

<http://dx.doi.org/10.18232/alhe.1083>

Artículos

## Calles, fundador de instituciones bancarias: el Banco Mercantil y Agrícola de Sonora, 1917-1935

### Calles, founder of banking institutions: The Mercantile and Agricultural Bank of Sonora, 1917-1935

Luis Anaya<sup>1</sup>, \*  0000-0002-4595-1921<sup>1</sup> Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Cuernavaca, México.\* Correspondencia: [luisanay@hotmail.com](mailto:luisanay@hotmail.com)

**Resumen.** Plutarco Elías Calles es reconocido como el creador de la banca central, precursor de la banca de desarrollo y un importante impulsor de la reorganización bancaria mexicana. Sin embargo, se desconoce su actividad como banquero privado. Esta investigación realiza un examen minucioso de fuentes originales para determinar las circunstancias que rodearon la fundación del Banco Mercantil y Agrícola de Sonora, la suerte de sus principales negocios y los recursos que empleó para subsistir casi dos décadas. Por supuesto, Calles fue su principal impulsor y accionista. Entre otras líneas analizadas están su formación empresarial, el desempeño de los gerentes y la influencia de la actividad económica regional sobre la del Banco, así como las redes político empresariales que alentó e incubó.

Palabras clave: banca liberal; instituciones; clan; favor-privilegio; gerente.

**Abstract.** Plutarco Elías Calles is recognized as the creator of the central bank, forerunner of development bank and an important promoter of Mexican banking reorganization. However, his activity as a private banker is unknown. This investigation carries out a meticulous examination of original sources to determine the circumstances surrounding the founding of Banco Mercantil y Agrícola de Sonora, the fate of its main

CÓMO CITAR: Anaya, L. (2020). Calles, fundador de instituciones bancarias: el Banco Mercantil y Agrícola de Sonora, 1917-1935. *América Latina en la Historia Económica*, 27(3), e1083. DOI: 10.18232/alhe.1083



Esta obra está protegida bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional

businesses and the resources it used to survive almost two decades. Of course, Calles was its main driver and shareholder. Among other lines analyzed are their business training, the performance of managers and the influence of regional economic activity on the Bank, as well as the business political networks that encouraged and incubated.

Key words: liberal bank; institutions; clan; favour-privilege; manager.

JEL: N26; N46.

Recibido: 25 de mayo de 2019.

Aceptado: 14 de agosto de 2019.

Publicado: 5 de agosto de 2020.

## INTRODUCCIÓN

La peculiar historia bancaria mexicana fue marcada por los prohombres de la revolución. Al encumbrarse se transformaron en estadistas y funcionarios que decidían presupuestos de instituciones que conocían hacía poco o cuyas funciones querían replantear o bien que acababan de fundar. Entre los presidentes revolucionarios más preocupados por la banca y el crédito destacó el general Plutarco Elías Calles. En circunstancias críticas influyó políticamente más allá de su mandato y, al hacerlo, profundizó y extendió su impronta económica.

En su mandato (1924-1928) y periodo informal de influencia (el *Maximato*, 1928-1935) fundó el Banco de México, el Banco Nacional de Crédito Agrícola, el Banco del Trabajo, el Banco Nacional Hipotecario y de Obras Públicas y alentó numerosos bancos privados; transformó al pequeño Banco Ejidal y la mayoría de la antigua banca emisora mediante acuerdos legales y financieros. Además, presidió juntas directivas de bancos estatales y la del principal financiador del pueblo desde la colonia, el Nacional Monte de Piedad. Predominantemente a estos se refiere la historiografía oficial para denominarlo como creador de instituciones bancarias.

Dicho de otro modo, Calles fundó la moderna banca central mexicana, impulsó la innovadora banca de desarrollo (inventada por administradores revolucionarios mexicanos), revitalizó la antigua banca privada y dirigió esos organismos, incluyendo al más antiguo y popular. Sin duda, influyó amplia y profundamente en la formación institucional bancaria en México. No obstante, esta apretada síntesis, conocida por la historiografía, presenta un hueco importante; omite el primer banco que fundó y del que fue accionista principal, aunque nunca apareció formalmente en su consejo directivo, la Compañía Bancaria Mercantil y Agrícola de Sonora, S. A. (CBMAS), transformada diez años después en el Banco Mercantil y Agrícola de Sonora (BMAS).

Esta es una historia de su gestación, perfil organizacional, sus negocios, problemas, desempeño gerencial y de su transformación institucional. Alienta mi estudio una doble condición, ser la primera experiencia bancaria de Calles y ser la menos conocida. Hasta qué punto su fundación recogía ideas institucionales innovadoras y hasta qué otro esta experiencia le ayudó a moldear las futuras instituciones bancarias nacionales es algo que podría extrapolarse de este trabajo.

Organicé la exposición resumiendo primero su experiencia formativa y establecí unas ideas de su temprana experiencia empresarial. El segundo apartado describe socios, detalles fundacionales y primeros negocios. Por haber iniciado adversamente, el tercero explora su desempeño y azarosa

supervivencia. El cuarto, estudia a sus gerentes esperando mostrar problemas no identificables debidos a problemas de la información contable que subsiste y por la cual no es posible aclarar cabalmente su rentabilidad. Finalmente, ofrecemos unas conclusiones.

#### EL FUNDADOR

La trayectoria política de Calles ha fascinado a muchos historiadores, quizá, entre otras razones, por lo que Almada (2009, p. 1156) llamó el “discreto encanto de sus dos mitades”, su notable capacidad “para reinventarse” y el interés oficialista por inventarlo como el gran institucionalizador. Infortunadamente, tales invenciones han complicado comprender su formación personal (como propietario con intereses particulares), su trayectoria militar y su larga carrera política, destacando como estadista inventor de políticos. El desafío de esclarecer su biografía lo han abordado Ruibal (1981), Macías (1995), McNeill (1997) y Buchenau (2007); mientras que de modo laudatorio y menos objetivo, representantes de la historia broncínea como Bojórquez (1960), Zevada (1971), Medina (1960) o León (1975) crearon una matriz interpretativa que han repetido muchos otros.

De abolengo percutido, Plutarco Elías Campuzano nació en Guaymas bajo un sino precario en fecha controvertida de 1877. Tercer fruto de la unión natural de Plutarco Elías Lucero (1848-1917) y María Jesús Campuzano (1844-1880), por muerte de ella lo adoptaron su tía María Josefa Campuzano y su esposo Juan Bautista Calles. Con sus primos menores, Ramón y Arnulfo, esta familia se trasladó a Hermosillo cuando él contaba 7 años. De esta relación fraterna adoptará como segundo apellido, el de su tío político.<sup>1</sup> Sin destacar como alumno se formó como preceptor recibiendo nombramiento de ayudante del Colegio Sonora en 1894, del ascendente secretario de gobierno, Ramón Corral. Por opciones limitadas de progreso regresó a Guaymas donde se reencontraría con su familia paterna. Entre bohemia, amores, poesía, *sports* y mutualismo buscaría porvenir emprendiendo con su medio hermano Arturo M. Elías, un hotel cuya mala suerte es bien conocida (Macías, 1995, pp. 95 y ss.). En ese puerto tendrá sus primeras experiencias políticas –en la edición de periódicos– y administrativas, como tesorero interino del Ayuntamiento, cargo que asumió por intercesión de su tío Alejandro con el secretario de gobierno, Alberto Cubillas. Vale anotar que Cubillas, de larga trayectoria porfiriana (sería vicegobernador), también era compadre de Juan Bautista lo que seguramente favoreció a Plutarco ante la auditoría que lo responsabilizó por faltarle respaldo de un vale de pago (Guzmán, 1981, p. 22). Desde antiguo, en Sonora los lazos de compadrazgo eran tan o más importantes que las complejas redes parentales, con frecuencia deshilvanadas por celos o distancias.<sup>2</sup> El retorno fue breve, la circunstancia aludida, otras familiares y anhelos de mejoría lo condujeron al norte, a San Pedro Palominas, antiguo asiento de los Elías y cuyo mayor poblamiento era Fronteras, antiguo casco del presidio de Santa Rosa Codoréhuachi. En sus valles que antes conoció vacacionalmente y Agua Prieta establecería su zona de despegue. Se estableció en Santa Rosa, una hacienda heredada por su padre, sembrando trigo y papa, criando ganado y solicitando concesiones mineras. Ahí reconoció la bonanza de Cananea, Nacozari, etc., y los contrastes sociales que generaban. Presenció persecuciones contra huelguistas sin que haya

<sup>1</sup>Debido a extendidas prácticas de formación parental sonorenses (lazos endogámicos formalizados y aceptados vínculos exógamicos) una de sus consecuencias fue la inestabilidad o irregularidad al ordenar la aparición de sus apellidos; aunque fue común seguir la pauta estadounidense, tampoco fue norma incuestionable, como notoriamente se observa con nuestro ejemplo.

<sup>2</sup>Para un brillante estudio de su compleja formación, praxis política y experiencia como regidores porfirianos, véase Almada (2010, pp. 729-789).

registro claro de su actitud. Seguramente escuchó el mote magonistas. Malograda su experiencia labriega, cambió morada a Fronteras y hacia 1906 organizó con Santiago Smithers el molino harinero Excelsior; su mejor emprendimiento.

Indudablemente, el ex pedagogo apuntaba para hombre de negocios a la usanza sonorenses. Comenzó a combinar aventuras comerciales con políticas: el comisariado de Santa Rosa, el de La Boca y una regiduría del municipio de Fronteras que encabezaba José E. Gómez Meza, favorecedor y amigo, hasta que su imprudencia lo alejó de él. Al distanciamiento contribuyeron las protestas de vecinos por el derroche acuífero del molino que administraba; aunque también pudieron ser pugnas entre redes parentales para controlar recursos. De estas experiencias y estancias en Agua Prieta y Nogales conoció la línea fronteriza íntimamente. Su carrera como regidor porfiriano fue intermitente, un salto ocurre en 1909 al regresar a Guaymas, coincidiendo con el ascenso del antireeleccionismo maytorenista. Por azares del destino, Elías, Smithers y Cía., se instala en “un pequeño local propiedad del sr. Maytorena” (Macías, 1995, p. 129). En fecha simbólica, 21 de noviembre de 1910, Plutarco resolvió “la responsabilidad” que tenía con la Tesorería del puerto (Guzmán, 1981, p. 22; Ramírez, 1999, p. 74). La elevación de Madero a la presidencia y de José María Maytorena a la gubernatura, pero, sobre todo, la influencia de su antiguo compañero Adolfo de la Huerta reforzarían su interés por la política. Una diputación o una comisaría, fue su disyuntiva coyuntural; elegiría comandar la policía de Agua Prieta.<sup>3</sup>

No es posible abundar en su formación social, pero indudablemente fue troquelado en el entendimiento y práctica de esa violenta sociedad fronteriza: oyó de luchas contra “comanches”, vivió “la cuestión yaqui”, entendía el valor de las *compositions* y cómo era que los “pueblos” designaban jueces y comisarios. Las instituciones federales no tenían arraigo en Sonora y los problemas legales presuponían arreglos discretos, soluciones pactadas. Por experiencia, mantenía una visión que privilegiaba lo particular ante el precepto generalizador e impersonal de la ley. No obstante, su apariencia de *cowboy*, era hombre semicitadino, un ranchero leído, reflexivo y astuto. Su gusto por el trago y el juego de albuces eran muy comunes y, en él, serían de sobra conocidos, como su capacidad organizativa, su facilidad para entenderse con el pueblo bajo y su conocimiento de gentes; aunque, como es sabido, este también solía “fallarle”.

El orozquismo de 1912 acentuaría la violencia provincial. En 1913 fueron castigados los sectores productivos; la guerra antihuertista descansó sobre comerciantes, banqueros, industriales y ganaderos. Los ganaderos –secundando en importancia económica a mineros- tardarían años en recuperarse. García (2016, p. 49) señala que las primeras expropiaciones afectaron 4 000 reses de León Serna, 3 000 de Manuel Mascareñas P., 2 000 de José M. G. Soto, 2 000 de Luis Estrella, 5 000 de José y Alberto Camou, etc.<sup>4</sup> Todos ellos, socios del Banco de Sonora y otras industrias importantes. Los efectos de la violencia pervivirían diafanamente en 1914-1916; fueron los años de ascenso de Calles. Ante cierres de minas, malas cosechas y saqueos, surgirían leyes para intervenir bienes de enemigos (porfirianos, maytorenistas, etc.) del constitucionalismo (Almada, 2009a, pp. 162-178).

<sup>3</sup>De la Huerta afirmaría que eligió porque “los comisarios no están obligados a dejar sus negocios” (Guzmán, 1981, pp. 28-30).

<sup>4</sup>Los ganaderos revolucionarios corrieron suertes distintas; orozquistas predaron propiedades de Roberto V. Pesqueira, mientras los Elías parecieron preservar mejor su compañía de ganado. La establecida realidad del abigeato también impide generalizar.

Faltaría señalar que Plutarco incursionó pronto en organismos económicos relevantes, como la Junta Central Hacendaria, que administraría bienes intervenidos y financiaría la lucha constitucionalista. Por interés vital reparaba armas y transportes mecanizados; en los sitios de Naco y Agua Prieta empleó reflectores, vallas eléctricas; sensibilidad técnica compartida con el departamento mecánico del ejército noroccidental. Plutarco fue ejemplo de capacidad organizativa y olfato político, pero su ascenso es inexplicable sin el apoyo del enmarañado clan Elías. Con treinta años era un político fogueado, hacía negocios discretamente y semejaba un militar en ciernes (sin formación bélica mostraba perfil de estratega). Ahora veremos su primer negocio bancario.

#### LA FUNDACIÓN

Cabe glosar brevemente la versión de Macías sobre la CBMAS antes de examinarla. En trazos amplios, sugiere que esta bancaria pasó, rápidamente, del nacimiento a la vida vegetal. Explica su fracaso por el de dos negocios muy importantes, La Tenería y el Tramado.

Fueron golpes formidables, pero no provocaron su cierre; su historia no acabó en 1919, sino continuó hasta 1936. En lo siguiente exploró una explicación alterna sobre cómo y por qué subsistió. Cabe aclarar que la CBMAS no fue un objeto central en la obra de Macías.

Fundada el 5 de octubre de 1917 en Hermosillo, la CBMAS nació bajo un cruce peculiar de tendencias; la economía acumulaba deterioros, pero la contrarrevolución estaba más sometida y separada del pueblo. El rápido control sobre nuevos brotes rebeldes yaquis atestigua la mayor estabilidad del constitucionalismo sonoreño. La economía estaba frenada por la degradación monetaria y la falta de crédito. Estaba bien instalado el desprecio al dinero constitucionalista; da cuenta de ello que Maytorena hubiese decretado la pena muerte para falsificadores. En su disputa contra el callismo era cotidiano que los comercios cerraran por no distinguir la moneda mala de la buena; mientras unos militares les declaraban falsa una, soldados del otro bando querían que fuera aceptada como buena.<sup>5</sup> El creciente comercio fronterizo haría del dólar la moneda apreciada agravando el desorden monetario. Y claro, la fuerza expansiva estadounidense continuó brindando oportunidades y expectativas de mejoría. En este ambiente, el clan Elías, el obregonista y, en general, las pequeñas burguesías militarizadas sonorenses empujarían la reconstrucción estatal y nacional.

El otoño de 1917, Plutarco, jefe de operaciones militares y flamante gobernador constitucional, informó al secretario de Hacienda, Rafael Nieto, que organizaba empresarios para fundar un banco. Presumió la inversión (200 000 pesos oro nacional) subrayando que esta empresa era absolutamente indispensable. Esperando que Hacienda ayudara al establecimiento de empresas nuevas le solicitó arrendar “alguno de los edificios que ocupaban los bancos incautados”.<sup>6</sup> La negativa y aclaración de Nieto debieron sorprenderle, probablemente serían ocupados por esos mismos ban-

<sup>5</sup>Ejemplos en Guaymas y Nogales, Sonora, con comercios chinos. Para disturbios de Guaymas, saqueos y asesinato del teniente W. Gaytán, véase exp. 45, inv. 852, gav. 84. Anexo Fondo Elías Calles-Fideicomiso Archivos Plutarco Elías Calles Fernando Torreblanca (en adelante FAPECFI).

<sup>6</sup>Carta de Calles a Nieto, 24 de septiembre de 1917, exp. 106, inv. 961, gav. 85. FAPEC-FAPECFI.

cos. Además, como la legislación bancaria no había cambiado si pretendía usar la palabra *banco* requeriría concesión especial de su ministerio.<sup>7</sup> Presintiendo su urgencia, le sugirió constituir una sociedad privada y emplear un mote próximo, por ejemplo, compañía bancaria.<sup>8</sup>

El perfil organizacional de dichas compañías –en boga esos años– semejaba al banco liberal anglosajón decimonónico. Eran negocios que reunían inversores que aprovechaban la concentración de recursos para potenciar empresas en curso de algunos socios. Una suerte de club de inversión. El porfiriato las llamó casas bancarias y seguían una normativa laxa, el Código de Comercio de 1884. Su similitud con la banca liberal estudiada por Lamoreaux (1996) es relevante y aunque había diferencias (Cerutti y Marichal, 2003), compartían la intención de maximizar negocios en curso o materializar potenciales. La CBMAS hizo eso y también aprovechó privilegios (políticos, económicos, de información y fiscales), con los que el noble espíritu de la libertad bancaria anglosajona y sus perfiles organizativos *standard* quizá quedaron violentados. Cabe insistir que esas casas brotaron espontáneamente del mercado al incautarse los antiguos bancos emisores (Anaya, 2002), circunstancia que ocurrió primeramente en Sonora, en 1913 (Grijalva, 2016, pp. 68-72).

La CBMAS fue formalizada el 5 de octubre de 1917 ante el notario público, Arturo H. Orcí. Emitió 2 000 acciones que valían 100 pesos oro nacional cada una, aunque –costumbres de época– los socios sólo exhibieron 100 000 pesos para iniciar operaciones. Todos ellos pertenecían directa o indirectamente al frondoso árbol genealógico Elías; el ramal Suárez (José, Francisco, Eloisa, Florentina, Carlota y Manuel), los Gabilondo (Hilario, Edgardo, Rafael, Elías y Bertha, esposa de Francisco) y el ascendente coronel Calles. Eran ganaderos, comerciantes y políticos con valiosos contactos estadounidenses, la amistad de Álvaro Obregón y muchos hijos de Marte.<sup>9</sup>

Nació entre juegos de fuerzas con Calles resistiendo presiones de Hacienda y porfirianos. Abogando por estos, Nieto le manifestó que temían “no contar con garantías para reanudar operaciones” y le pidió “informes para acordar” con el primer jefe. Sugería así que era idea de Carranza, la “gran conveniencia pública que regresen a liquidar compromisos contraídos con el público y las responsabilidades que pudieran resultarles”. Calles pudo sospechar que más que de Carranza, la jugada venía de Nieto. Intransigente, le respondió con corrillos populares e informes confidenciales y como ostentaba radicalismo –aunque Nieto o Carranza creyeran otra cosa–, aclaró que los porfirianos ya lo habían sondeado. Ahora repetía a Nieto su respuesta: “sus Directores son una cuadrilla de ladrones”. El Banco del ex vicepresidente Ramón Corral “no tiene compromisos que cumplir con el público de este Estado, al que robó miserablemente pagando sus billetes a un precio irrisorio e igual cosa hizo con el pago de depositantes”. Observó que el mercado carecía de sus billetes porque el banco los había recogido y sugirió su verdadero interés: “exigir el pago de créditos que en mi concepto el gobierno debería recoger”. Además, añadió que sus accionistas “fueron y son enemigos acérrimos de la revolución”. Recordó: ‘Luis A. Martínez fue senador huertista y ayudó a los federales en Guaymas facilitando que salieran en sus barcos’; el director principal, ‘el aventurero Max Muller debe recordar el gran interés que demostró para que se llevara a efecto la intervención estadounidense y todos los informes, planos, etc., de Sonora que proporcionó al cuar-

<sup>7</sup> Este no era un asunto lingüístico menor. Un decreto presidencial del 28 de mayo de 1903 restringió el uso del rótulo banco, aunque era claro que no sólo los bancos realizaban funciones bancarias durante el porfiriato.

<sup>8</sup> Carta de Nieto a Calles, 1 de octubre de 1917, exp. 106, inv. 961, gav. 85. FAPEC-FAPECFE.

<sup>9</sup> Obregón agradeció a Edgardo Gabilondo la hospitalidad brindada a su esposa y el cariño para “mis hermanas y chacos. . . ojalá que yo alguna vez, pueda servirles de algo”. Carta del 6 de marzo de 1916, exp. 1, inv. 67, leg. 2. Fondo Álvaro Obregón-FAPECFE.

tel estadounidense en Nogales, Arizona'.<sup>10</sup> En cualquier caso, por convencimiento o resistencia, el Banco de Sonora no reabrirla, sino hasta los tiempos en que Obregón negociaba que su gobierno fuera reconocido por el de Washington.

Calles entendía profundamente la política fronteriza; los lares de su vieja comisaría y las realidades de los dos Nogales eran su especialidad. Sus suegros y cuñadas residían ahí y los visitaba desde comienzos de siglo cuando esas rancherías se urbanizaban por el 'matrimonio ferrocarrillero' (1882). La CBMAS se anunciaba ahí como The Mercantile and Agricultural Banking Company of Sonora S. A., presumiendo su membresía con la Asociación Americana de Banqueros y conduciéndose mediante el Canton Bank, Hannover National Bank, Wells Fargo Bank San Francisco, Bank of Douglas, The First National Bank of Nogales y con Sonora Bank & Trust Co. (sucursal del Banco de Sonora).

Esa pujante plaza sería incluso más importante que Agua Prieta. No extraña que esa sucursal fuera pieza crucial de la *Compañía*, en contraste con la malograda oficina de Guaymas. Los Elías Suárez, representantes del ganadero fronterizo que ingresó oportuna y correctamente a la revolución, la idearon para su expansión.<sup>11</sup> El más destacado, Francisco, fue miembro de la junta hacendaria revolucionaria en 1913, agente financiero y cónsul general constitucionalista en Nueva York. En 1916 regresó a cuidar sus ranchos y promover con D. A. Richardson, L. A. Portillo y su exitoso sobrino Plutarco, la curtiduría de vaqueta para suela al cromo (Macías, 1995, p. 263). La Tenería Mexicana S. A., trataría pieles para cartucheras, botas, sillas de montar, mobiliario, etc. El negocio prometía, además, el ascenso del clan permitía acceder al anhelado favor político y aprovechar exenciones arancelarias al importar maquinaria e insumos.<sup>12</sup> Infortunadamente los socios ignoraban que existían métodos más baratos y eficientes de curtido. La Tenería resultó infructuosa, en 1919 debía 15 000 dólares al CBMAS; poco más de 30 000 pesos mexicanos, casi una tercera parte del capital inicial. Macías (1995, p. 264) relata la contratación de un experto en fabricar calzado para resucitar el negocio, quien posteriormente sería contratado por la Gálvez, a la que se remató maquinaria de la Tenería por instancias de Plutarco.

La fundación de la escuela mecánica y asilo de huérfanos coincidió con el de la CBMAS; se construyó con donaciones de Carranza, empleados de la Tesorería General y magistrados del Tribunal de Justicia, obreros, agricultores, militares, autoridades municipales y notables de casi todo Sonora.<sup>13</sup> Fue una estupenda iniciativa que incrementó la popularidad de Calles, pero mantenerla operando sería complicado pese a que nuevas leyes incrementaban el gasto educativo (Almada,

<sup>10</sup>Su intención era formar planos militares para invadir Sonora, véase Carta de Calles a Nieto, 6 de octubre de 1917, exp. 106, inv. 961, gav. 85. FAPEC-FAPECFT. Acusaciones agravadas por la cacería de espías, aunque –claro– la inteligencia estadounidense distinguía malos y buenos alemanes.

<sup>11</sup>Fueron propietarios de ranchos de buena calidad como Los Chirrones, El Repesito, Los Capomos, Pitáicachi, Pozo Cristiano y con los hermanos Elías Molina poseían La Bonancita (Elías, 2008, pp. 218 y ss.).

<sup>12</sup>Calles tramitó ante Hacienda la "importación libre de derechos, cuarenta toneladas de maquinaria y cuarenta ácidos tánicos", 10 de noviembre de 1917, exp. 45, inv. 852. FAPEC-FAPECFT. El administrador aduanal de Agua Prieta, L. G. Velázquez supervisó la operación.

<sup>13</sup>La correspondencia generada ocurrió entre septiembre y octubre de 1917, exp. 4, inv. 1013, leg. 1, gav. 85. FAPEC-FAPECFT.

2009a, p. 168). Debió recurrir a ingresos extraordinarios y contribuciones irregulares,<sup>14</sup> practicadas en tiempos porfirianos. Entonces, en Guaymas, registros oficiales reportaban: “chinos pagan puntualmente lo del opio para la instrucción pública” (Ramírez, 1999, p. 72).

Una contribución parecida –pero confidencial– fue acordada por Adolfo de la Huerta, Obregón y W. Bowman por almacenar wiskey en Guaymas. Conocido empresario fronterizo, Bowman introducía discretamente alcohol a Arizona. Aquí vale recordar que la ley seca de Arizona comenzó cinco años antes que en el resto de Estados Unidos. Una carta de Bowman a Obregón esboza “el arreglo primitivo que tuve con el sr. de la Huerta cuando era gobernador de Sonora. . . , importar 331 barriles de wiskey y partir las ganancias con las Escuelas Cruz Gálvez”.<sup>15</sup> El asunto espinaba aunque su derrama fiscal fuera noble, además Obregón sostenía una campaña moralizadora para frenar los vicios fronterizos, aunque como otras campañas suyas, sobre todo, parecía buscar efectos mediáticos. Calles también había emprendido campañas antialcohólicas y si bien no es mencionado en estas comunicaciones es improbable que desconociera estos acuerdos.

La Tenería, entonces, trasladó maquinaria e ingresos a un proyecto social callista, pero fue un negocio malo para la CBMAS. No fue el único. En la compañía minera El Tramado, Calles se asoció con su subordinado Eduardo C. García. El mineral de Opodepe, Ures, lucía prometedor. Plausiblemente García le solicitó sumas importantes prometiéndole grandes beneficios. Lo cierto fue que El Dientón García desapareció hasta julio de 1930.<sup>16</sup> El tío Pancho se encargaría de supervisar el mineral, pagar impuestos, trabajadores, etc., lo que permite suponer que continuó viva la idea de explotarlo.<sup>17</sup> El denuncia de minas era barato y relativamente sencillo; Plutarco lo hizo en Fronteras. En otro evento poco conocido de 1920, Calles se asoció con M. M. Carreño y el coronel Abelardo L. Rodríguez para una explotación similar. Carreño correría con los gastos y 50 % de las acciones, Rodríguez con 25 % y la vigilancia del negocio (Gómez, 2008, p. 128); el resto correspondió a Calles por conseguir permisos para explorar un “cuadrado de 40 km por lado en distrito de Altar, teniendo como punto de partida el Cabo de Tepoca”.<sup>18</sup> Probablemente abrazó desde niño el anhelo de prosperidad explotando minas al escuchar relatos del *gold rush*; aún muchos años después, curando sus achaques reumáticos en las termas del flamante balneario de Tehuacán (propiedad de Abelardo), encontraba tiempo para estudiar informes sobre minerales abandonados y no explotados en Altar.<sup>19</sup> La minería fue objeto de permanente preocupación del presidente Calles.

<sup>14</sup> Carta de A. R. Gómez a Calles, 13 de septiembre de 1917; aprehensión del contrabando de “dos cajas de vino anizado” y multa por 200 pesos oro nacional para fondo de escuela Gálvez, exp. 78, inv. 933, leg. 1, gav. 85. ¿En qué fondo?

<sup>15</sup> Carta de Bowman a Obregón, 17 de agosto de 1920, exp. 204, inv. 3080, gav. 20, Fondo Álvaro Obregón-FAPECFT. Bowman presidía la Compañía Comercial de Sonora y Sinaloa fundada en 1916 por B. Trasviña y A. Cubillas, socios garbanceros de Obregón (García, 2016, p. 25).

<sup>16</sup> Carta de F. S. Elías a Calles, 30 de julio de 1930, avisándole que su ex socio regresaba al país gracias al permiso federal, exp. 58, inv. 1722, leg. 4, gav. 27. FAPEC-FAPECFT.

<sup>17</sup> Carta de F. S. Elías a Calles, 12 de octubre de 1921, exp. 58, inv. 1722, leg. 1, gav. 27. FAPEC-FAPECFT. El pago fiscal sumó 500 dólares. En 1925 retrasos de pagos acumulados motivaron al gerente Almada solicitarle a Calles la dispensa de recargos.

<sup>18</sup> Carta de M. M. Carreño y Calles a Rodríguez, 19 de febrero de 1920, exp. 189, leg. 1, inv. 5010, gav. 66. FAPEC-FAPECFT.

<sup>19</sup> Carta de Rodolfo Elías C. a Calles, 30 de noviembre de 1933, exp. 58, inv. 1722, leg. 5, gav. 27. FAPEC-FAPECFT.



Valga señalar que no fue la única asociación comercial con el futuro hombre fuerte de Baja California Norte. En Mexicali sembraron algodón. Iniciaron en 1918 invirtiendo 17 000 dólares por partes iguales. 1919 fue excelente, ganaron 10 000 dólares que reinvirtieron en maquinaria, semovientes y la siguiente siembra. Rodríguez, a quien la suerte favorecía en sus casinos, añadió 2 000 por necesidades del momento. Pero perdieron esa segunda siembra cuando Rodríguez la descuidó por salir al frente del batallón y porque cayó el precio del algodón. Rodríguez (13 de junio de 1921) asumió 6 000 dólares de pérdida.<sup>20</sup> Esto era preferible a perder la confianza de Calles cuando proclamaba su famoso Plan de Agua Prieta. Generoso con su socio, Abelardo finalizó: “la maquinaria, implementos, mulada, etc., con valor estimativo de 10 000 dólares están a su disposición en El Alamar”. Así, del negocio, Calles salvó la mitad de un rancho, 5 000 dólares y maquinaria y mulada que valían otros 10 000. Infortunadamente es imposible determinar otros ahorros y fuentes de ingresos durante esos años difíciles. En todo caso, concuerdo con Gómez (2008, p. 126): “los militares asociados privilegiaron la política sobre los negocios”. Eligieron concentrar sus energías organizándose para derrocar a Carranza e intentar gobernar al país.

#### NEGOCIOS Y SUPERVIVENCIA

Pese a su bajo grado de capitalización la CBMAS realizaba préstamos y, con traspies, los cobraba o garantizaba. Habría vivido una situación plenamente estacionaria de no haber disfrutado cierta recuperación del comercio, del prestigio de socios y algunos favores políticos. Su estructura accionaria conocía pequeños cambios desde 1918-1919. En ires y venires por cargos militares, administrativos, disputas electorales y desavenencias con Carranza, Plutarco encontró tiempo y recursos para ampliar su representación a 495 acciones. Los Elías Suárez reunidos tenían 750 y los Gabilondo 500; otro personaje experimentado en negocios bancarios, Ignacio Soto, tenía 250 y el infaltable Roberto V. Pesqueira sólo cinco. Esta composición cambiaría los años siguientes, pero esencialmente, continuaría siendo una empresa familiar (véase cuadro 1).

En 1920, con la elevación del sonorismo, las condiciones bancarias cambiaron. Presiones internacionales y ánimos conciliatorios motivaron la reapertura de bancos incautados. Obregón les retiró la facultad emisora, que antes representaba una barrera de mercado, proyectando materializar el anhelado banco central estatal. Otra condición distinta eran los nuevos competidores, dignos de mayor consideración. En ciudades y pueblos sonorenses ya cubrían servicios o disputaban clientes el Banco Hipotecario y Agrícola del Pacífico, la Compañía Bancaria Mercantil de Cananea, la CBMAS, la Comisión Monetaria, sucursales del Banco Nacional de México, el Banco de Cananea y el Banco de Oro Mining (Grijalva, 2016, p. 65). Esto contribuye a aclarar porque, en la competida plaza de Nogales, la CBMAS buscó asociarse con Wells Fargo.

<sup>20</sup> Debía “\$3 177 dólares a Sanguinetti, de Yuma” y conservaba 30 pacas cuyo precio no abona la mitad de la cuenta. Ajustado pidió a Calles recordar que en, México, le entregó 500 dólares. Carta de Rodríguez a Calles, 13 de junio de 1921, exp. 189, inv. 5010, leg. 1, gav. 66. FAPEC-FAPECFT.

CUADRO 1. ACCIONISTAS Y NÚMERO DE ACCIONES POR AÑO, 1919-1931.

<i>Accionista</i>	1919	1924	1929	1931
Plutarco Elías Calles	495	856	3 250	3 250
Francisco S. Elías	300	5		
José S. Elías	300	435		
Mercedes R. de Elías	150	10		
José M. A. Almada		138	130	80
Arturo M. Elías		100	880	1 370
Edgardo Gabilondo	500	156		
Ignacio Soto	250	150		
Roberto V. Pesqueira	5			
Carlos Plank		150		
Fernando Torreblanca			490	
Alberto H. Hoeffler			200	
Frank D. Wilkey			50	80
Alonso Avilés				80
Alfonso E. Avilés				80
Atanacio Martínez Contreras				50

Fuente: exp. 46, inv. 496-BIS, legs. 1-20, gav. 8, FAPEC-FAPECFT (como se observa, no se determina si el capital que representan fue efectivamente pagado).

De su desempeño en el primer lustro de la década de 1920, tenemos una imagen de negocios oscilantes, estacionarios y un connato de ascenso interrumpido en 1923, por una caída general de negocios; 1924 fue un año de estabilización<sup>21</sup> y 1925 tuvo una ligera recuperación si creemos al balance general que su gerente, José María A. Almada leyó en su asamblea de 1926 (véase cuadro 2).

Su situación era mediocre más no desesperada; sus fondos de reserva y previsión sumaban 139 000 pesos. Sus altibajos obedecían a clientes morosos, pagarés sin cubrir de la primera administración, el traslado de capital al Banco de México (24 000 oro nacional para cumplir regla del 6 % del capital social invertido en esa autoridad) y enfrentar mayor competencia.

También sufría por reajustes al presupuesto estatal luego de la rebelión delahuertista, la federación retiró la respetabilísima partida de 313 819 pesos de fomento educativo que sostenía la escuela Cruz Gálvez. En 1927 esta dependería del Ministerio Federal de Educación. El cambio, consistente con la centralización callista, retrasó el pago de la maquinaria que le vendió la extinta Tenería. La administración pública también retrasó lo que debía pagarle por su mediación al vender calzado que producía la Gálvez.<sup>22</sup> Así, en impagos por maquinaria o zapatos, la CBMAS

<sup>21</sup>Entre sus estados contables, una cuenta provisional de utilidades muestra que sus entradas ascendían a 3 066 pesos y sus salidas sumaban 1 183; véase CBMAS, marzo de 1924, exp. 46, inv. 496-BIS, leg. 3, gav. 8. FAPEC-FAPECFT. El balance general de ese año arrojó una utilidad de 27 318 pesos (integrando la sucursal Nogales), véase carta de Almada a Calles, 20 de enero de 1925, CBMAS, marzo de 1924, exp. 46, inv. 496-BIS, leg. 4.

<sup>22</sup>“Tenemos en Mexico City Banking Co., cobranza a cargo de Tesorería Federación desde mayo de 1923 por 21 850 oro nacional que nos dio Fábrica de Calzado Cruz Gálvez para cobrarlos y por la que anticipamos parte de ese dinero”. Carta de Almada a S. González, 8 de enero de 1924, exp. 58, inv. 1722, leg. 5, gav. 27. FAPEC-FAPECFT.

CUADRO 2. Balance cbmas, 1921-1925

<i>Año</i>	<i>Entradas</i>	<i>Salidas</i>	<i>Líquido</i>
1921	105 096.56	42 766.92	62 329.64
1922	121 459.62	45 160.12	78 299.50
1923	96 892.70	47 753.70	49 139
1924	67 385.74	30 414.56	36 972.18
1925	186 263.08	82 555.38	103 707.70
Totales	577 097.70	248 649.68	328 448.02

Fuente: Hermosillo, 18 de enero de 1926, gav. 8, exp. 46, inv. 46-BIS, leg. 4. Fondo Archivo Plutarco Elías Calles.

también tenía capital inmovilizado en trámites que la vinculaban con instituciones estatales. Fueron demoras largas, podría parecer que no quería cobrar, pero sus gerentes hacían trámites que parecían arreglados al final del cuatrienio callista. Sin embargo, problemas generales (el asesinato de Obregón, la rebelión escobarista, escasez de fondos, urgencias, cambios administrativos, etc.) obstruyeron la voluntad de pago, causando nuevas dilaciones. El tercer gerente, Alonso Avilés reemprendió toda suerte de triangulaciones, hasta que en 1932, obtuvo esos pagos.<sup>23</sup>

En cualquier caso, las operaciones de 1926 miraban para atrás y para delante. En la cuenta de deudores diversos aún aparecía La Tenería Mexicana con 11 250 dólares. Cantidad importante, apenas inferior a la que agregadamente debían los hermanos Gándara, los Luken y Enrique C. Monteverde, reconocidos empresarios de trayectoria solvente. En 1926, los castigos practicados a esa cuenta, la recortaron 50 % dejándola en 18 000 dólares a plata. Esta cifra era cercana a las propiedades recién adquiridas: la hacienda El Bolsón en Navolato, Sinaloa y nueve solares en Nogales, Sonora, que sumaban 15 300 dólares. Considerando que su edificio matriz –esquina de Tampico y Garmendia– valía 41 600 dólares, podría afirmarse que sus activos respaldaban las malas operaciones pasadas. Después de 1925 todo prometía mejorar. Nuevos socios asistían a sus puertas como antes se agolparon para apoyar la candidatura presidencial del socio mayoritario; entre ellos cabe referir miembros de la antigua elite porfiriana como Carlos Escalante o Alberto Hoeffler y activos comerciantes recién inmigrados como F. Pavlovich, etcétera.

Sin embargo, estas expectativas se deteriorarían por motivos agrícolas, políticos y administrativos. En Cajeme, tras dos años de malas cosechas, plagas y escasez de agua, crecía el malestar entre agricultores. La banca sonorenses, sinaloense, federal y casas comerciales suspendieron créditos. Menudearían agricultores que no podían comprar agua y abandonaban sus siembras. Así, renacieron tensiones con la Cía. Richardson que motivaron la intervención del Banco Nacional de Crédito Agrícola “para que el importe del agua se cubriera con pagares preferentes al levantar la cosecha”.<sup>24</sup>

<sup>23</sup>Los trámites de Avilés ante la Contraloría, Educación y Hacienda resolvían pagarés en oro, plata y dólares. En noviembre de 1932, el secretario de Hacienda A. Pani pagó 20 500 pesos, véase exp. 46, inv. 46-BIS, legs. 8-11, gav. 8. FAPEC-FAPECFT.

<sup>24</sup>R. Elías a Calles, 10 de agosto de 1927, exp. 58, inv. 1722, leg. 5, gav. 27. FAPEC-FAPECFT. Negativo, Richardson exigió requisitos que implicaban perder las siembras y “no desea sentar el precedente de que el agua se de a crédito”. Obregón se salió por la tangente apoyando a Richardson.

Una externalidad que impactó la CBMAS fueron las elecciones de abril de 1927. Disputaban la gobernatura obregonistas y eliistas. Desde su regreso al Náinari, Obregón era el político más influyente. El famoso incidente de Vicam (que renovó la cuestión yaqui) y la guerra cristera reafirmaron su fuerza militar volviendo imprescindible su apoyo al gobierno. El ambiente político tensaba a obregonistas y callistas, por ejemplo, la reforma reeleccionista los enfrentó en el congreso federal; mientras, localmente, Alejo Bay, gobernador obregonista y concuño del caudillo, era criticado por diputados eliistas en circunstancias de disminución presupuestal. En esta sucesión, pese al cariño manifiesto hacia los Elías, Obregón apoyó a Fausto Topete Almada, mientras que Calles no terminó de “dar color” por su tío Pancho; este le informaba del empadronamiento forzado de soldados (siendo que la ley restringía su voto) en Nogales, Agua Prieta, Hermosillo, Ortiz, La Misá, Huatabampo, etc., y la intimidación de sus seguidores.<sup>25</sup> La indiferencia de Calles provocaría resentimientos en su familia.

La acusación de que Pancho perdió por no tener apoyo oficial afectó al “banco”. Poco después de las elecciones, en agosto de 1927, Calles conoció que los Suárez se habían autoprestado 220 930 pesos.<sup>26</sup> Su primogénito legal, Rodolfo advirtió que actuaron embozadamente, sin autorización del consejo administrativo, un verdadero saqueo —representaba cinco veces los quebrantos sumados de La Tenería y el Tramado. Rodolfo instruyó a Almada hacer efectivas estas sumas a como diera lugar y encargarse de la sucursal Nogales. Envalentonado, José rechazó el cobro y entregar la oficina. El asunto amenazó con escalar. Plutarco no intervino, pero sus tíos sabían que estaba enterado. Más prudente, Rodolfo descartó convocar una asamblea pues traería publicidad y “el desastre para la Bancaria”. Informó a su padre, por “la conversación que he tenido con José, parece que estos señores te hacen a ti responsable del fracaso de Pancho en la política y tratan que tú pagues lo que han gastado”.<sup>27</sup> Sin duda se refería a las elecciones pasadas, aunque también resonaba cierto eco de oportunidades perdidas previas.

¿Era un resentimiento fingido? No lo parece. Su confesión, la oportunidad para cobrarle y la persistencia del sentimiento en la parentela son razones para negarlo. En la primera no necesito insistir. La oportunidad llegó cuando la CBMAS cambió de estatus lo que ocurrió gracias a la nueva Ley General de Instituciones de Crédito (agosto de 1926). Para noviembre, sus accionistas discutían adaptaciones y en febrero modificaron sus estatutos.<sup>28</sup> En junio de 1927, Almada comunicó a corresponsales, favorecedores y amigos la autorización federal para funcionar “con carácter de Banco Refaccionario General bajo la denominación Banco Mercantil y Agrícola” y aumentar su capital social a 500 000 pesos. Dicho aumento ofreció la oportunidad deseada por los Suárez para recuperarse del fracaso que —meditaban— no era de su entera responsabilidad. Finalmente, en la mejor reconstrucción de lazos parentales eliistas trasluce el referido resentimiento; aparece en Jesús, Alejandro y Domingo Elías Molina (socios de los Suárez), también donantes y prestatarios de dinero a la revolución, “el cual nunca se devolvió” (Elías, 2008, p. 242).

<sup>25</sup> Exp. 58, inv. 1722, leg. 3, gav. 27. FAPEC-FAPECFT.

<sup>26</sup> Resumen cuentas. Francisco debía 84 868.71 y José 86 060.58 pesos. Subtotal 170 929.29. Más redescuentos de Cía. Ganadera 50 000; total: 220 929.29 pesos, exp. 58, inv. 1722, leg. 5, gav. 27. FAPEC-FAPECFT.

<sup>27</sup> Carta de Rodolfo Elías C. a Calles, 10 de agosto de 1927, exp. 58, inv. 1722, leg. 5, gav. 27. FAPEC-FAPECFT. Solicitándole presionar a José y hablar con Pancho. Intentó tranquilizarlo comentándole: “el negocio de Hermosillo está perfectamente bien”.

<sup>28</sup> Estas involucraron recomendaciones del gerente del Banco Nacional de Crédito Agrícola, Elías de Lima y del secretario de Hacienda, Montes de Oca, véase exp. 2/719, inv. 470, Fondo Fernando Torreblanca (en adelante FFT)-FAPECFT.

José S. Elías terminó renunciando a la vicepresidencia. Rodolfo aceptó preservando sus obligaciones legales y, claro, a que garantizara “las cantidades que sin autorización tomó del Banco”. Almada documentó sus sobregiros e insistió a Rodolfo “prudencia hasta esperar que cubra sus adeudos”. Desalentaba propalar comentarios por ser “cosas del orden enteramente privado del negocio y que de ser del dominio público mucho nos perjudica y quizás mucho más a él mismo”. Además, le remitió balances de su inspección y el libro de actas con nuevas cancelaciones.<sup>29</sup>

La discreción empleada oscurece el modo y tiempos del pago, pero circunstancias colaterales sugieren que fue relativamente pronto. La discreción rendía frutos. Sirvió para que el gobernador Francisco S. Elías en mancomunidad con su hermano contrataran un préstamo con Banco de México por 65 000 pesos. Ayudó al trámite “la información favorable que rindió el Director (Alberto Mascareñas), sobre la solvencia de ambas firmas”.<sup>30</sup> Pertenecerá al reino de la especulación, determinar si Calles recomendó el asunto y si sus tíos lo usaron para pagar. Además, sabemos que el cobro no los arruinó. La reconciliación llegaría cuando Calles derrotó al escobarismo; investido como secretario de Guerra instaló a Francisco de gobernador interino. En septiembre de 1932 volvió a apoyarlo para ascender como ministro de Agricultura del presidente Abelardo L. Rodríguez. José también se repuso. En 1935 compró el extenso rancho Cocóspera, 47 000 hectáreas, que conoció valuaciones previas de hasta 120 000 dólares. Situado en Nogales lindaba al este y norte con la más importante empresa ganadera del estado, la Cananea Cattle Co., candidata natural a adquirirlo que fue descartada por su propietario, el BMAS. En consecuencia, el BMAS evaluó a José S. Elías como un comprador acreditado.

Otro índice de la recuperación del BMAS procede del interés de Almada por adquirirlo. En noviembre de 1928 ofreció a Calles 300 000 pesos por sus acciones en anualidades de 40 000 pesos con 6 % de intereses. Estimaba que Calles las pagó en 240 000 y obtuvo dividendos por 100 000 pesos.<sup>31</sup> En el ambiente sonaba el rumor de que concentraría sus negocios para retirarse; pero era otro de sus *borregos*.<sup>32</sup> Al comenzar 1929 y, aparentemente, tras saltar lo peor de la crisis política, Calles rechazó su oferta. Decidió que preservar el negocio era mejor, aunque no fuera inmediatamente rentable. Al margen de otros cálculos, en el BMAS tenía invertido 325 000 pesos; mientras en su segunda mayor inversión, El Mante, 233 000, aunque, claro, éste reunía más dinero y socios.<sup>33</sup>

Penosamente, la expectativa de revaluación accionaria cayó por efectos de la rebelión escobarrista sobre la economía sonorense. La primera acción rebelde –enviar un comando a las puertas del BMAS– fue amenazadora, pero inocua; llamativamente no lo asaltaron. ¿Temían represalias o

<sup>29</sup>Sumaban 26 722.73 USD y 8 169.60 plata y unos pagares malos de poca monta. Las famosas previsiones arregladas para prevenir futuras pérdidas.

<sup>30</sup>Véase Acta 254, 16 de mayo de 1930, libro 5. Archivo Histórico del Banco de México (en adelante, AHBM), Consejo de Administración.

<sup>31</sup>La garantía sería “las mismas acciones depositadas en el Banco que usted me diga y serán retiradas hasta haber pagado el último pago o abono”. Carta de Almada a Calles, 9 de diciembre de 1928, exp. 58, inv. 1722, leg. 5, gav. 27. FAPEC-FAPECFT. Al parecer Almada renovarí su oferta. Carta de R. Elías a Almada, 25 de agosto de 1935, exp. 46, inv. 46-BIS, gav.8, leg. 19. FAPEC- FAPECFT.

<sup>32</sup>La concentración era difícil. Sus inversiones accionarias sólo rendirían a plazos largos, como sus haciendas y famoso ingenio. Además, su nuevo matrimonio demandaba atención, aunque no tanto como la que reclamaba la política.

<sup>33</sup>S. f., exp. 55, inv. 2920, gav. 43. FAPEC-FAPECFT.

sabían que trasladó sus fondos a Nogales? Lastimosamente estos pruritos no los tuvo el público que se apresuró a retirar sus depósitos del Banco de Sonora.<sup>34</sup> El pánico los afectó de manera diferenciada.

Luego de algunas escaramuzas la revuelta terminó. El 1° de mayo, el BMAS abrió en Nogales y días después en Hermosillo. En contraste, el Banco de Sonora esperó refinanciamiento del Banco de México que lo presionaba a abrir y desarrollar actividades.<sup>35</sup> El banco porfiriano mostraba gran fragilidad y aunque no fue tratado como insolvente, tres años después su estado era insostenible. La situación del BMAS era más benévola: resguardó fondos en Nogales, Arizona, que devolvía acompañándose al ritmo de la menguada recuperación estatal. Ya señalamos que un corolario de la rebelión fue el ascenso de Francisco S. Elías, pero su nuevo interinato en poco ayudó al BMAS, incluso los atrasados trámites de la Gálvez continuarían impagos. No obstante, sobrevivir era triunfar y en esta estacionaria situación apostó por expandirse. Con aprobación de Hacienda abrió una sucursal en Los Mochis y proyectó otras en Mazatlán y Nogales, Arizona, conocida “puerta a la maravillosa costa occidental de México”.<sup>36</sup> La sucursal estadounidense sería pospuesta, sólo prosperó la de Los Mochis debido a los recursos de la comarca y la falta de bancos por la que el público buscaba crédito en casas particulares. Almada pidió a Mascareñas recomendar la nueva sucursal a sus gerentes regionales.<sup>37</sup> Sus solicitudes a Banco de México no terminarían ahí, en 1932 obtuvo importantes redescuentos y como presidente del Consejo de Administración, Calles facilitó trámites para favorecerlo con una corresponsalía, figura que lo beneficiaba por movilizar fondos federales.<sup>38</sup> Esta representación era posible por la desaparición del sistema de sucursales del Banco de México y aunque era prometedora y prestigiosa no sirvió para consolidar la posición del BMAS. Incluso la misma corresponsalía no pudo consolidarse plenamente y operó solo unos años.<sup>39</sup>

No obstante “facilidades”, su estabilización y expansión se frustrarían por falta de capital para operar, problemas administrativos y cuentas congeladas. Éstas hacían sumas importantes y las denominamos así porque no se habían resuelto en 1936: las mayores eran de José María Soto, Roy & Titcomb y Herminio Ahumada. De un crédito concedido hacia 1929, Soto debía poco más de 42 500 dólares y otros 45 000 pesos por gastos administrativos, litigiosos, intereses, etc., que quedaron respaldados por su rancho los Alisos y un importante crédito contra la familia Proto de Imuris, que involucraba su rancho Cocóspera; el litigio trascendería a 1935, conocería muchas complicaciones y trasposos crediticios con Banco de México. La firma Roy & Titcomb era muy conocida en el noroeste, H. B. Titcomb fue presidente del Southern Pacific Railroad Co., y arrendaba al BMAS el local que ocupaba en Nogales, Sonora, pero luego de declararse en quiebra, –desconocemos la razón– le debía 66 465 pesos que garantizó parcialmente con maquinaria de aserradero. La Ahumada Comercial Co., garbanceros sinaloenses, sufrieron la caída de precios y no cubrían su crédito por 36 000 pesos.

<sup>34</sup>El Banco Mercantil y Agrícola intervenido (4 de marzo de 1929). *El Pueblo*, p. 1.

<sup>35</sup>Véase Acta 203, 24 de mayo de 1929, libro 4. AHBM, Consejo de Administración.

<sup>36</sup>Carta de Almada a Calles, 5 de julio de 1929 y respuesta de Calles, exp. 211/21, inv. 472. FFT-FAPECFT.

<sup>37</sup>Carta de Alonso Aviles a Calles, 10 de octubre de 1930, exp. 161, leg. 1, inv. 3535, gav. 51. FAPEC- FAPECFT.

<sup>38</sup>Carta de Almada a Agustín Rodríguez, 5 de abril de 1933, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 11. FAPEC- FAPECFT.

<sup>39</sup>En 1933 la apertura de una sucursal del Banco Nacional de México en Hermosillo amenazó sustraerle tal movimiento de “las Oficinas Federales de Hacienda, Aduanas, etc.”. Almada pidió a Calles interceder ante el Banco de México para conservar el privilegio, véase su correspondencia con S. González, del 15, 21 y 29 de marzo de 1933, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 13. FAPEC- FAPECFT.

Además de esos morosos había otros vencimientos por 174 000 pesos, aquí los principales morosos eran Rodolfo Elías Calles (50 000), Ernesto González (33 000) y Tapia Hnos. (poco más de 30 000); otros 61 000 pesos completaban aquella suma y se desagregaban en créditos inferiores a 10 000 pesos. En su mayoría eran rescatables o estaban bien garantizados. Su clasificación también obedecía a obligaciones impuestas por auditorías de la Comisión Nacional Bancaria. En junio de 1933, el BMAS fue amonestado por carecer de “garantías para inversión de sus depósitos por 547 156.37” y fue conminado a cubrirlo bajo instrucciones específicas: cobrar “los sobregiros encontrados y abstenerse de concederlos”, recuperar “los créditos concedidos a Consejeros”, “castigar 256 380.37 de cuentas del renglón de deudores diversos” y vender “320 cabezas de ganado del renglón de inversiones”.<sup>40</sup>

La información disponible y la actitud discreta de accionistas y gerentes no permite determinar cómo se resolvieron estos requerimientos legales. Aquéllos entendieron que no podrían cumplirlos en el tiempo señalado y pidieron a Calles interceder para que Hacienda lo ampliara seis meses más.<sup>41</sup> También sabemos que del castigo se deducía un saldo de 290 776 pesos, así que descontando lo poco obtenido del ganado, la parte importante eran los créditos morosos y autopréstamos que, en lo fundamental, ya reseñamos. Además de ganar tiempo, la gerencia vendería las sucursales de Los Mochis y Nogales. La rapidez de su venta al Banco del Pacífico solo puede aclararse por un acuerdo –no documentado– entre sus más altas autoridades. Como sus dueños, Calles y Abelardo L. Rodríguez –entonces presidente de la república–, eran viejos socios, el acuerdo discreto es plausible. Sus gerentes, Almada y W. C. Allen, adelantaron trámites.<sup>42</sup> En agosto de 1933, Allen, gerente del Pacífico, comunicó a Calles el arreglo definitivo de intereses para la sucursal de Los Mochis y adelantos para la de Nogales.<sup>43</sup>

Durante 1934 sería más difícil consolidar al BMAS. A sus problemas se agregaron circunstancias de gran efervescencia social (renovación de campañas antialcohólicas, de desfanatización, etc.) y política por la inminencia de la rotación de cargos públicos. En 1935 por estas circunstancias y otros motivos surgiría un ambiente anticallista con consecuencias para el BMAS.

Carlos González Arías, su último gerente, lidiaría con ese ambiente y contra ataques velados. Tres meses antes del cisma Calles-Cárdenas, el 18 de marzo de 1935, ocurrió la primera sacudida; se expresó como un rumor sobre la debilidad del BMAS. En acuerdo con “don Rodolfo” realizó una estrategia para nulificar el daño: giró 350 000 pesos a cargo del Banco de México –era parte de su saldo– y le vendió 50 000 dólares. Logró que esa autoridad le enviara rápido los billetes; fue fácil pues la relación con su director fluía estupendamente.<sup>44</sup> Simultáneamente, González concentró fondos que tenía “en poblaciones circunvecinas” y circuló “la versión de que en avión nos llegaría un millón”. El tiento y precisión de su propaganda rindieron los efectos deseados: ‘los rumores cesaron y las extracciones de fondos se redujeron a cantidad insignificante’.<sup>45</sup>

<sup>40</sup> Cartas de G. Fraga a Bancaria Mercantil y Agrícola de Sonora del 25 de julio y 25 de agosto de 1933, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 13. FAPEC-FAPECFT.

<sup>41</sup> Carta de F. Wilkey a S. González, 18 de septiembre de 1933, exp. 46, inv. 45-BIS, gav. 8, leg. 13. FAPEC-FAPECFT.

<sup>42</sup> Carta de Almada a Calles, 4 de agosto de 1933, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 12. FAPEC-FAPECFT. Respecto a edificio y mobiliario del BMAS, “depósitos y todos nuestros negocios en Nogales” y compra del edificio en Nogales por 10 000 dólares.

<sup>43</sup> Carta del Banco del Pacífico a Calles, 5 de agosto de 1933, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 13. FAPEC-FAPECFT.

<sup>44</sup> Pasado este ataque, el BMAS solicitó crédito al Banco de México por 3 000 000 de pesos para atender préstamos pignoratícios sobre el trigo, véase Carta de Carlos González a Calles, 9 de abril de 1935, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 17. FAPEC-FAPECFT.

<sup>45</sup> Carta de González a Calles, 25 de marzo de 1935, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 17. FAPEC-FAPECFT.

González manifestó optimismo porque Rodolfo podía aportar 150 000 pesos a los 500 000 que tenía en caja. La suma podría responder a la eventualidad de que reclamasen “60 % de nuestros depósitos”. La amenaza se conjuró y González celebró la confianza del público. Su triunfalismo no parecía vano pues Agustín Rodríguez, director del Banco de México le recomendó, ante futuras eventualidades, remitir cartera para su redescuento. Y si no lo hizo fue porque no se acercó a pagar 50 % de los depósitos. Evitando ligerezas, comentó a Calles que le informaría en persona la procedencia de los rumores una vez que los confirmara.

La segunda y nueva eventualidad se presentó en junio, cuando explotaron las tensiones entre Calles y Cárdenas. Fue una típica externalidad sobre un banco vulnerable. En abril y mayo hacía esfuerzos por restablecerse, parecía que la venta de Cócospa finalmente se realizaría (70 000 dólares), intentaba posicionarse en ciudad Obregón y renovar su representación de Azúcar S. A., negocios en los que recibía auxilio del Banco de México y que conocerían nuevas dilaciones. Hacia junio aparecieron los signos inquietantes. En los alrededores de Hermosillo ocurrieron hechos escandalosos (Almada, 2009a, p. 268) y la perturbación social afectó al banco nuevamente. No configuró un pánico. No interrumpieron labores y sus esfuerzos por tranquilizar al público rindieron frutos, pero desde el 23 de junio los depósitos disminuían y al finalizar agosto descendieron a 334 000 pesos.<sup>46</sup> En julio, González estimó recobrar las cuentas perdidas y calificó de relativa la posibilidad de que se presentara un pánico.<sup>47</sup> Pero su nuevo optimismo era infundado. En agosto, además de los acontecimientos políticos, las abundantísimas lluvias impidieron el intercambio comercial normal entre Hermosillo y pueblos vecinos. Los comerciantes no vendían y echaban mano de todas sus reservas, “principalmente sus depósitos en los bancos”.<sup>48</sup> Previendo nuevos retiros por vencimientos próximos, González restringió operaciones de préstamo y descuento, cobró cartera y gestionó ante el Banco de México arreglos a la línea de redescuentos con operaciones prendarias. Era difícil retirar crédito a “casas comerciales que venían trabajado con el BMAS desde su fundación”, pero “proceder de otro modo equivaldría a no pagar nuestras obligaciones en caso de que se nos reclamara porque hemos estado trabajando con los depósitos exclusivamente, pues el capital no ha podido recobrase aún”.<sup>49</sup> Por el lado político, la variopinta oposición anticallista se animaba desde que Cárdenas limpiara de callistas a su gabinete. Incluso el gobernador callista Ramón Ramos Almada, ajustándose a los nuevos tiempos anunció una política de “tratos igualitarios”, ordenando a su tesorero que “el movimiento de fondos se lleve a efecto por conducto de todas las instituciones bancarias de la localidad”.<sup>50</sup> Las corresponsalías del BMAS fenecieron, reduciendo su margen de intermediación –antes cautivo– sobre operaciones con entidades gubernamentales. La relación con las autoridades también se alteró, las revisiones a los redescuentos en Banco de México fueron más minuciosas y recibió nuevas visitas de la Comisión Nacional Bancaria que ordenaron cumplieran con castigos pendientes (desde abril de 1934) a su cartera morosa.<sup>51</sup>

<sup>46</sup>En diciembre de 1934 sumaron 601 989.81 pesos y en diciembre de 1935 oscilaban en 300 000, véanse “relaciones de depósitos a la vista”, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, legs 15 y 16. FAPEC-FAPECFT.

<sup>47</sup>Carta de González a Calles, Navolato, Sinaloa, 5 de julio de 1935, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 18. FAPEC-FAPECFT.

<sup>48</sup>Carta de González a R. Elías, 27 de agosto de 1935, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 18. FAPEC-FAPECFT.

<sup>49</sup>Carta de González a R. Elías, 27 de agosto de 1935, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 18. FAPEC-FAPECFT.

<sup>50</sup>Carta de González a R. Elías, 13 de septiembre de 1935, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 18. FAPEC-FAPECFT.

<sup>51</sup>Carta de González a R. Elías, 15 de agosto de 1935, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 18. FAPEC-FAPECFT. González estimaba que eran “sumas muy fuertes” que si se realizaban cabalmente lesionarían el ejercicio de 1936. La diferencia entre lo que él recomendaba practicar y lo ordenado por la Comisión era del orden de 60 000 pesos. Lo que da idea de su vulnerabilidad.



La situación del BMAS era frágil. Un indicio de ello lo aporta la inquietud de su segundo accionista. Finalizando ese verano de 1935, Arturo M. Elías pretendió vender sus 1 370 acciones. Informó y pidió un balance general a González Arías para orientar a posibles compradores. El gerente le envió un documento inservible para su propósito y, en paralelo, pidió a Calles prevenirlo de divulgar información que “debe mantenerse en reserva”. González sabía que podrían requerirle información fidedigna para conocer la situación real del banco y esto generaría publicidad nociva. Advirtió, además, que si el comprador fuese discreto subsistiría un contrargumento sólido: Arturo solo recibiría “una cantidad insignificante”. González recomendó que esperara a fin de año pues las condiciones mejorarían y “las acciones valdrán por lo menos el 50 % de su valor nominal”. Optimista, agregó, “en poco más es muy posible que consigamos que valgan el 100 %, por lo que lo más conveniente para todo accionista será conservar sus acciones y esperarse un poco para venderlas”.<sup>52</sup> Infortunadamente, sus expectativas no se verificarían.

Por el contrario, la crisis política escaló hasta derivar en el conocido exilio de Calles. Mientras tanto el público internalizaba que el BMAS ya no administraba cuentas federales (Tesorería, etc.), y que las autoridades ya no consentían privilegios. González apuntó que sería más difícil “recuperar el terreno perdido”. Las líneas de redescuento con el Banco de México ya eran imprescindibles<sup>53</sup> para su sobrevivencia pero le pagaba 4 % y prestaba a 7 %. Así, el BMAS conservaba sólo 3 %, con lo que no podía atender sus necesidades: carecía de “elementos para trabajar”. González recordaba “el capital está en gran parte perdido, en otra buena parte congelado” y perdía sistemáticamente depósitos. Como J. M. Almada intentó realizar inmuebles y hacer economías “hasta lo posible” sin sustituir los “empleados que se han separado”.<sup>54</sup> En síntesis, en 1935 el BMAS perdió privilegios, capital, depósitos, clientes y la confianza del público. No hubo una quiebra oficial, un cierre repentino, como sí ocurre con la información disponible luego de abril de 1936. La recuperación de cuentas pendientes –si la hubo–, solo se aclara al resolver el complejo trasvase de los negocios personales de don Plutarco o al revisar los balances del Banco del Pacífico y del Banco Mexicano.

#### LOS GERENTES “Y SUS ENREDOS”

Un efecto amplio de la revolución en la banca fue desaparecer personal calificado, por migrar, exiliarse, jubilarse o perder derechos sobre sus empresas. Estas pérdidas fueron compensadas por reemplazos de menor experiencia que solían afectar la calidad con la que operaba. ¿Afectó esto al CBMAS o al BMAS? No es claro que haya sido el caso, por ser de nueva creación y porque no recicló cuadros antiguos. Fundamentalmente trabajó con gerentes formados en el comercio fronterizo y, al parecer, con antecedentes escolares básicos. Al ser un organismo formado por un clan triunfante

<sup>52</sup> Carta de González a Calles, 25 de marzo de 1935, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 18. FAPEC-FAPECFT.

<sup>53</sup> En operaciones similares con bonos de caja, el BMAS llenaba su forma legal, pero no los redimía al vencerse (importaban 200 000 pesos). De cubrirlos habría empeorado sus garantías, si pagaba en efectivo se quedaba sin garantías para 30 % de las obligaciones a la vista; si redescataba cartera sus faltantes se ampliaban a 70 %. Definitivamente, pagar o aplicar castigos impactaba su disminuido capital de operación. Véase, Visita extraordinaria del inspector Roberto Iturbide, abril de 1934, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 14. FAPEC-FAPECFT.

<sup>54</sup> Reducirlos o rebajar sus sueldos, “traería más horas de trabajo y deficiencia en las operaciones con subsiguientes errores” e idénticos resultados, véase, Carta de González a R. Elías, 5 de diciembre de 1935, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 19. FAPEC-FAPECFT.

cabría esperar –como se verificó– que fuera llamativo para cuadros profesionalizados localmente. Algunas preocupaciones y problemas de sus gerentes muestran ángulos del desempeño de la banca que vale la pena abordar pues equilibran su deficiente información contable.

El primer gerente fue el bajacaliforniano Epigmenio Ybarra Jr. Desconozco los méritos de su selección, pero notoriamente los Elías le tenían confianza. Durante su reclutamiento, plausiblemente Calles pensó en Luis G. Velázquez, administrador de Agua Prieta y subordinado militar, para cubrir el cargo, pero fiel a su estilo no presionó, cedió por Ybarra e incluyó a Velázquez como cajero.<sup>55</sup> Velázquez transitó fugazmente, pero al enterarse que Ybarra renunciaba, solicitó nuevamente la gerencia a Calles pese a comentarle que el sueldo era insuficiente para “los compromisos naturales del cargo”.<sup>56</sup> Objeción que Ybarra, quizá por cortesía, nunca mencionó (sus ingresos debieron rondar los 200 dólares mensuales). Antes de renunciar solo lamentó no poder situar otros 15 000 dólares al general García y Cosme O. Fraide para continuar trabajando El Tramado y la mala influencia de “la situación económica que prevalece..., por la que han sufrido los negocios, ... el descenso inmoderado sobre los precios del garbanzo, algodón, arroz, trigo etc, como los ganaderos, las Cías. Mineras e industrias en general, todo lo cual se ha reflejado, lógicamente, en el comercio, y los bancos”. Lamentando “la imposibilidad para cobrar obligaciones vencidas a nuestro favor”.<sup>57</sup>

Ybarra aceptó la oferta obregonista, pero ¿por qué lo eligió Obregón? ¿Había acuerdo con Calles? Acaso pensó que un incipiente banquero sería un buen gobernador. ¿Formaba un eslabón de un juego de rotaciones? El problema público de Obregón era moralizar la frontera y liquidar las perniciosas herencias de Cantú.<sup>58</sup> Seguía la política delahuertista de que nombrar a un civil –Manuel Balarezzo– la cabeza del territorio de Baja California; pero Balarezzo no satisfizo a Obregón y lo reemplazó por el banquero nativo. El problema bajacaliforniano era su penuria fiscal que solo era atenuado con ingresos del tráfico de licores, opio y casinos. Los ingresos del turismo estadounidense sostenían el aparato militar, administrativo, creaban infraestructura, servicios y, de pasada, creaban fortunas con la sed estadounidense, las costumbres chinas y placeres más antiguos. Ybarra sería mejor administrador que su predecesor, pero fue “más laxo con la pretendida moralización” (Gómez, 2008, p. 81), quizá por su experiencia en los tráficos Guaymas-Hermosillo-Nogales. Otro ejemplo ocurrió al comenzar 1919, Ybarra realizó una inversión de Calles en la Arizona-Mexico Oil & Refining Company, que Bowman formó para perforar campos en Texas.<sup>59</sup> Esto afianzó su relación comercial justo cuando este importante empresario era alcalde de Nogales, Arizona. Bowman fue uno de los llamados *Border Barons* y como cualquiera de los otros: James N. Crofton, Baron de Long y Abelardo L. Rodríguez, un recuento de sus negocios excedería el espacio de este ensayo. Indudablemente era una asociación de hombres públicos mediante negocios privados en áreas caracterizadas por tensiones binacionales. En esas grisáceas y ambiguas fronteras, las distinciones entre los intereses públicos y los negocios privados se diluían fácilmente.

<sup>55</sup> Para trayectoria de Velázquez, véase exp. 45, inv. 852, gav. 84. Anexo Fondo Elías Calles-FAPECFE.

<sup>56</sup> Carta de Velázquez a Calles, 30 de diciembre de 1920, exp. 90, inv. 5858, gav. 76. Anexo Fondo Elías Calles-FAPECFE.

<sup>57</sup> Carta de Ybarra a Calles, 29 de diciembre de 1920, exp. 7, inv. 2872, gav. 43. FAPECFE-FAPECFE.

<sup>58</sup> Sus relaciones con él propiciando su exilio, en exp. C-015/100, inv. 1169. Ejemplos de solicitudes a autoridades estadounidenses para “extirpar esas plagas” y contrabandos de armas, opio y ajeno, exps. P-23 y P-011/683, inv. 2654. FFT-FAPECFE.

<sup>59</sup> Carta de Ybarra a Calles, 26 de noviembre de 1919, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 1. FAPECFE-FAPECFE.

Posteriormente, Ybarra fue enviado a dirigir el Nacional Monte de Piedad; enrocaba cubriendo puestos de alta confianza. Era un profesional leal y probado que fungía como *trait d'union* entre obregonistas y callistas: su desempeño como subdirector del Banco de México permite establecer esta posibilidad. Solícito, facilitaba trámites resolviendo detalles de todo tipo; él elaboró la renuncia que Calles presentó al Banco de México.<sup>60</sup> Su diligencia en la Baja California fue elogiada de insuperable<sup>61</sup> por Rodríguez y confirmada tres lustros después cuando Ybarra alcanzó la dirección del Banco Mexicano, el banco más importante de Rodríguez.

Su sucesor, José María A. Almada, parece haber tenido una trayectoria usual. En 1907 inicia como meritorio, luego será tenedor de libros, cajero, subgerente, entre otros cargos, y en 1918 era gerente de la Compañía Bancaria Mercantil de Cananea. Desde ahí propuso a Obregón formar una “institución bancaria hipotecaria agrícola” para beneficiar agricultores y dejar “grandes ganancias a sus dueños”.<sup>62</sup> El asunto no se concretó, pero dos décadas después, Rodolfo Elías lo consideraba un buen banquero.<sup>63</sup> Como miembro de un extenso clan conocía profundamente las redes sociopolíticas fronterizas y urdía condiciones favorables para el negocio; atento a la política, en octubre de 1923 formó un pasquín con Carlos Escalante para contrarrestar la influencia de lahuertista que propagaba *El Sol* de Felipe Seldner y José Healy.<sup>64</sup> Almada desembarazó la CBMAS, la transformó institucionalmente, evitó remates de bienes<sup>65</sup> y extendió *sus* negocios hasta donde los Suárez lo permitieron. Entre 1928 y 1930 recuperó su autopréstamo y créditos de otros personajes relevantes, como el ex gobernador Alejo Bay.<sup>66</sup> También en 1928 cerró la sucursal de Guaymas que pese a traspasarla a Ismael Ruiz, experimentado banquero, no lograría prosperar y resintiría pérdidas por 18 000 pesos.<sup>67</sup>

Al iniciar 1930, Almada enfermó y recomendó al nogalense Alonso Avilés para ocupar interinamente la gerencia. Alonso formaba parte de otra extensa red de parentescos que incluía a Calles por casamiento con una sobrina suya. Almada lo eligió por familiaridad, por experiencia empresarial y porque fue funcionario del First National Bank de Nogales Arizona, propiedad de Bracey Curtis, reconocido empresario de las confianzas de Obregón. El primer trabajo de Avilés fue solventar una acuciosa auditoría del contador personal de Calles, Julio Freyssinier Morín, a la sazón contralor general de la república. En el ejercicio quedó evidenciado que las cuentas estaban desordenadas. Con base en el conocimiento de abusos de gerentes y socios, Freyssinier creía que el BMAS realizaba operaciones de cosmética contable (estados de cuenta inversos). Por tal razón, sería especialmente incisivo; Avilés solventaría la mayoría de sus interrogantes y dudas. Aunque –como ya observamos–, otras auditorías identificarían posteriormente nuevas irregularidades, aportando sustento a la hipótesis del auditor. La ausencia de Almada se prorrogaría siete meses. A su regreso

<sup>60</sup>S. F., exp. 118, inv. 4803, gav. 64. FAPEC-FAPECFT.

<sup>61</sup>Carta de Rodríguez a Calles, 30 de enero de 1931, exp. 3, inv. 798, gav. 84. Anexo Fondo Elías Calles-FAPECFT.

<sup>62</sup>Carta de Almada a Obregón, 29 de octubre de 1918, exp. 332/12, inv. 300, FFT-Fondo Álvaro Obregón-FAPECFT. Le sugirió establecer “dos oficinas, una en Nogales y otra en el Río Mayo”.

<sup>63</sup>Carta de R. Elías a Almada, 11 de agosto de 1927: “Ud es un buen banquero no haga caso de murmuraciones”, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 5. FAPEC-FAPECFT.

<sup>64</sup>Carta de Almada a Calles, 23 de octubre de 1923, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 2. FAPEC-FAPECFT.

<sup>65</sup>Carta de Almada a Fernando Torreblanca, 28 de mayo de 1928, exp. 211/21, inv. 472, FFT-FAPECFT. Argumentó que no pretendía eludir sus contribuciones en Ures, sino acordar que fueran justas pues consideraba sobrevaluada la propiedad gravada.

<sup>66</sup>Carta de Almada a Calles, 6 de noviembre de 1928, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 6. FAPEC-FAPECFT. Bay garantizó con documentos por 26 000 dólares y 43 000 pesos, renovando sus créditos al próximo enero.

<sup>67</sup>Carta de Almada a Fernando Torreblanca, 1 de agosto de 1928, exp. 2/19, inv. 470. FFT-FAPECFT.

vino la expansión a los Mochis, llegándose a proyectar otra sucursal en Mazatlán. Avilés no solo administró rutinariamente, también realizó operaciones mayores como mediar la venta de la Cervecería de Nogales. Ahí respaldó a un accionista minoritario, Alberto H. Hoeffler, empresario hábil cuya familia fue accionista del Banco de Sonora y de la Cervecería de Hermosillo.

Negocios como estos no dejaron mayor ganancia al BMAS, pero sí llamaron la atención del gobernador Francisco S. Elías, descubriendo que sus gerentes empleaban recursos financieros en su favor. El hilo se rompió por la parte delgada: Avilés adeudaba 9 000 pesos plata. El asunto era intrincado y suponía la participación de Almada quien dividió y vendió parte de sus acciones entre Avilés y dos empleados (uno de ellos fue cajero de la sucursal Nogales, M. Méndez, quien sería encarcelado por su desfalco);<sup>68</sup> la transacción consistió en pagarle 25 000 pesos y obtener del Banco, como préstamo, otros 25 000. Almada también habría usado al BMAS para negocios en los que Avilés no estaba de acuerdo y esto creó su conflicto. Quizá el más importante fue un autopréstamo por 60 000 para comprar tres furgones de alcohol de los que habrían tenido utilidades por 20 000 pesos; con la ganancia obtenida cubrieron la operación y adelantaron otras mediante una compañía mercantil creada con otro empleado.<sup>69</sup>

La versión que el gobernador rindió a Calles tomó partido por Avilés; quien reconoció su adeudo, y aparentemente lo garantizó con propiedades en Nogales, Arizona. El problema de Avilés comenzó por un mal negocio “con la compañía denominada American Motors”; explicó al gobernador que saldaba su deuda y vendía acciones del First National para reducirla. Le solicitó revisar “libros y archivos del BMAS” para establecer “si mi administración fue razonablemente acertada o la de un inepto abusador de confianza”. Insistiendo que su deseo era restablecer su “prestigio ante el general Calles por la confianza al nombrarlo gerente”.<sup>70</sup> No obstante sus dichos, hacia 1934 Avilés aún no había pagado, sus propiedades no aparecían a su nombre y residía en Nogales, Arizona, y siendo ciudadano estadounidense podía recurrir a muchos subterfugios para cumplir sus responsabilidades.

Las noticias sobre Carlos González Arías, último gerente del BMAS, son mucho más fragmentarias. Como sus antecesores conocía bien los negocios fronterizos. Las disputas entre Almada y Avilés y la desaprobación de Francisco S. Elías hacia Almada fueron razones importantes para confiarle la gerencia. Su experiencia previa más destacada fue ocupar la gerencia de la sucursal del Banco de México en San Luis Potosí.

En conjunto puede afirmarse que, pese a desórdenes, la trayectoria de accionistas y gerentes del BMAS fue muy destacada. De sus oficinas emergieron dos presidentes de la república; cinco de sus accionistas serían gobernadores, además de los dos que fueron presidentes, también lo fueron Ybarra, Francisco S. Elías e Ignacio Soto. Aunque la mayoría de sus accionistas y gerentes tenían formación pragmática o básica figurarían en gabinetes revolucionarios, además de ser prósperos hombre de negocios. Sin la menor duda, esta estructura gerencial habría sido envidiada por bancos más importantes y conocidos que el Mercantil y Agrícola de Sonora.

<sup>68</sup>Visita extraordinaria del inspector Roberto Iturbide, abril de 1934, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 14. FAPEC-FAPECFCT.

<sup>69</sup>Carta de F. S. Elías a Calles, s. f., exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 9. FAPEC-FAPECFCT.

<sup>70</sup>Carta de Avilés a F. S. Elías, 6 de julio de 1931, exp. 46, inv. 46-BIS, gav. 8, leg. 4. FAPEC-FAPECFCT.

## CONCLUSIONES

La primera salta a la vista: el Mercantil y Agrícola fue un banco familiar y político. Su origen remonta al cálculo económico político de una de las más importantes redes de parentesco sonorenses en medio de su ascenso militar y político. Su fundación ocurrió en circunstancias económicas poco propicias, pero de escasa competencia en su nicho; incluso, la posibilidad de reapertura del Banco de Sonora (un competidor potencial importante) fue cercenada por influencia-resistencia de su fundador.

Para Plutarco Elías Calles fue su primera fundación bancaria. No tenía ninguna experiencia previa en estas instituciones y esta tampoco reforzó sus conocimientos virtuosos del sector. La mera alternancia con funciones gubernamentales y militares le impedía absorberlos. En tanto protagonista del carrancismo sonorenses, socio formalmente menor y principal directivo real, su papel principal era *favorecer* su mejor posicionamiento.

Además de él, los Elías Suárez y sus cuadros gerenciales, reforzarían la ampliación de intereses en el corredor económico que puede trazarse de los dos Nogales hasta los Mochis, Sinaloa. No obstante, el ciclo de oportunidad fue desaprovechado por errores graves de inversión y numerosos conflictos políticos estatales y nacionales que distraían la atención de sus dueños o bien perturbaban las actividades económicas regionales. La rotación de gerentes introdujo al menos a dos (Almada y Avilés) que atendieron sus propios intereses con tanto o más esmero que los del banco; tras ello traslucirían deficiencias de supervisión interna y diferencias importantes entre socios que minaron su confianza.

También observamos que la CBMAS no quebró en 1919 ni transitó a una existencia durante la década de 1920. Si bien esto no describe aciertos en su cartera de inversiones, al menos sí supuso una importante voluntad de preservar el negocio. Esta voluntad no es trivial, pues esos años fueron difíciles para las pequeñas casas bancarias locales-regionales; como lo testifica su mortandad y absorción por bancos mayores (Anaya, 2002). Evidentemente, su sobrevivencia no fue gratuita, gastó recursos, trabajo y tiempo para reestablecerse, haciéndolo bajo un entorno económico difícil y con mayor competencia interbancaria.

Hacia 1926-1927, cuando parecía estabilizarse ocurrió el doloso autopréstamo de los Elías Suárez, acentuando problemas previos justo cuando emprendía su transformación organizacional. Además de motivaciones económicas, tras este abuso subsistía una discordia político-familiar. La peculiaridad de que ocurriera en clave discreta e intraclánica no anula su rasgo político, más bien intensifica el distintivo político de la organización bancaria estudiada. Dicha deuda pudo resolverse económica y políticamente, Calles favoreció la recuperación política económica de sus parientes. La cabeza del clan ejerció influencias que solucionaron la discordia; no persiguió objetivos inmediatistas para su banco, sino que privilegió la negociación, algo que también ocurrió en los casos Avilés y la Ahumada Comercial Co., que no tuvimos la oportunidad de ampliar.

Su transformación a banco refaccionario integrado al sistema de refinanciamiento y prevención de riesgos del Banco de México lo dotó de más flexibilidad operativa. La prueba fue sortear varias amenazas de corrida. Pero el pródigo favor de sus autoridades (Mascareñas o A. Rodríguez como director y Calles, presidente del Consejo de Administración) no permite establecer la transición a un funcionamiento institucional moderno ni regulado impersonalmente. Su sistemática elusión a contribuir fiscalmente (coincidente con reducciones estatales, Almada, 2009b, p. 179) es otro indicador de sus privilegios.

Los favores políticos recibidos redujeron costos de operación, ampliaron beneficios (corresponsalías) y lo mantuvieron en operación durante momentos difíciles, pero no explican cabalmente sus ingresos. Infortunadamente, su información no aclara bien sus mejores rubros de ingreso. Aunque pueda deducirse que ganó del margen entre su tasa activa y pasiva de interés, el análisis documental no corrobora que este fuera una fuente estable de ingreso. Tampoco la base para ser un negocio codiciado (J. M. Almada). Esto plantea dos asuntos insuficientemente resueltos: su rentabilidad y sus nichos de oportunidad o crecimiento. El primero fue aclarado hasta donde la información lo permite. Del segundo, sabemos que los socios percibían cuatro áreas de negocio: el agrícola ganadero, la minería, el comercio (lícito e ilícito) y el de la información privilegiada (oficial y oficiosa). Desconociendo cuál rindió más, vimos a dos gerentes obtener ganancias paralelas en los últimos y que la anticipada ley seca arizoneana les permitió aprovechar el auge del licor; otro acostumbrado negocio grisáceo de la frontera. ¿Ganó el Banco o solo sus gerentes? Esta interrogante y la liquidación de sus activos no fueron aclaradas en este artículo.

La combinación de deficiencias gerenciales y escasez de capital humano caracterizó las empresas bancarias de la época; al BMAS lo afectó también la mala supervisión de su Consejo Administrativo distraído por problemas políticos y discordes. La formación pragmática de sus gerentes, los criterios para seleccionarlos, evaluarlos o castigar abusos siguieron comportamientos tradicionales y no conductas forzadas por nuevas reglas. Su fundador tampoco modificó esos comportamientos al definir políticas institucionales importantes para su banco privado.

#### LISTA DE REFERENCIAS

- Almada, I. (2009a). El discreto encanto de las dos mitades de Plutarco Elías Calles. *Historia Mexicana*, 58(3), 1155-1169.
- Almada, I. (2009b). *La conexión Yocupicio: Soberanía estatal y tradición cívico-liberal en Sonora, 1913-1939*. México: El Colegio de México.
- Almada, I. (2010). De regidores porfiristas a presidentes de la República en el periodo revolucionario: Explorando el ascenso y la caída del 'sonorismo'. *Historia Mexicana*, 60(2 (238)), 729-789.
- Anaya, L. (2002). *Colapso y reforma: La integración del sistema bancario en el México revolucionario, 1913-1932*. México: Universidad Autónoma de Zacatecas/Miguel Angel Porrúa.
- Bojórquez. (1960). *Plutarco Elías Calles, rasgos biográficos*. México: PRI, Comisión Nacional Editorial.
- Buchenau, J. (2007). *Plutarco Elías Calles and the Mexican Revolution*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Cerutti, M., y Marichal, C. (2003). *La Banca regional en México, 1870-1930*. México: El Colegio de México/Fondo de Cultura Económica.
- Elías, A. (2008). *Familia Elías*. Arizona: s. e.
- García, J. R. (2016). *Rousing tales from the Line City*. Estados Unidos: s. e.
- Gómez, J. A. (2008). *Gobierno y casinos: El origen de la riqueza de Abelardo L. Rodríguez*. México: Instituto Mora.
- Grijalva, A. I. (2016). *Banca, crédito y redes empresariales en Sonora, 1897-1976*. Hermosillo: El Colegio de Sonora.
- Guzmán, R. (1981). *Memorias de don Adolfo de la Huerta. Transcripción y comentarios Guzmán Esparza, Roberto*. Hermosillo: Publicaciones del Gobierno del Estado de Sonora.

- Lamoreaux, N. R. (1996). *Insider lending: Banks, personal connections, and economic development in industrial New England*. Cambridge: Cambridge University Press.
- León, A. M. (1975). *Plutarco Elías Calles, creador de instituciones*. México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Macías, C. (1995). *Vida y temperamento: Plutarco Elías Calles*. México: Instituto Sonorense de Cultura/Gobierno del Estado de Sonora/Fideicomiso Archivos Plutarco Elías Calles y Fernando Torreblanca/Fondo de Cultura Económica.
- McNeill, E. (1997). *Plutarco Elías Calles and the revolutionary government in Sonora, Mexico, 1915-1919*. Cambridge: University of Cambridge.
- Medina, F. (1960). *Calles, un destino melancólico*. México: Jus.
- Ramírez, J. (1999). *Guaymas. Allá por los novecientos*. Guaymas: Talleres de Imagen Digital.
- Ruibal, J. A. (1981). *Plutarco Elías Calles. Estadista y patriota*. Hermosillo: s. e.
- Zevada, R. (1971). *Calles, el presidente*. México: Nuestro Tiempo.

#### *Archivos*

- AHBM Archivo Histórico del Banco de México, Ciudad de México, México.
- FAPECFT Fideicomiso Archivos Plutarco Elías Calles Fernando Torreblanca, Ciudad de México, México.