababa de estallar la sedición *cedillista* y cada día estaba más próxima la catástrofe judicial. Pude obtener, sin embargo, que la ampliación llegara hasta \$400,000.00, que serían aportados a condición del desistimiento del juicio entablado contra Edificios Modernos, S. A. y de la reorganización financiera de esta Sociedad. Propuse al Crédito Minero y Mercantil, S. A., subir a esa suma el pago en efectivo que comprendía el plan acabado de rechazar o liquidar su adeudo entregándole desde luego la misma suma y el resto de seis meses después. Al desechar mis propuestas quedó ipsofacto cancelada la promesa de aportación.

El intransigente acreedor, según se me había informado, estaba dispuesto a vender su crédito, fuertemente castigado.

Emprendí conversaciones con don Lorenzo Cué, Presidente del Consejo de Administración del Banco Capitalizador de Ahorros, S. A., también acreedor de Edificios Modernos, S. A., y accionista y sobre todo amigo mío, para convencerlo de la conveniencia de adquirir dicho crédito y aportarlo, a su valor nominal, al segundo de los planes que el Crédito Minero y Mercantil, S. A., se había negado aceptar. Intervino en esas conversaciones don Antonio Romero, Gerente del mismo Banco. Nos reuníamos los tres en la oficina del primero. Ya bastante interesado el señor Cué en la operación que yo le proponía, en nuestra reunión del 9 de julio de 1938 recibimos la noticia de que la víspera se había firmado la escritura de compra-venta por la que el Crédito Minero y Mercantil, S. A., traspasaba a un americano llamado Robert A. Crothers, de la ciudad de New York, todos sus derechos contra Edificios Modernos, S. A., por el precio alzado de \$ 750,000.00.

Aunque con las cantidades anteriormente abonadas resultara que el Crédito Minero y Mercantil, S. A. recibía una suma mayor que la desembolsada para tomar en firme toda la emisión de bonos de Edificios Modernos, S. A., al 98% de su valor nominal, ¿no era de extrañar que la anunciada venta al fin se consumara a un precio como el indicado cuando la cosa vendida valía ya cerca de un millón de pesos y estaba para dictarse un fallo judicial que ordenara el pago de esa suma? El caso era tanto más extraño cuanto que debían considerarse tan seguros el sentido del fallo y su ejecución como la continuidad de la sucesión del día y la noche.

La actitud intransigente del Crédito Minero y Mercantil, S. A., hizo también el daño de excitar la impaciencia de otros acreedores. Pude, por fortuna, conseguir un pequeño aumento de capital social que lo elevó a \$1.347,000.00, no ciertamente porque hubiera mejorado el mercado de capitales para las empresas privadas en general o para Edificios Modernos,

S. A., en particular, sino por circunstancias extrañas a tal mercado y debido sobre todo a la ayuda del Presidente Cárdenas.

Estando la Compañía Explotadora de Hoteles, S. A. —acaparadas sus acciones por el Gobierno y suspendida la construcción de su edificio— en condiciones y con perspectivas más lastimosas que Edificios Modernos, S. A., no tuve reparo en proponer a la Compañía de Fierro y Acero de Monterrey, S. A. y a la Contratista Distribuidora, S. A. y ellas en admitir que se convirtieran sus créditos contra la primera Sociedad, siempre que yo lograra su pago, en acciones de la segunda. Lo gestioné ante el Presidente Cárdenas, quien tuvo la gentileza de ordenar que el Departamento de Ferrocarriles prestara la suma requerida a la Compañía Explotadora de Hoteles, S. A. Como dicho Departamento carecía de fondos en ese momento, gestioné también y logré que el Banco Nacional de México, S. A., se los facilitara.

Hecha la emisión de acciones, su producto fue repartido entre los acreedores más impacientes. Igual aplicación había que dar a los ingresos sobrantes. Todo el dinero disponible para ese efecto se evaporaba de modo instantáneo como la gota de agua al caer en una plancha candente.

Presumí que el tal Mr. Crothers sólo era un *hombre de paja* detrás del cual se ocultaba Crédito Minero y Mercantil, S. A., para volverse inaccesible y ejercer más fácilmente su inexorabilidad. Por inercia o por manía de trabajar o por aquello de que "no hay peor lucha que la que no se hace" entablé inútiles negociaciones de transacción con el aparente comprador de crédito litigioso, quien, al regresar a New York dejó como representante, sólo para tales negociaciones, a uno de los abogados del Banco Capitalizador de Ahorros, S. A., con oficina en el mismo edificio del Banco. Prosiguió el juicio el abogado que lo había iniciado.

Con la correspondencia a que dieron lugar dichas negociaciones y en la que se hicieron figurar algunas cartas de Mr. Crothers, se afirmó mi presunción. Además, cerradas las puertas del crédito privado y próxima la sentencia, era tan angustiosa la situación de Edificios Modernos, S. A., que un judío americano de Los Angeles y huésped del Hotel durante varias semanas, se atrevió a proponer que suministraría el dinero necesario para liquidar a Mr. Crothers y comprar los otros créditos, siempre que sus titulares acordaran fuertes castigos—los de los más cuantiosos estaban dispuestos a una reducción del 40%— y a cambio, de que la diferencia entre los precios de adquisición y los valores nominales de tales créditos se acreditaran a su favor como aumentos del capital social; segundo, de que se retirara o se le cediera gratuitamente el 75% de las acciones del paquete minoritario y, tercero, de que se hiciera la conversión del suficiente número de acciones comunes del paquete mayoritario en preferentes de voto limitado para pasar el control de la Sociedad al proponente. Las ventajas que éste pretendía eran equivalentes a cerca del 80% del dinero invertido y se formaban a expensas de los acreedores no hipotecarios y de los accionistas de la minoría, reconociendo el valor de las acciones de mis hijos y mías probablemente con el ingenuo propósito de halagarme y seducirme.

Nada supieron de tan leonina proposición los accionistas minoritarios porque en el caso de verme obligado a aceptarla—en el naufragio del ramate del Hotel Reforma seguramente sucumbiríamos todos los accionistas y quizá también los acreedores castigados— pensaba yo compensarlos con mis propias acciones. Pero considerando, por una parte, que los sacrificios impuestos por dicha proposición a los acreedores, aunque éstos lo aceptaran, no se compadecían con mis sentimientos de gratitud y con la responsabilidad moral que había asumido como promotor y realizador de la empresa y puesto

que, por otra parte, era condición básica la transferencia a manos extranjeras del control de Edificios Modernos, S. A., tanto más lamentable cuanto que el Hotel Reforma, levantado para el beneficio de México por esfuerzos netamente mexicanos, contaba ya con una administración capaz de salvarlo y de hacerlo prosperar, me decidí a poner el caso en conocimiento del Presidente Cárdenas, como lo hice en la audiencia que se sirvió concederme a fines de septiembre de 1938, manifestándole —a requerimiento suyo— que el problema podría solucionarse con la aportación de un millón de pesos, como accionistas preferentes y obligacionistas, hecha por algunas instituciones oficiales de crédito.

El Presidente aprobó la solución indicada y me dijo que me pusiera en contacto con su Secretario de Hacienda y Crédito Público Lic. don Eduardo Suárez para convenir en la forma de realizarla.

De mediados del mes que siguió al de mi entrevista con el Presidente Cárdenas, fue la carta de Mr. Crothers poniendo término a nuestras negociaciones y ordenando que se prosiguiera el juicio con mayor premura posible. Estaba de más cualquier orden en ese sentido. El proceso caminaba sin detenerse o siquiera amortiguar su velocidad por las negociaciones emprendidas, ni tener el estorbo de la defensa de Edificios Modernos, S. A., que se limitaba a cooperar con la parte actora. Lo que nunca pude comprender y siempre he censurado, es que Crédito Minero y Mercantil, S. A., se haya valido del feo procedimiento de *tirar la piedra y esconder la mano* tratándose del ejercicio de derechos indiscutibles para imponer al deudor moroso —siendo éste el primero en reconocen tales derechos y aunque su morosidad haya sido involuntaria y estado manifiestamente exenta de mala fe— la sanción que establecen las leyes y permite la ética comercial generalmente observada.

Ya no se hizo esperar mucho la sentencia. El Juez Octavo de lo Civil la dictó el 2 de noviembre enteramente conforme

con la demanda, esto es, condenando a Edificios Modernos, S. A., a pagar capital, intereses —los penales que regían desde marzo de 1937 eran del 12% anual— y demás prestaciones exigidas, así como los gastos y costas del juicio.

Dictada la sentencia condenatoria, se interpuso la apelación correspondiente, con el objeto de evitar la inmediata ejecución judicial de la misma y sus consecuencias. Como estaba próximo el período de vacaciones oficiales de fin de año, obtuve que se propusiera la fecha del remate del Hotel hasta después de dicho periodo. A punto de vencerse este plazo sin haber podido solucionar extra-judicialmente el problema, conseguí que se prolongara tres meses más, a cambio del desistimiento de la apelación presentada a raíz de la sentencia y por el cual hubo que aceptar ésta, tal como había sido dictada y obligarse a no ocurrir a ningún otro recurso dilatorio ulterior.

Así entramos al año de 1939, tercero de vida del Hotel Reforma. Era ya éste, desde el punto de vista administrativo, un organismo sano y vigoroso, gracias a la acción de su Director Gerente. La situación financiera de Edificios Modernos, S. A., en cambio, no podía ser más precaria, arrastrando un enorme pasivo reembolsable a corto plazo o de exigibilidad inmediata, del que había que pagar una fuerte porción en el término perentorio de unos cuantos meses, con la sanción del remate del Hotel y la liquidación de la empresa y ocasionando seguramente las pérdidas del capital social y de una gran parte o la totalidad del representado por sus créditos. Solo podía evitar este desastre la ayuda oficial que, prometida desde septiembre del año anterior por la benevolencia del Presidente y acogida por la del Secretario de Hacienda, parecía no poder abandonar la forma nebulosa de simple promesa.

Fue una época preñada de sinsabores. Sería largo y tedioso el recuerdo de los frecuentes vencimientos y las constantes

exigencias de pago de los créditos a la vista. Llegó a establecerse el lucrativo negocio de comprar crédito baratos contra el Hotel para presentarlos inflados a su cobro con la amenaza de acudir a los Tribunales y promover el embargo de los muebles. Cayó en esta tentación con un crédito discutible y relativamente grande, obrando hipócritamente y con notorio perjuicio para la empresa, un individuo al que mi hijo y yo habíamos considerado como amigo.

Pero ésas eran cosas comunes y corrientes. Las hubo también raras y refinadas, como el incidente a que dio lugar un pequeño crédito no consolidado con los otros del Banco Capitalizador de Ahorros, S. A. Sucedió que, debido a la penuria porque atravesaba Edificios Modernos, S. A., y contando para ello con la aquiescencia del señor Cué, Presidente del Banco, el citado crédito venía siendo renovado cada vencimiento, previo el pago de los intereses causados. Para salvarlo de un posible desastre final había yo accedido, como lo había hecho con otros muchos créditos, a agregarles mi garantía personal. En tales condiciones y teniendo frecuentes contactos con los funcionarios del Banco, ni remotamente pude relacionar con dicho crédito el inesperado aviso que recibí de la fecha —para la que sólo faltaban tres o cuatro días— que un Juzgado local había fijado para que se verificara el remate de mi casa de Cuernavaca. Como esta propiedad, por otra parte, estaba al corriente en el pago de contribuciones, libre de hipoteca y no pesaba sobre ella, que yo supiera, embargo alguno, supuse que se trataría de un error o de un chanchullo y mandé a un abogado para que tomara las providencias del caso y me informara. Fue grande mi sorpresa al saber que el remate anunciado —la primera noticia que de todo ello llegó hasta mí— no era más que la conclusión de un juicio promovido por el mismo representante de Mr. Crothers —curiosa coincidencia— en nombre del Banco Capitalizador

de Ahorros, S. A., y que había seguido por todos sus trámites —notificados al portero de mi casa, que era un anciano decrepito e inconsciente y, por añadidura, borracho consuetudinario— hasta la sentencia condenatoria. El señor Cué se manifestó no menos sorprendido que yo cuando le comunicué lo anterior. Pidió informes al departamento relativo de su Banco y, confirmados los míos, me explicó que inadvertidamente el crédito había caído bajo la acción de la oficina de cobranzas y, dándome excusas por lo ocurrido, ordenó que se suspendiera la ejecución de la sentencia. Así se hizo, pero quedo la casa sujeta a embargo, en espera de un arreglo extrajudicial.

Volaban los días, las semanas y hasta los meses y lo único que se alteraba en la situación, por tan rápido decurso, era su creciente proximidad a la fecha del remate. Estar en espera de un desastre sin poder actuar para impedirlo es extremadamente penoso. Peor aún cuando la inmovilidad —como era mi caso— sólo la rompían actos tanto o más mortificantes que la inactividad misma. Me refiero a las frecuentes visitas con que tenía que molestar al Secretario de Hacienda y distraerlo, muy a mi pesar, de las múltiples e importantes atenciones de su cargo.

Ya bastante cercano el término a que se había propuesto el remate, experimenté un gran alivio al saber que se había comisionado a don Alfonso Cerillo, conectado con algunas instituciones oficiales de crédito, para que estudiara el plan financiero de Edificios Modernos, S. A., erigido sobre la base del supuesto concurso de dichas instituciones. El señor Cerillo informó favorablemente a dicho plan. Después de este respiro volvió a ser intolerable, más cada día, mi ociosa espera.

A punto de llegar la fatídica fecha, fue aún transferida al 19 de julio, gracias a la influencia del Secretario de Hacienda amistosamente interpuesta con tal fin. Se prolongó aún por

varias semanas mi estado de desesperante pasividad para percibir a principios de mayo el primer signo de materialización de la promesa presidencial en el Memorándum que, por instrucciones del Secretario de Hacienda, formuló el Director de Crédito de la propia Secretaría Ing. don Pascual Gutiérrez Roldán titulado "La colocación de un millón de pesos de obligaciones hipotecarias de Edificios Modernos, S. A." La aparición de este funcionario fue de gran utilidad para la empresa.

Aquí viene a cuento, tanto por su significado como por haber ocurrido dentro del mismo lapso, un incidente confirmatorio de mi presunción sobre Mr. Crothers.

Un americano de fina educación, que habla el francés como un parisense ya está al corriente del movimiento literario, artístico y filosófico del mundo —Mr. Walter Hansen— a quien conocí desde hacía más de veinte años y que había encontrado muchas veces en Washington, New York y diversas capitales europeas, sobre todo en París, siempre con numerosas y buenas conexiones en los círculos sociales y políticos de cada lugar y bien enterado de cuanto en ellos sucedía, pasó el mes de mayo en México, alojado en el Hotel Reforma. Salió para New York y queriendo intervenir oficiosamente con Mr. Crothers, en uso del derecho que le daba para ello nuestra vieja amistad, me pidió sus señas. Aunque me resistí a proporcionárselas considerando inútil la molestia que quería tomarse, como reiterara empeñosamente la petición, no pude menos que mostrarle las que aparecieron en el membrete impreso de las cartas suscritas por el mismo Mr. Crothers para su representante y que conservaba en mi poder. Pues bien, mi oficioso y servicial amigo, en la carta que me escribió el 11 de junio, después de contarme varias lindezas acusadoras de la ignorancia en que se hallaba nuestro hombre relativamente a

la inversión que se le atribuía y al abogado que lo representaba, terminaba con un párrafo, más sustancioso aún, que traduzco del inglés:

"Ayer en la mañana pasé por 115 Broadway, dirección que me dio usted de la oficina de Crothers y pregunté por él. Su nombre no estaba en el "Directorio" y el Superintendente del edificio dijo que nunca lo había oído. Me dirigí al cuarto número 1,209 que usted indicó y encontré los siguientes nombres en la puerta, pero no el de Crothers; M.J. Mc Hale Company, Investmet Securities y, en pequeñas letras, Walter D. Goodale y Frank A. White. Todo esto me da la impresión de algo "*douteux*", como diríamos en París..."

A mí, al contrario, me pareció que nada tenía de dudoso —"*douteux*", asando el vocablo francés de mi amigo— el papel de simple pantalla que estaba representando Mr. Crothers.

Debieron ser muchas o muy grandes las dificultades que se oponían a la ayuda ofrecida por el Gobierno, pues, aparte de haberse reducido considerablemente la aportación reservada a las instituciones oficiales, tardó en cristalizar lo que dura una gestación humana: nueve largos meses. No fue, en efecto, sino hasta principios de julio que el Secretario de Hacienda se sirvió reunirnos en su despacho a don Luis Legorreta, don Lorenzo Cué y a mi notificarnos que la citada aportación sólo había podido llegar a \$550,000.00 repartida entre el Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, S. A., y Seguros de México, S. A., y Mutualista de México, S. A. Pero invitó a los señores Legorreta y Cué para que sus Bancos aportaran la suma faltante de \$450,000.00 y lo hizo en términos tan persuasivos que no se atrevieron a rehusar la invitación.

Agregando a ese millón de pesos una parte de otros créditos y convirtiendo la parte restante en acciones preferentes y comunes

podía quedar suscrita una emisión de obligaciones hipotecarias con importe de \$1.400,000.00 y elevado el capital social a \$1.823,000.00, subsistiendo aún una pesada deuda flotante, pero eliminada su porción más molesta y riesgosa. La ejecución de estas operaciones consumió todo el tiempo aún disponible, porque el señor Romero, Gerente del Banco Capitalizador de Ahorros, S. A., siguió estorbándola. Afortunadamente pudo más la cooperación de mis amigos como, por ejemplo, la del señor Legorreta.

Surgió todavía un obstáculo: suscrita la nueva emisión de obligaciones hipotecarias, el millón de pesos procedente de tres instituciones oficiales y dos privadas era ya insuficiente para liquidar a Mr. Crothers y cancelar la primitiva hipoteca y, por lo tanto, no podía ser emitidas las mencionadas obligaciones. En efecto: durante todo el lapso que necesitó la ayuda oficial para cristalizar —consigno este hecho sin mengua de mi agradecimiento hacia el Presidente Cárdenas y el Secretario Suárez, salvadores de Edificios Modernos, S. A.— la acumulación de intereses penales y costas del juicio hizo que el litigioso crédito rebasara en cerca de cien mil pesos el monto original de la inversión propuesta a las instrucciones oficiales para solventarlo. Prácticamente asegurada la rehabilitación financiera de la empresa sobre la sólida base de una administración económica, parecía que, de todos modos, iba a sobrevenir el desastre, ocasionado por la falta de una suma insignificante de dinero.

Un sudor se me iba y otro se me venía buscando, con sumo apremio, la pequeña cantidad faltante. Tuve que acudir a un préstamo personal y lo obtuve unas cuantas horas antes de la señalada para efectuar el remate.

Se pagó, en el último momento hábil y de acuerdo con la sentencia, la demanda judicial interpuesta por el Crédito Minero y Mercantil, S. A., y proseguida por su aparente cesionario. Cancelada la hipoteca que gravitaba sobre el Hotel Reforma y

sorteado definitivamente el peligro de la subasta, fueron formalizadas las referidas operaciones de emisión de obligaciones y de aumento de capital social.

Sufragados los gastos del Hotel, incluso los de conservación del edificio y del servicio de amortización e intereses de la deuda hipotecaria a diez años, el excedente de los ingresos se aplicaba a la redención de la deuda flotante. Esta fue totalmente redimida como consecuencia de la operación verificada a fines de octubre de 1941 que canceló las obligaciones insolutas de 1939 aún en circulación, para sustituirlas por cédulas emitidas con intervención de la Asociación Hipotecaria Mexicana, S. A., e importe de \$1.600,000.00, amortizables en treinta y nueve abonos semestrales a partir del 30 de septiembre de 1942.

Tras la fuerte depresión que sufrieron las corrientes turísticas americanas en el año que acabo de mencionar, ocasionada por el salvaje atentado japonés sobre Pearl Harbor y la entrada de los Estados Unidos a la Guerra Mundial, sobrevino en la Ciudad de México un auge hotelero que ha mantenido en los niveles máximos posibles, sin el menor indicio de futuro cambio, los coeficientes de ocupación del Hotel Reforma.

Llega ahora el turno, para concluir, de la Cinematográfica Latino-Americana, S. A., o "C.L.A.S.A.". La había fundado mi hijo Alberto R. en 1934, a raíz de haber fracasado la "Empire" porque los débiles balbuceos de nuestra industria fílmica no eran propicios para una empresa que se daba humos de opulencia y que sólo tenía propósitos lucrativos. Dirigida por mi citado hijo, "C.L.A.S.A." comenzó por levantar sus propios Estudios en el kilómetro 13 de la Calzada de Tlalpan del Distrito Federal. La exigüidad de los recursos de la nueva empresa —su capital social fue de \$300,000.00— la obligó a sólo construir lo estrictamente necesario para filmar

una película: un Foro, con la sala anexa de grabación y regrabación de sonido, un pequeño edificio de camerinos y otros para un Laboratorio rudimentario, el Comedor y las Oficinas. Se tomó en arrendamiento un aparato viejo de sonido "R. C. A. Víctor", que se montó en un camión y que nunca dio buen servicio. Hubo que preparar al personal. El Ingeniero de Sonido y el Fotógrafo fueron enviados a Estados Unidos, por cuenta de la empresa, para que mejoraran y ampliaran sus conocimientos. El terreno ocupado por los edificios construidos, sin urbanización, se inundaba en cada estación de lluvias y quedaba fangoso.

Se acometió la filmación sucesiva de dos películas: "¡Vámonos con Pancho villa!" y "Las mujeres mandan". Naturalmente, estos trabajos, las construcciones ejecutadas y los equipos adquiridos habían agotado no sólo el capital social de la empresa sino también un crédito a favor del Banco Nacional de México, S. A. Estaba acabándose de filmar la segunda de las citadas películas cuando en 1936 el Presidente Cárdenas se sirvió visitar los Estudios. Enterado de la estrechez económica de "C.L.A.S.A.", interesado en sus labores y complacido de las pláticas que tuvo con los operarios, me dijo al terminar la visita:

—Es un esfuerzo que merece el estímulo de una subvención.

—Preferiríamos —le contesté— que el Gobierno, si quiere ayudar a "C.L.A.S.A.", lo haga con un contrato de trabajo que sea útil al país.

A los pocos días el secretario de la Economía Nacional Gral. don Rafael Sánchez Tapia, por acuerdo del Presidente Cárdenas, firmó con "C.L.A.S.A." un Contrato para la filmación de cortos educativos y de propaganda que importaban \$471,000.00 y que sin exigir garantías materiales, la Secretaría de Hacienda, también por orden presidencial, pagó por

adelantado. Esta suma fue destinada a la cancelación de una parte del pasivo y a mejorar y ampliar los Estudios. Se formó el jardín central, se pavimentaron las calzadas, se hizo el saneamiento del predio y se construyeron dos Foros más con sus anexos.

Las dos películas filmadas sacaron un costo muy elevado, porque aparte de la inexperiencia y falta de elementos de "C.L.A.S.A." hubo que sujetarlas, por indicación de la Compañía americana que iba a encargarse de distribuir las, a trabajos adicionales en los Estudios de Hollywood. Al fin, dicha Compañía no las distribuyó y, totalmente acaparados los Cines mexicanos por la producción fílmica extranjera, las películas de "C.L.A.S.A." envejecieron antes de ser exhibidas y cuando esto sucedió sólo fue posible recuperar menos de la tercera parte del dinero en ellas invertido.

Con tan amarga experiencia, "C.L.A.S.A." se abstuvo de seguir filmando por cuenta propia y puso sus Estudios al servicio de los demás productores. Tuvo, a partir de entonces, buenas y malas épocas, pero su déficit no paró de crecer por el predominio —que fue disminuyendo— de las segundas sobre las primeras y porque se invertían en los Estudios, además de los sobrantes de ingresos de las temporadas de auge —sin reservar un sólo centavo para los accionistas— recursos personales de mi hijo y míos y los productos de la complacencia del Banco Nacional de México, S. A., cuyo crédito no cesaba de aumentar.

Estaba indisolublemente vinculada la suerte de la naciente y escuálida industria cinematográfica nacional con la de "C.L.A.S.A.". Cerrar los Estudios de ésta significaba matar a aquélla. En cambio, mejorarlos y desenvolverlos equivalía a promover en la industria iguales efectos. Mi hijo y yo asumimos, pues, la responsabilidad de la marcha deficitaria de la empresa, administrándola él dictatorialmente con la suspen-

sión temporal, tácitamente convenida por los otros accionistas, de las Asambleas y las Sesiones del Consejo de Administración.

La aparición de los Estudios "Azteca", reveladora del desarrollo alcanzado por la industria filmica y seguramente un factor de su futuro progreso, empeoró momentáneamente la situación económica de "C.L.A.S.A." con una competencia desleal.

Tales eran las condiciones en que se hallaba "C.L.A.S.A." cuando fue destacado mi hijo por el Consejo de Administración de Edificios Modernos, S. A., el 1o. de enero de 1938, a la Gerencia del Hotel Reforma para evitar que éste se precipitara al abismo. Como la posición del Director-Gerente del Hotel monopolizaba todas sus atenciones y todo su tiempo, tuve que suplirlo en "C.L.A.S.A."

Siguiendo su patriótica orientación —desarrollar los Estudios con el fin, entonces exclusivo, de promover el desarrollo de la industria— el déficit subió hasta cerca de \$1.150,000.00.

Este hecho es la mejor expresión de la vida difícil y peligrosa de la empresa y —¿por qué no decirlo?— de nuestras penalidades. Pero por fortuna ni las dificultades y peligros de "C.L.A.S.A.", ni nuestras penas resultaron infructuosas.

Me esforcé tan empeñosa como inútilmente en llegar a un acuerdo con el accionista que manejaba los Estudios "Azteca" para coordinar su administración con la de "C.L.A.S.A.", sacrificando el lucro inmediato por el adelanto industrial, suprimiendo una competencia que tendía a bajar la calidad de la producción filmica y repartiéndolo el trabajo entre ambos Estudios proporcionalmente a sus respectivas capacidades. Como, repito, fallaron mis esfuerzos en ese sentido y puesto que el mismo accionista de los Estudios "Azteca" controlaba la distribución de películas mexicanas en el Sur de los Estados Unidos y sólo distribuía las filmadas en sus estudios —a

cuyos productores, además, hacía un anticipo de dinero— promoví la creación de la Financiadora de Películas, S. A., con el concurso de los Bancos Nacional de México y Capitalizador de Ahorros para financiar la producción de los Estudios "C.L.A.S.A.". La institución creada, atrayendo en su propósito a la Nacional Financiera, S. A., evolucionó hacia el Banco Cinematográfico, S. A. y multiplicó considerablemente su poder financiero. Este Banco suscribió el 51% y "C.L.A.S.A." el 49% del capital social de la Clasa Films, la más importante compañía productora y distribuidora de películas mexicanas. En el caso de que el mismo Banco abandonare el papel de competidor de las empresas similares la Clasa Films para ponerse al servicio de toda la producción filmica nacional o por cualquier otra causa, se convino en otorgar a "C.L.A.S.A." el derecho preferente de adquisición del número necesario de acciones para completar su paquete mayoritario. La función distribuidora de Clasa Films abarcó desde luego a todo el país y se ha vendido extendiendo a los Estados Unidos —alrededor de sus oficinas de Los Angeles, San Antonio y New York— y a la porción hispana del Continente Americano, a través de sus agentes. Tan pronto como se reanuden nuestras relaciones diplomáticas con España, Clasa Films comprenderá también dentro de su campo de acción a las ciudades de la Madre Patria. "C.L.A.S.A." ha asegurado el trabajo de sus Estudios —muy mejorados en extensión y calidad— y a las utilidades que ellos le reportaban se añadían las de su participación en Clasa Films.

A mediados de 1943 se restableció el orden legal de "C.L.A.S.A." con la celebración de una Asamblea de Accionistas convocada con ese objeto y para proponer un aumento de capital y la consolidación del pasivo reembolsable emitiendo, con la intervención del Banco Nacional de México, S. A., obligaciones hipotecarias redimibles en diez años. Fueron

gustosamente aprobadas estas proposiciones, después de que mi hijo y yo nos dimos de alta satisfacción de informar que el déficit había desaparecido; que no sólo se había recuperado el primitivo capital social, sino que la mitad del importante aumento que se solicitaba se cargaría a la parte del superávit *no aplicada a la ampliación de los Estudios*, y que la explotación de los mismos estaba ya encarrilada por una vía de creciente utilidad, esperando que la de ese ejercicio excediera de medio millón de pesos. La citada ampliación había sido gigantesca: por ella se contaba con diez Foros y sus anexos, un nuevo y bien provisto Laboratorio, maquinaria y abundante equipo de fotografía y luz, una planta generadora de fuerza eléctrica, una flamante instalación de Sonido "R. C. A. Víctor" técnicamente dispuesta para dar servicio a todos los Foros, locales y aparatos de Corte, dos Salas de Proyección, Oficinas decorosas, Bodegas y el bello Restaurante que se estaba construyendo. Este conjunto de edificios, con el jardín central y el predio bien urbanizado, presentaba el aspecto de una pequeña Ciudad. Lo más expresivo de la ampliación realizada era el lugar de estacionamiento de centenares de automóviles que pertenecían a trabajadores cuyos salarios, antes de existir los Estudios, apenas les habían permitido atender escasamente las necesidades primordiales de la vida.

Si, pues "C.L.A.S.A." se empeñó en conservar incosteablemente activos sus Estudios para evitar la muerte de la incipiente industria fílmica y promover su progreso, tal industria se había desenvuelto hasta el punto de permitir la aparición de los Estudios "Azteca" en un campo de mera competencia— brote de vitalidad— de mantener de modo permanente y a plena capacidad el trabajo de ambos Estudios y de impeler, a su vez, el desenvolvimiento de ellos con una creciente demanda de producción.

Desarrollados los Estudios y creados sus organismos de producción propia y de distribución de películas con seguras y abundantes fuentes de recursos —"Clasa Films" alimentada por el Banco Cinematográfico, S. A.— la empresa en visible prosperidad, restablecida la legalidad de su marcha administrativa y puesta nuevamente bajo la dirección de mi hijo, se recibió una oferta de tres millones y medio de pesos —casi doce veces arriba de su valor nominal— por nuestra participación. Sin embargo fue rechazada tan tentadora oferta porque como el comprador, además de ser americano, no quería admitir sino nuestro paquete mayoritario de acciones, se temió que la operación pudiera afectar desfavorablemente la autonomía nacional de la Industria Cinematográfica Nacional y los intereses de los accionistas minoritarios a quienes debíamos amistad y gratitud.

A las pocas semanas hubo la ocasión de vender a la Nacional Financiera, S. A. —institución controlada por el Gobierno— la totalidad de las acciones a un precio que también superaba considerablemente al nominal. Se supuso dividido el capital social de la Compañía en estos grupos de acciones: el del paquete mayoritario, con poder para el nombramiento de tres miembros del Consejo de Administración; el de las acciones de un solo tenedor que podía nombrar un miembro del Consejo y el de las restantes, repartidas entre varias personas y que, reunidas, también tenían derecho a un Consejero. Descontando del importe total de la venta, los de la comisión y otras erogaciones ineludibles, pudo el remanente cubrir los precios fijados a las acciones, no de modo proporcional al poder votante de cada grupo —esto nos habría favorecido en sumo grado— sino sólo haciéndolos decrecer ligeramente de las de un grupo de las del otro. Obtenida por escrito la conformidad de todos los accionistas, fue consumada la transacción y trasladada la propiedad de "C.L.A.S.A."

a la institución oficial mencionada. Con la diferencia entre la suma de dinero que recibimos y la que nos hubiera tocado en el caso de la primera oferta, consideramos ventajosamente pagada la eliminación de toda posibilidad de riesgos para la autonomía de la industria y para los intereses de nuestros amigos y asociados.