

BANCOMER: LOGRO Y DESTRUCCIÓN DE UN IDEAL

La primera edición de este libro (Editorial Planeta Mexicana, mayo de 2000), está descatalogada; el Centro de Estudios Espinosa Yglesias la reimprimirá próximamente. Mientras tanto, con el fin de atender la demanda actual y conforme a la misión del Centro de proveer información relevante sin fines de lucro, proporcionamos a los lectores interesados este archivo electrónico. Se permite el uso (incluyendo su impresión, almacenamiento y referencia) del texto siempre y cuando sea para investigación, lectura, o labores académicas en general, de carácter personal y sin fines de lucro.

La paginación de este archivo electrónico es distinta a la de la obra impresa, y dado que las citas deben referirse a la segunda, es necesario que los usuarios nos consulten por correo electrónico o nos visiten para conocer los números de página originales.

Centro de Estudios Espinosa Yglesias A.C.
Mayo de 2007, México, D.F.
Av. Las flores 64-A
Col. Tlacopac, C.P. 01040
Del. Álvaro Obregón, D.F.
Tel. (55) 56608051
Consultas: info@ceey.org

Los datos legales de la edición impresa son:

© 2000, Manuel Espinosa Yglesias
© 2000, Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V.
Avenida Insurgentes Sur núm. 1162
Colonia del Valle, 03100 México, D.F.
ISBN: 970-690-102-7
Colección: ESPEJO DE MÉXICO

Impreso en los talleres de Litográfica Ingramex, S.A. de C.V.
Centeno núm. 162, Colonia Granjas Esmeralda, México, D.F.
Impreso y hecho en México - *Printed and made in Mexico*

El texto de las páginas 71-73 (en esta versión electrónica 37-38) se reproduce con autorización del *New York Daily News*.

A la memoria de mi esposa Amparo.

A mis hijos Amparo, Ángeles, Manuel[†] y Guadalupe.

A mis nietos.

Nota preliminar

De no ser por mis primeros años y por estos últimos, mi vida entera estuvo dedicada al trabajo. Creo, por ello, que lo que me tocó vivir sólo podría ser de interés para mi familia y quizá un reducido grupo de amigos. En consecuencia, este libro no es ni pretende ser una autobiografía.

No obstante, hubo en mi vida un suceso o, si se prefiere, una serie de sucesos, que tal vez resulten atractivos para el posible lector. Como podrá suponerse, me refiero a la estatización de la banca privada que tuvo lugar en 1982 y a las consecuencias que tuvo esa decisión.

Como director general de Bancomer fui, muy a mi pesar, tanto testigo directo como forzado participante de muchos de tales sucesos y varias razones me obligan a ofrecer mi versión de lo ocurrido.

Una de ellas es que hasta ahora sólo se ha difundido el punto de mira oficial, conforme al cual la expropiación estuvo justificada por completo y, tanto ella como la venta posterior de las instituciones bancarias, fueron efectuadas con justicia, equidad y plena transparencia. A mi juicio no fue así.

Otro motivo, tal vez más importante, es colaborar a que sucesos de esa índole no vuelvan a tener lugar y dejar constancia de una lección que me costó mucho aprender. Durante largo tiempo creí que para resolver los problemas nacionales necesitábamos un gobierno fuerte, sin trabas. Hoy tengo la convicción opuesta. La razón es que sin democracia, sin equilibrio entre los poderes, sin límites que frenen los excesos presidenciales, sin el concurso de otras voces que sirvan para fijar el rumbo, nuestro país sólo conseguirá continuar de crisis en crisis, endeudándose cada vez más. La democracia es un sistema más costoso únicamente en apariencia: a la larga no sólo es más barato, sino el único posible porque de esa manera puede garantizarse que todos cumplan con la ley y respeten los derechos de los demás. Hablo de democracia, no de populismo, y de una democracia capaz de superar los dogmas que han impedido el avance del país.

Tras explorar otras posibilidades, decidí escribir este texto en primera persona. No lo hice así por un afán protagónico, sino para subrayar que se trata de mi versión de los hechos y que ésta surgió de lo que viví directa, personalmente. En las páginas siguientes relato cómo llegué a Bancomer, qué conseguí hacer por la institución; y la estatización y sus secuelas. En el capítulo final ofrezco algunas opiniones sobre lo que debemos hacer, al menos a mi juicio, para evitar que puedan llegar a repetirse tan graves errores.

Aunque es evidente que fuera de mí no hay ningún otro responsable de lo que aquí relato, en varios casos algún colaborador amigo ayudó a mi memoria proporcionándome cifras o recordándome algún incidente que yo había olvidado. El señor ingeniero Ricardo Guajardo Touché y otros directivos de Bancomer, como Carlos Aguilar y Vicente Vargas, me proporcionaron gentilmente los datos que les solicité. Se los agradezco. Quiero, asimismo, dejar constancia expresa de mi gratitud a todo el personal del Banco por las atenciones que siempre tuvo hacia mí, así como hacia todos los que me ayudaron, en particular a Rafael Ruiz Harrell por su paciencia y sus atinadas observaciones.

No es tarea sencilla poner en orden y en palabras sucesos que comprenden poco más de cuatro décadas y, en varias ocasiones, estuve tentado de abandonar el proyecto. Me lo impidió el estímulo y el interés constante de mis hijas, sobre todo el de la mayor, Amparo, que con un amor que me conmueve se dedicó durante poco más de ocho años a documentar lo que hice al frente de Bancomer. El propósito que originalmente dirigió su esfuerzo era el de escribir un libro, mas al enterarse que había yo empezado a trabajar en este texto, con gran generosidad me cedió todos los materiales que había reunido: veinticuatro cajas con discursos, informes, balances y documentos de todo tipo. Sin ellos me hubiera sido imposible contar con la información estadística que aquí ofrezco y reconstruir con tanto detalle la historia del Banco. Con cariño semejante mi nieta Amparo diseñó la portada de este libro.

Sé que se los he dicho muy poco, pero es mi familia la que le ha dado sentido a mi vida. Amparo, mi esposa, fue la mujer maravillosa que me dio este regalo y por ese motivo este libro está dedicado a su recuerdo, y a celebrar a mis hijos y a mis nietos.

Manuel Espinosa Yglesias

México, abril del 2000

Capítulo 1

Cómo llegué al Banco de Comercio

Nací en la ciudad de Puebla el 9 de mayo de 1909 y fui el segundo hijo de cinco hermanos. La familia de mi padre tenía varios siglos de vivir en la ciudad: Rodrigo de Espinosa, el primero del que se tiene noticia, estableció ahí en 1542 la primera fábrica de vidrio que hubo en América. Mi abuela materna y su familia también eran poblanas, pero mi abuelo materno, Tomás Yglesias, que vino a México desde muy joven, era natural de España.

Mi padre, Ernesto Espinosa Bravo, fue un hombre muy emprendedor. Nació en el año de 1865 y al cumplir veinte de edad se tituló de médico. La tesis que presentó para recibirse se llamó: *Ligeras consideraciones sobre los artículos del código penal del Estado, relativos a la embriaguez*, y en ella sostuvo que en lugar de ser considerado un vicio o un delito, el alcoholismo debía ser tratado como una enfermedad.

Poco después también se recibió de abogado y de ahí que por casi una década tuviera el cargo de médico legista del Estado. En 1904 decidió participar en política. Como era conocido y respetado por gran parte de la población, ganó con facilidad las elecciones para presidente municipal de la ciudad. Ocupó ese cargo sólo un año, el de 1905, y después prefirió regresar a su práctica profesional, a sus negocios y a su cátedra, ya que fue profesor de medicina legal durante largos años.

Mi padre tenía gran pasión por la ópera y varias veces llevó a Puebla compañías y orquestas profesionales. Insatisfecho de que se tratara sólo de funciones eventuales, se decidió a construir un teatro. Empeñando en la aventura todo su capital y contrayendo enormes deudas, consiguió hacer el que fuera, en su tiempo, el mayor teatro de la república. Lo llamó Variedades y lo inauguró el 31 de octubre de 1908, unos cuantos meses antes de que yo naciera.

En la práctica, ésa fue sólo la primera inauguración, ya que años más tarde, en enero de 1922, un gobernador atrabiliario mandó quemar el teatro por motivos políticos. Mi padre superó la adversidad y lo reconstruyó con grandes esfuerzos. Algunos años más tarde, el periodista Marcos de Obregón dejó testimonio en *Excélsior* de la entereza que esto representaba:

Ha de haber sido una mañana de invierno de los años veintiuno o veintidós —escribió el 12 de abril de 1930—, cuando encontré al doctor Espinosa Bravo y lo acompañé a

desayunar en lo que era La Imperial, casi frente a Sanborns. Me enseñó los planos para la reconstrucción de su teatro y me detalló los esfuerzos de crédito a que tendría que recurrir, vendiendo cuanto tenía. “Vuelvo a empezar”, me dijo sin gastar una sola palabra de amargura contra los incendiarios ni contra los enemigos políticos que lo asediaban con amenazas de muerte, en días en que en Puebla se cazaba por la calle a diputados y a personas prominentes desafectas al señor gobernador.

Aparte del Variedades —que fue reinaugurado el 8 de febrero de 1923—, mi padre tenía otros negocios. Sin duda el más importante fue la empresa telefónica, la primera que hubo en la ciudad y donde tuve mi primer trabajo. Se llamó Compañía Telefónica del Comercio de Puebla y en el año de 1928, cuando finalmente la vendió, tenía 900 teléfonos. Mi padre recibió por ella 180 mil pesos oro y 50 mil pesos plata. Con esa suma les pagó a algunos accionistas, cubrió sus deudas e inició un pequeño circuito cinematográfico en otras ciudades, como Tehuacán, Teziutlán y Apizaco.

En 1929 mi padre descubrió que padecía un cáncer estomacal y como era médico supo que le quedaban sólo unos meses de vida. En aquel entonces yo estaba trabajando en la hacienda de don José Veramendi. Ahí recibí una carta, la más triste que he recibido en mi vida, en la que mi padre me decía que fallecería poco antes de la Semana Santa y me pedía que regresara a Puebla para hacerme cargo de los negocios de la familia.

En ese entonces mi padre tenía invertido su capital sobre todo en cines. Los surtía una pequeña distribuidora de películas, también suya, que atendía otras pequeñas poblaciones en los estados de Puebla, Oaxaca y Tlaxcala. Aunque era un buen negocio familiar, su desarrollo fue muy lento porque sus ganancias eran limitadas.

Antes de morir, mi padre tuvo tiempo de enterarme de cómo estaban los cines. En lo que más insistió fue en la necesidad de exhibir buenas películas, así que no me extrañó que me pidiera que fuera a la ciudad de México y contratara siete películas con la Paramount. Me dio el nombre de los filmes y yo fui y los pedí, por supuesto sin saber que las compañías distribuidoras tienen que dar películas buenas y malas porque no pueden quedarse sólo con las segundas. La persona con la que hablé en la Paramount era el gerente, un hombre muy amable de origen judío llamado Clarence Margon. Le dije qué deseaba y tras oírme me indicó que hablara con el subgerente, un señor Urbina. Fui con él, le expliqué de nuevo la situación y sin pensarlo gran cosa me contestó con una negativa. Era imposible contratarme el lote que le pedía. Yo le insistí e incluso le rogué que cambiara de opinión, pero Urbina, tajante, me dijo que no, que era imposible.

Por fortuna, la suerte, esa suerte que debe acompañarlo a uno porque sin ella es casi imposible lograr lo que se quiere, estaba de mi lado y de pronto el señor Urbina fue llamado a la oficina del gerente, el señor Margon. Lo esperé y cuando salió era otro, ya que gentilmente accedió a concederme lo que le había pedido.

Tiempo después me enteré que el señor Margon llamó a Urbina para decirle: “¿No ve que este muchacho está luchando para lograr un contrato que necesita y su padre se está muriendo? Vamos, déle lo que le pide”.

Aunque estuve muchos años más en el negocio de los cines, nunca volví a conseguir un lote semejante, porque en él iba la primera película sonora hablada en español. Ya había rumores de que el cine mexicano estaba haciendo una, *Santa*, pero no pudo estrenarse sino hasta dos años después, en 1932. Al empezar 1930, sin embargo, se hablaba de una película de la Paramount, ya con sonido, que había sido filmada en español en Estados Unidos y que estaba a punto de estrenarse. Se llamaba *Sombras de gloria* (*Blaze of Glory*) y dos actores hispanos, José Bohr y Paquita Rico, habían filmado la versión en castellano trabajando durante la noche, mientras durante el día filmaban la versión en inglés.

Una de las películas que venía en el lote de la Paramount era precisamente *Sombras de gloria*. La estrenamos en el cine Variedades el 16 de marzo de 1930 con un lleno total. Recuerdo la fecha con precisión porque desde el 10 de marzo mi padre se vio obligado a guardar cama, pero ese día decidió salir a la calle. Fue la última vez que lo hizo. Al ver la entrada que teníamos se le iluminó el rostro y, sin palabras, con su actitud, me comunicó que estaba satisfecho y seguro de haber dejado su negocio en buenas manos. Por desgracia, dos semanas más tarde y tal como había predicho, falleció. Era la noche del 31 de marzo de 1930.

Marcos de Obregón hizo también su elogio:

Inevitable ha sido, por otra parte, la muerte del doctor y licenciado Ernesto Espinosa Bravo a los sesenta y seis años de vida, víctima de una antigua úlcera cancerosa en el estómago, en plena actividad de empresario, de hombre de acción, dotado de gran espíritu cívico, excelente ciudadano, padre de familia y grande amigo.

Testó, según me cuentan, el doctor Espinosa Bravo cosa de medio millón de pesos. Deja media docena de hijos.

Más importante que el capital que representaba, fue que mi padre nos heredara un negocio en plena marcha. Si no se tiene la experiencia necesaria o no lo favorece a uno la suerte, el capital puede perderse, mientras que un negocio que ya está andando encauza casi por sí solo los esfuerzos e impone el logro de metas más definidas y concretas. Es para mí un serio motivo de tristeza no haber podido hacer con mis hijas y mis nietos algo semejante a lo que hizo mi padre con nosotros.

El negocio de la exhibición, al igual que el resto de la industria cinematográfica, estaba en muy rápida expansión y si hasta entonces nuestra sala había sido la única en Puebla, a principios de 1930 otro cine vino a hacernos la competencia, el Guerrero, del que era dueño un empresario de origen vasco llamado Jesús Cienfuegos.

Casi a fines de la década, en 1934, otro empresario poblano, Gabriel Alarcón, inició la construcción de otro cine, el Reforma, y nos enteramos que Cienfuegos estaba construyendo salas en Veracruz, Jalapa y Orizaba. Si a esto se le añade que las compañías distribuidoras favorecían a los circuitos fuertes y era a ellos a los que les entregaban los mejores filmes, no quedaba sino una conclusión: la única forma de seguir en el negocio era crecer.

En un principio intentamos hacerlo por nuestros propios medios y el año de 1939 empezamos a construir un cine —el Coliseo—, en un local vecino al que ocupaba el Variedades. Al hacer cuentas, advertimos que el tiempo que nos llevaría recuperar el capital invertido era excesivo y cuando nos fuera posible dar el paso siguiente, sería ya tarde. Para crecer con la rapidez necesaria necesitábamos más capital y, tras pensarlo mucho, mis hermanos y yo decidimos buscar una asociación con el único empresario que contaba con el capital suficiente: don Guillermo Jenkins, un industrial de origen estadounidense que tenía ya muchos años de estar radicado en la ciudad.

Yo conocía a don Guillermo desde mi niñez. Mi padre y él nunca tuvieron negocios en común, pero con cierta regularidad iba a mi casa a jugar ajedrez, así que me resultaba una figura familiar. Además del ingenio de Atencingo, el señor Jenkins tenía ya algunos intereses en la exhibición de películas y los dos socios que lo acompañaban en esa aventura eran precisamente Gabriel Alarcón y Jesús Cienfuegos. La circunstancia no nos amilanó y mi hermano Ernesto y yo fuimos a verlo. Sin pensarlo gran cosa, don Guillermo estuvo de acuerdo en asociarse con nosotros y nació así Ultracinemas de México, S.A., una empresa en la que fuimos socios a partes iguales.

La igualdad, sin embargo, lo era sólo en la forma, ya que para acelerar el desarrollo del negocio, don Guillermo le hizo varios préstamos a la compañía. Con ese capital construimos un cine en Guadalajara y poco después abrimos otro más en Toluca. Inquieto por la desproporción que había entre su inversión y la nuestra y preocupado, además, por el hecho de que mientras cubríamos nuestra parte de la deuda no podíamos seguir creciendo, di con una solución: hice una empresa con nuestras dos salas —el Variedades y el Coliseo, que ya estaba funcionando—, la bauticé Cines de Puebla, S.A., y le propuse al señor Jenkins que aceptara la mitad de nuestras acciones en pago de la deuda que teníamos con él. Don Guillermo aceptó mi idea y de esa manera no sólo volvimos a estar en igualdad de condiciones, sino que nos fue posible disponer del capital necesario para seguir promoviendo el desarrollo del negocio.

Por motivos que aquí no viene al caso recordar, mi familia decidió abandonar el negocio de los cines en 1940. La decisión contrariaba en todo mis deseos, pero acompañé a mi hermano Ernesto cuando fue a proponerle a don Guillermo que comprara nuestra parte de la empresa.

El señor Jenkins rechazó tajantemente la idea, mas poco después me mandó llamar para decirme que tenía interés en conservarme como socio y, con ese fin, estaba dispuesto a prestarme la suma necesaria para que fuera yo quien comprara la parte de mis hermanos. Cuando se lo dije a mi familia, la solución les pareció excelente, así que al terminar el año, don Guillermo y yo quedamos prácticamente como los únicos socios de Ultracinemas. Mi deuda con él la cubrí, por supuesto, con la parte proporcional de mis ganancias y unos años más tarde éramos, de nuevo, socios en paridad de condiciones.

Destaco esta circunstancia porque de ahí en adelante, así fuera yo quien tomaba todas las decisiones, con frecuencia sin consultarlo, siempre conservamos la paridad. La Compañía Operadora de Teatros, S.A., que llegó a ser nuestra empresa más importante, no fue la excepción. En relación a ella ocurrió un hecho que interesa registrar.

La Operadora había sido fundada por un hombre de gran visión e inteligencia, Theodore Gildred, y aunque no había sido bien manejada, yo sabía que terminaría por controlar el mercado de la exhibición cinematográfica en la ciudad de México y, en consecuencia, acabaría también por ser la compañía exhibidora más importante del país. Varias veces comenté el asunto con don Guillermo, destacando que hasta entonces la Operadora no había sido administrada adecuadamente. Mi temor era que la empresa podía llegar a venderse y si su comprador la ponía en pie, nosotros sufriríamos las consecuencias. La única manera de evitar el daño era adquirirla.

Un hecho favorecía la situación: el Banco Cinematográfico, en esos años una institución formada con capital privado y diez por ciento de capital del Estado, era dueño del 25 por ciento de las acciones de la Operadora. Don Guillermo tenía una proporción semejante de la empresa, pero poseía, además, muchas acciones del Banco Cinematográfico, tantas que con un pequeño porcentaje podía llegar a adquirir tanto el control del Banco como el de la Operadora.

Así se tratara de una operación muy compleja, me puse a buscar quién podría vendernos las acciones que nos eran necesarias y descubrí que los hermanos Grovas tenían algún capital invertido en el Banco. Fui a ver al mayor, don Jesús, que entonces tenía su despacho en una esquina de las calles de Artes y Lafragua. Le dije qué pretendía y me contestó que, efectivamente, él y su hermano Adolfo poseían algunas acciones del Banco Cinematográfico, pero no estaban dispuestos a venderlas.

Al salir de su oficina, me encontré en el pasillo del edificio con Adolfo, el menor de los Grovas. Lo saludé, platicamos un momento y me invitó a seguir la charla en su despacho. Como la conversación parecía prometedora, para continuarla lo invité a tomar una copa en una cantina que estaba en la planta baja del edificio. Apenas le habíamos dado un sorbo a nuestras bebidas, cuando Adolfo me confesó que estaba cansado del Banco Cinematográfico.

—Me metí al negocio sólo porque mi hermano Jesús me lo pidió —dijo—, pero hasta ahora no he recibido un solo centavo por mi inversión.

Sin pensarlo dos veces, saqué mi cartera, conté el dinero que llevaba y apartando mi copa le dije:

—Pues eso tiene remedio inmediato. Mire: en mi cartera traigo mil seiscientos pesos. Estoy dispuesto a perder esta cantidad si hoy mismo no le pago por sus acciones del Banco la suma que me pida.

Adolfo Grovas creyó que era broma, mas al ver mi seriedad, después de pensarlo un momento mencionó una cifra seguro de que yo la rechazaría.

—Está bien —dijo—. Le vendo mis acciones en ochenta mil pesos.

—Perfecto —le contesté—. Vamos al banco ahora mismo.

En la esquina donde está hoy el hotel María Isabel Sheraton, había entonces una sucursal del Banco de Comercio y ahí, también por suerte, tenía la suma requerida, así que fuimos al banco, cambié un cheque y le pagué el monto en efectivo. Como Adolfo

Grovas tenía las acciones en su casa, fuimos a ella y me las entregó. Ese mismo día se las envié a don Guillermo a Puebla.

Esa pequeña y afortunada inversión le dio a don Guillermo el control del Banco Cinematográfico y en consecuencia el de la Operadora de Teatros. Poco después el gobierno le compró al señor Jenkins las acciones que tenía del Banco, pero a cambio de ellas le vendieron las de la Operadora. La transacción fue afortunada porque, como había yo supuesto, terminó por ser la empresa de exhibición cinematográfica más importante del país.

He relatado este incidente porque aunque nunca creí que mi suerte pudiera volver a brillar de manera semejante, gracias a una operación muy similar llegué a adquirir el control del Banco de Comercio.

Debo señalar aquí, antes de eso, que don Guillermo me tenía una gran confianza y me comentaba todos sus negocios, incluso aquellos en los que yo no tenía participación alguna. Sabía, así, que casi sin proponérselo, había ido reuniendo un gran conjunto de acciones del Banco de Comercio y un día, al darme cuenta que el señor Jenkins podía llegar a tener el control del Banco, empecé a acariciar la idea de abandonar el negocio de los cines. Mi decisión se debía, sobre todo, al hecho de que el mundo de la industria cinematográfica era ya en esos años extremadamente conflictivo y su futuro resultaba incierto.

El primer paso que di para llevar adelante mis propósitos fue pedirle a don Guillermo que me nombrase su representante ante el Banco de Comercio. El señor Jenkins estuvo de acuerdo y aunque nunca hubo un poder legal ni actué propiamente como su apoderado, le pidió a don Salvador Ugarte, el director general de la institución, que me incorporara al Consejo.

Don Salvador, estimando que la petición era razonable, promovió mi nombramiento como consejero suplente. En marzo de 1950, los integrantes del Consejo del Banco de Comercio, me dieron una comida en el restaurante El Parador como bienvenida. Dos años más tarde, también en el mes de marzo, ascendí a consejero propietario.

Mi participación en el Consejo fue muy discreta y sólo por excepción intervenía en las discusiones o en los acuerdos que se tomaban. Seguí esa estrategia, porque además de no tener una sola acción del Banco, deseaba aprovechar la oportunidad para adentrarme más en el negocio bancario y conocerlo mejor.

Un punto al que le puse especial atención fue descubrir cómo podía adquirir el pequeño paquete de acciones que le hacía falta a don Guillermo para tener el control de la institución. Por fortuna, poco después se presentó la oportunidad: Manuel Senderos heredó las acciones de su padre, Liberto Senderos, y supuse que si le ofrecía un buen precio, no se negaría a vendérmelas.

Se trataba de poco menos del diez por ciento y, cuando hablé con él, le aclaré que con ese porcentaje don Guillermo Jenkins tendría el control mayoritario del Banco de Comercio.

—Cuando esto se sepa —le dije—, no va a haber quien compre y el valor de las acciones va a bajar, así que éste es el momento de vender.

El precio que le ofrecí era muy bueno. Las acciones del Banco se cotizaban entonces entre ciento ochenta y doscientos pesos y, si la memoria no me engaña, le ofrecí doscientos treinta, es decir, por un paquete que valdría entre siete y medio y ocho millones de pesos, yo le ofrecí casi nueve y medio, así que no dudó mucho antes de aceptar.

Aunque en este caso hice la compra a nombre de don Guillermo, yo estaba en verdad procediendo a nombre propio. La razón es que el señor Jenkins se encontraba descansando en Acapulco y aunque varias veces intenté comunicarme telefónicamente con él, me fue imposible lograrlo ya que en aquellos años el servicio telefónico de larga distancia era muy malo. Yo sabía, sin embargo, que el señor Jenkins no podía sino aprobar una adquisición semejante, así que cuando Senderos decidió venderme sus acciones, las compré.

Desde hacía algún tiempo tenía en mi caja de seguridad varios bonos de la Nacional Financiera de los que don Guillermo era el propietario. Su valor ascendía a veinte millones de pesos, así que fui, cambié poco menos de la mitad y con esa suma le pagué a Senderos.

Pocas veces en mi vida he estado tan feliz como el día en que recibí las acciones del Banco de Comercio. Mi buena suerte había vuelto a brillar como doce años antes, en 1943, cuando logré comprarle a Adolfo Grovas las acciones que nos dieron el control de la Operadora de Teatros. Ahora, al cerrar la compra con Manuel Senderos, la suerte había vuelto a ayudarme y pude realizar el que vendría a ser el negocio más grande de mi vida. Si el pequeño paquete de acciones que Grovas me vendió me permitió hacer la que fue, en su tiempo, la cadena de exhibición cinematográfica más grande de México,

las acciones que adquirí de Senderos me abrieron el camino a la dirección del Banco de Comercio, que también en su tiempo, transformado ya en Bancomer, llegó a ser el banco privado más fuerte del país.

Conseguí comunicarme telefónicamente con el señor Jenkins sólo después de haber cerrado la operación. Escuchó con toda atención el relato de lo que había yo hecho y no me dijo nada. Poco después, cuando ya había regresado a Puebla, hablé de nuevo con él por teléfono y tampoco me hizo comentario alguno. Dos días más tarde, sin embargo, fue a verme a mi despacho, entonces en la esquina de Balderas y Ayuntamiento, se sentó, y me dijo con cierto enojo:

—¿No crees, Manuel, que es un abuso que sin conocimiento mío hayas dispuesto de casi diez millones de pesos?

Yo empecé insistiendo que la compra le daba el control del Banco, pero eso tampoco lo satisfizo.

—¿Y crees que el gobierno va a quedarse contento de que un gringo controle el Banco de Comercio? —me dijo.

—Si no quería usted llegar a tener el control del banco —le contesté—, ¿entonces para qué adquirió el 41 por ciento de sus acciones? El diez por ciento o poco menos que compré a su nombre le da el control, mas si usted no las quiere, déme dos o tres meses para pagárselas, cargándome el 2 por ciento mensual. Cuando llegue a saberse lo que implican, el grupo que hasta ahora controla el Banco me pagará una cantidad muy importante para evitar que lo tenga otra persona y yo ganaré mucho dinero.

Don Guillermo lo pensó un momento, me dijo que estaba de acuerdo y terminó el asunto.

Desde algunos años atrás, cuando llegué al Banco como consejero suplente, empecé a considerar la posibilidad de comprarle al señor Jenkins las acciones que tenía de la institución bancaria. El propósito era muy difícil de lograr y muchas veces dudé que llegara a cristalizar.

El punto de partida de mi proyecto era organizar el negocio de la exhibición cinematográfica de tal manera que fuese posible llegar a dividirlo. Sus dos aspectos centrales eran evidentes: por una parte se encontraban los edificios de los cines, por la

otra la organización necesaria para operarlos. Hasta 1950 una y otra tarea estaban mezcladas y lo usual era que un cine, o un pequeño grupo de cines, se encargaran también de los aspectos operativos. De hecho los inmuebles y la operación integraban una sola empresa.

A partir de 1950, y pensando siempre en poder llegar a tener el control del Banco, empecé a reorganizar el negocio de la exhibición a fin de que la Operadora de Teatros se ocupara de la administración de las salas cinematográficas y otra empresa que constituí con ese fin, la Compañía Constructora y Operadora de Inmuebles, S.A., fuese la propietaria de los edificios en que estaban los cines y se encargara de construirlos. En 1955, o poco antes, la separación entre una y otra había quedado completa.

Como en todos los negocios en los que el señor Jenkins y yo estábamos asociados, éramos dueños en igualdad de condiciones de la Compañía Constructora. El valor de mis acciones en esta empresa era más o menos el mismo que el de las del Banco y si el señor Jenkins accedía a cambiarme unas por otras, él quedaría como único dueño de los inmuebles de la red de exhibición cinematográfica más importante del país y yo, a mi vez, tendría el control del Banco de Comercio. Como también al buen paso hay que darle prisa, fui a hablar con él y se lo propuse.

La respuesta que obtuve en un principio fue totalmente negativa. El señor Jenkins no quería siquiera considerar el asunto, pero ante mi insistencia convino en reflexionarlo con más calma y enviarme un memorándum con su decisión final. El documento que recibí al día siguiente, fechado el 16 de marzo de 1955, dice en la parte relativa:

Manuel:

Tuve mucha pena ayer con usted, pues después de tantos años de jalar juntos, me ha dado una pena enorme que un asunto de pesos no nos permita ponernos de acuerdo. Me pareció que usted se fue un poco sentido por mi terquedad, y mil veces prefiero no tratar esto ni ningún otro negocio, si es que pudiera tener como consecuencia una disminución en la intimidad y confianza que siempre nos ha ligado. Lo de menos sería dejar el asunto y no volver a tocarlo, pero estimo que éste no sería el remedio indicado porque usted se ha formado ciertos propósitos y pudiera quedar desilusionado, que sería tan malo como discutirlo.

He estado estudiando el asunto. Anoche, ya en la media noche, tenía el papel en la mano y estuve leyéndolo y estudiándolo.

Quiero insistir que las acciones del Banco valen mucho por constituir la mayoría, y siempre esta situación vale mucho. Usted mejor que nadie sabe que me han costado en pesos, no en dólares, y aunque es cierto que todas las acciones procedentes de los aumentos del capital han costado \$150.00, el precio que he pagado por las demás, cuyo número es mucho mayor, hace subir el costo término medio a más de \$200.00. No hay duda de esto, pero estoy conforme y satisfecho a venderlas en doscientos pesos.

Usted sabe la renuencia sin límite que tengo yo en hacer cualquier cosa que pudiera tender a separarnos en el negocio del cine. Esto ha sido para mí el motivo de mi oposición tan terca para tratarlo. Se recordará que cuando hace tiempo me habló de la idea, le dije que ni siquiera hablaría con usted sobre el asunto porque no me gustaba la idea, pero después hemos hablado y discutido el negocio porque he visto el interés que usted tiene en hacerlo.

Creo yo sinceramente que el cambio de acciones a la par es completamente justo. Yo lo haré con mucho gusto para permitir que lleve usted adelante su idea.

[...]

Así entiendo este negocio. Como bien lo sabe, yo no lo quiero hacer, pero con todo gusto lo haré si usted quiere.

Como podrá suponerse, don Guillermo se negó en un principio a venderme sus acciones del Banco porque no quería perderme como socio en el negocio de los cines. La razón principal era, sin duda, la confianza que nos unía, pero también, además, porque le convenía tener dos grupos que compitieran entre sí, o sea Alarcón, con la Cadena de Oro, y a mí con la Operadora. A eso se debió que en principio no quisiera discutir el asunto conmigo.

No obstante, gracias a mi insistencia y al afecto que nos teníamos, don Guillermo Jenkins volvió a ayudarme y con una generosidad enorme aceptó el cambio que le propuse, quedándose él como único dueño de los edificios de los cines y dejándome a mí virtualmente dueño del Banco de Comercio.

Antes de seguir adelante hay un punto que quiero destacar. Llegar a tener el control del Banco no fue una tarea sencilla. Cuando lo conseguí ya era un hombre de mediana edad —tenía 46 años—, y había empezado a trabajar en los negocios que dejó mi padre cuando tenía veinte. Aunque aún fuera dueño de la Operadora de Teatros, lo que invertí

en el Banco era el resultado de veinticinco años de trabajo y representaba casi dos terceras partes de todos mis bienes.

Eso es lo que estaba en riesgo cuando llegué, ya como director, al Banco de Comercio.

Capítulo 2

Mi llegada al Banco de Comercio

Llegué como director al Banco de Comercio el 23 de abril de 1955. Un mes antes, el 24 de marzo, tuvo lugar la reunión del Consejo en la que se aprobó mi nombramiento.

Para ese entonces ya tenía cinco años de estar vinculado a la administración del Banco, puesto que fui nombrado consejero suplente en 1950. En marzo de 1952 ascendí a consejero propietario. Mientras sólo tuve esos cargos no hubo problemas, pero cuando llegué como director hubo una reacción muy airada en mi contra y varios consejeros amenazaron con renunciar. Las condiciones para no hacerlo eran que yo renunciara a la dirección y pusiera en venta parte de las acciones que me daban el control mayoritario de la institución.

Para explicar qué ocurrió, debo hacer algo de historia y empezar recordando que el Banco de Comercio había sido fundado veintidós años antes, el 15 de octubre de 1932, por don Salvador Ugarte y algunos amigos suyos. Entre ellos destacan Raúl Bailleres, Mario Domínguez, Ernesto Amescua y Liberto Senderos. En aquellos años se decía que integraban el grupo BUDA —nombre formado con las iniciales de los apellidos de los tres primeros y del propio Ugarte—, pero hasta donde sé nunca actuaron como tal y las acciones que emprendieron en común se debían a su amistad y a que compartían muchos intereses.

Don Salvador Ugarte no era propiamente un hombre rico, pero era un amigo muy leal, un hombre de palabra y en todo un caballero. Las porcelanas chinas y los libros impresos en México en el siglo XVI eran su pasión. La colección de estos últimos, que según tengo entendido es una de las más valiosas que hay en el país, la donó después al Instituto Tecnológico de Monterrey, donde una sala de la biblioteca lleva su nombre.

Originario de Guadalajara, Jalisco, donde nació el 2 de agosto de 1880, Ugarte hizo algunos estudios de ingeniería y a lo largo de varios años dirigió con cierta fortuna una casa de cambio, trabajando, según decía, “como banquero sin comisión”. Casi a los

cincuenta, cuando su esposa ya había fallecido y estaba casada su hija única, decidió mudarse a la ciudad de México y poner un pequeño negocio de correduría.

No estuvo ahí mucho tiempo porque meses después el Banco Nacional de México adquirió su empresa y, antes de que pudiera advertirlo y probablemente en contra de su voluntad, Ugarte se encontró desempeñando el papel de mediador en una lucha que había entre dos facciones de la institución.

El problema venía de lejos: cuando estalló la Revolución, el Banco Nacional de México pertenecía a capital francés y en 1914, ante el desastre financiero en que se encontraba el país, los funcionarios del banco prefirieron regresar a Francia. Agustín Legorreta, padre y abuelo respectivamente de los otros dos banqueros de ese nombre, y en aquel entonces secretario del Consejo de Administración, fue nombrado director interino encargado del Banco.

Años después, al tranquilizarse el país, don Agustín decidió viajar a París y rendirles cuentas a los propietarios del banco. Para su sorpresa, se encontró con que los accionistas decidieron nombrarlo sólo codirector. El otro era un señor llamado Gastón Descombes, que habría de viajar con él a México para hacerse también cargo del banco. La dualidad en la administración no favoreció el acuerdo y, entre quejas, malentendidos y ocasionales confrontaciones que duraron largos años, el banco terminó por dividirse en dos facciones, una a favor de Legorreta y otra partidaria de Descombes. Las cosas llegaron a tal extremo que los opositores, coincidiendo únicamente en que la institución no podía funcionar de esa manera y sólo una persona debía mandar, pidieron el auxilio de los accionistas franceses.

La decisión final favoreció a Legorreta y se conoció en los primeros meses de 1932. Descombes regresó a Francia y, poco a poco, la nueva administración se fue desembarazando tanto de sus opositores declarados como de aquellos que sólo habían tratado de suavizar los roces entre un grupo y otro.

Salvador Ugarte se encontraba en el último caso y, sabiendo que no lograría pasar de gerente de la casa matriz del Banco Nacional de México, puesto que desempeñaba en ese entonces, decidió renunciar y volver a establecerse por su cuenta.

Sus primeros pasos fueron muy modestos. Rentó una pequeña oficina en el edificio que ocupaba el Canadian Bank of Commerce y con apenas un par de empleados, inició un negocio semejante a la casa de cambio que había tenido en Guadalajara. No le fue del todo mal, ya que conociendo su inteligencia y honestidad, algunas instituciones bancarias lo emplearon como corredor.

No obstante, Ugarte no estaba satisfecho y al hablar primero con algunos amigos, después con otros, se dio cuenta que gracias a ellos podía reunir el capital necesario para llevar adelante un proyecto más ambicioso y fundar un nuevo banco.

La idea cristalizó a fines de 1932, y el 15 de octubre de ese año, cuando el recién establecido Banco de Comercio, S.A., abrió sus puertas al público, su capital social ascendía a quinientos mil pesos y tenía diecisiete empleados de planta.

Ugarte y sus amigos se dedicaron a promover el Banco y pronto se vieron favorecidos por un público creciente y con las cuentas de empresas y comercios importantes. Al concluir 1933 el Banco tenía diecinueve empleados de planta y su capital social había aumentado a un millón de pesos.

Una de las mayores preocupaciones de la administración era poder servir a su clientela en otras plazas y desde mediados de 1933, en asociación con algunos hombres de negocios de Puebla, dieron los pasos necesarios para establecer en esa ciudad una institución filial. El 24 de enero de 1934 quedó finalmente constituida con el nombre de Banco Mercantil de Puebla, S.A.

Casi dos años después, cuando estaba por llegar la Navidad de 1935, el Banco Mercantil descubrió que había sido víctima de un fraude y, como carecía de los fondos necesarios para reponer el faltante, sus accionistas decidieron ponerlo en liquidación voluntaria.

El Banco de Comercio sólo tenía en ese entonces alrededor de la tercera parte de las acciones del Mercantil, mas decidido a salvar a la que era su primera filial, Ugarte viajó a Puebla y habló con los accionistas, invitándolos a incrementar el capital para cubrir la pérdida sufrida.

Por desgracia, la cantidad necesaria era de tal magnitud que los accionistas recibieron la propuesta con escepticismo y don Salvador, tras algunos días de preguntar quién podría sacarlo del problema, descubrió que sólo había un hombre que pudiera ayudarlo. Como podrá suponerse se trataba de don Guillermo Jenkins.

Ugarte se entrevistó con él y, tras enterarlo del problema, lo invitó a suscribir el capital necesario para salvar a la institución de la quiebra. El señor Jenkins, que tenía más dinero para invertir que dónde invertirlo, accedió sin dificultad y, a partir de entonces, se convirtió en uno de los principales accionistas del banco poblano.

A lo largo de varios años todo marchó sobre ruedas, pero en 1942, según tengo entendido, uno de los consejeros del Banco Mercantil empezó a oponerse de manera sistemática a cuantas sugerencias o decisiones vinieran de la ciudad de México y resultó imprescindible cambiarlo.

El propósito, sin embargo, representaba una dificultad: el Banco de Comercio, así fuera dueño de muchas acciones del Mercantil, no tenía pleno control sobre su filial. El asunto se planteó en el Consejo y, tras discutirlo, se decidió que el mejor camino para conseguir el control del banco poblano era comprarle a don Guillermo las acciones que tenía o, todavía mejor, canjeárselas por otras del propio Banco de Comercio que podían adquirirse en el mercado libre.

Ugarte, que había hablado varias veces con el industrial norteamericano, señaló además que no había ningún peligro en tal canje porque don Guillermo, así fuese extremadamente acaudalado, no tenía ni la pretensión ni el deseo de extender sus negocios más allá de Puebla. Era, dijo, un hombre de provincia, sin proyección nacional, y el Consejo, por unanimidad, decidió proponerle al industrial el cambio de acciones.

El señor Jenkins aceptó la transacción de buena voluntad y, confirmando la opinión de Ugarte, le dijo que le sería imposible asistir a las asambleas de accionistas y que no deseaba participar personalmente en la administración del negocio. Cuando fuera necesario le daría a don Salvador un poder para que él, o alguna persona designada por él, representara sus acciones.

La situación no varió a lo largo de la década de los cuarentas. El único cambio importante fue que don Guillermo, buscando siempre dónde colocar su capital, adquirió más acciones del Banco de Comercio y, en 1950, tenía ya el cuarenta y uno por ciento del total. Esto fue posible porque los sucesores del licenciado Luis Riba y Cervantes, y poco después los de Francisco Suinaga y Tornel, decidieron poner a la venta las acciones que habían heredado y él las compró.

El hecho de que el señor Jenkins hubiera llegado a acumular una proporción tan importante de las acciones del Banco de Comercio no alteró, al menos en un principio, el acuerdo original y en la Asamblea Anual de accionistas que tuvo lugar en enero de 1950, le envió a Ugarte, como siempre, un poder para que se encargara de ver que sus acciones estuvieran debidamente representadas.

Como se recordará, ese mismo año llegué Banco como consejero suplente, y aunque mi nombramiento se debía a mi larga asociación con el señor Jenkins, procuré que todo siguiera igual y promoví que don Salvador siguiera representando en las asambleas de accionistas a don Guillermo.

En 1955, sin embargo, la situación cambió por completo: don Guillermo Jenkins aceptó el canje que le propuse, intercambiamos las acciones y a principios de marzo de ese año, me encontré dueño del control del Banco de Comercio.

Pocos días más tarde, me entrevisté con don Salvador Ugarte y lo enteré de las transacciones que habían ocurrido, o sea tanto de la compra de las acciones de Manuel Senderos como de que yo acababa de adquirir las que tenía el señor Jenkins. El hecho de que tuviera el control mayoritario del Banco me obligaba, le dije, a estar enterado más de cerca de los negocios de la institución y necesitaba un cargo directivo para vigilar mi inversión.

Ugarte pensó que mi deseo no podía menos que ser obsequiado dado el gran número de acciones que poseía, pero el problema no era de fácil solución. En un memorándum que dirigió a los consejeros del Banco el 3 de abril de 1955, don Salvador recuerda los dilemas que esto le planteó y la escisión interna que trajo consigo llevarla al cabo. Conviene recordar la parte relevante de su documento:

Pensaba yo —escribe Ugarte—, en la manera de complacer a Espinosa Yglesias y en más de una ocasión cambié impresiones con algunos de mis colegas en el Consejo. Pensé primero en ofrecerle el puesto de vicepresidente ejecutivo, pero encontré que tal puesto no existe en nuestros estatutos y, al crearlo, habría que establecer en los propios estatutos las atribuciones que le correspondían. Y todo ello para un puesto de emergencia que más tarde no tendría razón de ser.

Finalmente encontré que podía crearse un nuevo puesto: el de Director, es decir, un segundo del Director General. Satisfizo desde luego a don Manuel esta solución, pero le advertí que tendría que consultarlo con mis colegas en el Consejo.

Así lo hice y con la mayoría de ellos hablé sobre el particular. Es verdad que no encontré una franca acogida porque me decían que don Manuel no tenía ninguna experiencia en la administración de bancos; que no siendo conocido en el gremio de banqueros consagrados, podía despertar suspicacias entre el público, entre los cuentahabientes y aun entre los bancos del país y del extranjero.

Otros de los señores consejeros no hicieron objeción alguna a mi sugestión y la aceptaron desde luego. Así, con la debida anticipación, mandé a cada uno de los señores consejeros un proyecto de las modificaciones que con este motivo habrían de presentarse en la Asamblea General.

En ese proyecto figuraba naturalmente la creación del nuevo puesto de Director que estaba destinado al señor Espinosa, y supliqué a los señores consejeros se sirvieran hacerme las observaciones que tuvieran a bien al proyecto de reformas a los Estatutos.

No recibí ninguna y así, en la Asamblea Extraordinaria del 24 de marzo último [1955], las reformas fueron aprobadas. En la Junta de Consejo que tuvo lugar inmediatamente después de la Asamblea, propuse a don Manuel Espinosa Yglesias para desempeñar el puesto de Director. Ni uno solo de los señores consejeros hizo objeción alguna y así el nombramiento quedó aprobado.

Días después me disponía a confeccionar el acta de la sesión cuando recibí la visita del señor [Raúl] Bailleres para comunicarme que habiendo cambiado impresiones con todos los señores consejeros, habían decidido proponer al señor Espinosa Yglesias que no conviniendo, a su juicio, a los intereses del Banco su designación de Director y que siendo un peligro para el mismo Banco el que estuviera en una sola mano el control de las acciones del Banco y el puesto de Director, habían decidido pedirle que vendiera una parte de sus acciones y que renunciara al puesto de Director. En caso de no hacerlo, el Consejo en masa, o la mayoría del mismo, renunciaría a sus puestos.

Cuando el señor Bailleres me enteró de este proyecto y aun me invitó a unirme a él, le expresé la grande pena que ello me causaba; que de llevarse al cabo la renuncia, el daño que el Banco de Comercio recibiría sería enorme; que siendo el Banco de mi propia obra, me consideraba obligado a salvarlo si ello me era posible y que de ninguna manera lo abandonaría. Después el propio señor Bailleres habló con el señor Espinosa Yglesias a quien comunicó la decisión de los señores consejeros y éste, según informe del señor Bailleres, se rehusó terminantemente a acceder a lo que se le pedía.

Esto me causó honda preocupación y una gran pena. No estoy acostumbrado a afrontar problemas de esta índole. Entonces el señor don Maximino Michel me sugirió que los consejeros tuviéramos una junta privada y secreta, a la que no asistiría el señor Espinosa Yglesias, a fin de dar una resolución definitiva a este conflicto. La reunión se efectuó y se llegó a la conclusión de que se le pediría al señor Espinosa Yglesias que solamente renunciara a su puesto de Director y que no insistirían en que vendiera parte de sus acciones, quedando yo encargado de comunicar a dicho señor la petición de los señores consejeros.

Lo hice así hasta en forma de súplica mía para solucionar el conflicto; quedó de resolverme al otro día y así lo hizo en los términos siguientes: “Si cuando se discutió mi nombramiento me lo hubieran pedido usted y los señores consejeros, seguramente

hubiera accedido o habría sugerido una solución que los satisficiera. Actualmente se conoce en el público mi nombramiento y se sabría igualmente que ante la amenaza de la renuncia del Consejo en masa había accedido a renunciar a mi puesto. Tiempo tuvieron los señores consejeros de haber discutido la inconveniencia de mi nombramiento y aun en la Junta del Consejo, cuando se hizo la proposición, pudieron exponer sus razones para no aprobarlo o, cuando menos, haberlo aplazado. Ahora, si yo acepto renunciar, ante el público en general, ante los señores consejeros y ante mí mismo, haré un papel tan desairado que no me atrevo a aceptarlo. Si los señores consejeros insisten en su renuncia, tendremos que aceptarlo, pero ellos serán los responsables de las consecuencias que le sobrevengan al Banco, a sus accionistas, a sus clientes y al país.” Nada se me ocurrió contestar a estos razonamientos.

Viendo esto hoy, a cuarenta años de distancia y sabiendo qué pasó, es muy fácil tomar tal decisión, pero en aquel entonces era imposible prever qué sucedería. Si insistía en conservar mi puesto de director, tal vez la mayoría de los miembros del Consejo renunciaría a su cargo y el Banco de Comercio quedaría desacreditado ante los ojos del público. Si esto llegaba a suceder, no sólo quedaría de director de un cascarón, sino que podría perder el capital que había invertido.

Dos personas apoyaron mi decisión. Una fue el propio don Guillermo, con el que me entrevisté brevemente. Su primera reacción, como era usual en él, fue muy crítica y me dijo que yo no tenía tanto dinero como para perder lo que había invertido en el Banco y por lo tanto debía buscar algún arreglo. Cuando le relaté más en detalle cómo habían sucedido las cosas y le dije por qué estaba decidido a enfrentar una tormenta en caso de que llegara a presentarse, estuvo de acuerdo conmigo y, como siempre, me demostró su confianza.

—Estoy saliendo hacia Acapulco. No me llames, pero si necesitas algo —me dijo—, mi administrador tiene instrucciones de darte lo que necesites. Si algo pasa, yo me arruino contigo.

El respaldo de don Guillermo Jenkins me dio una gran tranquilidad, pero todavía más importante para mí fue la reacción de mi esposa Amparo al enterarse de lo que ocurría. Resulta que la noche de ese mismo día llegué a mi casa llevando una porción de las acciones del Banco porque al día siguiente iba a constituir un fideicomiso con ellas.

Al llegar me encontré que estaban ahí, con mí esposa Amparo, dos parejas de amigos nuestros. Les relaté en líneas generales lo que había pasado ese día y Amparo, señalando hacia la chimenea que estaba prendida, dijo:

—Prefiero que en este mismo momento quemes todos esos papeles a que transijas. Yo sé que estás actuando correctamente y haciendo lo que es justo.

Contar con la confianza de mi esposa y de mi socio me dio tanta alegría, que esa noche nuestros cuatro amigos, Amparo y yo nos fuimos a celebrar a Los Candiles del Hotel del Prado. Recuerdo que oímos a un grupo español, famoso en ese entonces, que se llamaba Los Churumbeles.

Capítulo 3

Recibo la estafeta (1955-1957)

En 1955 el Banco de Comercio era ya una institución importante. Todavía estaba rezagado frente al Banco Nacional de México, en ese entonces el banco privado más fuerte del país, pero ya daba empleo a mil setecientas personas en la capital y a tres mil cien más en las filiales que tenía en el interior de la república, o sea un total de cuatro mil ochocientos empleados. Del total de los depósitos bancarios que había en el país, el Banco de Comercio manejaba aproximadamente el 18.5 por ciento —frente al 30 por ciento del Banco Nacional de México.

A pesar de su magnitud, administrar el Banco no me parecía difícil. El problema era otro y, a mi juicio, estaba en la actitud de los consejeros disidentes, ya que algunos cumplieron su amenaza y presentaron su renuncia. Se recordará que en un principio exigían dos cosas. Una era que vendiera parte de mis acciones. La otra que renunciara a mi cargo de director. Tras reunirse con don Salvador Ugarte redujeron sus pretensiones sólo a la última. Lógicamente yo me negué a aceptarla, dándoles tácitamente a entender que podían renunciar si así lo deseaban. Dos sucesos precipitaron los acontecimientos.

El primero fue una inversión indebida. En una reunión del Consejo, Aníbal de Iturbide, entonces el gerente general, informó que Carlos Trouyet le había dado los bonos de una empresa, Celulosa de Chihuahua, para que los colocara en el mercado y el Banco de Comercio los había adquirido. Al parecer se trataba de un asunto de rutina y, conforme

al informe presentado, la partida no era importante, pero no obstante decidí aclarar el asunto con don Salvador y le pregunté por qué razón los había comprado el Banco. Su respuesta fue que no sabía, pero lo iba a investigar. Al día siguiente Ugarte me buscó y, muy inquieto, me dijo:

—Tenía usted razón. Nuestro Banco compró los bonos de Celulosa, pero la inversión es mayor y según parece asciende a varios millones de dólares. Aníbal de Iturbide decidió la operación sin estar autorizado por el Consejo para disponer de cantidad semejante. Merece que se le pida su renuncia, pero como yo no me atrevo a hacerlo, pídasela usted.

Ese mismo día llamé a Aníbal de Iturbide a mi despacho de Balderas. Cuando llegó le dije sin rodeos:

—La compra de los bonos de Celulosa de Chihuahua fue indebida, sobre todo por el monto de la inversión. Hablé del asunto detalladamente con don Salvador Ugarte y como es algo extraordinario, me rogó que te pidiera tu renuncia.

Aníbal de Iturbide no intentó justificar su conducta y sólo dijo:

—Lo siento, pero antes de que llegaras al Banco, yo estaba acostumbrado a hacer las cosas así.

Según me enteré más tarde, cuando salió de mi despacho, en lugar de regresar al Banco, fue a ver a Carlos Trouyet. No sé qué le habrá dicho, mas Trouyet se quedó con la idea de que yo quería perjudicarlo. Al día siguiente, Aníbal de Iturbide renunció a su cargo de gerente general y Trouyet nos hizo llegar su renuncia como miembro del Consejo.

En contra de lo que yo suponía, la renuncia de estas dos personas no provocó una desbandada y los demás consejeros siguieron en su cargo por un corto tiempo, quizá porque primero deseaban enterarse de lo que yo intentaba hacer en el Banco. El problema no tardó en presentarse porque uno de mis propósitos los afectaba directamente.

El hecho es que una de las limitaciones que enfrentaba el Banco de Comercio era que no podía otorgar créditos a largo plazo ni pagar intereses porque carecía de una financiera propia. Cuando un cliente nos solicitaba un crédito a largo plazo, lo enviábamos a la Financiera Crédito Minero y Mercantil, S.A., de la que era dueño don Raúl Bailleres. La situación era de tal naturaleza que aunque el Banco de Comercio conseguía los

negocios, e incluso vendía los bonos de la Financiera, ella se quedaba con las ganancias. Todo esto sucedía, además, bajo la errónea noción de que la Financiera le estaba prestando un servicio al Banco.

Decidido a ponerle término a tal limitación, fui a ver al señor Bailleres y le pedí que le vendiera al Banco de Comercio el 51 por ciento de las acciones de esa institución. Bailleres, sin embargo, no estaba dispuesto a perder el control, así que sólo me ofreció el 49 por ciento de las acciones y a un precio tan elevado que decliné su oferta.

Al llegar a conocerse mi intento de adquirir la Financiera, hubo un revuelo entre algunos de los consejeros y poco después me citaron en el despacho de uno de ellos. Cuando llegué todos estuvieron muy cordiales conmigo y, al empezar a hablar de negocios, me hicieron una invitación muy honrosa: querían que yo accediera a ser consejero en todos los negocios que tenían. La propuesta era tan generosa que no pude sino preguntarme qué querían a cambio. No fue difícil saberlo: pretendían evitar que yo constituyera una financiera en el Banco. Cuando quedó claro que de eso se trataba, les agradecí su amable oferta y les dije que me era imposible aceptarla.

La conversación tuvo consecuencias: poco después casi todos ellos renunciaron al Consejo del Banco de Comercio para irse al Banco Comercial Mexicano, propiedad del señor Eloy Vallina.

Su renuncia me obligó a conseguir nuevos miembros para el Consejo del Banco. Por fortuna los encontré con gran rapidez y excelentes. El mismo día que el Banco Comercial Mexicano anunció en los periódicos quiénes integraban su nuevo Consejo, hice publicar, en la página de enfrente, la lista de los nuevos consejeros del Banco de Comercio.

Este logro no fue gratuito y, al menos en parte, fue resultado de mi excelente relación con don Antonio Carrillo Flores, entonces secretario de Hacienda. Recuerdo que meses atrás, tan pronto como llegué a la dirección del Banco de Comercio y me enteré de las pretensiones de los consejeros, lo informé del asunto.

Don Antonio siempre me trató con especial deferencia y esa vez no fue la excepción. Después de escuchar el relato de cómo había yo llegado a tener el control mayoritario del Banco y de lo que querían los consejeros, me dijo:

—Mire usted, don Manuel: el punto clave, y en el que no hay duda alguna, es que tiene usted todo el derecho de administrar un negocio del cual tiene el control. No obstante, un banco no es un mero negocio privado sino, a la vez, una institución de servicio

público y el gobierno no puede ser indiferente a la suerte que corra ni a los problemas que enfrente. Déjeme hablar con don Rodrigo Gómez —en esos años director del Banco de México— y conocer su opinión. Después volveremos a hablar usted y yo. ¿Le parece?

Por supuesto yo accedí de muy buen grado a lo que me proponía y un par de días después volvimos a reunirnos. Lo que me dijo en esa ocasión don Antonio Carrillo Flores me quitó un peso de encima:

—En opinión de Rodrigo Gómez —me dijo—, la escisión que ha ocurrido en el Consejo del Banco de Comercio, y la posible renuncia de algunos consejeros, no tendrá efectos negativos sobre la institución. No, al menos, mientras don Salvador Ugarte siga presidiendo el Banco y Armando H. Hernández siga estando, como hasta ahora, en la subdirección y al frente de las operaciones de provincia. La presencia de uno y otro, no sólo garantizará la continuidad de las operaciones, sino que le dará a los demás accionistas y a los propios cuentahabientes, la certeza de que el nuevo consejo estará formado por personas respetables y confiables. De esta manera —concluyó don Antonio—, se evitará que haya un pánico o algo parecido.

A partir de ahí don Antonio y yo nos seguimos viendo con cierta frecuencia, así que cuando los consejeros renunciaron se lo comenté de inmediato y le pedí que me sugiriera dos posibles consejeros.

Carrillo Flores pensó por un momento y me dijo que Eduardo Bustamante y Juan Sánchez Navarro podrían ser dos excelentes consejeros. Por supuesto no desdeñé la sugerencia y días después, al celebrarse la reunión mensual del Consejo, los dos se incorporaron a él.

A raíz de esto, don Antonio Carrillo hizo varias declaraciones señalando que los cambios que habían ocurrido en el Banco de Comercio eran normales en cualquier institución y no ponían en peligro su marcha. Por el contrario: era de esperarse que el Banco siguiera creciendo y sus servicios mejoraran, ya que, según dijo varias veces, “don Manuel Espinosa Yglesias es un hombre muy emprendedor”.

El señor secretario de Hacienda no fue el único que estuvo de mi lado. Entre muchos otros, recuerdo que un hombre íntegro a carta cabal, el licenciado Manuel Sánchez Cuén, director del entonces Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas,

también decidió apoyarme sin que yo se lo pidiera. Según supe después, el licenciado Sánchez Cuén había hablado con el director del Banco de México y con Carrillo Flores sobre la situación que había en el Banco de Comercio. La actitud de los consejeros disidentes le molestaba profundamente y, disgustado, llegó a decir que era increíble que unas cuantas personas intentaran crear un problema semejante.

Sánchez Cuén me mostró su afecto de una manera eficaz y silenciosa: le pidió al secretario de Gobernación, entonces Ángel Carvajal, que nos invitara a comer a mi esposa y a mí, en compañía de él y su señora. Don Ángel, que era un político muy hábil, no tardó en invitarnos a su casa y aunque en la comida no se habló una sola palabra del asunto, quedó claro que mi posición en el Banco de Comercio tenía el respaldo del gobierno.

El aval de todas estas personas, sumado a la lealtad de don Salvador Ugarte hacia la institución, contribuyeron en muy alto grado a disipar las amenazas que se cernían sobre ella, mas creo que también fueron importantes algunas de las decisiones que tome como director, sobre todo hacia los empleados y hacia los clientes.

No pretendía yo llegar haciendo los cambios que necesitaba la estructura del Banco de Comercio, pero desde el primer día que actué como director quise tranquilizar al personal y a la vez dejar muy claro que la administración había cambiado.

Así, al renunciar los consejeros, convoqué a una junta a todos los gerentes de las diversas sucursales y algunos otros funcionarios. La reunión se efectuó en el comedor del viejo edificio del Banco de Comercio, el que años después fue demolido. Ahí les expliqué cuál era la situación y cómo había yo llegado a la dirección. También destacué que la institución no ganaba todo lo que debía ganar porque no tenía financiera, hipotecaria, ni aseguradora propias. Las dos primeras eran de don Raúl Bailleres. El dueño de la compañía de seguros era don Manuel Senderos. El Banco les conseguía clientes, mas con ello no ganaba. Asimismo, les hice ver que en materia crediticia se favorecía a algunos accionistas y consejeros del Banco, no al público, y que esto también reducía las ganancias de la institución e impedía pagarles mejor.

También en esa ocasión les dije que a partir de ese momento no habría créditos preferentes ni para nuestros accionistas ni para nuestros funcionarios. Si querían un préstamo, tendrían que solicitarlo como cualquier otro cliente, cumplir con todos los procedimientos, dar las mismas garantías y, si llegaba a otorgárseles, cubrir los mismos intereses. Sé que a mis espaldas hubo críticas y protestas, incluso de algunos miembros del Consejo, pero nadie se atrevió nunca a reclamármelo ni a decírmelo de frente. Con

el tiempo todo mundo, incluso los quejosos, aceptaron que yo tenía razón y el principio, además de justo, beneficiaba a la institución.

Los gerentes me hicieron varias preguntas y al ver la franqueza y honestidad de mis respuestas, me ofrecieron su apoyo y prometieron hacer todo lo posible por el Banco.

En esos días, temiendo todavía que pudiera presentarse un pánico, ordené que me informaran de inmediato de todo caso en el que un cuentahabiente quisiera retirar sus fondos. Poco después me dijeron que un cliente de una sucursal en Tacubaya lo había hecho. Lo visité de inmediato, le conté cómo había sido mi llegada al Banco y por qué habían renunciado algunos consejeros. Al enterarse en detalle de la situación, me felicitó y depositó de nuevo su dinero en el Banco.

Nunca volvió a ocurrir ningún otro caso semejante, por el contrario: muchos clientes llegaron a verme para decirme que estaban muy satisfechos con el cambio y a felicitarme por él. Recuerdo claramente a un señor apellidado Simons que pidió hablar conmigo y entró a verme acompañado por algunos de sus hijos. Esto fue poco después de mi llegada a la dirección, cuando todavía no cumplía ni siquiera un mes. Yo creí, en un principio, que el señor Simons había ido a verme para solicitarme un préstamo, pero no era así: simplemente quería felicitarme por mi valor y decirme que quien tomaba riesgos como los que yo había tornado, merecía todo su respeto. Y esto a tal grado que había decidido aumentar sus negocios con nuestro Banco.

Semanas más tarde pude llevar a la práctica la decisión que había precipitado el conflicto y lograr que el Banco de Comercio contara con una financiera propia. Con este fin el Banco adquirió una empresa de ese tipo, muy pequeña, que estaba en venta. Se solicitó después un cambio de nombre y así nació la Financiera Bancomer. Nunca lo lamenté, por el contrario: años más tarde, al hacer un balance de mis acciones, me di cuenta que también había intervenido mi buena suerte, en este caso para impedir que el Banco comprara las acciones de la Financiera del señor Bailleres. Aun en el caso de que el banco de Comercio hubiera adquirido el 51 por ciento de las acciones de tal institución, habríamos quedado limitados en nuestras acciones y no nos hubiera sido posible vender, como lo hicimos después, el 24 por ciento de las acciones de la Financiera Bancomer y obtener con ello una buena utilidad.

Con relación a las otras dos instituciones necesarias para poder dar todos los servicios propios de la banca, sucedió algo semejante. Nos enteramos que una persona solicitó una concesión para crear una aseguradora. La concesión le fue otorgada y la llamó El Globo, S.A., pero algunas dificultades financieras le impidieron operarla y se la

compramos. Poco después la Secretaría de Hacienda nos autorizó a cambiarle el nombre y la rebautizamos como Aseguradora Bancomer, S.A. En cuanto a la hipotecaria, hicimos todos los trámites legales desde un principio: solicitamos ante Hacienda una concesión para establecerla y meses después nos fue otorgada.

De las muchas cosas que ocurrieron por esos días, hay una anécdota que merece recordarse. Don Antonio Carrillo Flores me la contó por primera vez en privado, un día que comimos juntos, pero me atrevo a relatarla aquí porque él mismo la contó muchas veces en público varios años después, siempre con gran alegría de su parte.

Resulta que en los medios financieros se habló mucho de la salida de Aníbal de Iturbide del Banco de Comercio, y el director del Banco Nacional de México, Agustín Legorreta, vio en ello una oportunidad y fue a ver a don Antonio a su oficina. Por algunos minutos platicaron de cosas sin importancia hasta que Legorreta llegó a lo que le interesaba.

—Tengo entendido —dijo como si se tratara de algo banal— que estás en problemas con el Banco de Comercio. Yo te lo puedo comprar.

Don Antonio, que en ese momento de la anécdota rara vez contenía la risa, cuenta que trató de ponerse muy serio y le contestó:

—Yo te lo vendería con mucho gusto, Agustín, pero da la casualidad que el Banco de Comercio no es mío. Si lo quieres ve a hablar con don Manuel Espinosa.

Agustín Legorreta, por supuesto, jamás me hizo tal propuesta aunque varias veces comimos juntos. En una de esas ocasiones, por cierto, ocurrió un hecho chusco. Lo invité a comer al restaurante Prendes, en la calle 16 de Septiembre y a la hora de pagar me di cuenta que no llevaba dinero. Legorreta me dijo que no tenía importancia y él pagaría, pero tampoco traía efectivo. Los dos intentamos pagar firmando la nota, pero no nos dieron crédito y tuve que mandar por dinero a mi oficina en el Banco de Comercio para poder liquidar el valor de nuestro consumo.

Otra anécdota curiosa de esos días de conflicto tuvo a don Salvador Ugarte como actor principal. Sabiendo que era mi principal aliado y su presencia en el Banco resultaba en esos momentos de vital importancia, los ex consejeros emplearon sus influencias para proponerlo como embajador de México en el extranjero y así deshacerse de él. En cierto

sentido, y gracias a la ayuda del ex presidente Miguel Alemán, sus maniobras tuvieron buen éxito, ya que un día el secretario de Relaciones Exteriores, en ese entonces Luis Padilla Nervo, le pidió a don Salvador que tuviera la gentileza de ir a verlo. Cuando se reunieron, le dijo que el presidente Ruiz Cortines vería con sumo agrado que aceptara hacerse cargo de la embajada de México en Portugal. Ugarte le agradeció la oferta y le respondió que sus obligaciones en el Banco de Comercio le impedían aceptarla. Al contarme lo que había pasado, me dijo bromeando:

—Le confieso, don Manuel, que no sé cuál habría sido mi respuesta si el canciller llega a ofrecerme la embajada en Washington.

Los problemas que suscitó mi llegada al Banco de Comercio no tuvieron mayores repercusiones y poco tiempo después los consejeros disidentes y yo hicimos las paces. Varias circunstancias colaboraron a ello. Quizá la más relevante haya sido que logré consolidar mi posición como banquero, mas también influyó en el resultado, sobre todo con Trouyet, la cercana relación que tuve con el presidente Gustavo Díaz Ordaz.

Recuerdo, así, que poco después de que el licenciado Díaz Ordaz fue declarado presidente electo, fueron a visitarme a mi oficina Jorge Larrea y Justo Fernández. El encargo que llevaban era invitarme a la boda de un hijo de Carlos Trouyet, quien deseaba que mi esposa y yo asistiéramos al banquete que con ese motivo habría de celebrarse en el edificio de Las Vizcaínas.

Era evidente que con ello se buscaba una reconciliación, así que en principio acepté la invitación, mas al consultar mi agenda descubrí que esa misma noche tenía una recepción de gala en la Embajada de Alemania. Como era del todo imposible cancelar ese compromiso, me disculpé con Fernández y Larrea.

Poco después, no obstante, recibí una llamada telefónica de Carlos Trouyet, quien me insistió que fuéramos al banquete de su hijo después del compromiso de la Embajada. Accedí a ello y cuando llegué nos dimos un abrazo. A partir de entonces las diferencias quedaron olvidadas y de ahí en adelante nos tratamos como amigos.

Los primeros años que estuve al frente del Banco de Comercio, seguí dirigiendo también la Operadora de Teatros. Por las mañanas estaba en el Banco y por la tarde, caminaba unas cuantas cuadras para llegar a mi oficina de la Operadora. No hay duda,

sin embargo, que el Banco de Comercio, con todos los retos que me planteaba, constituía ya mi ocupación principal.

Durante algunos meses, hablando con los empleados y los directivos, visitando las sucursales de la capital y las filiales del interior del país, procuré conocer a fondo la institución. Varios problemas resultaban evidentes. El primero era que para ofrecer un buen servicio debíamos contar con personal preparado que estuviera contento con su empleo y sintiera orgullo de pertenecer a la institución —y aunque había muy buenos funcionarios y empleados, todavía faltaba mucho por hacer—. Otro problema era que el cliente debía poder encontrar en nuestro banco todos los servicios necesarios, no sólo los que son usuales en el depósito y el manejo de cuentas, sino también, como ya he señalado, los financieros y los hipotecarios y aun los de seguros que son independientes de la banca aunque sus acciones le pertenezcan.

Entre 1955 y 1957 dediqué todo mi empeño a superar estos problemas, y aunque todos merecieron mi atención, pronto me di cuenta que la relación con las filiales requería de un cambio estructural de grandes proporciones, tan grande que debía irse armando lentamente antes de poder dar el paso final. Más adelante, al hablar de la consolidación del Banco de Comercio en toda la república y su transformación en Bancomer, me referiré en detalle a tales cambios. Por ahora baste decir que desde mi llegada a la dirección lo tuve siempre presente y no hubo mes en el que no viajara a provincia, diera alguna charla y platicara detenidamente con los consejeros de cada banco, sus accionistas, sus clientes más importantes e incluso con los miembros más prominentes de cada localidad.

La integración de los servicios del banco fue relativamente más fácil, pero como el cambio afectaba intereses importantes, planteó también algunas dificultades, por lo que inmediatamente hice que todas las políticas fueran iguales en todos los Bancos de Comercio y procuré que ningún gerente permaneciera en la misma sucursal más de cinco años.

Siempre tuve la convicción de que si éramos banqueros a eso debíamos dedicarnos, no a competir con nuestros clientes. Nuestra función era contribuir a acelerar el progreso de México auxiliando financieramente a las empresas, pero no estableciendo negocios propios o usando los créditos del Banco en beneficio de compañías propias de quienes trabajábamos ahí. Yo podría tener, como persona, fuertes intereses en la Operadora de Teatros, pero como funcionario de una institución bancaria debía separar claramente

una y otra actividad: hubiera sido injusto e indebido que empleara yo mi posición en el Banco para fortalecer mis intereses ajenos a él.

Como el capital de riesgo es muy escaso en nuestro país, el Banco llegó a participar en proyectos destinados a atraer capital extranjero, nueva tecnología o promover la mexicanización de alguna industria, como sucedió con la empresa San Francisco Mines of Mexico, Frisco. Recuerdo un caso particular. Se trataba de un proyecto conjunto con la empresa química Du Pont. El negocio implicaba una inversión ligeramente superior a cuatro millones de dólares y para ello era necesario constituir una empresa mexicana. Esto dio origen a un problema: por ley el 51 por ciento de las acciones de la nueva compañía debía ser propiedad de mexicanos, mas la Du Pont no quería perder el control y sus abogados elaboraron un contrato tan severo y complejo que prácticamente nos quitaba el control.

El problema dio origen a interminables discusiones entre los abogados de la Du Pont y los del Banco. Al ver que después de varios días de negociaciones no lograban llegar a un acuerdo, busqué al señor Carpenter, presidente internacional de la empresa, y le dije:

—Con la fuerza y el poder de la Du Pont, en caso de que el Banco de Comercio hiciera algo indebido, quedaría desacreditado por ustedes en todo el mundo. Además —añadí—, yo me comprometo personalmente con usted a que si llegara a haber alguna diferencia, buscaría la manera de que llegáramos a un acuerdo, pero no usaría el privilegio que me otorgaría tener el cincuenta y uno por ciento de las acciones. Si no confía usted en mí, entonces no tiene caso emprender ninguna empresa en común y lo lógico sería que buscara usted otro socio mexicano.

Convencido con mis argumentos, el señor Carpenter y yo redactamos un contrato muy simple, de apenas cuatro cuartillas, y con él trabajamos sin ningún tropiezo ni dificultad alguna a lo largo de muchos años.

Cuando la empresa química que constituimos cumplió un cuarto de siglo, después de que la banca mexicana fue estatizada, la Du Pont me pidió que le vendiera las acciones que había yo adquirido con mis bonos de la indemnización bancaria, y lo hice sin ninguna reticencia. Días después me enviaron una charola de plata con la siguiente inscripción:

*A Manuel Espinosa Yglesias
por 25 años de sabios consejos como
socio y amigo de Du Pont.
Con nuestros mejores deseos y gran estima,*

Edward G. Jefferson
*Presidente de
E. I. Du Pont de Nemours y Co.*

En cuanto al Banco de Comercio, los hechos se encargaron de probar que mi diagnóstico era correcto. Estaba yo en lo justo al querer integrar a los servicios que prestaba los de una financiera, una aseguradora y una hipotecaria. Tan fue así que en apenas dos años y medio —de abril de 1955, cuando llegué a la dirección, a diciembre de 1957—, las utilidades pagadas crecieron en dos tercios, o sea en 66.6 por ciento, ya que pasamos de seis a diez millones de pesos. Y esto contando sólo a la financiera y la aseguradora, ya que la hipotecaria, constituida más tarde, sólo empezó a rendir frutos a partir de 1958.

Es claro que estos logros no se alcanzaron sólo por la ampliación de los servicios. Resultaron, también, del conjunto de otras políticas que poco a poco fui imponiendo en el Banco, como la de reinversiones y las de personal.

El Banco de Comercio, al igual que todos los negocios, necesitaba capital para crecer. Eso lo tuve muy claro desde que empecé, en Puebla, con el de los cines, así que aquí apliqué los mismos principios y pensé que la única manera de lograrlo era reinvertir las utilidades.

Con este fin hablé con don Antonio Ortiz Mena, para ese entonces secretario de Hacienda, para intentar convencerlo que promoviera una reforma de ley. Hasta ese entonces los dividendos que recibían los accionistas causaban el impuesto correspondiente y yo deseaba que quedaran exentos de impuestos, cuando menos en el caso de que reinvirtieran sus dividendos en la compra de nuevas acciones antes de que hubiera transcurrido un mes. Como el licenciado Ortiz Mena posee una inteligencia excepcional, no necesité decirle gran cosa para que entendiera los beneficios que tendría para México una reforma semejante y unos meses después, gracias a su apoyo, el Congreso aprobó las modificaciones a la ley.

El cambio era relevante porque la mayor parte de los inversionistas no quieren que tales sumas estén inactivas. Para lograr, no obstante, que reinvirtieran sus dividendos en el Banco era necesario pagarles sus dividendos en efectivo. Las circunstancias ya no son las mismas, pero en aquellos años el motivo era muy simple: cuando un accionista recibía como pago una acción liberada, tenía la impresión de que sólo se le estaban dando papeles y quería venderlos. En cambio, si se le pagaba con dinero en efectivo y al efectuarle el pago se le ofrecía la opción de comprar acciones, su respuesta era siempre muy favorable. La reforma legal nos permitió hacerlo y, gracias a eso, fue posible lograr que cada año se suscribieran nuevas acciones con ese capital. Los resultados fueron magníficos y el Banco de Comercio empezó a crecer con gran rapidez ya que año con año, sin excepción, se reinvirtieron todas las utilidades.

Mi política de puertas abiertas y mi disposición a atender y a hablar con todo mundo dio también muy buenos resultados. Con ello no sólo conseguí enterarme de muchas cosas indebidas —como los créditos preferentes que se otorgaban a ciertos consejeros y accionistas en demérito del resto de nuestros cuentahabientes—, sino de prácticas viciadas en el trato hacia el personal que convenía corregir.

Recuerdo, por ejemplo, un día que una de las empleadas solicitó hablar conmigo. Conforme a la regla que me había trazado la recibí de inmediato y tan pronto como entró, sin decirme ni siquiera una palabra, empezó a llorar. Le dije que se sentara e intenté tranquilizarla y poco a poco, entre sollozos, intentó decirme qué le pasaba. Adivinando su problema, me atreví a preguntarle si estaba embarazada y con la cabeza me respondió que sí. Cuando al fin pudo hablar me dijo en una sola oración todas sus cuitas:

—Mi problema, don Manuel, es que mi madre me corre de la casa, mi novio no se casa conmigo y el Banco me despide.

El problema no me era desconocido. Entre los muchos informes que recibía había uno que se repetía con cierta regularidad. De tiempo atrás los bancos habían adoptado la práctica de contratar sobre todo a personal femenino. Tal política no se debía a que se les pagara menos ni, tampoco, a un afán de ayudar al desarrollo laboral de la mujer. Se debía, simple y llanamente, al hecho de que las mujeres no solían hacer carrera en los bancos y, después de trabajar unos años, terminaban casándose o renunciaban para cuidar a un hijo o a un pariente. Se contrataba mujeres, así, porque no planteaban

problemas de antigüedad ni de jubilación o de retiro. El principio se complementaba con dos reglas que todas las instituciones bancarias seguían puntualmente: si una empleada se casaba, tenía que renunciar y, si se embarazaba, era despedida.

Como estas disposiciones me parecían injustas y además eran contrarias a la ley, al oír el drama de aquella muchacha tomé la decisión de cambiarlas ahí mismo.

—No se preocupe. Si logra que su mamá me venga a ver trataré de convencerla de que no la corra de su casa. Con su novio, si usted me lo permite, también podría hablar. En cuanto al Banco, no la va a despedir.

—Don Manuel —me dijo llorando todavía—, usted no conoce las políticas del Banco. Me van a correr.

—Tal vez no las conozca —le contesté—, pero las puedo cambiar.

Poco después llamé a mi despacho al doctor Uribe, el médico del Banco, y le ordené que atendiera a esa muchacha. El médico me miró sorprendido y dijo:

—Don Manuel, conforme a la política del Banco hay que indemnizarla.

—Pues esa política se cambia en este momento —le dije—. Además de ser injusta, el Banco no puede violar la Constitución.

Hubo muchas críticas por mi decisión, pero el Banco tenía que hacerlo. Si la Constitución decía que toda trabajadora tenía derecho a conservar su empleo y a que se le pagara íntegro su sueldo seis semanas antes del parto y seis semanas después de él, así sería también en el Banco de Comercio.

Algunos meses después, la muchacha volvió a verme. Estaba tan feliz y rozagante, con un bebé en los brazos, que al principio no la reconocí. Después me dijo:

—Me trajo usted muy buena suerte, don Manuel. Cuando mi mamá se enteró de lo que usted me dijo, no me corrió de la casa. Mi novio sí se casó conmigo y aquí está mi bebita.

Otro problema que encontré fue el de los pagos. La práctica que se seguía era también injusta, ya que para pagar menos en los casos de jubilación o de despido, se mantenía al empleado con un sueldo de base muy bajo y el resto de sus percepciones se agrupaban

en las gratificaciones de fin de año, que llegaban a ser de seis, de ocho meses y aun más. Como las percepciones mensuales que recibían no les alcanzaban, se había generalizado la práctica de pedir préstamos a cargo de la gratificación anual. A mi juicio tal política era un robo. Al pagar de esa manera, la empresa estaba obteniendo un lucro indebido, ya que parte importante del salario era “jineteadá” a lo largo del año.

Al enterarme en detalle de lo que ocurría en el Banco de Comercio, cambié el procedimiento de raíz. Lo que hice fue distribuir la gratificación anual entre trece meses y medio y considerar tal percepción como el verdadero salario de cada trabajador. Y hablo de trece meses y medio porque de acuerdo con el Reglamento Bancario, los bancos tenían la obligación de pagarles a sus empleados un mes al concluir el año, y medio mes más cuando tomaban sus vacaciones. Para esto se cambiaron los recibos, especificando claramente el monto del sueldo y lo que se estaba adelantando a cuenta de las vacaciones. La disposición fue recibida con gran júbilo por todos los empleados y las relaciones con el personal mejoraron en gran medida. Como podrá suponerse, los directivos de otros bancos criticaron también esta reforma —aunque todos, sin excepción, terminaron por seguir mis pasos.

Otra costumbre que me parecía absurda era que a fines de cada año, los directivos más importantes del Banco le entregaran personalmente su gratificación anual a los altos funcionarios. Para ello los reunían en el piso principal y, tras algunos discursos en los que daban gracias a Dios de que había sido un buen año y podían darles su gratificación, se formaban en fila y cada uno de ellos pasaba a recibir su cheque y a darle las gracias a los directores como si se tratara de un gran favor.

Cuando llegó a término el primer año que estuve como director del Banco, fueron a invitarme para que fuera a la absurda ceremonia en que se entregaba la gratificación anual. Por supuesto me negué y dije que ese pago debía de hacerse como cualquier otro. Si se les daba era porque lo merecían y se lo habían ganado. Entregárselos no debía convertirse en una ceremonia que los obligara a dar las gracias.

Otro problema al que le dediqué mi atención fue el de los tabuladores. Al igual que otros bancos, el de Comercio tenía un tabulador de sueldos extremadamente complejo. Tras estudiarlo por algunos días advertí que tenía treinta y tres categorías diferentes, cada una dividida en tres niveles a los que se llamaba A, B y C, de tal manera que en la práctica había cien niveles. Esto les permitía a los supervisores pasar a un empleado de un nivel a otro, o incluso de una categoría a otra, según su desempeño y eficiencia. La libertad que el tabulador le daba a cada jefe era muy amplia y, por desgracia, no siempre

se la empleaba de manera correcta. A veces se la usaba para pagar favores personales, fuesen sexuales o de otra índole, o como una forma de castigar a quien se negaba a otorgarlos.

Aparte de las injusticias a las que se prestaba una clasificación tan compleja, había una evidente: si la ley ordena que a trabajo igual se pague igual salario, los niveles A, B y C debían desaparecer, puesto que todos los empleados que se encontraban en esa categoría desempeñaban las mismas labores.

En este caso no fue posible llevar adelante la reforma de tajo, pero poco a poco logré que todos los trabajadores de cada categoría quedaran inscritos en la C —que era la más alta—, y después, también paso a paso, conseguí que se fuera reduciendo el número de categorías hasta que sólo quedaron veinticuatro.

A juicio de quienes se hicieron cargo de Bancomer después de que ocurrió la estatización bancaria de 1982, el mejor tabulador que había en la banca mexicana, el más justo y claro, era el nuestro.

Aunque de menor importancia, otro punto al que le presté atención inmediata fue el de los gastos de representación. Recuerdo que en uno de los primeros días, cuando estaba recién llegado al Banco, cayó en mis manos una hoja señalando el monto al que habían ascendido el mes anterior los gastos de representación de cada funcionario. La cifra final me pareció excesiva y decidí corregir el problema.

En lugar de tomar una disposición tajante o de fijarle un tope a los gastos que cada funcionario podía hacer, en esta ocasión me pareció más prudente predicar con el ejemplo.

Debo recordar aquí que desde el momento en que me hice cargo del Banco hasta que me vi separado de él, llevé al cabo una intensa tarea de relaciones públicas. Parte importante de estas labores, como señalé con anterioridad, consistía en mantener relaciones muy estrechas con nuestras sucursales y filiales. Con cierta regularidad visitaba cada una de nuestras sucursales en el Distrito Federal. Ahí saludaba al gerente y a los empleados, les preguntaba qué pasaba y si tenían alguna queja o alguna sugerencia que hacerme. Una vez al mes viajaba al interior de la república. Todas esas visitas respondían al mismo formato: en cada banco se celebraba una junta con el Consejo de Administración. Después saludaba a los funcionarios y empleados y platicaba con ellos. Más tarde visitaba al gobernador o al presidente municipal, según el caso; a las autoridades eclesiásticas de mayor jerarquía; al general que tuviera a su cargo la zona militar y, por supuesto, a todos los empresarios y hombres de negocios de importancia.

Aparte de estos viajes, tan pronto como el Banco tuvo un comedor, todos los días comía con uno o varios clientes. Muy a menudo hacía cenas en mi casa con embajadores, empresarios, industriales, representantes de banco extranjeros y funcionarios importantes.

Además, y también en mi casa, ofrecí algunas grandes recepciones. Una cronista de sociales del periódico *Daily News* dejó en 1970 la descripción de una de ellas:

Suzy dice*

Todo en una noche de trabajo

CIUDAD DE MÉXICO, Dic. 1°.- Parece innecesario mencionar que, hombre o niño, Tío Suzy, su leal editor de sociales, ha asistido a un horrible número de fiestas, incluyendo muchas muy horribles.

Por más noches que las que desearía recordar, ha estado bajo tiendas, pabellones, tiendas de campaña con cielos estrellados simulados con seda azul. Cubierta de confeti, estrangulada por cintas de serpentinas, perseguida por globos de muchos colores flotando en mares de champagne, también ha asistido a grandes bailes, bailes medianos, bailes pequeños, grandes cenas, de tamaño mediano —bueno, con esto captan el cuadro. Todo está en una noche de trabajo.

Pero esta fiestera constante rara vez ha visto nada semejante, en pleno lujo y en perfecta organización a la fiesta de gala para 280 invitados dada por Manuel y Amparo Yglesias en honor a los dignatarios visitantes que vinieron a la toma de protesta del presidente mexicano Luis Echeverría. Manuel Yglesias es el presidente del Banco de Comercio y *naturalmente* como dicen en la ciudad de México, su fortuna personal es *muy grande*. En su soirée la señora de Yglesias llevó un vestido de terciopelo negro y aretes de diamantes redondos, cada uno pesando 20 kilates. ¿Necesito decir más?

Los Yglesias no se contentaron con levantar una tienda para su fiesta como la gente común. Construyeron un enorme cuarto de madera terciada sobre su hermoso patio. Parte de la madera estaba cubierta con papel tapiz amarillo con diseños damasquinos; candelabros de bronce colgaban del techo; pinturas de óleo colgaban de las paredes. La temperatura de todo el conjunto estaba perfectamente controlada (la ventilación siempre

* ©New York Daily News, LP.

es un problema en estas grandes recepciones). Las 280 personas se sentaron confortablemente ante mesas redondas —no apretujadas frente a esquivos meseros.

La cena fue soberbia y estuvo soberbiamente servida. Nada de esa aburrida espera entre un platillo y otro que hace que la mayor parte de las cenas parezcan durar para siempre. Todo lo que se suponía que debía de estar caliente estaba caliente, incluyendo las perdices con castañas, y todo lo que se suponía que debía estar frío estaba frío.

Había dos grandes orquestas en una plataforma especialmente construida que no tocaron nada ruidoso o de romper el alma. (Digo: era posible hablar sin gritar). Pedro Vargas, el eterno trovador de México, cantó canciones de amor y también Verónica Loyo, una rubia muy alta con kilos de cabello rizado y hermosos hoyuelos.

Ahí estaban, todos ellos

Todos los grandes estaban ahí: D.K. Ludwig, el millonario naviero americano y su esposa Ginger, en negro por Pauline Trigere; Charles McCoy de la Du Pont y la señora McCoy; Joseph Allen de McGraw-Hill y la señora Allen, de negro con un cuello turquesa; John Harper, de Alcoa, y la señora Harper en seda verde estampada con rosas; Richard Berlin, del imperio editorial de Hearst y la rubia señora Berlin, deslumbrante en terciopelo negro adornado con mink blanco y perlas del tamaño de huevos de pichón; Henry Ford segundo y la señora Ford en un pesado crepé rosa con una bufanda de chinchilla y Bruno Pagliai y la señora Pagliai (Merle Oberon) en una túnica de seda pesada recamada con brillantes sobre unos ajustados pantalones y resplandecientes pasadores entreverados en su cabello color medianoche.

Y ahí estaban el señor y la señora de Eustaquio Escandón (es el rey mexicano de los farmacéuticos). El banquero venezolano Eugenio Mendoza y su esposa; el banquero mexicano José Carral y su esposa Manona y así y así y así. El desempeño de los anfitriones fue perfecto, ya que a lo largo de todo esto permanecieron sentados, sonrientes, encantadores, sin una arruga. Piense en ellos la siguiente vez que trate de darle de comer y beber a 280 personas.

Hubo otras fiestas que respondieron al mismo formato, como la que ofrecí en honor de la Infanta de España cuando vino en su luna de miel con su esposo, el duque de Badajoz; y, claro, en las bodas de mis hijas Amparo, Ángeles y Guadalupe y en la de mi hijo Manuel, en las que siempre nos honró quien ocupaba la presidencia de la república.

Todas y cada una de estas cenas, comidas y reuniones —excluyendo obviamente las de índole familiar—, estaban dedicadas a promover el Banco de Comercio, pero hubiera sido ilegítimo cargarle su costo como gastos de representación. Creo que si lo hubiera hecho nadie me lo habría reprochado, pero decidido a predicar con el ejemplo, decidí pagarlos de mi propio peculio y en ninguna ocasión obligué al Banco a pagar un solo peso por este motivo. Las muy contadas ocasiones en que llegué a presentar una cuenta fue por el costo de hotel en algún viaje que hacía para consolidar las relaciones del Banco en el extranjero.

Con el fin de que otros funcionarios advirtieran que mis gastos eran mínimos o incluso inexistentes, ordené que la hoja mensual que los detallaba circulara entre ellos. Nunca les dije una palabra, pero al ver que mes a mes el renglón dedicado a mí aparecía en ceros, empezaron a reducir sus gastos y logramos evitar los excesos que eran frecuentes en otras instituciones financieras. El logro era importante, sobre todo si se considera que en aquellos años no contábamos todavía con un comedor propio, adecuado para atender a nuestros clientes y visitantes.

Otro problema que conseguí resolver con el ejemplo fue el de la hora a la que llegaban a trabajar los funcionarios importantes. Conforme a una vieja costumbre que imperaba en casi todas las instituciones bancarias, los directivos no llegaban a su despacho sino a las diez de la mañana o poco después. La práctica me parecía absurda: si abríamos las puertas al público a las nueve de la mañana, desde esa hora debíamos estar ahí para atenderlo.

Nunca dije una sola palabra sobre el particular, pero desde que empecé a trabajar en el Banco me hice el firme propósito de estar en mi despacho siempre antes de las nueve. Durante algunas semanas llegué antes que muchos otros funcionarios, mas al saberse que estaba yo en mi puesto desde antes de que se atendiera al primer cliente, corrigieron sus hábitos y empezaron a llegar tan temprano como yo.

El 18 de octubre de 1957, cuando habían transcurrido ya casi dos años y medio de mi llegada, celebramos los primeros 25 años del Banco de Comercio.

Quise que la celebración tuviera un carácter marcadamente diferente a las conmemoraciones de años anteriores. Pensando sobre el asunto decidí que lo más adecuado era realizar una gran Convención Nacional, invitando a ella a todos los consejeros de provincia y a los principales funcionarios de la casa matriz de cada banco afiliado, por supuesto con sus esposas. Como no quería que se tratara de un evento

meramente social, sino también de una reunión de trabajo, le pedí a los más preparados que ordenaran sus ideas sobre el Banco y las presentaran en forma de ponencias.

A lo largo de dos días, con reuniones en la mañana y en la tarde, revisamos veintidós ponencias que analizaban los aspectos más importantes de nuestra institución. La nota común a todas ellas fue la confianza en México y en el futuro del Banco de Comercio y del sistema que integraba con sus socios de provincia. En todos sentidos, la reunión fue un éxito.

Don Salvador Ugarte pronunció el discurso inaugural. Empezó recordando las dificultades que representó fundar el Banco cuando se vivía los momentos más agudos de la gran depresión económica de principios de los años treinta. Señaló en seguida las reglas e ideales a los que se debía el buen éxito del Banco de Comercio, como el afán de servir a la economía nacional para bien de todos los mexicanos; ajustarse a la más intachable ética comercial; considerar a cada cliente como un favorecedor del Banco y no a la inversa, y la maravillosa e invaluable colaboración de todos y cada uno de los bancos de provincia.

Para concluir se refirió a mí. En sus palabras todos vieron un claro cambio de estafeta. Dijo:

Quiero hacer especial mención del señor don Manuel Espinosa Yglesias. Competente hombre de negocios, habituado a tener éxito en los negocios que emprende, trabajador incansable, en pocos años ha asimilado de tal manera la labor inherente al puesto que desempeña, que tal parece que su vida entera la ha dedicado a la banca. Cuando tenga que retirarme, lo haré tranquilo y confiado. El Banco de Comercio queda en buenas manos.

A principios de 1958, don Salvador se retiró de la dirección general y aceptó el cargo de presidente del Consejo de Administración. Todo mundo pensó que a la vez se anunciaría mi nombramiento como director general, ya que en la práctica esa era la función que estaba yo desempeñando. Sin embargo, por un prurito personal, preferí conservar el puesto de director y no fue sino hasta un año después, cuando vendí la Operadora de Teatros y pude dedicarme al Banco sin limitaciones, cuando finalmente acepté la dirección general.

Capítulo 4

Construcciones (1937-1964)

Dirigir la Operadora de Teatros me dejó varias enseñanzas. La gente va al cine porque espera divertirse y pasar un buen rato. El cine debe prestarle ese servicio y exhibir buenas películas.

El Banco de Comercio, así no se tratara de diversión, también debía hacer algo semejante: prestarle a su clientela un buen servicio. Un servicio rápido, eficaz y confiable. Para lograrlo era necesario crear un sistema de entrenamiento y capacitación al personal que lo mantuviera siempre al día. Como se verá poco más adelante, a establecerlo dediqué mucha atención y empeño.

Por otro lado, también aprendí en la Operadora que el público, o en el caso del Banco los cuentahabientes, tienen derecho a ser atendidos en un entorno grato y elegante, incluso lujoso, al menos en la medida en que la sobriedad que debe tener un banco lo permite.

Con este propósito me dediqué a mejorar el aspecto de todas nuestras oficinas sobre todo porque había muchas que no correspondían a la imagen del Banco que yo deseaba transmitir.

Mis ideas sobre el particular eran muy claras. Desde hacía tiempo el Banco Nacional de México venía abriendo sus oficinas en edificios coloniales, pero yo no quería que la gente viera en nosotros a un banco fincado en la tradición. Quería, por el contrario, que nuestros edificios y oficinas revelaran que estábamos dispuestos a ser un banco nuevo, moderno, de avanzada. En suma: quería que todo mundo supiera que éramos “un Banco con ideas modernas”.

La frase anterior, que estuvo asociada primero al Banco de Comercio y luego a Bancomer en todos los años que estuve al frente de la institución, nació de otra práctica que también aprendí en el negocio cinematográfico y que fui el primero en aplicar en el negocio bancario: anunciarnos, hacer publicidad, difundir nuestros servicios y nuestra disposición de atender y servir al público.

Hasta entonces ningún banco en México lo hacía. A mi juicio se trataba de una decisión errónea, ya que las instituciones bancarias eran algo ajeno a la vida cotidiana, que existían en un nivel aparte, como si se tratara de clubes privados que permitían la entrada sólo a la gente de dinero. Y no era eso lo que yo quería para el Banco de Comercio. En lugar de una torre de marfil, quería una institución de verdadero servicio

público, en la que todo mundo, incluso las personas más humildes, pudieran ahorrar su dinero, manejar sus cheques, recibir asesoría financiera y acceder a todos los servicios bancarios. Para eso era necesario que sintieran suyo al Banco y supieran que era como ellos. De ahí que tomara la decisión de anunciarlo.

Aunque la empresa de publicidad de Augusto Elías no era la más grande de México, para mí era la mejor, entre otras cosas porque le podría dedicar más tiempo a un cliente que fuera importante para ellos. Me entrevisté con el señor Elías, intercambiamos ideas, y como entendió a la perfección mis deseos, a partir de ahí dejé todo en sus manos. Aunque hay quienes me la atribuyen, la verdad es que fueron Augusto Elías y su equipo quienes idearon la frase que habría de convertirse en nuestro lema: “Un Banco con ideas modernas”.

La decisión de hacernos publicidad corrió con muy buena fortuna. A lo largo de los años patrocinamos muchos eventos deportivos y culturales. Uno de los primeros fue la transmisión de una pelea de “El Ratón” Macías desde Londres. El más importante, cuando acabábamos de convertirnos en Bancomer, fue la cobertura de la primera visita que hizo a México Su Santidad, el Papa Juan Pablo II.

Al empezar a hacernos publicidad, no faltaron quienes criticaron mi decisión diciendo que era muy poco elegante que una institución bancaria se anunciara como cualquier otro producto. No obstante, con el tiempo todos acabaron por darme la razón y siguieron mis pasos.

Acelerar el desarrollo del Banco de Comercio en provincia era para mí muy importante. Estaba convencido que el futuro del país dependía de lograr que el desenvolvimiento económico y social fuera armónico en todos sus estados y regiones. El Distrito Federal, que entonces tenía cuatro millones de habitantes, indiscutiblemente era un núcleo de enorme potencial cultural, industrial y comercial, mas hubiera sido muy dañino para el país seguir concentrando ahí el capital y los esfuerzos. No sé si haber nacido en provincia me diera otra perspectiva, pero a mi juicio la política de desarrollo adoptada hasta entonces por el gobierno federal era excesivamente centralista. Las enormes distancias que hay en México y las escasas vías de comunicación que había entonces, hacían que fuera poco práctico tener que referir al centro la decisión de todos los asuntos. Era necesario reconocer la existencia histórica de los estados, colaborar a que fueran capaces de bastarse a sí mismos y ayudarlos a que dirigieran sus propias regiones.

Cuando me di a la tarea de lograr que el Banco de Comercio cubriera todo el territorio nacional, estas ideas dirigieron mis acciones. No se trataba simplemente de llegar y fundar una filial más ni de extender a otras poblaciones las sucursales que tuviera. El propósito era vincular a nuestro esfuerzo las instituciones de crédito locales, atraer a los empresarios e industriales de la zona, hacer de cada banco un polo de desarrollo que sirviera a su región. El Banco de Comercio no podía crecer si se pretendía concentrar su manejo en la capital: había que darle a las filiales de provincia y a sus consejos de administración, capacidad de decisión, ya que después de todo ellos conocían mejor que nadie sus posibilidades y sus necesidades.

Siempre he insistido en este último punto y aún hoy tengo la convicción de que el buen éxito de una institución bancaria depende de que esté comprometida con la comunidad a la que sirve. En este sentido los consejeros desempeñan un papel central, sobre todo en provincia. Se conocen entre sí y conocen a todos los demás. Saben qué ha hecho cada quién, en qué personas se puede confiar y en quiénes no. Por decirlo de alguna manera, están “dentro”, saben todo lo que pasa en la comunidad y conocen mejor que nadie sus posibilidades y sus limitaciones. Asociarlos al Banco era la mejor manera de aprovechar su experiencia y de lograr que la institución tuviera un desenvolvimiento sano.

Es imposible registrar todo lo que hicimos en esos años. Baste decir que entre 1957 y 1964 construimos, desde los cimientos, poco más de doscientas sucursales. En marzo de 1957, en una ceremonia a la que asistieron el gobernador de Jalisco, Agustín Yáñez, el arzobispo de Guadalajara, don José Garibi Rivera y el presidente municipal de la ciudad, el señor Juan Gil Preciado, inauguré un nuevo y moderno edificio para el Banco de Comercio de Guadalajara.

Ese mismo año, un mes tarde, inauguré el del Banco de Comercio de Nayarit. En 1958 logré que se fundara el Banco de Comercio de Tabasco y poco después que se constituyera el Banco de Comercio de Yucatán. Este último fue para mí muy importante, ya que en el momento en que se firmó su acta constitutiva, el Sistema Bancos de Comercio quedó cabalmente integrado. Cuando en 1961 se inauguró, al fin, el banco de Yucatán, cubrimos en verdad toda la república. Fuimos la primera institución bancaria del país en conseguirlo.

Las construcciones y las inauguraciones siguieron e incluso se multiplicaron. En cada viaje que hacía al interior del país —y eran muy frecuentes—, fue rara la ocasión en que no inaugurara alguna nueva sucursal. Para lograr todo esto tuve que modificar el sentido de mis viajes. Si hasta entonces había ido sólo a las plazas en las cuales ya teníamos una

sucursal, después fue necesario que visitara también las poblaciones importantes en que no las teníamos. En ellas, como siempre, conocía a los hombres de negocios de la localidad, a sus autoridades políticas y religiosas y, al charlar con ellos, sembraba la idea de que también ahí podíamos abrir una nueva filial del Banco de Comercio.

Mi labor de promoción tuvo muy buenos resultados. Por un lado cambió la imagen del banquero, hasta entonces la de un funcionario ajeno a los problemas cotidianos, por la de alguien dispuesto a colaborar con la comunidad para que tuviera acceso a servicios indispensables, como lo son el depósito y el crédito. Por el otro, permitió unir esfuerzos que estaban dispersos o desorganizados y comprometerlos en una empresa común. Basta leer los nombres de las personas que integraron los consejos de las instituciones de provincia para darse cuenta de que representaban, verdaderamente, a las fuerzas vivas más importantes y progresistas del país.

Quizá por eso, la idea casi siempre germinó y, a la corta o a la larga, nos era posible dar un paso más en el desarrollo del Banco. Gracias a todo esto, puedo decir que al empezar la década de los años sesenta, México poseía uno de los más sólidos y evolucionados sistemas bancarios de Latinoamérica.

Siempre he creído que el capital ha de cumplir un fin social y que este fin consiste, sobre todo, en crear empleos. La misión fundamental del empresario es esa: crear fuentes de trabajo. Amasar una fortuna con el sólo fin de dilapidarla en lujos y placeres es, en mi opinión, un vicio imperdonable y un crimen moral, sobre todo en un país como el nuestro, en el que si algo falta es el empleo.

Los hechos que he venido describiendo serían irrelevantes si no se hubieran traducido en empleos, mas por fortuna no fue así. En 1955, cuando llegué a la dirección del Banco, la institución daba trabajo a un total de 4 mil 800 personas, entre empleados y funcionarios. Años más tarde, al empezar la década de los ochentas nuestro Banco, con más de 20 mil empleados, llegaría a ser la fuente de trabajo más importante de la empresa privada en el país. Este desarrollo laboral tuvo lugar sobre todo en provincia. A partir de 1970 los empleados del interior superaron tres a uno a los de la capital.

Para mí era un motivo de orgullo, además, que la gente quisiera trabajar con nosotros. En 1962, por ejemplo, contratamos a 500 personas para laborar en los bancos del Sistema. El número de solicitantes que se presentó al proceso de selección fue poco más del doble: mil cien. La fama del Banco de Comercio como una empresa que ofrecía

buenos empleos creció a tal grado que en 1977 realizamos 17 mil 773 entrevistas para cubrir 853 vacantes.

Todo esto se veía acompañado por un proceso permanente de capacitación. Baste recordar que en 1980 el personal recibió casi cien mil horas de entrenamiento. Esta cifra se refiere, claro está, sólo a la capacitación que recibían quienes ya trabajaban con nosotros. Los trabajadores de reciente ingreso que habían aprobado el proceso de selección, recibían un entrenamiento aparte antes de ocupar su puesto.

Debo añadir aquí un punto importante. Decidido a cumplir con nuestro lema y lograr que a nuestro Banco lo dirigieran, en verdad, ideas modernas, siempre impulsé la modernización tecnológica. A fines de los cuarenta, el Banco de Comercio fue el primero en lograr que un cheque pudiera cambiarse en cualquiera de sus sucursales —lo que a fines de los ochentas todavía era imposible en Brasil y Argentina—. Al mediar el siglo fuimos los primeros en automatizar todos los procesos bancarios; al empezar la década de los sesentas fuimos también los primeros en contar con servicios de cómputo electrónico en todas las fases de la operación y años más tarde, poco después de la consolidación de Bancomer, fuimos también los primeros en lograr que en cualquier plaza del país los cuentahabientes pudieran realizar todas las operaciones que llevaban al cabo en su propia sucursal.

Puedo decir que lo más satisfactorio de este proceso constante de innovación tecnológica, aparte de poder prestarle mejor servicio a nuestra clientela, fue que lo llevamos al cabo sin afectar nuestra planta personal: el propio crecimiento de Bancomer nos permitió acomodar en otras áreas a quienes, en circunstancias diferentes, hubiera sido necesario despedir. El punto fundamental es, por supuesto, la eficiencia: una empresa en verdad competitiva nunca tiene sino el personal estrictamente necesario.

El año de 1959 trajo para mí un cambio importante: vendí la Operadora de Teatros y pude al fin dedicarme por entero al Banco.

Aunque le había puesto tanto empeño y esfuerzo, no me dolió desprenderme de ella. El hecho no se debía sólo a que mis preocupaciones e intereses estuvieran tan estrechamente vinculados al Banco de Comercio sino, también, a la circunstancia de que de tiempo atrás el negocio de la exhibición cinematográfica había dejado de ser un reto para mí. Había, además, una poderosa razón para vender: el gobierno quería comprar la Operadora. Quien me lo dijo fue el presidente Adolfo López Mateos.

Mi relación con el licenciado López Mateos fue siempre excelente. Lo veía yo con alguna frecuencia y en varias ocasiones llegó a pedirme mi punto de vista sobre asuntos relacionados con la banca. Tenía, además, una relación muy cercana con varios de sus colaboradores, sobre todo con el licenciado Antonio Ortiz Mena, el secretario de Hacienda más talentoso que ha tenido el país. Con él y otros funcionarios destacados comía regularmente.

En una ocasión en que fui a saludar al presidente López Mateos, me dijo sin rodeos que el gobierno deseaba adquirir mi cadena exhibidora. Como alguna vez ya habíamos hablado del asunto, su petición no me tomó por sorpresa y le contesté que sin duda podríamos llegar a un acuerdo.

La primera persona que el gobierno me envió para formalizar el asunto fue César Santos Galindo, pero al avanzar más las pláticas lo sustituyó el licenciado Eduardo Garduño, quien estaba a cargo de la subsecretaría de impuestos de la Secretaría de Hacienda.

Los trámites fueron tardados y exhaustivos, sobre todo las auditorías: a lo largo de catorce meses, diecisiete inspectores hacendarios removieron cielo y tierra, y no hubo balance, estado de cuenta, declaración de impuestos, papel o archivo que dejaran de examinar. Finalmente un buen día recibí en mi oficina del Banco una llamada del licenciado Garduño.

—Le tengo malas nuevas, don Manuel —me dijo en un tono que no ocultaba que estaba bromeando—, encontramos un error.

—¡Es imposible! —le contesté tratando de seguir la broma.

—No. Efectivamente encontramos un error. Es muy pequeño, ya que no llega a cincuenta mil pesos. El problema es que al considerar que en ese mismo lapso usted pagó varios millones de pesos de impuestos, no sabemos si el error es nuestro o suyo. En todo caso —dijo hablando ya con toda seriedad—, debo felicitarlo, ya que nunca habíamos encontrado una empresa que estuviera más en regla. Mis inspectores todavía no consiguen creerlo.

A partir de ahí los trámites avanzaron con rapidez y, poco después, el licenciado Guillermo Viramontes, director general del Banco Nacional Hipotecario y responsable de la fase final de la operación, me hizo el pago respectivo.

El haber conseguido separarme del negocio de los cines me dio una gran alegría, sobre todo porque a partir de ese momento pude dedicarme por entero al Banco de Comercio.

Estaría incompleto el recuento de mis actividades en esos años si no mencionara otro proyecto importante que logré llevar al cabo: construir un nuevo edificio para la casa matriz del Banco de Comercio.

Mi decisión se debió a una razón muy simple: desde su fundación, el Banco había venido creciendo y como el edificio que ocupaba era muy pequeño, se habían ido alquilando oficinas en otros locales del centro de la ciudad. El desorden reducía la eficiencia. El remedio era construir un edificio capaz de albergar a todos los departamentos de la institución. A ésta debo añadir otra razón: el edificio que teníamos era viejo y oscuro, y yo quería un banco moderno y elegante que atrajera al público.

El local que elegí para el nuevo edificio era un terreno que teníamos en la esquina de Venustiano Carranza y Bolívar, donde por mucho tiempo estuvo una fuente adornada por una ranita con una guitarra. Poco después tuvimos oportunidad de comprar el edificio donde había sido fundado el Banco y, luego, otro edificio más en la contra esquina de Bolívar, de tal manera que toda el área en donde estaba “La ranita” quedaba circundada por edificios del Banco. La ranita era, puede decirse, un símbolo informal del Banco de Comercio. Me di cuenta de su importancia porque la quitaron y poco después, por casualidad, oí a una familia que pasaba decir con tristeza: “Mira, ya quitaron la ranita”. Considerando lo que representaba para la gente, mandé hacer otra igual, sólo que de metal, y ordené que la pusieran de nuevo en su lugar.

Aunque anuncié la construcción del edificio a fines de 1956, no fue sino hasta principios de 1957 cuando por fin nos fue posible iniciar la obra. El motivo fue que la compra de otros terrenos nos permitió ampliar el proyecto original. Dada su magnitud y la manera como se construía entonces, nos llevó poco más de seis años terminarla.

En lo que se refiere al diseño de las bóvedas, le pedí al señor David Rockefeller que nos hiciera el favor de enviarnos al ingeniero que tenía a su cargo la construcción de las oficinas centrales del Chase Manhattan Bank en Nueva York. Generosamente se prestó a hacerlo y los consejos del ingeniero nos fueron de mucha utilidad. El resto del proyecto lo hizo el arquitecto Héctor Mestre.

Por otra parte, pensando que con una constructora propia podríamos ahorrarnos entre un 20 y un 25 por ciento en el costo, decidí establecer una, la Inmobiliaria Bancomer. La obra empezó a marchar y, con cierta regularidad, le preguntaba yo al gerente de la nueva constructora cómo iba el trabajo. Su respuesta era siempre la misma: “Estamos

dentro de lo presupuestado, don Manuel”. Satisfecho con la información, no se me ocurrió ver los balances y seguí la construcción, asombrado de lo bien que íbamos.

Un buen día pedí por no sé qué motivo los balances de la inmobiliaria y al verlos me fui de espaldas: la inversión estaba casi a punto de duplicar el presupuesto original. Llamé al gerente, el señor Mario de la Cabada, y le pregunté qué había sucedido y por qué nos habíamos excedido a ese grado.

Con toda inocencia, de la Cabada me dijo que efectivamente estábamos muy lejos del presupuesto original, pero que eso se debía a las modificaciones y los cambios que yo le había ordenado y que él, claro, incluía de inmediato en el presupuesto, modificándolo.

—Si me pide usted que en los mostradores ponga granito de Noruega, don Manuel, yo cumplo sus instrucciones, pero para eso tengo que aumentar también el presupuesto.

Gracias a esa manera de proceder era claro que siempre estábamos “dentro” del presupuesto. Sin salirnos de él hubiéramos podido llegar a la Luna. Aunque el error fuese exclusivamente mío es fácil de explicar: creí que el ahorro logrado al emplear una constructora propia nos permitiría, a pesar de las modificaciones, mantenernos dentro del cálculo de costos original. Sea como fuere y ya avanzada la construcción, decidí concluir el edificio costara lo que costara.

Por fortuna mi equivocación no tuvo consecuencias: tiempo después vendimos el 24 por ciento de las acciones de la Financiera Bancomer y, al hacerlo, le solicité a la Secretaría de Hacienda que nos permitiera usar las utilidades de esa venta para amortizar el costo del nuevo edificio. Las utilidades ascendían a 44 millones 625 mil pesos y como la petición no implicaba beneficios para nadie y saneaba las finanzas del Banco, el licenciado Ortiz Mena, que estaba decidido a promover una banca sana y fuerte, accedió a ella porque implicaba reinversión de utilidades. El procedimiento nos permitió lograr que gran parte del costo de la construcción del edificio quedara en dos años. Destaco el hecho porque en ese entonces el Banco Internacional también empezó a hacer su edificio, mas le solicitó autorización a Hacienda para amortizar su costo en un plazo mucho mayor que el señalado por la ley.

El 28 de abril de 1964, el día en que fue formalmente inaugurado, el diario *Excélsior* ofreció a sus lectores una descripción del nuevo edificio cuya cabeza decía:

UN EDIFICIO DE 110 MILLONES

Hoy se inaugurará el Banco de Comercio

Doce pisos de arquitectónico milagro

El más importante de Iberoamérica

El artículo destacaba que en el edificio laborarían poco más de mil 750 personas entre empleados y funcionarios; que la superficie del inmueble sumaba más de 37 mil metros cuadrados —el equivalente a cuatro manzanas—, y se deshacía en elogios ante su sobria elegancia. Los aspectos fundamentales del edificio los resumía en las siguientes líneas:

Para lograr este milagro de la arquitectura mexicana —que ha venido a embellecer la capital— se utilizaron 16,350 metros cúbicos de concreto y 3,105 toneladas de acero reforzado... Las bóvedas de depósito de valores —fabricadas especialmente por la Mosler— son, a juicio de los expertos, la más viva imagen de la seguridad. La puerta de la bóveda principal tiene un peso aproximado de 12 toneladas. Todo su mecanismo es automático y una red fantástica de sistemas de alarmas —que se mantiene en la más estricta confidencia—, preserva la bóveda de toda persona ajena.

En el cuarto piso del conjunto arquitectónico de Bolívar y Venustiano Carranza, se encuentran las instalaciones de radio y télex, equipados con gabinetes protegidos con material acústico. Por este medio, la oficina central del Banco de Comercio mantiene comunicación permanente con las 320 oficinas locales y del interior de la República, a través de estaciones transmisoras y receptoras, de su propiedad.

Invité al presidente López Mateos para que inaugurara el nuevo edificio, pero me dijo que prefería que lo hiciera el licenciado Ortiz Mena. Acepté su decisión, pero le pedí que nos hiciera una visita. Como accedió, en la práctica tuvimos dos celebraciones: una cuando fue el presidente y, otra, el día de la inauguración con el secretario de Hacienda. El presidente López Mateos nos visitó el 24 de abril de 1964. Encantado con el edificio, visitó todos sus pisos, fue aplaudido por el personal —que le tenía un gran cariño—, y se maravilló con las bóvedas y los equipos que teníamos. Su visita duró casi hora y media y, al concluir, se deshizo en elogios con los reporteros que lo esperaban en la puerta. Lo menos que dijo del edificio es que era “fabuloso” y así lo reportaron los periódicos.

Cuatro días después, el 28 de abril de ese año, tuvo lugar la inauguración oficial. Como he dicho, cortó el listón el licenciado Antonio Ortiz Mena, y tanto él como todos los asistentes —secretarios de Estado, banqueros extranjeros, embajadores—, coincidieron en que era el mejor edificio bancario de América Latina y que su construcción renovaba el centro de la ciudad. Ortiz Mena destacó expresamente que una inversión de esa magnitud comprobaba la solidez de la banca mexicana y, con ello, la estabilidad de la economía del país. En fin: no era posible que le tributaran al Banco de Comercio más felicitaciones y elogios.

Yo, por supuesto, me sentí realizado como banquero y como hombre de negocios, pero sabiendo todo lo que faltaba por hacer, vi ese triunfo sólo como un estímulo más para redoblar mis esfuerzos.

Capítulo 5

Consolidación (1966-1977)

Desde que llegué al Banco de Comercio, siempre quise que las filiales y la casa matriz llevaran el mismo nombre. Años después me propuse hacer un solo banco, transformando a las filiales en sucursales. El primer paso era más o menos sencillo, el segundo requería de un gran capital.

La limitación surgía, al menos en parte, de un principio legal que no podía ser más razonable, sobre todo si se recuerda que el capital es, en todo banco, la garantía que tienen los depósitos. Atendiendo a este hecho, la ley prohibía que la casa matriz de una institución bancaria invirtiera en sus filiales más del cincuenta por ciento de su capital. De no hacerlo así, la garantía se hubiera reducido excesivamente.

Otra parte del problema se encontraba en un asunto al que ya he hecho referencia: aunque los accionistas de un banco podían ser dueños de una financiera o de una compañía de seguros, el propio banco sólo podía tener en propiedad —como en el caso de cualquier otra filial—, hasta el cincuenta y uno por ciento de las acciones de tales compañías. En consecuencia, aunque un banco y una financiera se complementaran mutuamente e incluso se necesitaran entre sí, debían ser sociedades anónimas distintas.

Durante algunos años, ciertamente, esas limitaciones actuaron en beneficio del Banco de Comercio, ya que gracias a eso se fundaron las filiales con los inversionistas de provincia, mas las condiciones económicas del país habían cambiado y en la década de

los años sesenta era necesario adoptar una política distinta. Lo que se requería era integrar, en una sola institución que funcionara a escala nacional, todos los servicios de la banca múltiple.

La necesidad no era exclusiva de la banca privada: el país también lo requería. El motivo es muy simple: cuando el crédito es escaso, como lo ha sido siempre en nuestro país, sólo contando con instituciones financieras a escala nacional puede lograrse que las áreas o entidades ricas ayuden a las pobres. Sólo así puede conseguirse que todo el país alcance un desarrollo uniforme.

Varias veces hablé de esto con los funcionarios del gobierno. Al conocer mis puntos de vista admitían que mis argumentos eran razonables, pero no fue sino hasta mediados de los setentas cuando las autoridades se convencieron de la utilidad de reformar la ley. De hecho, más que mi opinión, la necesidad de promover un desarrollo nacional menos dispar fue la que impulsó el cambio.

A fines de 1975, el Ejecutivo Federal le envió al Congreso de la Unión un proyecto de reformas a la Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares que permitiría, de ser aprobada, que la matriz de un banco, sus filiales y sus instituciones hipotecarias y de crédito, quedaran integradas en una sola sociedad anónima. El Congreso aprobó la iniciativa y las reformas entraron en vigor a principios de 1976. El Banco de Comercio estaba preparado para el cambio.

No hay nada de sorprendente en eso, ya que realmente nos habíamos venido preparando para esa transformación desde veinte años antes, cuando llegué a la dirección del Banco en 1955.

Como dije líneas antes, una de las cosas que más me molestaba era que nuestras filiales de provincia llevaran otro nombre. Al constituirse la primera filial, que como se recordará fue el Banco Mercantil de Puebla, se decidió no emplear el nombre de Banco de Comercio en las instituciones afiliadas para evitar que si una fracasaba quedara empañado el nombre de la casa matriz. A partir de ahí cada banco que llegaba a crearse en provincia, llevó el nombre de Banco Mercantil seguido por el de la ciudad o estado en donde se encontraba. Cuando nos asociábamos con una institución bancaria que ya estuviera funcionando, la regla general era que conservara sin modificaciones su nombre original.

Esta disposición no me gustaba porque aparte de otros problemas que nos causaba, era evidente que si fracasaba un banco filial del nuestro, todo mundo sabría que el Banco de

Comercio había fracasado, aunque la institución llevara otro nombre. Además, si era en verdad una filial, nosotros éramos corresponsables y había que pagar. Era necesario promover un cambio para que todos los bancos del sistema se apoyaran entre sí y fueran solidariamente responsables.

Inicié la transformación del sistema en 1956. El primer paso fue unificar el nombre de todas las sucursales de provincia amparándolas bajo un solo nombre, el de Banco de Comercio, seguido por el de la plaza en que estuvieran funcionando.

Aunque el cambio parece sencillo, hubo que vencer muchas dificultades. Aparte de las legales —los cambios de escrituras ante notario, la emisión de acciones con la nueva razón social de cada institución, el registro ante la Comisión Nacional Bancaria—, también se presentaron una infinidad de pequeños problemas administrativos, como el contar a tiempo con la nueva papelería, desde cheques hasta boletas de depósito, y muchos otros semejantes.

El proceso consumió casi todo el año, pero el 15 de noviembre de 1956, con la autorización de la Comisión Nacional Bancaria, pude publicar en todos los diarios de circulación nacional y en muchos de provincia un aviso que decía:

*UN MODERNO SISTEMA BANCARIO
PARA UN MÉXICO MODERNO*

A partir del día 1° de diciembre próximo, nuestros Bancos Afiliados en el interior del país cambiarán su denominación por la de

BANCO DE COMERCIO

Agregando, en cada caso, el nombre de la plaza, región o estado donde operan.

En esta forma, se nos identificará mejor en cualquier región del país, facilitándonos el servir en condiciones inigualables a nuestros clientes de la capital, de la provincia y del extranjero.

La expansión constante de nuestras actividades, y el crecimiento de nuestra organización, unidos a nuestros deseos de servir mejor, nos han decidido a iniciar en breve, la construcción de un nuevo edificio, en la esquina de las calles de Bolívar y Venustiano Carranza, que indiscutiblemente será el más moderno, en su género, en esta capital.

BANCO DE COMERCIO, S.A.

Tal vez la nota no dijera mucho, pero para mí representaba el primer paso en la realización de un ideal. Al adoptar el mismo nombre, lo mismo en la ciudad de México que en todos los estados de la república, no sólo aceptábamos tener una responsabilidad común, sino que estábamos dispuestos a unificar nuestro pensamiento y nuestras acciones al servicio de dos principales causas: el progreso de México y la atención más eficiente a toda nuestra clientela.

El segundo paso de este proceso afectó el interior de las instituciones del sistema. Lo que deseaba yo, en este caso, era que además de responder a la misma razón social, todos los Bancos de Comercio que había en la república funcionaran en general de la misma manera, mas sin perder las virtudes que los vinculaban a cada plaza. Es decir: quería que en todos se ofrecieran los mismos servicios, se aplicaran las mismas políticas crediticias, se siguieran las mismas reglas con relación a la selección y el trato al personal y, en la medida de lo posible, se le diera a los empleados las mismas oportunidades de capacitación y mejoría. En suma: quería que el sistema conservara sus raíces locales, pero funcionara en la práctica como un solo banco, en el cual nuestro lema de “Seguridad, servicio y cortesía” se viera cumplido momento a momento y día con día.

Además de estos motivos había una razón práctica para procurar la unidad del sistema: el encaje legal. Como cada uno de nuestros bancos tenía personalidad jurídica propia y existía de manera independiente, el encaje legal ante el Banco de México también se manejaba individualmente, con el resultado muy poco práctico de que a algunos les sobraba y a otros les faltaba.

El proceso se aligeró muchísimo cuando el gobierno nos autorizó a hacer uno solo por todos nuestros bancos.

Para lograr estos objetivos, decidí completar la integración del sistema extendiéndolo a todos los estados de la república y aumentar la frecuencia de mis visitas a los bancos de provincia. La meta que me propuse fue visitar cuando menos una vez al año cada una de nuestras filiales, y varias veces las más importantes.

Estos viajes de trabajo resultaron de gran eficacia para acelerar el desarrollo del sistema, pues además de favorecer la integración de nuestras políticas y procedimientos, me permitieron conocer todavía más detalladamente las necesidades y los problemas de cada entidad. En conformidad con la política que me había trazado, seguí entrevistándome con las más altas autoridades de cada región y con los hombres de

negocios más destacados, pero añadí a estas tareas una muy importante: en cada plaza a la que iba siempre procuraba hablar ante los medios de comunicación masiva, única manera de lograr que el Banco de Comercio fuera conocido y llegara a ser una institución que el público viera con confianza.

Si se consideran todas estas acciones, y muchas otras orientadas en el mismo sentido que dimos a lo largo de esos años, no es de sorprender que la reforma a la Ley de Instituciones de Crédito nos encontrara preparados para dar de inmediato el último paso. Lo que es más, en 1974, cuando la iniciativa llegó al Congreso, pude enterarme en detalle del sentido de las reformas propuestas y, ese mismo año, integré un Comité Directivo cuya primera función fue diseñar la estrategia que debíamos seguir para cumplir con los complejos requisitos legales, y los todavía más complicados requisitos técnicos, que la nueva ley impondría.

El Comité estaba formado por muy pocas personas: en total éramos cinco. Quise que fuera para darle agilidad, facilitar la toma de decisiones y estar seguro de que el proceso se llevaría al cabo con la discreción necesaria: el valor de las acciones del Banco iba a subir y si trascendía la noticia de lo que estábamos haciendo, no faltaría quien intentara aprovechar la circunstancia.

Quienes integrábamos el Comité seguimos cumpliendo con nuestras tareas regulares los primeros meses, mas tan pronto como la nueva Ley inició su vigencia, nos dedicamos a él íntegramente. Relevé a los demás de cualquier otra función, no sólo para que concentraran todo su esfuerzo en el proceso que nos esperaba, sino también para lograr que su atención estuviera dirigida al conjunto y no ya a las necesidades o los problemas particulares del sector que dirigían.

El fin que nos proponíamos era muy claro: se trataba de integrar en una sola sociedad anónima, a la que llamamos Bancomer, todas las sociedades que funcionaban en la república bajo el nombre común de Banco de Comercio, así como los organismos que las auxiliaban, como la financiera y la hipotecaria y que ahora, gracias a la reforma de la ley, podrían quedar incorporadas directamente a la estructura jurídica de la nueva institución.

Aunque el fin parecía sencillo, los procedimientos técnicos y legales que había que seguir para alcanzarlo eran muy complejos. Cada banco constituía, por sí solo, una sociedad mercantil autónoma y completa, con sus propios estatutos, capital, acciones y organismos de decisión y representación. En consecuencia, en cada uno tenían que

seguirse las disposiciones estatutarias respectivas a fin de que su asamblea de accionistas decidiera la fusión con el nuevo organismo.

Determinar con justicia el valor de las acciones de cada Banco constituía otro aspecto particularmente complejo de la operación, ya que sin tal valuación era imposible decidir de manera equitativa en qué proporción deberían ser canjeadas por las nuevas acciones del organismo al que se fusionaran. Aparte de la equidad en el canje, también era necesario lograr que los grupos de accionistas menores no vieran desaparecer con la fusión su posibilidad de hacerse oír o de influir en la toma de decisiones. Es decir, aunque se tratara de crear una sola sociedad anónima, no queríamos que se perdiera la autonomía local de decisión o desapareciera el carácter federativo que tan eficazmente había impulsado el desarrollo de nuestro sistema bancario.

A todo esto hay que añadir un problema práctico más: todas las operaciones jurídicas señaladas tendrían que ser registradas notarialmente en la misma fecha, ya que de otra manera podían llegar a presentarse problemas insolubles —como que el fideicomisario y el fideicomitente de un fideicomiso fueran una y la misma institución.

Los análisis que efectuábamos en el Comité Directivo nos llevaron varias veces a callejones sin salida y a toparnos con problemas sin solución aparente. Visto a distancia el problema era muy simple: durante varios meses pensamos, lógicamente, que el Banco de Comercio de la ciudad de México, la casa matriz, constituía el organismo lógico de fusión y a él debían sumarse los demás.

Tras darle muchas vueltas al asunto, decidí encomendarle a uno de mis colaboradores, Víctor Manuel Herrera, un estudio financiero y, gracias a eso, encontramos una solución del todo diferente: ¿por qué no emplear la Financiera Bancomer como punto de fusión? Cuando examinamos en detalle la idea, terminamos por aceptar que la Financiera era la institución ideal para lograr lo que nos proponíamos. Por una parte, su capital contable duplicaba para ese entonces al del propio Banco de Comercio y, por la otra, en ella predominaban las operaciones financieras complejas, como las que comprendían grandes volúmenes de títulos o bonos. Era, así, una institución más dinámica que el Banco de Comercio, que por obvias razones seguía estando ceñido a las operaciones propias, más tradicionales, de la banca de depósito.

A partir de ahí nuestros trabajos marcharon sobre ruedas y nos fue posible elaborar un programa detallando paso a paso los tiempos y movimientos de cada uno de los participantes. Lo llamamos “Plan global de fusión”.

Aunque todavía tuviéramos el grueso de la tarea por enfrente, en el informe anual que rendí a fines de 1976 me atreví a decirle a nuestros accionistas:

Estamos también trabajando activamente para llegar a la banca múltiple que prevén las recientes reformas legales a la Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares. La fusión de la banca de depósito con la financiera y la hipotecaria nos permitirá formalizar y perfeccionar lo que desde hace unos veinte años el Sistema ha venido ofreciendo: un servicio financiero universal bajo un mismo techo.

Desde que uniformamos la nomenclatura de nuestras instituciones, desde que iniciamos el uso de nuestras sucursales para operar no sólo banca de depósito, sino toda la gama de transacciones financieras, la fusión ha sido una de nuestras metas más altas. Nos entusiasma estar tan cerca de lograrla.

La meta estaba, en verdad, menos cerca de lo que yo había supuesto. La operación —hasta entonces inédita en la historia bancaria del país— era extraordinariamente complicada y afectaba el patrimonio de muchas personas. En el Comité Directivo varias veces se dijo, a manera de ejemplo, que estábamos tratando de resolver una sucesión testamentaria entre varios centenares de herederos sin que hubiera reglas que señalaran cómo debía procederse, por lo que no es de extrañar que a nuestras dudas, a menudo se sumaran las de los funcionarios de la Secretaría de Hacienda.

A lo largo de varios meses examinamos con ellos, detalladamente, cada uno de los pasos que comprendía nuestro plan y, para obviar cualquier dificultad, le hicimos de común acuerdo las modificaciones que se juzgaron necesarias. Cuando estaba por concluir el mes de septiembre de 1977, la Secretaría de Hacienda aprobó finalmente el proyecto de fusión. El oficio autorizándonos a llevarlo adelante fue suscrito el 4 de octubre siguiente.

La autorización dio origen a una agotadora etapa de trabajo. A lo largo de esos años, al hablar con los accionistas de provincia, varias veces les expliqué las ventajas de fundir todos los bancos en una sola institución, pero ahora se trataba de fijar de manera detallada las bases para el canje de acciones y, sobre todo, de llevar al cabo en cada uno de los treinta y cinco bancos afiliados, las juntas de consejo que aprobaran la fusión.

En conformidad con el plan de trabajo que habíamos detallado meses antes, y que preveía avanzar de los bancos más grandes a los menores, algunos directivos nos

dirigimos primero a Guadalajara. Éramos Ignacio S. Castilla, Eugenio Eraña, Guillermo Coppel, Víctor Manuel Herrera y yo.

La Junta de Consejo que celebramos en el banco de Guadalajara se desarrolló de la mejor manera posible. Lejos de encontrar objeciones, descubrimos que los accionistas tapatíos estaban entusiasmados con el cambio y dispuestos a ayudar en todo que pudieran. El buen éxito de la reunión nos llevó a dividir el grupo: Herrera y Coppel regresaron a la ciudad de México, donde su presencia era necesaria para cubrir otros detalles con el señor Álvaro Conde. Castilla, Eraña y yo seguimos a Monterrey. Como ahí encontramos la misma situación favorable, volvimos a dividirnos y para que cada uno pudiera ir a una plaza distinta contratamos dos aviones, ya que hasta entonces sólo teníamos el de Frisco. Gracias a eso, en el breve plazo de una semana logramos celebrar en los treinta y cinco bancos del interior las juntas de consejo necesarias para llevar al cabo la fusión.

Como es evidente, los magníficos resultados obtenidos en todas esas reuniones no fueron gratuitos, sino uno de los frutos de los años de trabajo constante que habíamos efectuado en provincia. Fue aquí donde el respeto a la autonomía de cada institución y la idea de que pertenecían a un sistema común, mostraron todas sus virtudes. Si logramos tanto en tan poco tiempo, fue porque había confianza entre todos los miembros de nuestro sistema bancario y todos y cada uno sabían, de antemano, que los cambios y procedimientos que les proponíamos no tenían más fin que el de hacer más productiva la institución y, con ello, beneficiar a los accionistas.

Hubo, además, otro hecho que también colaboró de manera decisiva al clima de confianza en que se realizaron todas las operaciones. Por decisión mía y precisamente para acallar cualquier sospecha de que la fusión podría favorecer a alguien, dispuse que todas las acciones fueran pagadas en los mismos términos y condiciones, inclusive las del grupo de control, a las que por obvias razones siempre se les otorga preferencia.

Revela el buen éxito que obtuvimos el hecho de que, fuera de un solo caso, no hubo quien desaprobara el plan de fusión, y aun éste fue fácil de superar. Una noche, cuando ya había yo regresado a la ciudad de México, al llegar a mi casa recibí una llamada telefónica de Ignacio S. Castilla. Me dijo que un accionista de la ciudad de Mazatlán, donde Eraña se encontraba en ese momento, objetaba el valor que se le había puesto a sus acciones. Le dije a Castilla que volviera a hablar con él y le pidiera que fijara para sus acciones el precio que creyera más conveniente. Cualquiera que éste fuera, y sin importar si era razonable o no, yo estaba dispuesto a comprarle de inmediato todas sus

acciones. Más o menos una hora después, Ignacio S. Castilla vivió a telefonarme para decirme que todo estaba resuelto: al conocer los términos de mi oferta, el accionista se mostró muy apenado y, con tal de ser parte del nuevo Banco aceptó de muy buen grado los términos de la oferta de fusión.

Aunque no volvió a presentarse ningún caso semejante, hay dos anécdotas que merecen registrarse.

Como se recordará, por instrucciones mías se había guardado en secreto cuándo iba a tener lugar la fusión, y si bien casi todos los accionistas sabían que iba a ocurrir, ninguno de ellos podía precisar si estaba a punto de realizarse o tendría lugar meses más tarde.

El hecho es relevante porque poco antes de la fusión, quizá un mes antes o algo así, fue a verme uno de los accionistas, el señor Elías Pando, y me encargó que pusiera en venta sus acciones. Intenté disuadirlo, por supuesto sin poder revelarle que con ello dejaría de ganar una suma importante, pero mis razones no lograron convencerlo. Como por otra parte no podía sino cumplir sus instrucciones, decidí hablar con los señores Cosío, uno de los cuales era yerno del señor Pando, para que ellos las adquirieran y de alguna manera las acciones siguieran en la familia. Por desgracia se rehusaron a comprarlas porque el señor Pando no se las había ofrecido directamente. No tuve así más remedio que ponerlas a la venta en la bolsa. Aun ahí tuve el cuidado de ordenar que se procediera a su venta lentamente, mas cuando llegó la fusión ya todas habían sido vendidas. Semanas después de la fusión llegó a verme el señor Pando y me reclamó que no le hubiera avisado que el cambio estaba en puerta. Le expliqué por qué me había sido imposible hacerlo y le recordé mis intentos por disuadirlo o lograr, al menos, que las acciones siguieran en su familia, pero aun así se fue disgustado.

Lo opuesto ocurrió con el señor Guillermo Norma, otro accionista que también deseaba vender. Me dio a conocer su decisión exactamente en la víspera del día en que tendría lugar la fusión y al ver que mis argumentos no lograban convencerlo, le dije sin rodeos que sería una tontería vender ya que al día siguiente sería la fusión y sus acciones valdrían mucho más. Poco después, sabiendo que yo podría haberle adquirido sus acciones para beneficiarme, me envió una bandeja de plata con la siguiente inscripción:

*Para el señor don Manuel Espinosa Yglesias
como testimonio de su capacidad creadora*

*y en justo reconocimiento a su
honestidad y lealtad,
virtudes inseparables de su conducta.
Diciembre, 1977
Guillermo Norma*

Al contar con la aprobación de los consejos de los bancos, nos fue posible fijar una fecha final. Elegí una que estaba a sólo tres semanas de distancia: el 18 de noviembre de 1977. Ese día, un viernes, sería el último que funcionarían el Banco de Comercio y las filiales que llevaban ese nombre. El lunes siguiente, el 21 de noviembre, cuando abrieran de nuevo sus puertas, serían parte de una sola y nueva institución: Bancomer.

* EN LA VERSIÓN IMPRESA, AQUÍ SE INSERTAN FOTOGRAFÍAS DEL ARCHIVO MANUEL ESPINOSA YGLESIAS CON LOS SIGUIENTES PIES DE FOTO.

Manuel Espinosa Yglesias y su hermano Ernesto con sus padres, el doctor Ernesto Espinosa Bravo y doña Guadalupe Yglesias de Espinosa.

Doña Guadalupe Yglesias viuda de Espinosa.

Don Guillermo Jenkins.

Don Manuel Espinosa Yglesias con su esposa, doña Amparo Rugarcía de Espinosa Yglesias.

Don Salvador Ugarte.

El licenciado Antonio Ortiz Mena, Manuel Espinosa Yglesias y el presidente Adolfo López Mateos en el edificio central del Banco de Comercio, en abril de 1964.

Manuel Espinosa Yglesias en la dirección del Banco de Comercio.

Manuel Espinosa Yglesias con el presidente Gustavo Díaz Ordaz.

El presidente Díaz Ordaz visita el Banco de Comercio en 1965. De izquierda a derecha, Manuel Espinosa Yglesias, el presidente, la primera dama, la señora Espinosa Yglesias y su hija Ángeles.

Manuel Espinosa Iglesias con el presidente Díaz Ordaz.

El presidente Luis Echeverría recibe en palacio a un grupo de banqueros.

Manuel Espinosa Yglesias saluda al presidente Luis Echeverría.

Amparo Espinosa Yglesias recibe a la señora esposa del presidente Echeverría. Al fondo Manuel Espinosa Yglesias y el presidente.

El Centro Bancomer de avenida Universidad.

Manuel Espinosa Yglesias lee su discurso el día de la inauguración del Centro Bancomer el 13 de agosto de 1980. De izquierda a derecha, el presidente José López Portillo, el licenciado Miguel de la Madrid, el licenciado Pedro Ojeda.

El presidente José López Portillo y Manuel Espinosa Yglesias en la plaza central de Bancomer (agosto de 1980).

José López Portillo y Manuel Espinosa Yglesias el día de la inauguración del Centro Bancomer.

Manuel Espinosa Yglesias saluda al licenciado Miguel de la Madrid durante su campaña presidencial (marzo de 1982).

El presidente Carlos Salinas de Gortari saluda a Manuel Espinosa Yglesias.

El presidente Ernesto Zedillo felicita a Manuel Espinosa Yglesias (1999).

Carlos Slim y Manuel Espinosa Yglesias.

De izquierda a derecha: la señora de Espinosa Yglesias, los excelentísimos duques de Badajoz (ella S.A.R. doña Pilar Borbón) y Manuel Espinosa Yglesias.

El comité que llevó al cabo la consolidación. De izquierda a derecha: Álvaro Conde Díaz Rubín, Eugenio Eraña García, Ignacio S. Castilla y Víctor Manuel Herrera.

Manuel Espinosa Yglesias y David Rockefeller.

Inauguración de la oficina de Bancomer en Nueva York: Manuel Espinosa Yglesias y David Rockefeller.

Henry Kissinger, David Rockefeller y Manuel Espinosa Yglesias.

Don Manuel Espinosa Yglesias saluda a Merle Oberon de Pagliai en una recepción que tuvo lugar en su casa en noviembre de 1970.

Manuel Espinosa Yglesias acompañado de su hijo Manuel[†].

El ex presidente Miguel Alemán, Manuel Espinosa Yglesias, el licenciado Alberto Bailleres y David Rockefeller.

Manuel Espinosa Yglesias con el entonces Príncipe Alberto de Lieja, hoy Rey de Bélgica.

Manuel Espinosa Yglesias con el Príncipe de Lieja.

Don Manuel Espinosa Yglesias en la boda de su hija Ángeles.

La familia Espinosa Yglesias.

Manuel Espinosa Yglesias con su hija Amparo.

El licenciado Antonio Ortiz Mena y Manuel Espinosa Yglesias.

La familia Espinosa Yglesias acompañada de algunos amigos íntimos en la inauguración de los comedores privados del Banco de Comercio, en Venustiano Carranza.

Manuel Espinosa Yglesias y el ex presidente Alemán con sus invitados en una recepción en su casa.

Los señores Espinosa Yglesias con el secretario de Hacienda, Antonio Ortiz Mena, y su esposa en el Banco de Comercio de Venustiano Carranza.

Manuel Espinosa Yglesias con la delegación mexicana en el Fondo Monetario Internacional.

La señora de Espinosa Yglesias con la señora de Díaz Ordaz.

El presidente Gustavo Díaz Ordaz en la boda civil de Guadalupe Espinosa Yglesias.

Manuel Espinosa Yglesias con su hija Guadalupe en su boda civil.

El Rey Juan Carlos de España con Manuel Espinosa Yglesias en el Palacio de la Zarzuela, en Madrid.

Don Manuel Espinosa Yglesias con su hijo[†].

El nacimiento de Bancomer no era fácil y ese fin de semana había que cumplir con un apretado calendario de acciones. Para dar sólo algunos ejemplos: entre las dos de la tarde de ese viernes y las nueve de la mañana del lunes siguiente era necesario hacer el último corte de caja en todas las instituciones que integraban el sistema del Banco de Comercio; vigilar la liquidez de cada institución al cerrar el día; pagar los dividendos que le correspondían a cada accionista en aquellas instituciones que los hubieran decretado antes de la fusión; determinar los resultados contables de cada una de ellas, lo que implicaba una valuación actualizada de los inmuebles que manejaba cada Banco y muchas otras tareas semejantes.

Al concluir todo esto era necesario publicar el aviso de fusión en el *Diario Oficial* y anunciarlo a los clientes en todos los periódicos nacionales y locales. Amén de registrar notarialmente el cambio de la razón social de todos los bancos, había que hacerlo prácticamente en las 565 sucursales que teníamos en la república y en los edificios administrativos, sustituyendo en sus fachadas los letreros que los distinguían como Bancos de Comercio, por el nuevo nombre de Bancomer.

Ese mismo fin de semana había que unificar los servicios contables de treinta y siete a uno solo y reemplazar toda la papelería, desde las boletas de depósito hasta los cheques de los cuentahabientes, para que pudieran ir canjeando paulatinamente sus chequeras por otras que tuvieran el nombre de Bancomer. Antes de que la nueva institución pudiera operar era necesario, finalmente, hacer un balance detallado de los bienes y efectivos que recibía, precisando lo que cada cliente tuviera en todas sus cuentas, fueran de cheques, de ahorro o de otra índole.

En este recuento sólo estoy describiendo las tareas más importantes, puesto que había además que atender un sinnúmero de pequeños detalles particulares, propios de cada institución.

Aun hoy, a más de veinte años de distancia de ese fin de semana, puedo decir con orgullo que todos y cada uno de los empleados de Bancomer cumplieron cabalmente con todas sus tareas y, a pesar de su complejidad, el cambio se desarrolló suavemente, sin ningún tropiezo.

En todo el proceso hubo, de hecho, sólo dos pequeñas dificultades.

Una de ellas fue que necesitábamos un permiso de la Secretaría de Hacienda autorizándonos a realizar la fusión en la fecha señalada. Aunque lo solicitamos oportunamente, los días fueron pasando y no lo recibíamos. Cuando el plazo programado estaba por vencerse, traté de entrevistarme con el secretario de Hacienda, que era quien debía firmarlo, pero me dijeron que era imposible porque había salido de viaje. Al preguntar cuándo regresaría, me enteré que se le esperaba el sábado siguiente, pero sólo estaría en la capital por unas horas pues debía partir de inmediato a Monterrey. Inquieto, fui a ver a uno de los subsecretarios, el licenciado Miguel de la Madrid, y le dije que todos nuestros preparativos y esfuerzos serían inútiles sin el permiso correspondiente. Sin darme muchas esperanzas me dijo que iba a tratar de “sacarle la firma al señor secretario”. Por fortuna no hubo más problemas y el sábado por la mañana recibimos el acuerdo que autorizaba la fusión debidamente firmado.

La otra dificultad fue más o menos semejante: resulta que el 19 de noviembre era en

Puebla un día feriado y en consecuencia no trabajaron las oficinas notariales. Esta circunstancia, minúscula en apariencia, amenazó con dar al traste con todos los demás esfuerzos ya que, como antes señalé, era imprescindible protocolizar el acta de fusión de todos los bancos del sistema de manera simultánea, en un solo día. En esta ocasión, gracias al auxilio del gobernador y de otras autoridades, conseguimos que la tarde de ese día quedara asentada en libros el acta que nos faltaba.

Cuando el lunes 21 de noviembre Bancomer, S.A. abrió sus puertas al público, era el banco más importante del país. Su nacimiento había sido posible gracias a la planeación y al cuidado con que fueron programadas todas las acciones, mas lo que en verdad permitió llevar adelante el proceso, fue el entusiasmo que el personal y los directivos pusieron en la tarea. Más que nunca, se trataba de un logro colectivo.

Tres semanas después, el 8 de diciembre de 1977, Bancomer realizó su primer Consejo de Administración con la concurrencia de todos los consejeros regionales del país.

Merecía celebrarse el nacimiento de la nueva institución. Lo hicimos ese 8 de diciembre en el Hotel Camino Real con una cena de gala a la que asistieron poco más de setecientos invitados. El presidente José López Portillo y su señora esposa la distinguieron con su presencia.

En el breve discurso que pronuncié en esa ocasión anuncié la constitución de la Fundación Amparo, en memoria de mi recién fallecida esposa, con un capital inicial de treinta millones de dólares, y formalicé la creación de un Comité Directivo del nuevo Banco.

Mentiría si no dijera que estaba feliz. Invitados por mí, se habían dado cita en aquella cena hombres de negocios de todos los estados de la república; es decir, los representantes de las fuerzas económicas más relevantes de México. Yo me sentía orgulloso por la institución que con tantos esfuerzos acabábamos de constituir. Su influencia llegaba ya a todos los rincones del país.

No había límite, o cuando menos eso creí, a lo que podíamos crear en el futuro.

Capítulo 6

El triunfo de Bancomer (1978-1980)

En marzo de 1978, como lo hacía regularmente cada año, dirigí una carta a los accionistas de Bancomer. En esa ocasión señalé:

Nada me complace tanto como dejar constancia en esta carta que la fusión de los Bancos de Comercio, de la Financiera y de la Hipotecaria en una sola institución fue un gran éxito.

Me siento profundamente orgulloso de que hayamos constituido el banco más grande del país, y de que la integración institucional se haya traducido en muy atractivos beneficios para todos los accionistas. Uno de ellos me dio a conocer su satisfacción en estos términos: “Con los beneficios que nos produjo la fusión, para nosotros no hubo propiamente devaluación”.

En la comunicación anterior destacan dos aspectos: uno es que a raíz de la consolidación de Bancomer seguimos creciendo, el otro es que lo logramos aun a pesar de que el país había iniciado la serie recurrente de crisis que siguen hasta ahora. En apariencia había una contradicción entre uno y otro: ¿cómo es que Bancomer consiguió consolidarse y crecer cuando nuestra moneda sufrió su primera devaluación en poco más de veinte años? ¿Por qué la crisis del último año de gobierno del presidente Luis Echeverría no había frenado nuestro desarrollo? La respuesta se encuentra en varios hechos complementarios entre sí. Hay tres que destacan de manera preponderante: la política de reinversión de las utilidades que habíamos seguido puntualmente desde 1955; el contar con bases sólidas en la estructura productiva del país —como revelaba la composición de nuestros consejos regionales—, y la extensión de los servicios de Bancomer hacia el exterior.

O lo que es igual: crecimos, en primer lugar, porque la estructura financiera de Bancomer era sana y siempre lo hicimos con nuestros propios recursos. La política adoptada por el presidente Echeverría siguió exactamente el curso opuesto.

Si el presidente que lo antecedió, Gustavo Díaz Ordaz, dejó al país con una deuda externa de poco más de 4 mil millones de dólares —que podían pagarse con facilidad—, en su urgencia por resolver algunos de los problemas más lacerantes del país, el presidente Echeverría inició la petrolización del país —una economía insana, sujeta a los vaivenes impredecibles del mercado mundial— y endeudó al país con 15 mil 600 más, o sea que elevó la deuda total a 19 mil 600 millones de dólares.

Por otra parte, y al igual que ha ocurrido con otros mandatarios, el presidente Echeverría desconocía algunos aspectos elementales de la economía y quienes lo asesoraban no estaban mejor que él. Afirmo lo anterior porque previendo una tragedia, invité a venir a

México al connotado futurólogo Herman Khan. Se reunió con el presidente y sus asesores económicos y financieros y, al término de su visita, me dijo con tristeza: “Si estos son los consejeros del presidente y él les hace caso, pobre México”.

En otra ocasión, también durante el mandato del presidente Echeverría, logré que viniera a nuestro país el célebre economista Ludwig Erhard, autor del milagro alemán de la posguerra, mas por desgracia también sin resultados apreciables. Según parece, nuestros presidentes no requieren de la sabiduría ni de los consejos de nadie.

En consecuencia, el nivel de endeudamiento empezó a rebasar nuestra capacidad de pago y parte importante de nuestros recursos quedó comprometida a futuro. Por si no fuera suficiente, el desorden de las políticas adoptadas por el presidente Echeverría, lo contradictorio de sus decisiones y la ausencia de un programa coherente y realista, resultó en que la deuda contratada se dilapidó, de tal manera que no se consiguió resolver ninguno de los problemas que pretendieron atenderse.

No era el caso en Bancomer. Como se habrá advertido por el proceso de consolidación, nunca intentamos dar un paso más largo que nuestras piernas. Todo lo que hacíamos había sido considerado y evaluado y contábamos con programas detallados para llevarlo al cabo. La influencia de la devaluación fue mínima porque teníamos una estructura sólida, capaz de resistir la crisis que estalló en 1976.

En medida importante, colaboró a lograrlo la circunstancia de que Bancomer dejó de ser en esos años una institución restringida al territorio nacional y, poco a poco, conforme lo fueron permitiendo nuestros recursos, empezamos a incursionar en el mercado financiero internacional.

La apertura internacional de Bancomer se inició casi a la par que la consolidación. Empezamos por dos sucursales que fueron abiertas simultáneamente, una en Los Ángeles, California, y otra en Londres. Los resultados fueron tan prometedores que en 1977 establecimos representaciones en Tokio, Sao Paulo y la isla caribeña de Gran Caimán. Un año después teníamos oficinas operativas en todas ellas.

Al igual que en el resto de nuestras operaciones, el desenvolvimiento internacional de Bancomer no fue resultado del azar. Antes de abrir una sucursal empezábamos por tener una representación, asociados siempre con alguna institución financiera destacada en la comunidad. Cuando el volumen de negocios que manejaba la representación la hacía redituable, la convertíamos en una sucursal independiente.

Todas ellas respondían al mismo propósito y se especializaban en conceder financiamientos de carácter internacional. El capital no sólo era mexicano y a menudo

provenía de otros países. Quizá el sector más favorecido haya sido el comercio internacional.

El avance del sector internacional de Bancomer corrió con tan buena fortuna que incluso llegamos a desarrollar una estrategia para inaugurar nuestras oficinas en el extranjero. La estrategia era muy simple: procurábamos que la inauguración coincidiera con alguna reunión del Fondo Monetario Internacional, cuando la obligada presencia de la delegación mexicana llevaba a la ciudad a funcionarios importantes. Su asistencia a la apertura no sólo realizaba el acto, sino que proyectaba para Bancomer una imagen inmejorable ante la comunidad bancaria internacional.

Un ejemplo destacado de los logros alcanzados con esta estrategia fue la inauguración de la oficina de Bancomer en Nueva York. Como no queríamos que la presencia de nuestro Banco pasara desapercibida en la comunidad financiera, compramos un edificio en la calle 54, a unos metros de la elegante Park Avenue. El inmueble albergó durante varias décadas al famoso restaurante Brussels y tiene uno de los más hermosos vitrales de Tiffany.

La inauguración tuvo lugar en septiembre de 1977 y, días antes, varios miembros importantes del gabinete del presidente López Portillo habían tenido que asistir a una junta del FMI en Washington. Aprovechando su presencia en la capital estadounidense, los invité a la inauguración en Nueva York. Fueron, entre otros, David Ibarra Muñoz, entonces secretario de Hacienda, y uno de sus subsecretarios, Miguel de la Madrid, que en 1982 llegó a la presidencia.

Para agradecerles que hubieran acudido a la inauguración de nuestras oficinas, se preparó para ellos una cena de gala en el exclusivo Metropolitan Club, donde frecuentemente está invitado un querido amigo mío, David Rockefeller, director de una de las instituciones bancarias más importantes del mundo, el Chase Manhattan Bank de Nueva York. Como también aceptaron mi invitación los directivos de los principales bancos de Nueva York y otros amigos míos, la cena fue un éxito completo.

No necesito decir que la inauguración también lo fue.

La suma de estos esfuerzos —sobre todo la consolidación y la apertura de nuevas sucursales en el país y en el extranjero—, afianzaron a Bancomer como la primera institución bancaria del país. Al mediar la década de los setentas conseguimos superar a nuestro competidor más cercano, el Banco Nacional de México, en los rubros importantes, y a partir de 1977 lo superamos en todos.

Las cifras correspondientes al año de 1980 son reveladoras: frente a las 561 sucursales que tenía Banamex en el país, nosotros disponíamos de 669. Si su participación en el financiamiento representaba el 32.7 por ciento del concedido por todas las instituciones bancarias, los créditos otorgados por Bancomer ascendían al 35.6 por ciento del total. Si del capital y ahorros captados por la banca comercial llegaban a Banamex 241 mil 619 millones —el 32.1 por ciento—, Bancomer recibía 262 mil 663 millones —el 34.9 por ciento—. Frente a los 3 mil 12 millones de pesos de utilidades que registró Banamex ese año, nosotros llegamos a 3 mil 35 millones.

El hecho de que Bancomer fuera ya el líder indiscutible de la banca privada nacional, me llevó a pensar que era necesario construir un edificio que lo revelara.

Nuestro Banco había crecido mucho desde 1964, cuando inauguramos el edificio central del entonces Banco de Comercio frente a la fuente de la ranita. El fenómeno que se presentó entre la fundación del Banco y la inauguración de ese edificio, estaba presente de nuevo. Teníamos oficinas dispersas por toda la ciudad. Había incluso algunas direcciones que ocupaban uno o dos pisos en un edificio y tenían en otro el resto de sus dependencias. La eficiencia, de nuevo, dejaba mucho que desear, así que decidí arrojarme, de nuevo, a la extraordinaria empresa que significa llevar adelante una obra de tales dimensiones.

Entre el edificio del centro y el que necesitábamos entonces había, como podrá suponerse, diferencias radicales. Baste decir que si aquél había sido planeado para darle cabida a mil 750 empleados, la nueva sede de Bancomer tendría que ser capaz de contener 8 mil 500.

El capital necesario para construirlo tendría que multiplicarse en una proporción semejante. Si el de Bolívar y Venustiano Carranza, en su tiempo el más moderno y mejor equipado, había costado 110 millones de pesos —lo que al valor de cambio de ese entonces representaba poco menos de 9 millones de dólares—, ahora tendríamos que pensar en una suma diez veces mayor. No me equivoqué gran cosa en mis cálculos: erigir el nuevo Centro Bancomer implicó una inversión de dos mil millones de pesos, lo que a la paridad de 1980, representaba 87 millones de dólares.

Destaco la inversión porque la situación económica en una y otra época era muy diferente. En 1964 se desconocía la inflación. El valor internacional del peso tenía más de diez años sin cambiar. Había estabilidad, y el desarrollo, aunque cada vez más moderado, era constante.

A mediados de los setentas el país ya conocía la crisis. El último año del gobierno de Echeverría hubo muchos problemas. Nuestra moneda se devaluó casi en 75 por ciento frente al dólar. El futuro económico inmediato era incierto, así que construir el Centro Bancomer no fue una decisión sencilla. La llegada de José López Portillo a la presidencia ciertamente tranquilizó al país, pero aun así el futuro de nuestra economía no era seguro ni fácil de prever.

Al construir el edificio del centro de la ciudad no tuve que pensar gran cosa en donde hacerlo: éramos dueños ya del terreno frente a la ranita. En el caso del Centro Bancomer no teníamos ningún terreno capaz de darle cabida, así que giré las órdenes necesarias para que el Departamento Inmobiliario empezara a buscar un terreno de las dimensiones requeridas. Una sola cosa era segura: no lo queríamos en el centro de la ciudad, sino en el sur. Muchas grandes empresas, como Liverpool, estaban abandonando el centro y construyendo nuevos edificios en otras zonas de la ciudad y nosotros también queríamos contribuir al desarrollo urbano. Por otra parte no era desmedido dejar el edificio del centro puesto que estaba casi totalmente amortizado.

Tras considerar varias posibilidades, finalmente me incliné por una vasta extensión que estaba en avenida Universidad a unos cuantos metros de avenida Coyoacán, en el sur de la capital, y decidí comprarla. Meses después le pedí al señor Alberto Bailleres que me vendiera un terreno anexo cuya superficie se acercaba a los cincuenta mil metros cuadrados. Fue, sin duda, una gentileza de su parte que accediera a venderme ese terreno, ya que tenía pensado construir ahí un centro comercial. La superficie de los nuevos terrenos sumó, en conjunto, 122 mil metros cuadrados y nos permitió diseñar un edificio capaz de albergar otras áreas del Banco y aumentar la productividad.

La inversión que implicaba el nuevo edificio era tan cuantiosa que esta vez no podía haber errores presupuestales. Aunque yo supervisé cada paso de la obra, preferí dejarla en manos de profesionales. El proyecto de la obra fue realizado por los arquitectos Juan Sordo Madaleno, Augusto H. Álvarez y José Antonio Wiechers. La construcción fue realizada por el grupo ICA que dirigía el ingeniero Bernardo Quintana.

Dado el volumen de la obra —que representa dos veces y medio el de la Torre Latinoamericana—, supuse que su construcción exigiría cuando menos el mismo tiempo que la anterior, mas para mi sorpresa ICA se comprometió a concluirla en sólo tres años. El edificio estaría terminado a mediados de 1980. Contar con él sería la mejor manera

de celebrar los primeros cincuenta años de la institución, término que habría de cumplirse en 1983.

Todos los días, antes de irme a la oficina, pasaba a revisar las obras y en una ocasión, cuando la construcción ya estaba bastante avanzada, se me ocurrió que debíamos mostrarle a nuestros accionistas, a hombres de negocios y a funcionarios importantes lo que estábamos haciendo. Surgió así un programa de visitas guiadas que cumplíamos puntualmente cada martes.

Relato lo anterior porque en una de estas ocasiones, según me parece a principios de 1979, ocurrió un incidente que vale la pena recordar. El grupo que atendimos esa vez estaba formado por Julio Rodolfo Moctezuma Cid, Mario Ramón Beteta y Ernesto Fernández Hurtado. Íbamos también, claro, los directores de Bancomer y yo.

Recorrimos la obra, caminando todavía entre andamios y sacos de cemento, cuando llegamos al claro central, lo que luego sería la Plaza de la dispersión. Faltaba mucho por hacer, pero las dimensiones del edificio ya eran fácilmente perceptibles. Moctezuma y Beteta, que caminaban a mi lado, no ocultaron su admiración, pero Fernández Hurtado, que se fue quedando rezagado, veía el edificio con signos de molestia.

Cuando finalmente pudo advertir las colosales dimensiones del nuevo Centro Bancomer, ya no pudo más, y sin importarle que lo escucharan Álvaro Conde e Ignacio S. Castilla —dos de nuestros directores—, Fernández Hurtado dijo que eso era imposible y una cosa así no podía ser de un solo hombre, aunque se llamara Espinosa Yglesias. Este edificio, sentenció, se lo expropia el gobierno a Manuel.

Consigno el suceso porque sus palabras resultaron proféticas.

El edificio quedó concluido conforme al calendario programado a mediados de julio de 1980. Decidí que la inauguración tendría lugar un mes después. No fijé la fecha exacta para darle al presidente López Portillo la posibilidad de elegir un día en que pudiera acompañarnos. Fui a verlo y, tras consultar su agenda, me dijo que podría estar con nosotros el 13 de agosto. Le agradecí su gentileza y la fecha quedó decidida.

Conviene registrar, a manera de comparación, los datos sobre el edificio que dio a conocer el *Excélsior* un día después:

El edificio está construido en 122,000 metros cuadrados en siete niveles, aislado de la atmósfera que lo rodea por un sistema de aire filtrado.

En su construcción se emplearon 4,500 toneladas de acero, 45,000 metros cúbicos de concreto, 15,000 metros cuadrados de cristales, 7,500 metros cuadrados de alfombra, 11,000 metros de pasamanos de encino, 35 kilómetros de travesaños y 85,000 metros cuadrados de losas prefabricadas.

En el subterráneo se hallan las computadoras 145 y la 370-148. Esta última costó 600 millones de pesos y gracias a este equipo Bancomer cuenta con el sistema “On Line” que consiste en pantallas —como de televisión—, donde aparecen en cuatro segundos, todos los datos que se pidan acerca de cualquier cliente del Distrito Federal o del interior del país.

Hay comunicación instantánea con las 650 sucursales a través de 388 líneas telefónicas. El conmutador podría dar servicio a una ciudad de medio millón de habitantes, como Puebla. Dispone de 46 mesas de operadoras, 694 troncales y 80 líneas de larga distancia. El número 534-0034 da acceso a este conmutador y puede recibir mil llamadas simultáneas; el conjunto de hilos telefónicos del edificio es de 200,000 kilómetros de largo, tiene 4,200 extensiones y además hay 22 canales de microondas que comunican con las sucursales de Monterrey, Guadalajara, Puebla, Cuernavaca, Acapulco, Cuautla y pronto otras plazas.

El día de la inauguración fui por el presidente López Portillo a la residencia oficial de Los Pinos. El grupo que habría de acompañarnos ya estaba esperando al presidente y cuando salió nos subimos a un minibús para hacer juntos el viaje a avenida Universidad. Estaban el secretario de Hacienda, entonces David Ibarra; el de Programación y Presupuesto, Miguel de la Madrid; el de Trabajo, Pedro Ojeda, y el director del Banco de México, Gustavo Romero Kolbeck.

Durante el trayecto López Portillo, que lucía muy relajado y contento, recordó algunas de las ocasiones en las que él y yo habíamos charlado y reveló que las obras del Templo Mayor se estaban llevando al cabo gracias a mi patrocinio.

A lo largo de su mandato me reuní con el presidente López Portillo en muy diversas ocasiones. Mi relación con él, ciertamente, no era tan cercana ni cordial como la que tuve con otros presidentes, en particular Adolfo López Mateos o Gustavo Díaz Ordaz, pero siempre creí que, además de la cortesía usual en el trato con todo mandatario, había entre él y yo confianza y franqueza.

Creo que es conveniente aclarar a qué se refería el presidente al hablar de las obras del Templo Mayor.

Resulta que unos meses después de iniciar su administración, me enteré, por los diarios, que López Portillo deseaba promover la exploración y rescate del centro ceremonial precolombino más importante de la ciudad. Cuando supe, deseando que la Fundación Amparo participara en una obra de tal importancia social e histórica, fui a verlo y le dije que yo podía patrocinarla.

López Portillo se quedó muy satisfecho con mi propuesta, pero le preocupaba que el dinero tuviera origen en una fundación norteamericana. En un principio no entendí de qué me hablaba, pero luego me di cuenta que él estaba pensando en la Fundación Jenkins y no en la que yo establecí para honrar la memoria de mi esposa. Cuando le aclaré que los fondos provendrían de la Fundación Amparo, el presidente se tranquilizó, pero todavía me hizo una pregunta que tengo presente:

—Entonces —dijo—, el dinero es suyo, ¿no? Es el dinero de un mexicano.

Aun hoy me sigue causando sorpresa la preocupación del presidente porque el dinero fuera de un mexicano. Si el dinero era bien habido y serviría para un fin noble, ¿qué importancia podía tener que fuera o no de un mexicano? El terror del mundo indígena hacia todo lo extranjero fue la principal causa de su derrota. ¿No es tiempo ya de que evitemos ese error y en lugar de proceder con suspicacia y mala fe, aprovechemos y aprendamos lo que hay de bueno en otros pueblos, sobre todo si son vecinos nuestros?

Por supuesto no le dije al presidente nada de esto. Simplemente le aseguré que el dinero era mío y diez minutos después el compromiso quedó establecido. El gobierno tendría a su cargo el manejo de los fondos y la exploración y reconstrucción del Templo Mayor. La Fundación Amparo, por su parte, financiaría las obras abriendo una cuenta en la que le cedería al gobierno un total de 264 millones de pesos, o sea, más o menos 12 millones de dólares.

Gracias a esto durante algunos años estuve comprometido, al menos en cierto sentido, con las dos obras más importantes que se estaban haciendo en la ciudad: el rescate del Templo Mayor y la construcción del Centro Bancomer.

Al llegar al nuevo edificio, donde nos esperaban todos los directivos y gerentes de la institución, pronuncié un discurso muy breve destacando que se había hecho esa obra porque teníamos “confianza en el presidente López Portillo, en su capacidad y

patriotismo, y en que bajo su guía, México habría de alcanzar metas superiores de desarrollo económico y social”.

López Portillo fue más parco todavía y sólo dijo las siguientes palabras:

Declaro formalmente inaugurado este edificio del Banco de Comercio. Que sea para bien del sistema de ahorro nacional.

A juicio de varias personas con las que hablé después, el presidente había sido excesivamente seco, cortante casi, ya que no dijo una sola palabra de reconocimiento a nuestro esfuerzo ni a la obra realizada. Si lo comparo con los elogios que el presidente López Mateos nos regaló a raudales en 1964, es muy probable que tuvieran razón, mas la verdad es que ese día estaba yo tan jubiloso que todo me parecía bien.

Creo además, por otra parte, que el presidente también estaba feliz. La visita había sido programada para cuarenta y cinco minutos con el Estado Mayor, pero duró casi dos horas porque quiso recorrer todo el edificio. Visitó las cocinas y las bóvedas, los consultorios, el centro de cómputo y todo le encantó. Donde lo vi más satisfecho fue en la Plaza de la dispersión, donde los ocho mil quinientos empleados que había ese día le tributaron una ovación.

Todavía hoy considero que ese fue el día más importante de mi vida. No sólo representó la culminación de muchas décadas de trabajo, sino que era la cima a la que podía yo llegar como banquero y como hombre de negocios. Era, además, el resultado de un esfuerzo familiar: sin el apoyo, el amor y los consejos de mi esposa Amparo no hubiera podido construirlo. Así inaugurara yo más sucursales o Bancomer multiplicara sus acciones, la vida no podría alcanzarme para realizar una obra que superara el Centro que estaba inaugurando.

Es posible también, y lo he pensado muchas veces, que ese día fuera el principio del fin y al recorrer el nuevo centro el presidente López Portillo pensara que la banca había crecido demasiado. Para un hombre como él, poseído por el narcisismo, era excesivo que una obra semejante fuera resultado del esfuerzo de un particular y, como nos lo había anunciado Fernández Hurtado meses atrás, quizá ese día López Portillo decidió expropiar la banca.

Capítulo 7

La estatización (1982)

Al igual que en todos los años anteriores, en agosto de 1982 recibí la invitación para asistir al informe que el presidente López Portillo le rendiría a la nación. Se trataba del sexto y último informe de su mandato y el día en que le daría lectura —como siempre el primero de septiembre— era un miércoles.

El día era un poco agitado para mí ya que por la tarde tenía que volar a Nueva York. El sábado siguiente empezaría en Toronto la reunión anual del Fondo Monetario Internacional y debía asistir a ella, pero algunos asuntos que tenía pendientes en Estados Unidos me obligaban a adelantar el viaje.

Decidí por ese motivo ver el informe por televisión en mis oficinas de Venustiano Carranza. Así estaría más cerca del Palacio Nacional, podría ir después a la salutación que seguía a todo informe presidencial y salir de ahí directamente hacia el aeropuerto.

Ya en esos momentos tenía ciertas dudas sobre lo que estaba pasando. Recuerdo que desde días antes corrían rumores inquietantes. El lunes de esa semana, mi hija Amparo vino a verme para decirme que sabía de muy buena fuente que la banca privada iba a ser expropiada. Incluso me sugirió que el director del Banco Nacional de México, Agustín Legorreta, y yo, pidiéramos una cita al presidente López Portillo para hablar con él y acallar los rumores. No lo hice porque creí que la información era falsa y era imposible que la banca mexicana fuera a ser estatizada. Hoy me doy cuenta que a esas alturas, la decisión ya estaba tomada y hubiera sido inútil hablar con el presidente. Lo lógico, en todo caso, hubiera sido pedir un amparo, pero no lo hice porque me parecía absolutamente imposible que llegara a tomarse una decisión tan irracional y desmedida. Uno de los motivos de mi incredulidad era que apenas dos semanas antes, a mediados de agosto, López Portillo se reunió con un grupo de banqueros en el que yo me encontraba. En ese entonces el país estaba ya en plena crisis. La inflación era abrumadora y aunque había reglas estrictas para la compra y venta de dólares, la fuga de capitales seguía de manera muy acelerada. No obstante, López Portillo nos mostró aprecio y respeto y dijo que tenía plena confianza en los banqueros mexicanos y en la banca privada.

Para mí era imposible creer que nos hubiera tratado de esa manera y, a la vez, estuviera estudiando cómo desposeernos de nuestros negocios. El hecho me parecía tan indigno de un presidente de la república que me negué a aceptarlo.

Al día siguiente de la reunión con mi hija Amparo, comenté el asunto brevemente con el señor Álvaro Conde, que me acompañaba en todos mis viajes.

Conde me dijo que efectivamente corrían rumores sobre una posible estatización de la banca y a tal grado que el día anterior, al estar comiendo en la casa de Carlos Hank Rhon, le habían preguntado qué había de cierto en ellos. Cuando dijo que le parecían del todo infundados, sobre todo porque estatizar la banca agudizaría la grave situación económica que enfrentaba el país, la conversación cambió de tema sin darle mayor importancia al asunto.

No obstante, al llegar el miércoles primero de septiembre, poco antes de las ocho de la mañana, recibí un telefonema del propio señor Conde que implicaba exactamente lo contrario. Minutos antes de llamarme había hablado con el licenciado Miguel Mancera Aguayo y, según le dijo, esa misma mañana había dejado el Banco de México y ya no era su director general.

Le agradecí su información y le pedí que esperara en su casa instrucciones mías. No bien había colgado cuando recibí una llamada telefónica del señor Julio López de la Cerda, de quien esperaba unos papeles que me eran necesarios para la reunión en Canadá.

Lo que me dijo López de la Cerda fue muy inquietante: no había podido llegar a su oficina porque las sucursales de todos los bancos estaban bloqueadas por patrullas y elementos del ejército. Entre la gente ya corría el rumor de que todo eso se debía a que López Portillo iba a expropiar los bancos y lo anunciaría así en su Informe.

Le di las gracias a López de la Cerda y decidido a ver personalmente qué pasaba, llamé a mi chofer y le pedí que me llevara al Centro Bancomer. Nos fue muy difícil acercarnos al edificio, mas desde avenida Universidad pude ver que estaba rodeado por tropas militares y no se le permitía a nadie la entrada. A partir de ese momento ya no tuve duda. Mi hija Amparo había estado en lo cierto: la banca iba a ser estatizada.

Ante la posibilidad de un hecho tan desmedido, cambié todos mis planes. Regresé a mi casa y decidí ver ahí el informe. Los miembros de mi familia se enteraron de lo que pasaba y fueron llegando poco a poco. Mi familia entera y mis colaboradores más cercanos estaban ahí cuando López Portillo empezó a leer el que sería su sexto y último Informe a la Nación.

Conforme fue avanzando en su discurso me fue siendo cada vez más difícil creer lo que oía. ¿Cómo era posible que un presidente de la república mintiera tan descaradamente y se atreviera a hacer afirmaciones contrarias a hechos que no podía ignorar? Más

adelante analizo algunas de sus afirmaciones, pero para continuar por ahora con mi relato, diré que la incredulidad se fue viendo sustituida por un bloqueo que me impedía tanto pensar como sentir.

Hasta entonces, fuera de acusaciones falsas e insultantes para la banca, López Portillo no había anunciado qué iba a hacer, pero finalmente dijo:

Estas son nuestras prioridades críticas. Para responder a ellas he expedido en consecuencia dos decretos: uno que nacionaliza los bancos privados del país y otro que establece el control generalizado de cambios, no como una política superviviente del más vale tarde que nunca, sino porque hasta ahora se han dado las condiciones críticas que lo requieren y justifican. Es ahora o nunca. Ya nos saquearon. México no se ha acabado. No nos volverán a saquear.

Cuando oí estas palabras no tuve reacción alguna. No sentí nada. Por algunos momentos se hizo un vacío en mi mente y no pude pensar. Ni siquiera pensé que Bancomer, el trabajo de toda mi vida, me estaba siendo arrebatado arbitrariamente. Quizá tuve un bloqueo, como una defensa ante la destrucción que el hecho implicaba. Al oír decir a López Portillo las palabras anteriores, lo único que sentí o pensé fue que se trataba de un hecho consumado e irremediable. A los ojos de los demás, me quedé como si nada hubiera pasado.

En la televisión, después de que el Congreso le tributó una cerrada ovación, López Portillo seguía hablando. Como ya no tenía caso seguir oyéndolo, ordené que apagaran el aparato. Se hizo entonces un gran silencio. Todo mundo se quedó callado sin saber qué decir, atento a mi reacción. Como yo tampoco sabía qué sería conveniente y la situación era por completo ajena a mi experiencia, hice lo único que se me ocurrió y pedí que se sirviera *champagne*. Recuerdo que todo mundo esperó, sorprendido, a que le dieran su copa. Fuera del ruido que hacían las botellas al ser descorchadas, no se oía nada más. Cuando todos estuvieron servidos me levanté y subiendo mi copa les dije:

—Mi vida como banquero ha terminado. Les pido que brinden por mi nueva vida.

No se me ocurrió nada más qué decir.

Poco después hablé telefónicamente con el licenciado Ortiz Mena para disculparme con él y decirle que no iría a la reunión del Fondo Monetario Internacional. Como la noche

anterior la medida había sido anunciada a todas las embajadas y delegaciones de nuestro país en el extranjero, ya estaba al tanto del problema y me dijo que no me preocupara. Aun recuerdo sus palabras:

—Yo sé que usted saldrá con bien de este descalabro —me dijo.

Por desgracia no fue así.

Aunque han transcurrido muchos años desde entonces y en incontables ocasiones he reflexionado sobre el tema, en cierto sentido estoy en una situación semejante a la de aquel día y aún no alcanzo a entender cómo es posible que llegara a tomarse la decisión de estatizar a la banca y, en su momento, incluso se le aplaudiera.

Ante todo, una pequeña aclaración: suele hablarse casi siempre de la “nacionalización” de la banca, mas la expresión es incorrecta. Los bancos afectados eran ya nacionales, puesto que su capital, sus directivos y empleados eran mexicanos. Aparte de la imposibilidad de “nacionalizar” lo que ya es nacional, la verdad es que no fue eso lo que se pretendió hacer ni lo que se hizo. Lo que se hizo fue oficializar la banca, poner los ahorros y el crédito de los mexicanos en manos del Estado. Lo que se hizo fue estatizar la banca —y de ahí que sea esa la expresión que empleo.

Ahora bien: al decir que todavía no entiendo cómo es posible que haya llegado a tomarse decisión semejante, no quiero decir que no entienda qué pasó ni qué fue lo que se hizo. Sé muy bien que se despojó injusta, arbitrariamente, a muchas personas de los frutos de un esfuerzo de muchos años —a veces de toda la vida, como en mi caso—. Sé también que se le faltó al respeto y se insultó a muchos mexicanos que habían trabajado por México con honestidad y entrega, llamándolos “traidores a la patria”. Sé que el gobierno obtuvo varios miles de millones de pesos con la estatización de los bancos y varios miles más al reprivatizarlos —y que después, como siempre, dilapidó tales ingresos—. Sé que en el proceso abrió la banca mexicana a la especulación y al desorden —y que a lo largo de muchos años más tendremos que seguir pagando estos errores.

Todo esto lo entiendo claramente. Lo que me sigue siendo imposible entender es que todo esto se haya hecho para intentar salvar la imagen, ya para entonces insalvable, de un presidente que permitió que su vanidad, su prepotencia y su frivolidad, llevaran al país a la serie de crisis que hemos venido padeciendo desde entonces.

José López Portillo fue, sin duda, un presidente con mucho carisma. Con el discurso que pronunció el día de su toma de posesión, el primero de diciembre de 1976, se ganó al país y lo tranquilizó.

Por desgracia, no fue capaz de controlar los defectos de su carácter y aunque alguna vez dijo que era el piloto de la nave, pero no el responsable de la tormenta, él, y nadie más, fue el autor del desastre que estalló en 1982.

El hecho es a la vez triste y paradójico. López Portillo fue un presidente muy querido por el pueblo los primeros años de su mandato, y tuvo la oportunidad extraordinaria y única de corregir los enormes errores de la administración anterior, de poner a México sobre sus propios pies y de encauzarlo sólidamente hacia un futuro mejor. En vez de eso, terminó frustrando las esperanzas que había suscitado y las de varias generaciones por venir.

La estatización de la banca mexicana resume los vicios de la administración que presidió López Portillo. Aunque en su origen sólo fuera un desesperado y final intento por salvar su imagen, todavía hoy estamos pagando las consecuencias.

Entre los muchos factores que dieron origen a la crisis, el más importante, a mi juicio, fue el monto de la deuda externa.

El primer responsable del desastre fue, sin duda, el presidente Luis Echeverría. Como ya lo he señalado, cuando recibió el país la deuda ascendía a poco más de 4 mil millones de dólares. Cuando concluyó su mandato sumaba 19 mil 600 millones de dólares. Al rendir su protesta, el peso tenía 15 años de cotizarse a 12.50 por dólar. Al término de su administración, en 1976, estaba a 21.80 por dólar.

En diciembre de ese año, al rendir su protesta como presidente, López Portillo consiguió transmitir la impresión de que se trataba de un hombre razonable. La imagen se rompió poco después, al descubrirse que Tabasco contaba con gigantescos yacimientos de petróleo. Y digo que se rompió porque los yacimientos recién descubiertos nos daban la posibilidad de pagar la deuda e iniciar un desarrollo sano, pero López Portillo, por desgracia, prefirió seguir el rumbo opuesto.

Convencido de que el precio del petróleo necesariamente debía aumentar y se trataba de una riqueza inagotable, endeudó al país más allá de todo límite razonable. La deuda de 19 mil 600 millones de dólares que nos dejó Echeverría llegó a 59 mil, así que López Portillo la aumentó en 40 mil millones.

Como muchos otros de nuestros presidentes, López Portillo terminó por creer que era un héroe y en seis años iba a lograr, mágicamente, que el país superara todos sus problemas. En un solo sexenio, el suyo, se acabaría con la pobreza, se salvaría a los marginados y se convertiría a México en un país del primer mundo. Tan desmedido era su optimismo, que alguna vez llegó a decir que de ahí en adelante el verdadero problema iba a ser cómo administrar la abundancia.

Construir un país es una tarea a largo plazo. Cada presidente debe mejorar lo que tenemos, pero sólidamente, de manera firme, para que la administración siguiente pueda hacer otro tanto. Esto no sucede. Al llegar al poder, cada nuevo mandatario siente que es el primero y antes de él no había habido nada, así que debe empezarse todo de nuevo y hacerlo de otra manera, orientarlo hacia otros fines.

López Portillo es un claro ejemplo de esta lamentable tendencia. Se propuso llevar al cabo obras colosales, faraónicas, que era imposible concluir en un sexenio. No dejó nada, sino deudas, porque no acabó nada y como no estableció controles adecuados para el gasto, todo se perdió. Además alentó y permitió el dispendio. Se gastaron sumas enormes en fruslerías y en gastos suntuarios.

La suma de estas cegueras: los excesos en el gasto público, las ilusiones que se forjó sobre el petróleo y el aumento en la deuda externa, resultaron en la crisis de 1982.

Por supuesto hubo otros factores, como la baja en el precio del petróleo y los problemas que afectaron a los mercados internacionales, mas aun así el responsable fundamental fue José López Portillo porque la influencia de estos factores podría haberse evitado.

No lo hizo por varios motivos. Uno de ellos fue que no entendía aspectos elementales de la economía. Recuerdo que unos meses antes, a principios de 1981, lo oí decir con alegría que nuestro país estaba creciendo a razón del ocho por ciento, mientras que Estados Unidos había tenido un crecimiento nulo. Aunque preferí callarme, me sorprendió que se enorgulleciera de un crecimiento que nos hacía más vulnerables, sin entender que una crisis en Estados Unidos inevitablemente termina por afectar a todo el mundo. Era absurdo pensar que nosotros podríamos ser la excepción.

En otra ocasión, estando los dos solos, me atreví a decirle que me inquietaba el monto de la deuda externa, ya que cualquier circunstancia impredecible podía llegar a causarnos serias dificultades. Incluso llegué a sugerirle que en vez de endeudarnos más, empleara los recursos del petróleo en pagar la deuda.

—Mientras el país esté ahogado por el servicio de la deuda —le dije—, no podremos formar los capitales necesarios para salir adelante y seguiremos igual, tropezando de una crisis a otra.

Sonriendo, me contestó que no me preocupara porque él estaba vigilando la deuda muy de cerca y, enseguida, añadió una observación que aún hoy me sigue resultando incomprensible:

—Además, ¿qué quiere usted que haga? Aquí no tenemos seguro de desempleo, como en Estados Unidos.

Crear que todo dependía de su voluntad, lo llevó a encontrar culpables donde sólo existía su negativa para admitir la realidad. La baja en los precios del crudo en los mercados internacionales es un triste ejemplo de esa ciega terquedad: Jorge Díaz Serrano, hasta entonces uno de los responsables del aumento de la deuda externa, al ver la tendencia que adoptaba el mercado mundial, intentó bajar el precio de venta de nuestro petróleo. Como el hecho contrariaba sus deseos, en lugar de escuchar las razones que le ofrecía, López Portillo lo relevó de sus tareas y, para protegerlo, lo hizo senador. Meses después, Miguel de la Madrid promovió que Díaz Serrano fuera desaforado, se procediera penalmente en su contra y se viera condenado a pasar cinco años en prisión. El juicio popular señaló que lo había hecho sólo porque se atrevió a competir con él por la presidencia.

La reacción de López Portillo fue, además, inútil y tardía: pronto fue un hecho innegable que los precios del petróleo se habían derrumbado y era imprescindible devaluar el peso. Era junio de 1981 y quienes estábamos en la banca creímos que López Portillo no podría negarse a hacerlo. No lo hizo, y poco después, a mediados de julio, dijo haber descubierto una conjura internacional contra nuestra moneda. Como si la crisis económica a escala mundial que se avecinaba hubiera sido creada sólo para perjudicarlo, la tomó como una afrenta personal, y tras jurar que defendería “su peso como perro”, se dedicó a conservar artificialmente elevado el valor de nuestra moneda. La consecuencia era predecible: el dólar resultó barato y quien pudo lo compró. Los “sacadólares”, según se los llamó poco después, existieron sólo como consecuencia de la negativa del presidente a aceptar la realidad.

La fuga de capitales, impulsada por la inflación, aceleró su ritmo. En sólo dos meses, julio y agosto de 1981, salieron del país alrededor de 8 mil millones de dólares. En diciembre de ese año habían huido cerca de 15 mil. Todo esto fue lógico resultado de las erróneas políticas financieras que adoptó López Portillo, de tal manera que lo cierto es que el único y fundamental sacadólares fue él.

La descapitalización aceleró a su vez la inflación y en 1981 sobrepasó el 26 por ciento, proporción que hasta entonces sólo llegó a alcanzarse en 1977, cuando resultó patente el mal manejo que había hecho Echeverría de nuestra economía.

El efecto combinado de estos dos factores fue terrible y a mediados de febrero de 1982, y a pesar de su resistencia, el presidente López Portillo ya no pudo seguir negando la realidad y devaluó la moneda. El dólar pasó de 24.50 pesos a 57.20.

Sólo que la medida también era tardía y no correspondía a lo grave de la situación. El dólar seguía estando barato y la fuga de capitales continuó. De no ser así, sería inexplicable de otra manera por qué el nuevo gobierno, el que presidió Miguel de la Madrid y que era tan reacio a tomar decisiones, devaluó de inmediato nuestra moneda y en 1983 fijó el precio del peso en 150 por dólar.

Antes de eso, en su último año de gobierno, López Portillo siguió descubriendo enemigos inexistentes y tomando medidas erróneas y contradictorias. Al estallar la crisis, el gobierno le atribuyó la inflación a los altos salarios. Luego dijo que era a causa de los precios. Después la explicó como resultado de la crisis internacional. Más tarde culpó a los altos subsidios y, por último, se la achacó a la banca privada.

Al fijarse en enero de 1982 la proporción en que debían aumentar los salarios, se les otorgó una muy inferior a la que había tenido el alza en el costo de la vida. La razón que se adujo fue que los altos salarios promovían la inflación. Para evitarlo se redujo en una quinta parte su valor adquisitivo sin ningún resultado perceptible. Como la inflación siguió en aumento, el gobierno decidió tomar nuevas medidas. El resultado fue trágico porque en lugar de frenarla, la aceleró.

En febrero la explicación había cambiado. La manera más eficaz de controlar la inflación, se dijo, era controlar los precios. Con este fin se hizo una lista muy extensa, que comprendía alrededor de cinco mil artículos, y se establecieron los precios máximos y mínimos que podían tener. Además, se congelaron los precios de cuatro productos: las tortillas, el pan, el huevo y el azúcar.

Los esfuerzos resultaron inútiles. Los comerciantes, sujetos a las leyes del mercado, aumentaron los precios a pesar de reglas y prohibiciones. En mayo el aumento oscilaba

entre el 30 y el 50 por ciento. Aunque el control de precios era un fracaso, el gobierno decidió mantener en vigor la medida tres meses más.

Antes de terminar el plazo, surgió una nueva explicación y el gobierno tomó nuevas decisiones. En este caso las medidas colaboraron directamente al avance de la inflación. En los primeros días de agosto se promulgó un decreto subiendo en cien por ciento el precio del pan y las tortillas. El mismo decreto aumentó entre 20 y 50 por ciento el precio de la gasolina. Subió casi en una tercera parte el costo de la energía eléctrica y así otras cosas más. En todos estos casos se decía que la inflación se debía a los altos subsidios y en consecuencia había que reducirlos.

Como el único efecto de todas estas medidas fue aumentar la inflación, la crisis se agravó. En 1982 la inflación superó al 90 por ciento.

Al ver hoy la situación a distancia, es fácil advertir que al aproximarse el día de su informe, las opciones del presidente López Portillo se fueron reduciendo. A mediados de agosto sólo tenía dos: o admitir su responsabilidad en el fracaso, o inventar un culpable. El presidente Díaz Ordaz reconoció sin ambages su responsabilidad en la tragedia del 2 de octubre. López Portillo prefirió seguir otro camino.

No hablo de opciones a la ligera. En un libro publicado poco después, *La nacionalización de la banca en México*, Carlos Tello dice que secretamente se preparó un estudio para López Portillo ofreciéndole cinco opciones para frenar el desorden en que se encontraba nuestra economía. Comprendían devaluar de nuevo el peso, sólo que severamente; dejar flotar la moneda en plena libertad; imponer un estricto control de cambios y seguir con las políticas adoptadas en febrero, esperando a ver qué pasaba. La quinta y última opción era estatizar la banca privada.

Según tengo entendido, apoyaban esta última medida el propio Carlos Tello, que en premio recibió poco después la dirección del Banco de México; José Andrés de Oteyza, secretario de Patrimonio y Fomento Industrial y uno de los favoritos del presidente; y Horacio Flores de la Peña, entonces embajador de nuestro país en Francia, que vivía encandilado por la estatización de la banca que acababa de realizar el presidente François Mitterrand.

La opinión de estos hombres debe sin duda haber influido en la del presidente López Portillo. Creo, no obstante, que se decidió por la última porque de las opciones consideradas en ese estudio, sólo esa le ofrecía un posible “culpable” —así no lo

fuera—. Y no sólo eso: se trataba de un “culpable” ideal, ya que podía actuar contra él y decir que estaba defendiendo al país, sin que el supuesto culpable pudiera defenderse a su vez.

López Portillo no podía hacer nada contra los “malvados”, según los calificó alguna vez, que habían favorecido el desorden económico internacional. No podía hacer nada contra el gobierno de Estados Unidos por haber subido los réditos más que nunca. No podía hacer nada contra los países productores de petróleo que, al extraer más, habían contribuido al desplome de los precios. No podía hacer nada contra los “sacadólares” porque cambiar pesos por moneda extranjera era legal y, además, muchos de ellos estaban en el gobierno, quizá la mayor parte. En resumen: para descargar la frustración por el fracaso de su gobierno sólo le quedaba un posible chivo expiatorio: la banca mexicana.

Para justificar su elección, López Portillo no vaciló e incurrir en una serie de insultantes falsedades. Así, aunque sabía claramente que la fuga de capitales no se debía a la banca, se atrevió a sostener lo contrario:

La base del negocio —explicó en su informe—, era crear la desconfianza y explotar el afán de seguridad. [...] El acoso al peso empezaba en las mismas ventanillas de los bancos, en las que se aconsejaba y apoyaba la dolarización. A todo el mundo le consta. Tal vez lo consideraban un deber con su clientela.

La afirmación es falsa por donde se la vea. La gente acudía a comprar dólares primero porque estaban muy baratos y, luego, por el temor a otra devaluación. En Bancomer nunca aconsejamos ni apoyamos la dolarización, pero si los clientes nos pedían dólares teníamos que vendérselos. Efectivamente era nuestro deber.

Tal deber no había sido fijado por los bancos ni era una obligación que nos hubiéramos impuesto por decisión propia: la existencia del libre cambio obligaba a los bancos a venderle dólares a sus clientes. La decisión no era nuestra, sino del gobierno. Los bancos no podíamos rehusarnos a prestar ese servicio. Estábamos obligados por ley a hacerlo. Además, el gobierno siempre controló con rigor el mercado cambiario. El 5 de agosto de 1982 reformó las disposiciones y estableció un doble valor de cambio, el del dólar controlado y el del dólar libre, y los bancos alteramos inmediatamente nuestros procedimientos para acatar la medida.

A pesar de esto, en otro párrafo del informe insistió en lo mismo:

Puedo afirmar que en unos cuantos, recientes años, ha sido un grupo de mexicanos, sean los que fueren, en uso —cierto es—, de derechos y libertades pero encabezado, aconsejado y apoyado por los bancos privados, el que ha sacado más dinero del país.

Aparte de ser una tontería, la afirmación es falaz. ¿Cómo íbamos a encabezar, aconsejar y apoyar los bancos un proceso que nos descapitalizaba? Quienquiera que sepa algo de bancos, sabe también que un banco no es sólo el capital que maneja, sino todos los recursos que capta por la confianza que merezca. Si el dinero que tiene en depósito se va a otros bancos, o emigra a otro país, el banco se descapitaliza y por lo tanto pierde. La primera víctima de una fuga de capitales es la banca.

No alentamos la salida de divisas porque no nos convenía y, además, porque no podíamos hacerlo. No nos convenía porque cada transacción de esa naturaleza implicaba una reducción en nuestros recursos. Y no podíamos hacerlo porque la banca privada no trabajaba en dólares, sino en pesos. Cada dólar que vendíamos teníamos que comprárselo al Banco de México.

El presidente López Portillo no podía ignorar este hecho: a lo largo de más de dos años, durante la administración de Echeverría, estuvo al frente de la Secretaría de Hacienda y debía saberlo.

La irresponsabilidad que nos atribuía era falsa, pero políticamente tenía una virtud innegable: transformaba al gobierno en un espectador inocente del proceso, sin responsabilidad alguna en lo que había ocurrido. No hacía falta reconocer que la devaluación y la inflación no se debían sólo a la fuga de capitales, sino sobre todo a un gasto público excesivo e incontrolado. No era necesario, tampoco, reconocer las causas estructurales de la inflación, ni aceptar que nuestro crecimiento económico estaba fundado sólo en el petróleo y era más un espejismo que una realidad.

En el desesperado afán por salvar la imagen presidencial —que como mostraron los años siguientes era del todo irreparable—, no importó atribuirle a la banca privada responsabilidades que no tenía ni, tampoco, destruir la labor y los esfuerzos de muchas personas a lo largo de numerosos años de trabajo.

En mi caso, ya lo he dicho, se trató del trabajo de toda mi vida. Quizá por eso, porque me robaron más que a ninguno, no alcanzo todavía a entender plenamente cómo pudo permitirse que esto pasara.

Capítulo 8

Dificultades

En los días que siguieron a la estatización bancaria pasaron muchas cosas. Entre otras recuerdo una inquietud de la que no podía desprenderme. Tal vez hoy se la estime banal, pero me preocupaba que reconectaran el servicio de energía eléctrica en el Centro Bancomer.

La razón era muy sencilla: al tomar las instalaciones, el ejército había desconectado la energía eléctrica y, en consecuencia, el clima acondicionado del área donde se encontraban las computadoras había dejado de funcionar. Si el lunes siguiente, al abrir de nuevo los bancos al público, intentaban echarlas a andar, todo el sistema de cómputo de Bancomer se vendría abajo y no sería posible cambiar un cheque ni efectuar operación alguna en ninguna sucursal de la república.

Como la situación era muy tensa, pensé que si Bancomer no podía prestar sus servicios normalmente podría hablarse de sabotaje o algo semejante. Para evitarlo era necesario reconectar el servicio eléctrico del edificio y poner en marcha el sistema de enfriamiento. Llegar a la temperatura adecuada requería de poco más de veinticuatro horas, así que el aire acondicionado tenía que empezar a trabajar a más tardar el sábado por la tarde.

El viernes 3 de septiembre, dos días después del informe, dediqué parte de la tarde a intentar comunicarme con alguien responsable para alertarlo de la situación, pero sólo recibí evasivas o rechazos. Al fin el sábado por la mañana se abrió una posibilidad. Algunos amigos míos me telefonearon para darme una buena noticia: el presidente había nombrado al licenciado Antonio Carrillo Flores director general del Bancomer estatizado. El nombramiento respondía a una petición expresa que le hice a López Portillo, pensando que muchas dificultades podrían superarse si me sustituía una persona razonable.

Al enterarme del nombramiento de don Antonio inmediatamente traté de hablar con él y, caballeroso como siempre, al primer intento que hice aceptó mi llamada. Le expliqué el problema y le pedí que hablara con alguien responsable a fin de que los guardias dejaran pasar al encargado del mantenimiento para que pudiera reconectar la energía.

Como estuvo de acuerdo, busqué al ingeniero responsable y, horas después, él y yo, nos encontramos con don Antonio Carrillo Flores frente a las puertas del Centro Bancomer.

Le presenté al operario, le agradecí su ayuda y me despedí de él. Fue lo último que hice, personalmente, por Bancomer.

En los días siguientes al informe, el ejército siguió resguardando los edificios bancarios. Además tenía acordonados aquellos que alojaban las oficinas de algún banco o en los que algún banquero tenía su despacho particular. Lo dicho por López Portillo en su informe y las manifestaciones multitudinarias que el gobierno promovió en apoyo y adhesión a la medida, crearon un clima de histeria colectiva. Si a esto se le añade que los banqueros importantes éramos seguidos a todas partes y que en cualquier reunión que hacíamos había numerosos guardias, no es de sorprender que estuviéramos inquietos.

En estas circunstancias nos reunimos en el Hotel Camino Real quienes habíamos dirigido la banca privada y, al considerar la situación, propuse que se formara una comisión para entrevistarse con el presidente y hacerle saber que entregaríamos la banca sin resistencia alguna, pacíficamente. Mi sugerencia fue aceptada por todos y minutos después, tras hablar con el secretario particular del licenciado López Portillo, don Carlos Abedrop nos dijo que el presidente nos recibiría esa misma tarde.

La conversación que tuvimos con López Portillo fue muy breve. Conforme a lo acordado, le dijimos que estábamos dispuestos a colaborar con el gobierno y entregaríamos los bancos sin plantear ninguna dificultad. El presidente nos dio las gracias y nos dijo que las autoridades hacendarias se comunicarían en su oportunidad con nosotros.

El domingo 5 de septiembre, me telefoneó don Antonio Carrillo Flores para decirme que el día siguiente, a las once de la mañana, habría una breve ceremonia en la que él tomaría posesión como director general y quería que estuviera yo presente. Su petición contrariaba mis deseos, pero no me quedó sino aceptar.

Ese día, el lunes 6, llegué por última vez al banco que había venido dirigiendo desde abril de 1955, veintisiete años antes, y con el que había estado asociado desde treinta y dos años atrás, cuando fui nombrado consejero suplente. En esos años nunca había llegado tan tarde, ni siquiera el día de la inauguración, ya que en esa ocasión me fui muy temprano al Banco para revisar que todo estuviera en orden y salí de ahí hacia Los Pinos.

Don Antonio me esperaba en la puerta y, custodiados por varios guardias de seguridad a quienes yo desconocía, nos dirigimos al auditorio central de Bancomer. El recibimiento que tuve a mi llegada fue muy emotivo: los empleados y funcionarios que llenaban el local se pusieron de pie y me aplaudieron largos minutos.

La ceremonia fue realmente muy breve. El licenciado Carrillo Flores dijo que Bancomer había tenido un gran director y él esperaba hacerle honor al cargo. Yo respondí diciendo que dejaba el Banco en buenas manos y les pedía que ayudaran a la nueva administración con el mismo empeño que a mí me habían ayudado.

Esta vez los aplausos fueron todavía más prolongados y como a ellos se añadieron gritos de “¡bravo, don Manuel!”, o de “¡don Manuel regresará a Bancomer!”, preferí abandonar el auditorio. Sólo que ya se había corrido la noticia de que estaba yo en el edificio y al salir al claro que llamamos Plaza de la dispersión me encontré con que ahí me esperaban, también para aplaudirme, varios miles de empleados.

La muestra de cariño del personal me conmovió y hasta hoy la recuerdo con especial agrado. No podía haber mejor prueba que esos aplausos, absolutamente espontáneos, de que había logrado servir bien a Bancomer.

Poco después, no obstante, ocurrió un hecho casi irrelevante que me provocó un gran disgusto. Al salir del edificio, me subí al automóvil y el chofer dio vuelta para regresar a avenida Universidad. Habíamos casi llegado a la esquina cuando de pronto, del techo del Centro Bancomer, dejaron caer una gigantesca bandera nacional que cubrió dos o tres pisos del edificio.

Entendí que era una manera de simbolizar la “nacionalización” de la banca, pero aun así el hecho me irritó. ¿Cuándo no había sido Bancomer un banco mexicano, creado por mexicanos y con capital mexicano? ¿O qué, acaso, nuestra enseña patria no nos pertenecía ya a todos y era sólo un símbolo gubernamental?

En aquellos días de septiembre me vi sometido a muchas emociones opuestas. Si por un lado recibía yo grandes pruebas de afecto y de lealtad, también había quienes estaban dispuestos a considerar como un triunfo las injusticias que el gobierno había decidido imponerme.

De los segundos no tengo nada qué decir: bastaron ocho años para que el gobierno tuviera que emprender la reprivatización, demostrando que la decisión de López Portillo no tenía ninguna de las virtudes que quisieron atribuirle. Y fueron necesarios apenas

cuatro más, 12 en total, para que la injusticia de 1982 se tradujera en un desmedido aumento en la deuda pública a causa del rescate bancario.

A quienes me mostraron su cariño y solidaridad en aquellos días les guardo honda gratitud o les tengo un amor semejante al que entonces me dieron. Hablo aquí sobre todo de mi familia, que multiplicó sus cuidados y atenciones hacia mí. Un claro ejemplo fue el desplegado que mi hija Amparo publicó el 3 de septiembre de ese año en varios diarios de circulación nacional. A la letra decía:

Testimonio de una hija

Respeto, aunque no comprendo plenamente, la decisión del señor Presidente de la República, José López Portillo, de nacionalizar la Banca Mexicana. Me siento, sin embargo, obligada a dar mi testimonio de hija de un banquero, un hombre al que no sólo amo entrañablemente como padre, sino a quien admiro inmensamente como ser humano: me refiero, sí, a Don Manuel Espinosa Yglesias.

Desde que tengo uso de razón recuerdo haberlo visto esforzarse día con día en su trabajo. Siempre el primero en llegar a su oficina, siempre el último en retirarse.

Yo puedo, con toda honestidad, afirmar que su vida personal ha sido austera.

El sistema bancario que creó —siempre apegado a la Ley—, es en la actualidad internacionalmente reconocido y es por todos sabida su actuación en nuestro país.

No puedo menos que decir públicamente que me siento orgullosa de ser hija suya y que considero afortunados a mis hijos por haber tenido la oportunidad de convivir con él.

Si hubiera yo podido elegir antes de nacer quién sería mi padre, no hubiera dudado un instante: lo hubiera elegido a él.

He oído y leído muchos relatos de lo que pasó en esos días y la mayor parte de las versiones, quizá movidas por un afán de simplificación, afirman que entre los ex banqueros era posible distinguir dos grupos. Según se dice, uno de ellos prefería buscar la solución del problema por medios exclusivamente legales y yo era su cabeza más visible. Con relación a los miembros del otro, de los que nunca se dan los nombres, suele afirmarse que se inclinaban más por la negociación, la queja o incluso la protesta. No creo que hubiera tales grupos. Hubo algunas acciones en las que participamos todos, como sucedió concretamente en los amparos que fueron interpuestos. Hubo muchas

otras en las que cada quien hizo lo que pudo. Y creo, sobre todo, que cada uno de nosotros trató de defender su patrimonio según se lo permitían las circunstancias.

Lo que no hubo, fuera del amparo, fue una acción común en la que uniéramos fuerzas y actuáramos como grupo en defensa de la banca. Y no la hubo porque era muy distinto lo que cada quien tenía que perder. Este factor fue decisivo, según creo, para que cada quien actuara por su cuenta, cuidando lo que tenía sin preocuparse por lo que le pasara a los demás.

Un ejemplo de que cada quien actuó conforme a sus propios intereses se encuentra en la reacción que suscitó la expropiación en los círculos bancarios internacionales.

Mal que bien, el hecho de que el gobierno se hiciera cargo de la banca le daba a los créditos otorgados a México el aval del petróleo y, en consecuencia, crecía la posibilidad de recuperarlos. Como esto era lo importante para ellos, no hubo una sola voz en los sectores financieros internacionales que se levantara en nuestra defensa y todos, al menos públicamente, juzgaron que la medida constituía un acto positivo y en más de un sentido la aplaudieron.

Debo recordar aquí una circunstancia que frecuentemente olvidan los comentaristas de la estatización bancaria: fuera del banco yo no tenía ningún otro negocio. La mayor parte de mi capital estaba invertida en Bancomer, así que al despojarme de él, me quitaron casi todo lo que tenía.

Otro incidente que debo relatar, ya que tuvo consecuencias importantes, fue que en esos días me entrevisté con el presidente López Portillo. La posibilidad surgió casualmente, al estar charlando con la secretaria de Turismo, la doctora Rosa Luz Alegría, a quien conocí a causa de una investigación que había patrocinado la Fundación Mary Street Jenkins. Se trataba de un estudio, efectuado por la empresa Booz, Allen & Hamilton, que analizaba las perspectivas de desarrollo turístico de cada uno de los estados de la república. El estudio había dado origen a un libro y como la doctora Alegría quería disponer de algunos ejemplares, fue a verme y a partir de entonces en varias ocasiones nos reunimos a charlar.

No me sorprendió, así, que unos cuantos días después del informe la doctora me invitara a su despacho. En esa ocasión platicamos sólo unos minutos. Me dijo que no estaba de acuerdo con la estatización bancaria y que creía que debía yo tener una entrevista personal con el presidente. Yo le dije, a mi vez, que la medida me parecía irreversible y que, además, en esos días era casi imposible entrevistarse con el licenciado López

Portillo. La doctora Alegría me respondió que a su juicio no era cierto ni lo uno ni lo otro y que, si yo aceptaba, ella podría conseguirme una audiencia privada con el presidente. Como accedí, poco después pude reunirme con él.

Aunque a su mandato le restaran poco menos de tres meses, el licenciado López Portillo era todavía el presidente de la república y por eso acepté entrevistarme con él. Lo hice sin suponer que el hecho podría molestarle al licenciado Miguel de la Madrid, quien para ese entonces era ya presidente electo y asumiría el poder el siguiente primero de diciembre. Como además yo tenía un plan para superar algunos de los problemas que planteaba la estatización, supuse que al nuevo presidente le gustaría encontrarlos arreglados y no vi dificultad alguna en tratar con quien estaba a punto de ser su antecesor.

La idea que presenté al presidente López Portillo era muy simple y consistía en distinguir las operaciones propiamente bancarias de las que no lo eran, como sucedía con los inmuebles y las empresas de otra naturaleza. La distinción permitiría escindir a Bancomer y entregarle al gobierno todo lo bancario sin ningún costo y retener, por otro lado, los activos no bancarios.

Este procedimiento hubiera permitido que los accionistas de Bancomer continuáramos unidos en una compañía, con el nombre que hubiéramos querido, y participando en actividades empresariales de muy diversos ramos industriales y de servicios, como materiales para la construcción, química, electrónica, minería, hotelería, inmobiliaria, seguros, fianzas, operaciones bursátiles y otros semejantes. Si lo mismo se hubiera hecho en los otros bancos, se habría favorecido el desarrollo de industrias importantes para México.

Además de ser equitativo y simple, el método propuesto tenía otra virtud: era extraordinariamente rápido y podía quedar concluido en unos cuantos días. La razón era evidente: como el gobierno recibía todo lo bancario a título gratuito, no tenía que pagar indemnización alguna y en consecuencia era innecesario efectuar los complejos trámites que implicaba valorar los bancos y las empresas no bancarias de las que estos eran dueños o en las que tenían acciones. Toda la operación podría haberse efectuado en quince días y el problema hubiera quedado resuelto.

Por otro lado, el Banco no hubiera tenido que contar entre sus activos todos sus inmuebles, que si bien en épocas anteriores, cuando casi se desconocía la inflación, habían resultado muy convenientes, en ese momento representaban una carga muy pesada de activos no productivos. A esto se debe, sin duda, que sea práctica usual en

muchos países que las empresas bancarias no tengan en propiedad los edificios ni las oficinas en las que prestan sus servicios. La regla, como sucede sobre todo en Estados Unidos, es que rente los inmuebles que necesita, quizá con excepción de la casa matriz. A los anteriores, el método propuesto sumaba otro mérito más, quizá el más importante: se indemnizaba por igual a todos los accionistas, fuesen grandes o pequeños. Destaco el problema porque el proceso de indemnización me dejó una amargura al constatar que sólo se beneficiaba a los grandes accionistas. En ocasiones llegué a tener la sensación de que estábamos arreglando un asunto de familia, y no un problema en el que miles de personas habían invertido su capital y sus ahorros. No obstante, por ellos nadie habló y aunque la obligación de los demás era tomar una postura que los defendiera y alentara una indemnización equitativa, jamás se llegó a nada semejante. Tal vez a esto se debiera que cuando recibí los bonos de la indemnización bancaria, no pude dejar de sentir que en cierto sentido le estaba quitando algo a los demás, a gente que había confiado en mí cuando dirigí Bancomer.

El presidente López Portillo me escuchó con interés y al parecer aceptó mi idea, ya que consideramos algunos detalles e incluso empezaron a redactarse los contratos de arrendamiento de los inmuebles. Poco después, al comentarlo con la doctora Alegría, me dijo que el presidente estaba dispuesto a aceptar el arreglo y, por este motivo, era muy importante que me apresurara a conseguir las firmas necesarias del secretario de Hacienda, cargo que ocupaba en ese entonces el licenciado Jesús Silva Herzog. Fui a verlo, le expliqué de qué se trataba y, para mi sorpresa, me dijo de manera muy cortante que mi propuesta no sería aceptada porque el licenciado De la Madrid, el presidente electo, no estaba dispuesto a aprobar ningún trato o arreglo que no se hubiera hecho directamente con él y que, si lo había, tan pronto tomara posesión de su cargo lo echaría abajo.

La impresión que tuve de mi entrevista con el licenciado Silva Herzog fue que el licenciado De la Madrid creyó que yo estaba desconociendo su autoridad. En lugar de considerar las bondades del acuerdo —que era justo y eficaz—, se dio por ofendido y lo impidió. Es una lástima que esto haya ocurrido porque si se hubiera aceptado mi propuesta, la indemnización habría resultado equitativa, mientras que de la manera en que el presidente De la Madrid la llevó al cabo no lo fue.

Nuestros intentos por lograr una reparación siguiendo las vías legales corrieron también muy triste suerte.

El motivo central se encuentra, sin duda, en el hecho de que nuestras leyes en materia de expropiación no sólo se apartan de los principios reconocidos internacionalmente, sino que además constituyen un procedimiento especial, ajeno al resto de nuestro propio orden constitucional, que ignora buena parte de los derechos que la propia Ley Fundamental concede.

Las disposiciones vigentes sobre el particular establecen un régimen de excepción en el que no rigen los derechos judiciales, las garantías procesales ni las limitaciones usuales a las decisiones administrativas. Se trata, así pues, de un procedimiento arbitrario deliberadamente diseñado para dejar a la persona expropiada en la indefensión.

Como la expropiación no se realiza ante los tribunales, los afectados se ven privados de las garantías constitucionales más elementales. El criminal más atroz tiene el derecho de audiencia y a hacerse oír y a estar representado en un juicio. La persona a la que se le expropia un bien, no tiene ninguno de estos derechos porque no hay juicio alguno. Quien decide si la expropiación está en verdad justificada por una causa de utilidad pública y determina el monto a que debe ascender la indemnización, es la propia autoridad administrativa que la decreta. No hay, pues, gran diferencia entre el régimen de expropiación que existe ahora en nuestro país y el que regía durante la monarquía absoluta, y de ahí que José López Portillo primero, y Miguel de la Madrid después, pudieran tomar decisiones imperiales.

En estas condiciones no es de extrañar que nuestros esfuerzos legales no prosperaran en ningún sentido. Aun así vale la pena recordar, cuando menos, el extraordinario argumento que empleó la Suprema Corte de Justicia de la Nación para negarnos el amparo: sin concederle la más mínima atención al fondo del asunto ni detenerse a considerar la flagrante injusticia que se estaba cometiendo, sobreseyeron el amparo y lo declararon improcedente porque carecíamos de la personalidad jurídica necesaria para presentar demanda semejante.

El argumento para rechazar nuestra queja es digno de figurar en algún museo de la arbitrariedad: aunque la legalidad del *Decreto* del primero de septiembre de 1982 era el asunto a debate, los magistrados que conocieron del caso dieron su validez por supuesta y concluyeron que como las instituciones a las que decíamos representar habían quedado, a partir de esa fecha, sujetas al control del Ejecutivo Federal, quienes las habíamos dirigido ya no teníamos al día siguiente —fecha en que fue interpuesto el amparo— la personalidad ni la capacidad legal para representarlas o actuar en su

nombre. La decisión del presidente de la república era a tal grado intocable que, a juicio de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, ser ex banquero equivalía a ser nadie.

Capítulo 9

Injusticias

No fue sino hasta el 28 de diciembre de 1982, tres semanas después de que Miguel de la Madrid rindió su protesta como presidente, cuando llegaron a darse los primeros pasos para lograr que las indemnizaciones respondieran a un programa concreto.

A lo largo de esos meses, la situación había cambiado. Los accionistas de la banca, ansiosos por llegar a un acuerdo que les permitiera cobrar, moderaron considerablemente sus protestas. Quizá la mayor parte de sus quejas anteriores fueran sólo de dientes hacia afuera, pero el hecho es que dejó de acusarse al gobierno de socialista y ya no se habló más de una ruptura irremediable entre el gobierno y la iniciativa privada.

La nueva administración había traído, a su vez, algunos cambios importantes. Los hombres más ciegamente convencidos de las bondades de la estatización bancaria ya no formaban parte del equipo gubernamental. Así, tras la fugaz estadía de Carlos Tello, Miguel Mancera había regresado a la dirección general del Banco de México. Al frente de la Secretaría de Hacienda ya no estaba David Ibarra Muñoz: desde mediados de noviembre se encontraba en su lugar Jesús Silva Herzog.

El cambio menos favorable estaba en el nuevo director de Bancomer, Ernesto Fernández Hurtado, un hombre que carecía de la calidad humana de don Antonio Carrillo Flores y que creía que ser tío del presidente lo ponía a salvo de cualquier error.

La nueva administración creó una Comisión intersecretarial destinada a resolver los problemas que planteaba la indemnización. La presidía un hombre inteligente, Carlos Sales Gutiérrez, en ese entonces el subsecretario de Hacienda a cargo de la banca “nacionalizada”.

Ambas partes deseaban acelerar el proceso de pago. Aparte de la legítima urgencia por recobrar algo de lo que era nuestro, las circunstancias del país lo imponían. El empleo empezaba ya a mostrar los síntomas de la crisis que López Portillo había dejado, y era imprescindible reactivar la economía para crear nuevas fuentes de trabajo. La inflación seguía en auge y había, además, muchas dudas sobre el rumbo que tomaría la política

económica del nuevo gobierno. Mientras el pago de la indemnización bancaria siguiera estando pendiente era imposible atender estos problemas.

El deseo de las partes de llegar a un acuerdo, sin embargo, no era suficiente para asegurar que fuera equitativo. Muchos motivos lo impedían. Uno de ellos es que nosotros, los ex banqueros, estábamos ahí de manera injustificada puesto que legalmente no representábamos a los ex accionistas ni tampoco, según la decisión expresa de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, a las instituciones que habían sido expropiadas. Estábamos ahí, por la tanto, sin personalidad alguna.

Otro motivo que no debe descuidarse es el hecho de que el país enfrentaba una crisis económica muy severa —hasta ese entonces la más aguda que había sufrido—, y las autoridades creían, como siempre, que el gobierno debía salvarse a toda costa, sin que importaran gran cosa los sufrimientos o injusticias que se le infligieran al resto de la población. Lo menciono porque, en este contexto, los ex banqueros éramos, por así decirlo, víctimas preferentes.

Aparte de esto había dos importantes diferencias de criterio. Una se refería a las reglas que debían seguirse para valuar los bancos estatizados y decidir el monto de la indemnización. La otra se encontraba en una divergencia radical entre los ex banqueros y las autoridades sobre cómo debía de procederse en relación con las empresas no bancarias de las que habían sido dueñas los bancos —y a las que dio en llamarse “banco empresas”—, y que según se dijo y admitió de manera expresa en más de una ocasión, habían sido indebidamente comprendidas por el *Decreto* expropiatorio.

El primer problema no tenía solución, ya que un banco no es un edificio, sino una institución de servicio y vale, obviamente, por los servicios que presta, por la confianza que suscita, por la capacidad de su personal, por la experiencia que tiene para generar utilidades al otorgar el crédito de manera adecuada. Todo esto, reitero, es un fenómeno económico intangible: ¿cuánto vale la reputación de un banco? ¿Cómo se valúa la confianza que tienen en él los cuentahabientes?

El criterio de valuación que se propuso en la primera reunión de la Comisión intersecretarial, y que con ligeras variantes fue finalmente el que se empleó, era un claro anuncio de las injusticias que estaban por venir. Quien compra una acción de un banco —se dijo—, adquiere de hecho una parte de ese algo intangible que es la institución. Luego, para saber cuánto valía cada banco, bastaba con precisar el valor que tenían sus acciones en los días inmediatamente anteriores a la estatización.

La sugerencia, además de injusta, era ridícula: cuando una economía entra en crisis, el mercado bursátil es el primero en contraerse y las instituciones que más resienten la contracción son precisamente las bancarias. En agosto de 1982 la crisis que provocara la irresponsabilidad de López Portillo había llegado a su punto culminante, es decir: el mercado accionario estaba en uno de sus puntos más bajos. Pretender valuar los bancos considerando el valor que tenían sus acciones en ese momento, era tanto como afectarnos por partida doble: una, al despojarnos de nuestros legítimos negocios; otra, al reducir el monto de la indemnización y obligarnos a pagar parte del costo de una crisis en la cual nosotros sólo éramos parte de las víctimas.

De hecho sólo había un camino justo y razonable: distinguir los efectivos propiamente bancarios; separarlos de los inmuebles y de las banco empresas; regresarle estas últimas a sus dueños originales y olvidarse del valor que pudieran tener los primeros. Sólo que como ésta era la solución que le propuse a López Portillo antes de que concluyera su mandato, De la Madrid y sus funcionarios se negaron a reconocerle mérito alguno y se decidieron por el despojo.

El procedimiento para determinar la indemnización podrá detallarse todo lo que se quiera, pero en la práctica se redujo a que el gobierno, primero, nos quitó algo nuestro y que deseábamos conservar y, después, para darle cierto viso de legalidad a sus acciones, nos pagó lo que quiso por aquello de lo que injustamente nos había despojado.

La Comisión intersecretarial no tuvo mayor problema para aprobar los criterios de indemnización que ella misma había fijado y, a partir de ahí, el proceso marchó con mayor rapidez. En unas semanas quedaron establecidas las subcomisiones particulares, encargadas de revisar cada banco; se analizaron las declaraciones fiscales durante los primeros nueve meses de 1982 —o sea, cuando la crisis ya estaba en pleno apogeo—, y se pidió a los directores de la banca estatizada informes sobre la situación contable de cada institución y una valuación del estado general en que se encontraba.

El primer resultado de todas estas tareas era precisar el valor contable de cada banco al 31 de agosto de 1982, por supuesto considerando sus empresas y los inmuebles que tenía en propiedad. Una vez alcanzada esa cifra, venía un cálculo sobre los méritos o deméritos que tuvieran tanto la institución como las compañías no bancarias para llegar a un valor final “ajustado”. Este último representaba la cantidad que se les pagaría a los ex accionistas.

El valor contable que se le atribuyó a Bancomer fue desmedidamente bajo: 19 mil 846 millones de pesos al valor corriente de 1983. A esta cifra se le aplicó una sobretasa ligeramente inferior al 60 por ciento y el valor “ajustado” final ascendió a 30 mil 873 millones de pesos.

Se ha difundido mucho que Bancomer fue la institución que obtuvo la mayor sobretasa. La afirmación es cierta, mas para tomarla en su justa medida es necesario recordar, por una parte, que el valor contable que se le otorgó originalmente a Bancomer fue también, proporcionalmente, el más bajo que se le adjudicó a cualquiera de los grandes bancos y, por la otra, que a diferencia de casi todas las demás instituciones de su género, Bancomer era dueño de casi todos sus inmuebles y su administración era a tal grado impecable que las nuevas autoridades no descubrieron defecto alguno en su manejo.

Carlos Sales Gutiérrez, el presidente de la Comisión intersecretarial, publicó años después un libro en el que confirma esta apreciación, pues dice que el caso de Bancomer fue uno de los más sencillos, ya que se trataba de:

un banco sano, sin ligas con grupos empresariales relacionados con sus principales ex accionistas, con cuentas claras, con activos físicos revaluables y una buena estructura financiera moderna que le permitiría, como pudo comprobarse después, seguir con su rápido desarrollo (*Indemnización bancaria y evolución del sistema financiero, 1982-1988*, p. 59).

No hay en su texto ningún otro banco que le merezca un comentario semejante.

La sobretasa, por lo demás, no compensó la injusticia. Los 30 mil 873 millones de pesos que se pagaron por Bancomer —suma que representaba 205.4 millones de dólares al valor de cambio—, era una cantidad ridícula, ya que apenas equivalía al valor de tres aviones DC-10. La afirmación también es de Carlos Sales.

Con cualquier criterio que se pretenda juzgarlo, el monto de la indemnización constituyó un verdadero despojo. Una sencilla comparación revela la dimensión de esta injusticia: al expropiarlo, el gobierno decidió que Bancomer y sus empresas valían 205.4 millones de dólares. Una década después, al llegar la reprivatización, sin que en ese lapso se le hubiera invertido un solo centavo y después de diez años de una administración atroz, decidió que el precio de venta era muchas veces mayor y cobró por poco más de 5 mil millones de dólares, sólo que en este caso sin considerar las empresas que habían sido suyas.

Con diferencias mayores o menores, el despojo afectó a todos los banqueros, pero sin duda el más perjudicado fui yo: de los tres grandes bancos, yo era el único accionista mayoritario que era director general y que manejaba el banco. En Banamex, el director general y su familia sólo tenían el tres por ciento de las acciones.

Carlos Sales ofrece en su libro otros elementos que permiten apreciar lo desmedido de las decisiones que tomó el gobierno en contra de la banca privada:

El precio neto pagado por todos los bancos ascendió a 68 mil millones de pesos, pero si se compara esta cifra contra el valor de los ingresos totales recibidos por el gobierno por la venta de los activos no bancarios —o sea, las banco empresas—, más el capital de los bancos al 31 de diciembre de 1985, resulta una diferencia a favor del propio gobierno en esa fecha por 156 mil millones de pesos (*Ibid.*, p.76).

El gobierno federal pagó 68 mil millones por la banca y dos años cuatro meses después tenía utilidades por 156 mil millones. No es necesario decir más para probar que la supuesta indemnización fue en verdad un robo.

Más o menos a mediados de 1983, se nos informó que la indemnización sería pagada con los llamados BIBS, o sea, los Bonos Gubernamentales para la Indemnización Bancaria.

La decisión trajo al primer plano dos problemas relacionados con las banco empresas que a primera vista parecían ser de muy fácil solución. El primero era el precio al que nos serían vendidas y que, siendo justos, no podía ser sino el mismo que nos habían pagado por ellas, o sea, el valor en libros de sus acciones.

En principio las autoridades hacendarias prometieron cumplir lo acordado, pero poco a poco fueron estableciendo ciertas diferencias. Lo primero que supimos fue que la preferencia sería obedecida con cierta laxitud puesto que, a fin de cuentas, las empresas eran del gobierno y así como en ciertos casos podía decidir no venderlas, en otros debía serle posible decidir quién le parecía el comprador más adecuado. A partir de la idea de que estaba en su derecho decidir si quería o no venderlas, llegó a una segunda conclusión: era también derecho suyo decidir a qué precio estaba dispuesto a venderlas, sin que tuviera ninguna importancia cuánto había pagado por ellas aunque el precio, y la compra misma, hubieran sido forzados.

Como podrá suponerse, el resultado final fue, por un lado, que el precio de venta que se le fijó a las empresas bancarias superó varias veces su valor en libros y, por el otro, que la mayor parte de las compañías fueron vendidas a quien el gobierno quiso, o lo que es casi igual, a quienes las autoridades quisieron favorecer.

En uno y otro caso no nos quedó sino aceptar sus condiciones. Ante la decisión de a quién le vendían no había nada que hacer, y frente al precio de venta fijado para las banco empresas, las circunstancias no nos dejaban más remedio que aceptarlo. Si no las comprábamos ¿qué podíamos hacer con los Bonos para la Indemnización Bancaria — los BIBS—, con los que el gobierno cubrió su deuda? Quedarnos con ellos en las manos hubiera sido absurdo: al salir ya habían perdido el 15 por ciento de su valor. Convertirlos en efectivo era inútil porque, ¿qué íbamos a hacer con él? ¿Invertirlo en la banca estatizada? ¿Esperar a que las sucesivas devaluaciones, sumadas a la inflación, lo hicieran desaparecer?

No: como sabe todo inversionista, una de las formas más eficaces de perder el dinero es mantenerlo estéril. El capital improductivo termina por extinguirse, así que no nos quedaba otro recurso que emplear lo que el gobierno nos pagó por los bancos y sus empresas, en comprarle al gobierno algunas de las empresas de que habían sido dueños los bancos.

La indemnización, así pues, no fue en el fondo más que un simple trueque: se nos regresó una mínima parte de lo que se nos había quitado a cambio de que lo consideráramos como el pago total.

En la práctica no fue ni siquiera eso, ya que en la venta de las banco empresas hubo tanto claros favoritismos como discriminaciones evidentes. Como es de suponerse yo me encontré en el segundo caso.

De las 467 empresas en las que la banca tenía participación, poco menos de tres cuartas partes, 339, regresaron a manos de la iniciativa privada. Las 128 restantes quedaron en manos del Ejecutivo, sobre todo porque nadie tenía el capital o los bonos necesarios para comprarlas.

Y nadie lo tenía porque el precio fijado por el gobierno fue absolutamente desmedido. No están de más unos ejemplos: conforme a los detalles del avalúo —y hablo de la cifra “ajustada” final—, el gobierno pagó 721 millones de pesos por Seguros Bancomer, mas al poner la empresa en venta exigió por ella 3 mil 584 millones de pesos, o sea, casi cinco veces más. Por el 30 por ciento de las acciones de Anderson Clayton, pidió también cinco veces más de su valor original, ya que de 251 millones pagados en

calidad de indemnización, su precio de venta pasó a mil 153. La empresa de aviones BC subió casi diez veces de valor, y así todas las demás. Si se considera las seis compañías más importantes en las que Bancomer tenía capital invertido, el gobierno pagó por ellas 3 mil 890 millones de pesos, y les fijó un precio de venta de 14 mil 285 millones de pesos.

Gracias al principio de pagarnos muy barato lo que no queríamos vender y muy caro lo que forzosamente teníamos que comprar, mi capital se redujo de manera muy considerable. El balance final que resulta de considerar que recibí por la parte que me correspondía de Bancomer y las empresas que pude adquirir con tal suma, no puede ser más simple: del total que tenía sólo me quedaba la décima parte. En el proceso de estatización de la banca perdí poco más del noventa por ciento de mis bienes y, con ellos, todos los años de trabajo que les había dedicado.

Hay quienes pretenden defender el proceso de indemnización diciendo que fue equitativo porque atendió y respetó los intereses de la gran mayoría de los accionistas.

Si el monto de la indemnización pagado por las empresas propiedad de los bancos fue injusto, la disparidad se acentuó todavía más al ponerlas en venta. Los activos no bancarios de Banamex importaban 43 mil 705 millones y los de Bancomer 23 mil 220 millones. La diferencia entre lo que recibieron los accionistas de Banamex y los de Bancomer por este concepto —casi 20 mil 500 millones de pesos—, alteró por completo la relación entre estas instituciones. Al decretarse la expropiación, Bancomer era el mayor de los dos bancos tanto en captación como en crédito y en sucursales. Al concluir la indemnización, Banamex era más importante, ya que se vio beneficiado de manera muy particular. El proceso no concluyó ahí: como Banamex dispuso de más capital, pudo atraer más clientes y a la larga su fuerza vino a ser desmedida.

Es también inexacto, por otra parte, que con la indemnización se intentara beneficiar al mayor número posible de accionistas. No fue así: si se hace un balance detallado de la indemnización se descubrirá que frente a 150 personas que salieron beneficiadas —o quizá un poco menos—, se desconocieron los intereses y derechos de alrededor de 25 mil accionistas minoritarios. Para advertirlo basta recordar quiénes compraron las empresas no bancarias de los tres bancos más importantes.

En el caso de Banamex, las acciones de Seguros América Banamex, y de otras empresas aseguradoras filiales de ella, así como las acciones correspondientes a las casas de

bolsa, la arrendadora y las compañías de *factoring*, fueron vendidas originalmente a un grupo encabezado por Agustín Legorreta y en el que figuraban, entre otros, Miguel Alemán, Crescencio Ballesteros, los señores Moisés y Antonio Cosío, los señores Guichard, Sandra López, Ángel Lozada, la Cooperativa de Autobuses de Oriente y los miembros del Grupo Domecq. Para manejar tales acciones formaron poco después una controladora o *holding*, que las vendió a más de cien inversionistas, en la inteligencia de que la participación individual máxima era del cinco por ciento.

En Banca Serfin pasó algo semejante: algunos de sus ex accionistas adquirieron las acciones de Transportación Marítima Mexicana. El resto de las empresas del banco, como la Arrendadora Serfin, la Inmobiliaria Cancún Caribe, la Afianzadora Serfin Cydsa, la empresa de Seguros Monterrey Serfin y la Almacenadora Serfin, fueron compradas por quien había sido su principal accionista, el Grupo Visa de Eugenio Garza Lagüera.

Bancomer no constituye, ni con mucho, un caso de excepción: fuera de los señores Cosío, que tuvieron una participación minoritaria, las acciones de las empresas que el gobierno accedió a vendernos, las compramos mi familia y yo. El monto de la venta ascendió a 23 mil 220 millones de pesos.

Si se habla con propiedad, no hay duda que el gobierno presidido por Miguel de la Madrid no pagó la expropiación bancaria. No lo hizo, por una parte, por los poderes ilimitados de que goza todo presidente y, por la otra, por el estado de indefensión en que dejan nuestras leyes a quien ha sido víctima de un decreto expropiatorio.

No hay duda que José López Portillo cometió un acto arbitrario al decretar la expropiación, pero fue Miguel de la Madrid quien la transformó en un despojo. Si hubiera sido en verdad el líder de una renovación moral —mérito del que se ufanó durante su sexenio—, su primera tarea debería haber sido evitar que esto ocurriera, no ordenarlo.

José López Portillo habrá sido el autor original de esta injusticia, pero quien la tradujo a términos concretos fue Miguel de la Madrid.

Capítulo 10

El fin de mis negocios

Si bien es cierto que con la estatización de la banca no perdí todos mis bienes, el hecho implicó a la larga el fin de mi participación en los negocios.

Esto se debió, sobre todo, a que la indemnización me dejó con un capital extraordinariamente inferior al que tenía, mas también colaboró a este resultado una circunstancia que aun hoy no consigo explicarme por completo: todos mis esfuerzos por llegar a constituir un negocio que correspondiera al capital que deseaba invertir, se vieron frustrados por el gobierno. En lugar de alentar la capitalización del país y promover el empleo, las autoridades hacendarias hicieron todo lo posible, al menos en mi caso, para impedir mi participación.

Las dificultades empezaron desde el momento en que se pusieron en venta las empresas no bancarias que le habían pertenecido a Bancomer. Para darle cierto orden al proceso de adjudicación las acciones respectivas fueron clasificadas en cuatro grupos diferentes. En todos ellos, como lo señalé poco antes, los únicos postores fuimos los señores Cosío, mi familia y yo, así que no hubo mayor dificultad en que nos fueran asignadas.

Unos cuantos días después de la adjudicación, sin embargo, Ernesto Fernández Hurtado, director del Bancomer estatizado desde el momento en que Miguel de la Madrid asumió la presidencia, me habló por teléfono y me pidió que lo recibiera en mi casa. Accedí a su petición y, cuando nos vimos, me dijo sin rodeos que no estaba dispuesto en manera alguna a entregarme las acciones de seis de las empresas comprendidas en el grupo cuatro. Cuando le pregunté cuál era el motivo de tan injusta decisión, en lugar de ofrecerme una razón me respondió de una manera insultante, reiterando a gritos que no me las entregaría.

El incidente me molestó en grado extremo: a lo largo de toda mi vida en los negocios nunca me había visto envuelto en una situación tan cargada de animadversión, tan injustificada y tan carente de respeto. Además de la molestia, el suceso me inquietó. Si un funcionario podía venir a gritarme a mi casa, ¿qué no podía llegar a sucederme?

No había, así, sino una conclusión posible: si quería evitarme problemas mayores debía renunciar a las acciones de las empresas del grupo cuatro. La decisión no me fue fácil, primero, porque me dejaba en las manos con un capital muerto que no podría invertir en negocio alguno y, después, porque el grupo cuatro era muy interesante y prometedor porque integraban empresas extranjeras en claras vías de expansión. A mi pesar, pues, renuncié a las acciones de esas empresas y tuve que contentarme con conservar los bonos de la indemnización bancaria respectivos.

Consigno el hecho anterior no por lo que implicó para mí, sino por una circunstancia que revela claramente su importancia: no hubo ningún otro ex accionista de la banca que se viera en situación semejante. A todos les entregaron, si dificultad alguna, las acciones de las empresas que adquirieron.

Aunque por fortuna no fueran de esa índole, las compañías de los demás grupos que adquirí no estaban exentas de problemas.

La Aseguradora Bancomer es el más claro ejemplo. En un sentido jurídico constituía una sociedad anónima independiente, ya que por ley el proceso de consolidación no podía comprenderla, pero en la práctica estaba entrelazada en todo con el resto del Banco y no contaba ni con un local propio, ni con el equipo, la información o el personal necesarios para cumplir por sí sola con todas sus funciones.

Mientras estuve al frente de Bancomer, la estrecha vinculación entre el Banco y la Aseguradora no dio origen a conflicto alguno, mas con la estatización y con Fernández Hurtado a cargo del Banco, los roces resultarían constantes e inevitables, así que no me quedó más remedio que deshacerme de ella.

A pesar de mi afán por evitar cualquier acción que pudiera servirle de pretexto al nuevo director de Bancomer para hostigarme, no conseguí evitarlo. Consigno aquí un ejemplo que por su pequeñez es revelador de la persecución de que me hizo objeto.

Como ya he dicho, el ejército ocupó todas las instalaciones bancarias desde la madrugada del primero de septiembre de 1982 y a partir de entonces nos resultó imposible entrar a ellas. A esto debo añadir que con excepción de la ceremonia en la que le entregué Bancomer a don Antonio Carrillo Flores, nunca regresé al Banco ni recogí siquiera mis efectos personales.

No lo señalo porque tuviera gran cosa, aunque algunas eran de valor y otras eran de mi estimación. En mi despacho en el Centro Bancomer tenía algunos cuadros. Dos de ellos —una pintura china y otra de unos niños jugando con la luna—, me gustaban particularmente. Al lado de mi escritorio tenía otras dos, muy pequeñas, a las que les tenía gran cariño porque habían pertenecido a mi hermano Ernesto, que murió trágicamente. En el Banco tenía, además, otros objetos, como una vajilla muy fina con mis iniciales y una cuchillería de vermeil.

Intenté recuperar estos bienes ofreciéndome a comprarlos y recibí la grosera respuesta de Fernández Hurtado de que de todo lo que pedía, sólo me vendería dos cuadros, y éstos a elección suya y al precio que él fijara. Molesto, decidí olvidarme del asunto.

La ingrata sensación de sentirme hostilizado, de comprobar una y otra vez que me era imposible trabajar en mi propio país y de poner a su servicio mi experiencia y el capital de que disponía, terminó por exasperarme a tal grado que llegué a creer que era absolutamente inútil seguirlo intentando y, en un momento de desesperación, decidí vender cuanto tenía e irme a vivir a Estados Unidos.

Al reflexionar sobre el desasosiego y la angustia que me embargó en esos días, he llegado a advertir que hubo otro factor que contribuyó a agudizarlos: me era imposible dejar de sentir que el dinero que yo había recibido por la indemnización era dinero ardiente, mal habido. ¿Cómo podía yo disfrutar de ese capital cuando cientos de accionistas menores estaban peor que yo? En este sentido, yo me encontraba en una posición única, ya que a diferencia de los demás directores que intervinieron en las negociaciones, yo si conocía personalmente a la mayoría de los accionistas, fueran consejeros en provincia o empleados del Banco. Yo tenía el deber de preocuparme por ellos y defenderlos, pero fuera de la propuesta que le hice a López Portillo y que rechazó De la Madrid, no pude hacer nada más.

La suma de esas dos emociones —sentir que ya no podía hacer nada y poseía un capital al que no tenía pleno derecho—, me llevó a venderle las empresas del grupo dos al ingeniero Carlos Slim y las del tres a Roberto Hernández. Como quería deshacerme de ellas, las vendí al precio que las compré. Esos grupos no comprendían solamente Seguros Bancomer y la Casa de Bolsa Bancomer, sino muchas otras empresas importantes. Dado mi estado de ánimo, vendí todo sin prestarle atención al detalle. Durante un par de años sólo conservé las empresas del primer grupo, entre las que destacaba la minera Frisco, y aunque nunca regresé a ella —a ese grado era mi rechazo—, intenté hacer de ella el punto de partida para formar un grupo minero importante. Mis esfuerzos, sin embargo, volvieron a encontrarse con la negativa y el rechazo.

Así sucedió, por ejemplo, con una empresa canadiense que yo había traído a México años atrás, la minera Placer, que se asoció a partes iguales con la Frisco. Como para ese entonces todos los minerales importantes formaban parte de lo que el gobierno consideraba reservas estratégicas y la única manera de poder explorarlas era asociarse a él, le vendimos la tercera parte de las acciones. Poco después empezamos a trabajar un mineral de plata prometedor, Real de Ángeles, que no estaba considerado en las reservas estratégicas y, en consecuencia, no era obligatorio tener al gobierno como

socio; pero me molestaba estar en calidad de mero accionista, limitado ante lo que pudieran decidir Placer y el gobierno federal. Con el fin de tener el control de la empresa, intenté adquirir del Ejecutivo las acciones que le habíamos vendido, pensando que no habría problema si dos terceras partes del capital seguían siendo mexicanas. Para lograr mi propósito fui a ver al entonces secretario de Minas y Energía y le expuse mi proyecto. Su respuesta fue absolutamente negativa.

Unos meses después, al mediar el año de 1986, me enteré de una manera del todo ocasional que era inútil que lo siguiera intentando porque tenía en mi contra el desafecto del presidente De la Madrid. El doctor Teodoro Césarman, un hombre cuya bondad corría a la par de su inteligencia, me enteró de este hecho cuando lo invité a visitar con un grupo de amigos las instalaciones de la Universidad de las Américas en Puebla. No recuerdo cómo llegamos a hablar del Real de Ángeles y de lo que pretendía yo hacer con Frisco y Placer, mas al enterarse, el doctor Césarman me dijo que debía desistir de mis propósitos. El motivo era que días antes había hablado con el licenciado Alfredo del Mazo —recientemente nombrado secretario de Minas—, y le dijo, sin rodeos, que aunque tenía simpatía hacia mí, no podía hacer nada y mi caso estaba perdido porque el presidente De la Madrid no quería que se me vendiera la mina.

La convicción de que era inútil seguir intentando regresar a los negocios volvió a irritarme y, apresuradamente, en un momento de desesperación, vendí Frisco y todas las demás empresas del primer grupo. Aun cuando evidentemente todo lo que hice fue equivocado, en el estado anímico en que me encontraba no podría haber hecho otra cosa.

El comprador de Frisco fue de nuevo el ingeniero Slim, quien además de ser propietario de la casa de bolsa Inbursa, de Cigatam —dueña a su vez de Marlboro—, y de algunas acciones de Sanborns, para ese entonces tenía también las otras empresas que yo le había vendido. El ingeniero Slim es un hombre extraordinariamente capaz y emprendedor, y me da una gran satisfacción que cuando menos parte de lo que conseguí hacer con mi trabajo haya terminado en las manos de un hombre tan capaz.

A lo largo de muchos años no conseguí explicarme a qué podía deberse que el presidente De la Madrid hubiera procedido hacia mí con tal dureza.

Durante su mandato no logré saberlo porque nunca crucé palabra con él, pero varios años más tarde una persona en cuya veracidad confío plenamente tuvo una entrevista

privada con el licenciado De la Madrid y se atrevió a preguntarle por qué tenía tanto enojo hacia mí. La razón que le dio, debo confesarlo, me sigue resultando increíble.

Según dijo, le disgustó en grado extremo que hubiera yo preferido acudir a la influencia que podía tener sobre el presidente José López Portillo quien era entonces su amiga íntima, la doctora Rosa Luz Alegría, en vez de tratar el problema directamente con él, que ya era presidente electo.

Si así fue, reitero, el hecho es lamentable y a la vez revelador del desmedido poder de que gozan nuestros presidentes. Un error involuntario de mi parte —recuérdese que la doctora Alegría me buscó a mí y no yo a ella—, visto al través de la hipersensibilidad de un presidente, no sólo resultó en serios perjuicios para varios miles de accionistas, sino que terminó con los esfuerzos de toda mi vida y me excluyó de los negocios.

Capítulo 11

Esperanzas frustradas

Cuando Carlos Salinas de Gortari llegó a la presidencia de la república el primero de diciembre de 1988, terminó con la indecisión y el desgano que caracterizaron los últimos años de la administración de Miguel de la Madrid. Los cambios empezaron a advertirse de inmediato —como imponerse al funesto sindicato de Petróleos Mexicanos al encarcelar a su líder principal y hacer otro tanto con Eduardo Legorreta—, y resultó evidente que el país tenía un presidente decidido a gobernar.

En los primeros años de su mandato se dedicó a llevar adelante algunas de las transformaciones que el país necesitaba —como la apertura a la inversión extranjera, terminar con el ejido, reconocer a las iglesias y concertar el Tratado de Libre Comercio, que a mi juicio fue un gran acierto—, pero a la larga el gobierno del presidente Salinas resultó frustrante porque condujo el país al desastre económico de 1994-1995.

La crisis, sin duda la más severa que hayamos tenido, era fácilmente evitable: si el presidente Salinas hubiera empezado a deslizar el valor del peso a partir de que llegó al poder, no habría tenido que emitir tesobonos en la desmedida cantidad en que lo hizo y su administración podría haber terminado tranquilamente, sin suscitar el rechazo popular que hoy se tiene hacia ella.

Hay quienes incluyen entre los logros de la administración salinista el haber adelgazado al Estado, privatizando industrias y empresas que nunca deberían haber formado parte

de la administración pública. El propósito sin duda era loable, mas fue llevado al cabo de manera tan arbitraria, pensando sólo en las ganancias inmediatas que obtendría el gobierno, que en lugar de ser benéfico, resultó perjudicial.

El ejemplo más evidente se encuentra en la forma en que se realizó la reprivatización de los bancos.

Desde los primeros meses de su gobierno, el presidente Salinas anunció que tenía la intención de regresarle a la iniciativa privada muchas de las empresas que sus predecesores habían adquirido. Después de vender algunas compañías menores, se dio un gran paso y se puso a subasta Teléfonos de México, Telmex. Así no tuviera ningún resultado, debo consignar que intenté competir por la empresa y, gracias a mi amistad con el señor David Rockefeller, me fue posible entrevistarme con el director de ATT. Le propuse una sociedad para adquirir Telmex, pero tal vez en razón de mi edad decliné mi oferta.

Unos meses más tarde, al empezar el año de 1990, el jefe del Ejecutivo declaró que iba a hacer otro tanto con los bancos. El 2 de mayo de ese año, el presidente Salinas unió la palabra a los hechos y le envió al Congreso de la Unión una iniciativa de reforma constitucional. El proyecto buscaba derogar el párrafo quinto del artículo 28 de la Ley Fundamental, que tan apresuradamente le habían agregado sus antecesores a principios de 1983. El párrafo en cuestión señalaba que el servicio público de banca y crédito sería prestado exclusivamente por el Estado y prohibía otorgarlo en concesión a particulares.

Además de acabar con el Estado paternalista y reforzar la economía mixta, el presidente Salinas ofreció dos razones para justificar la reforma propuesta. Una de ellas era cierta: en los años en que fueron administrados por el Estado, los bancos se habían descapitalizado y requerían con urgencia capitales frescos. Como el gobierno no podía hacer la inversión que demandaban, no le restaba sino venderlos. O como lo dijo el propio Salinas: era imprescindible reprivatizar los bancos para que no fuera “necesario canalizar fondos públicos adicionales en la aún necesaria capitalización e indispensable modernización de tales instituciones”.

La otra razón carecía de fundamento, ya que según dijo era menester que el gobierno recuperara las grandes sumas que tenía invertidas en la banca: “No podemos admitir —declaró en la iniciativa antes mencionada—, un Estado tan propietario, *con tan considerables recursos invertidos la banca*, en un país con nuestras carencias y necesidades”. Por supuesto no había nada de esto: como hemos visto en páginas anteriores, la expropiación no le costó un centavo al Ejecutivo y la indemnización, lejos

de empobrecerlo, lo enriqueció. En la banca no había invertido nada, así no tenía nada que recuperar.

El Congreso de la Unión aprobó la reprivatización con tan incondicional entusiasmo como antes había aplaudido su estatización y, en un acto de amnesia colectiva y sólo porque así deseaba el presidente en turno, olvidó por completo las “trascendentales” razones que ocho años antes lo habían llevado a decidir lo contrario. Y digo ocho años porque en este caso fue el tiempo que transcurrió, pero como todo mundo sabe, habrían aplaudido con igual fervor una contrarreforma al día siguiente si así lo hubiera dispuesto el jefe del Ejecutivo. Sea como fuere, el caso es que el 27 de junio de ese año el *Diario Oficial* difundió el nuevo texto constitucional.

Debo hacer hincapié en una circunstancia fundamental: la reprivatización de la banca no fue un acto de justicia sino ante todo un negocio. El gobierno vendió los bancos, primero, porque necesitaba dinero y, después, porque no contaba con las sumas necesarias para ponerlos de nuevo en pie y evitar que los afectara el desastre que podía preverse luego de tantos años de haber padecido administraciones ineficaces y erróneas. Aunque Salinas insistió que la banca estatizada había sido bien administrada, el hecho, por demás innegable, es que a lo largo del sexenio anterior la banca se vio debilitada de casi todas las maneras posibles. En lugar de reforzar sus propios bancos, el gobierno se dedicó a favorecer a los dueños de las casas de bolsa dándoles lo que se llama la “mesa del dinero”, o sea, las inversiones preferentes y que constituyen la ganancia más segura. Se trata de los Cetes, los Tesobonos, los pagarés bancarios y otros instrumentos semejantes. Sin ellos los bancos se encontraron en franca desventaja.

Por otra parte, y a falta de las empresas no bancarias de las que habían sido separados, empezaron a repartir tarjetas de crédito como si fueran confeti y sin parar mientes en la solvencia de las personas a quienes se las concedían.

Debe recordarse, por último, que a no ser por Banamex, que tuvo como directores generales a David Ibarra, Fernando Solana y al ex secretario de Hacienda, don Antonio Ortiz Mena, la administración de los bancos fue confiada a funcionarios públicos desconocedores de las prácticas bancarias más elementales. Así, no sólo concedieron créditos sin el respaldo de las garantías necesarias y multiplicaron excesiva e innecesariamente el número de empleados, sino que a menudo, y a no ser por muy contadas excepciones, aprovecharon sus cargos para nombrar a parientes y amigos en puestos importantes para los que estas personas estaban todavía menos preparadas.

La administración pública dejó así a la banca en el camino de una crisis que a la corta o a la larga terminaría por ser inevitable.

Aunque la tragedia era previsible para muchos de los que habíamos estado en la banca, conviene tener presente lo que destaqué hace unas líneas: el presidente Salinas reprivatizó los bancos no porque previera una crisis, sino por una razón más inmediata: quería llevar nuevos capitales a los cofres públicos, aligerando la carga que representaba la emisión de tesobonos —hasta entonces el más cómodo expediente para no tener que incrementar la deuda externa y poder renegociarla.

Se trataba, en consecuencia, de obtener por la reprivatización de los bancos lo más que se pudiera, no de regresarlos a sus legítimos dueños. El procedimiento adoptado al abrir las licitaciones, terminó con cualquier duda que pudiera haber al respecto.

Al anunciarse que los bancos serían regresados a la iniciativa privada, resurgió en mí la esperanza de poder volver a trabajar, e incluso llegué a creer que me sería posible recuperar Bancomer. Mi esperanza tenía fundamento: a diferencia de los demás bancos, Bancomer contaba con un gran número de consejeros en provincia. Todos ellos venían de los bancos afiliados al nuestro hasta la consolidación y mi relación con ellos era cordial y respetuosa y tenía base en la confianza mutua.

Al considerar esta circunstancia, me di cuenta que si me era posible unirlos, el gobierno tendría que darnos forzosamente el banco y, además, a un precio justo y razonable. La tarea no era sencilla y no tardé en advertir que para conseguirlo tendría que superar serios obstáculos.

La primera advertencia que recibí en este sentido no podía haber sido más clara: a mediados de 1991 tuve oportunidad de entrevistarme con José Córdoba Montoya, asesor principal del presidente Salinas y uno de los hombres más poderosos durante su sexenio. Al charlar con él le confesé que me gustaría regresar a Bancomer y, sonriendo ligeramente, me dijo que ninguno de los antiguos dueños de los bancos regresaría a la institución que había dirigido.

—Pero ¿cuáles dueños? —le pregunté—. De todos los directores de la banca privada, yo soy el único que era accionista mayoritario en su propio banco.

—La regla es general —me contestó—, y conforme a la decisión del presidente se aplicará sin excepciones. No importa a este fin que usted sea el único en ese caso.

La supuesta generalidad de la disposición era, por supuesto, un mito. Hubiera sido absurdo debilitar a quienes compraran los bancos obligándolos, necesariamente, a invertir en instituciones en las que desconocían al personal o ignoraban sus procedimientos particulares. La medida había sido diseñada sólo para mí.

A pesar de esta negativa, yo creía tener un as en la manga con los consejeros de provincia, ya que sin su concurso al gobierno le resultaría casi imposible reprivatizar el banco. Para no dejar las cosas al azar, invité a comer a mi casa a algunos de los principales accionistas de Bancomer en provincia. Todos me dijeron, sin excepción, que podía contar con ellos y que si yo regresaba al banco, su capital y su experiencia estarían a mi disposición.

Muy probablemente, la reunión llegó a conocimiento de las autoridades porque de inmediato tomaron algunas medidas para evitar que el acuerdo prosperara. Así, además de dividir a los accionistas de provincia en cuatro grupos para evitar que llegaran a unirse, les dijeron que el gobierno ya estaba haciendo el fideicomiso correspondiente.

Poco después me entrevisté con el subsecretario de Hacienda que tenía a su cargo la reprivatización bancaria, el doctor Guillermo Ortiz, y de entrada me confirmó lo que Córdoba Montoya me había dicho meses antes. Cuando le comenté que me gustaría regresar a Bancomer, simplemente me dijo:

—No. Escoja usted otro banco.

Como Garza Lagüera era muy amigo del presidente Salinas y yo suponía que deseaba recuperar el banco que había sido suyo, le dije:

—Serfin.

—No. Ese no —me contestó Ortiz secamente.

A pesar de esto, por otra parte, recibía también algunos signos esperanzadores. Uno de ellos ocurrió en septiembre de 1991, cuando mi nieta Amparo celebró su boda. Entre los invitados al banquete estaba Eugenio Garza Lagüera, quien muy gentil y caballeroso me dijo en un momento en que nos encontramos a solas que no pensaba competir conmigo por Bancomer. Semanas después, muy probablemente porque la Secretaría de Hacienda le ofreció el banco, cambiaría su decisión y me diría que lo sentía mucho, pero sí

intentaría ganar Bancomer —como ocurrió a la larga—, sólo que para ese entonces yo ya no estaba en la competencia.

Antes de eso, recibí una llamada telefónica del señor secretario de Hacienda, el licenciado Pedro Aspe, quien me pidió que fuera a verlo a su despacho. El propósito era examinar conmigo los detalles del viaje que debía yo hacer a provincia para lograr la unidad entre los antiguos accionistas.

Pocos telefonemas me han dado tanta alegría. Alborozado con mi posible regreso a Bancomer, acudí al día siguiente a la cita con el secretario de Hacienda. Ahí confirmó lo dicho y, para ultimar ciertos detalles, pensó que era prudente que estuviera con nosotros el licenciado Miguel Mancera, el director del Banco de México. Aspe tomó el teléfono y le pidió a Mancera que al día siguiente a las once, se reuniera con él y conmigo.

—Venga para que hablemos con don Manuel —le dijo.

Cubriendo la bocina del aparato, me explicó que Mancera no podía porque al día siguiente salía en viaje oficial al Japón. No obstante, el licenciado Aspe insistió.

—Entonces hoy en la tarde a las seis.

La cita quedó finalmente concertada y quedamos de vernos más tarde en el despacho del secretario de Hacienda. Yo salí creyendo que al fin iba a lograr algo, pero poco después de llegar a mi casa recibí una llamada del licenciado Mancera diciéndome que se cancelaba la reunión de esa tarde y me esperaba al día siguiente a las once en sus oficinas del Banco de México. Por supuesto estuve de acuerdo, pero el hecho me inquietó: ¿qué podría haber ocurrido para que el licenciado Mancera pospusiera su salida a Japón?

Lo supe de inmediato al llegar al día siguiente al Banco de México y ver que el doctor Guillermo Ortiz me esperaba con el licenciado Mancera. Muy probablemente, me dije, Ortiz había consultado el asunto con Córdoba Montoya y tenía instrucciones de no dejarme ir a provincia. Así fue.

Desde un principio la charla fue muy tensa. El doctor Ortiz empezó por decirme que con relación a Bancomer, el gobierno era quien iba a crear un fideicomiso con todos los bancos de provincia. Cuando le dije que yo quería hacerlo y le pregunté por qué no me lo permitían, su respuesta fue despectiva:

—Porque no queremos —dijo Ortiz.

—Bueno —le contesté—, después de todo son sus bancos, pero usted no sabe cómo están.

Mi respuesta le disgustó tanto que, volviéndose hacia Mancera, se rió de mí diciendo:

—¡Ja, ja, ja! Dice que no sabemos cómo están los bancos. ¡Ja, ja!

Al escuchar esto último me di cuenta que mi insistencia por regresar a Bancomer era estéril: el gobierno haría todo lo que estuviera en su poder por impedírmelo. No tenía sentido alguno que me preocupara por el futuro del Banco. Mi vida en los negocios había terminado realmente y después de ese día ya no hice esfuerzo alguno para lograrlo.

Debo consignar, finalmente, que para participar en la subasta de las instituciones bancarias era necesario hacer un depósito de varios millones de pesos. Lo hice desde un principio, cuando aún tenía esperanzas de poder recuperar el Banco. Como el depósito se hubiera perdido de no hacerse una oferta, hice una meramente simbólica, a sabiendas de que no triunfaría.

En 1999, al llegar al Congreso el problema del rescate bancario, se debatió si además de la estatización, la privatización bancaria fue o no una de las gotas que derramaron la posible quiebra de la banca. A mi juicio no hay duda de que así fue y me siento obligado a ofrecer mi opinión.

Es necesaria una breve aclaración: el rescate de la banca nacional debería, sin duda, haberse llevada al cabo con mayor limpieza y con total transparencia. El torpe manejo de algunos casos le restó credibilidad al proceso.

Aun así es necesario tener presente que rescatar la banca era absolutamente necesario. Lo que estaba en juego era el ahorro, el crédito y los depósitos de millones de cuentahabientes y no, como falsamente ha llegado a decirse, la fortuna de los banqueros que sólo representa una fracción de lo invertido en el rescate. El presidente Ernesto Zedillo hizo lo que debía. No tenía otra opción, a no ser dejar que la banca —y con ella el país— se le deshiciera en las manos.

A esto debo añadir que tengo la firme convicción de que el doctor Zedillo, tras lograr sortear la crisis económica más grave que hayamos sufrido, deja a México fortalecido

porque en lugar de preocuparse por cuidar su imagen, se dedicó a trabajar con honestidad por mejorar nuestra economía. Gracias a eso, no sólo conseguirá llevar a término su administración sin las recurrentes crisis de fin de sexenio que hemos venido padeciendo, sino podrá entregarle al presidente que lo siga un país con mucho menos problemas que como él lo recibió.

A mi juicio es también evidente que la circunstancia de que la banca llegara a estar al borde de la quiebra obviamente no fue creada por la administración del doctor Zedillo, La heredó del gobierno salinista, que en más de un sentido exigió un precio excesivo por los bancos al reprivatizarlos. Lo revela el hecho de que, antes de convocar a la subasta respectiva, la Secretaría de Hacienda contrató a varias firmas profesionales para valorar las instituciones bancarias. Todas, sin excepción, arrojaron resultados muy por debajo de los precios ofrecidos por los compradores.

Por su lado, los compradores argumentaron que sus estimaciones fueron elevadas porque se basaron en proyecciones del crecimiento económico del país excesivamente optimistas.

Fuese por una razón o por otra, el hecho innegable es que los precios pagados por los bancos fueron mucho más altos que las estimaciones de los expertos internacionales.

Por simple lógica debemos suponer que las estimaciones de los expertos internacionales, quienes dispusieron de más tiempo y tuvieron acceso a más información que los compradores, estaban más apegadas a la realidad.

Con los altos precios pagados por los bancos se frustró uno de los propósitos fundamentales para llevar adelante la reprivatización y que, según declaró expresamente el propio presidente Salinas, era lograr que llegaran capitales frescos a los bancos.

Recuérdese sus palabras: “En la etapa de crecimiento que se avizora, se requiere un sistema financiero e *intermediarios adecuadamente capitalizados* que puedan canalizar recursos crediticios con suficiencia y oportunidad”. Más adelante, en el mismo documento ya señalado y también con cursivas mías, advierte: “El objetivo es ampliar la participación de la sociedad, *fortaleciendo el capital* y modernizando las instituciones bancarias”.

En 1991 los bancos estaban descapitalizados y si no llegaba a ellos dinero fresco podían llegar a quebrar. Sólo que el precio obtenido por ellos fue tan elevado que los compradores quedaron a su vez sin el capital necesario para reestructurar y modernizar los bancos. Si la estatización de los bancos dejó claramente planteada la posibilidad de

una tragedia, la manera en que se llevó al cabo su reprivatización canceló el camino que podría haberla evitado.

Aparte de esta circunstancia, que influyó de manera más o menos semejante en el destino de todos los bancos, hubo particularidades en la venta de cada uno que también los afectaron seriamente.

El caso de Bancomer es revelador: cuando el doctor Ortiz constituyó el fideicomiso gubernamental con los accionistas de provincia —fideicomiso que comprendió el veinte por ciento de las acciones del banco—, obviamente ignoraba las capacidades reales de inversión de cada una de las personas a las que invitó a participar. Como muchos de ellos no contaban con el capital necesario, Ortiz tomó una decisión a la vez indebida y sorprendente: prestarles lo que requerían, aceptando como garantía las acciones que iban a adquirir.

En el prospecto de colocación primaria de acciones que se efectuó en marzo de 1992 para completar los fondos requeridos para la adquisición del banco se indica que: “Bancomer otorgó una línea de crédito a los inversionistas individuales del Fideicomiso Regional para financiar hasta el 20 por ciento del precio de venta de las acciones de GFB a ser compradas por estas personas por medio del Fideicomiso. Esta línea está garantizada por un recurso de primera instancia a los derechos de los inversionistas en el Fideicomiso Regional”.

Dicho con claridad: el precio pagado se completó con recursos del propio Banco, el cual, en consecuencia, no solo vio disminuida su liquidez, sino que congeló esos fondos en una cuenta que sería de difícil cobro. En un sentido financiero, el hecho es simplemente monstruoso.

En los años por venir, cuando llegue a hacerse un balance objetivo de la manera en que el presidente Carlos Salinas dirigió la economía nacional, no tengo duda alguna de que así como habrá de cargársele a su cuenta la crisis de 1995 —agravada, es cierto, por un error del primer secretario de Hacienda del presidente Zedillo—, también tendrá que atribuírsele a él la crisis bancaria que obligó a emprender el rescate de los bancos.

El defecto de fondo del régimen salinista no difiere del que puede advertirse en las administraciones anteriores: mientras nuestros presidentes sigan sin estar sujetos a la ley y el Congreso y los tribunales sigan creyendo que su deber fundamental es convalidar los caprichos del jefe del Ejecutivo, nuestro país sólo conseguirá seguir avanzando de crisis en crisis y de tragedia en tragedia.

Capítulo 12

Palabras finales

Hasta ahora, y en varias décadas por venir, los mexicanos seguiremos pagando las consecuencias de la injusta e irracional decisión de haber estatizado la banca.

El error es de tal magnitud que, si se considera el costo del rescate bancario, supera por sí solo al monto de la deuda externa o en todo caso está a punto de lograrlo.

En un sentido personal, directo, yo fui el más afectado, pero de manera indirecta, todos los mexicanos fuimos víctimas del daño, sobre todo los que nada tienen, porque con la estatización bancaria y sus secuelas perdieron la esperanza de llegar a tener algo. Fue un daño a la Nación.

Los graves errores de José López Portillo, Miguel de la Madrid y Carlos Salinas, cancelaron ya el futuro de una generación, pero las consecuencias de sus actos perjudicarán todavía a muchos mexicanos más, incluyendo a algunos que todavía están por nacer.

Así nos duela lo ocurrido, es inútil lamentarlo. Lo importante, ahora, es entender cómo fue posible que sucedieran tales cosas y hacer lo necesario para impedir que puedan repetirse.

En este sentido varias circunstancias resultan evidentes y la primera es que nuestro destino colectivo no puede depender de la voluntad de un solo hombre. No podemos seguir permitiendo que el presidente en turno —sea quien sea—, determine el rumbo de nuestra economía; decida qué le pertenece a quién; cuánto, cómo y en qué se gasta el dinero público y qué se hace con los bienes de la Nación.

El camino para superar este problema es relativamente sencillo porque para eso sirve la ley. Sólo que son necesarias buenas leyes. Leyes que resulten de un acuerdo real entre todos los sectores, que obliguen a todos y sean cumplidas por todos. El poder de nuestros presidentes ha sido desmedido y a menudo arbitrario porque en lugar de ser expresión de la voluntad colectiva, nuestras leyes son creadas atendiendo a las necesidades o incluso a los caprichos del jefe del Ejecutivo. Al iniciar su administración, lo primero que hace cada mandatario es reformar la Constitución que poco antes juró respetar y obedecer.

Necesitamos, así, no sólo leyes justas y democráticas, sino leyes que consigan el respeto que sólo puede darles la tradición y la permanencia. La Constitución de Estados Unidos ha estado en vigor desde 1789 y sólo ha tenido 27 adiciones. La nuestra data del 1917, dos quintas partes del tiempo que tiene la norteamericana, y ha conocido ya 400 reformas —casi todas hechas al vapor y muchas de ellas sólo para otorgarle nuevas facultades al presidente en turno.

El problema no se reduce al derecho: por excelente y justa que sea la ley, si no cuenta con los mecanismos sociales y políticos que obliguen a su cumplimiento, sobre todo de parte de los gobernantes, no pasará de ser un listado de buenas intenciones. Necesitamos, pues, de la democracia.

Sólo con democracia podremos tener buenas leyes, justas y permanentes. Y sólo con democracia, con equilibrio entre los poderes de la Unión, con respeto a la soberanía de los estados, con límites y contrapesos a las facultades del Ejecutivo Federal, podrá lograrse que la ley se cumpla y lleguemos a vivir en un estado de derecho.

Entre los muchos problemas que, a mi juicio, deben superarse, hay varios de extraordinaria importancia. El primero de ellos es que ya no podemos seguir actuando como si México fuera ajeno a lo que sucede en el resto del mundo.

A lo largo de mi vida he visto cambiar muchas cosas, pero el más radical ha sido el cambio tecnológico. Una de sus consecuencias es que ha ido borrando las fronteras y reduciendo las diferencias nacionales. Tanto para bien como para mal, en más de un sentido todos nos estamos volviendo ciudadanos del mundo. La palabra “soberanía” ya no tiene el mismo significado que hace un siglo. En cierta medida lo que pasa en cualquier parte pasa en todos lados y a todos nos afecta. Es inútil pretender oponerse a los cambios que traerá consigo el nuevo milenio: ocurrirán por nuestra voluntad o a pesar de ella. Si queremos que nos sean favorables, tenemos que prepararnos para ellos y la mejor manera de hacerlo es cambiar.

Nos guste o no, somos vecinos del país mas rico y poderoso del planeta. Yo lo considero afortunado, pero de cualquier manera se trata de un hecho geográfico que no podemos alterar y que sería suicida seguir ignorando. No sé si sean del todo razonables los temores, los odios, las quejas que podamos tener hacia Estados Unidos, pero si queremos un futuro, por justificados que pudieran ser, tenemos que superarlos y olvidarlos. Lograrlo es posible humanamente: Francia y Alemania se hicieron todo el

daño posible en las dos guerras principales de este siglo y, no obstante, fueron capaces de superar odios y recelos, borrar por completo sus fronteras e integrarse en la actual Unión Europea.

Es estéril mantener vivo el rencor por algo que pasó ciento cincuenta años atrás, cuando tuvo lugar la guerra de 1848. Más valdría recordar que la expropiación petrolera pudo llevarse a feliz término porque el presidente estadounidense, Franklin D. Roosevelt, ayudó a Lázaro Cárdenas en su empeño, al retirar las reclamaciones y las quejas de las compañías norteamericanas y llegar a un arreglo con el gobierno mexicano. Sin ese apoyo, las empresas holandesas e inglesas no tuvieron más camino que cancelar las suyas y procurar también un acuerdo.

No es necesario remontarse hasta 1938 para encontrar ejemplos de que la vecindad con Estados Unidos también nos beneficia: la crisis de 1993 hubiera resultado absolutamente insuperable y México habría sido ingobernable, si el presidente Bill Clinton, en un acto generoso en el que comprometió a su gobierno, no le hubiera abierto al nuestro una línea de crédito por 50 mil millones de dólares para cubrir los tesobonos con los que Carlos Salinas financió sus excesos. Sería injusto callar que parte del mérito le corresponde también al presidente Zedillo y a quien era entonces su secretario de Hacienda, el doctor Guillermo Ortiz.

No veo, así, por qué en lugar de lamentarlo, no buscamos cómo beneficiarnos de nuestra afortunada cercanía con Estados Unidos. En una asociación clara y honesta, sin engaños, en la que cumplamos fielmente la palabra empeñada y no intentemos aprovecharnos unos de otros, las dos naciones tenemos más que ganar que perder.

Las reglas de un trato benéfico y duradero con Estados Unidos no sólo son muy simples sino, además, son las mismas que privan tanto entre dos hombres que quieren hacer un negocio en común, como entre todas las naciones civilizadas: no mentir; no intentar engañar al otro; evitar la corrupción; reconocer los propios errores; ser honesto y puntual; entender que un socio no es un competidor, sino un compañero y un amigo.

Cuando se firmó el TLC la gente esperó milagros y llegó a creer que ocurrirían de la noche a la mañana. En el mundo de la economía no los hay: para ganar hay que darle al socio a ganar y cuando no se tiene capital, como nosotros, hay que suplirlo esforzándose, empeñándose, trabajando más.

Y si algo podemos ofrecerle a Estados Unidos es trabajo y mano de obra. Si procedemos con honestidad y limpieza, creo que no sería imposible convencer al gobierno estadounidense de que favoreciera de manera más liberal el paso a los

trabajadores mexicanos que desean ingresar a su territorio. Después de todo, México se encuentra en esto en una situación excepcional: el trabajador europeo o asiático que llega a laborar en Estados Unidos envía sus dólares a su país. Nuestros trabajadores hacen otro tanto, sólo que sus dólares, a diferencia de los demás, regresan de inmediato a su país de origen sin dañar la balanza de pagos de Estados Unidos. El resultado no puede ser más favorable, ya que promueve el empleo y alienta el desarrollo en ambos países. Los grandes sindicatos norteamericanos deben llegar a entender que sólo Canadá y México tienen con Estados Unidos una relación semejante.

La sociedad entre los países del norte de América está planteada. Existen las bases legales —eso es el TLC—. Sólo nos falta superar temores, enterrar suspicacias y decidirnos a trabajar para lograr que fructifique. Todos los indicadores son favorables: tener una relación más cercana con Estados Unidos ha resultado en más empleos, en más inversiones, en más divisas. Lo que se ha ganado es, en todos los casos, más de lo que se ha perdido, así que no hay motivo para oponernos a integrar un mercado común y lo que debemos hacer es favorecerlo.

Lo que es más: tengo la convicción de que la frontera entre México y Estados Unidos desaparecerá en unos cuantos años, quizá menos de los que pueda suponerse, y nuestro país tendrá la oportunidad histórica de superar sus limitaciones y acabar con su pobreza. Para aprovecharla cabalmente tenemos que empezar a prepararnos desde ahora y superar las barreras mentales, ideológicas, jurídicas y políticas que lo impiden. A mi juicio la disyuntiva que el futuro nos plantea es evidente: o nos asociamos seria, decisiva y firmemente con Estados Unidos, o nos conformamos con un destino mediocre y sin mayores esperanzas.

Entre otros problemas mayores hay uno que destaca. A lo largo de toda nuestra vida independiente nos ha acompañado una constante: siempre hemos estado endeudados.

Hubo, ciertamente, un breve respiro. El periodo se inició al llegar Eduardo Suárez a la Secretaría de Hacienda en la administración que presidió don Manuel Ávila Camacho, cuando el monto de la deuda externa se redujo al diez por ciento —menos de cincuenta millones de dólares—, y se mantuvo mientras el licenciado Ortiz Mena estuvo al frente de la Secretaría de Hacienda. Al término del mandato del licenciado Díaz Ordaz, la deuda externa ascendía a sólo 4 mil millones de dólares.

A partir de entonces el derroche y el dispendio dominaron nuestras finanzas públicas y, hoy, la deuda nacional es cincuenta y cinco veces mayor que la que dejara el presidente Gustavo Díaz Ordaz.

La situación no puede ser más crítica. Lo es, primero, porque la deuda representa el obstáculo mayor a nuestro desarrollo. Los recursos que se destinan al servicio de la deuda son los que necesitamos para crecer. Sin ellos seguiremos estando presos en el subdesarrollo.

La situación es crítica, además, porque las primeras décadas del siglo XXI serán cruciales y definitorias para los países que no han logrado equilibrar sus finanzas. La extraordinaria rapidez del proceso de globalización es la que les da ese carácter y la que hace de ellas la última oportunidad para salir de la pobreza. Las naciones que no sean capaces de aprovecharla, no conocerán ya sino el atraso.

Las circunstancias obligan a tomar medidas de emergencia. No es tiempo de seguirnos preguntando si conviene o no vender Pemex, abrir el sector eléctrico a la inversión extranjera o legalizar los juegos de apuesta. Por supuesto hay que hacer todo eso y muchas, muchas cosas más, pero sólo si se lo hace a sabiendas que se trata, ante todo, de acelerar el pago de la deuda externa y librarnos cuanto antes del yugo que representa. En un país tan pobre como México es absurdo gastar lo poco que se tiene en deuda. Deber es un privilegio reservado a los países ricos.

Hay otro motivo, vital también, para multiplicar las acciones de esa índole y extenderlas a muchos otros sectores, como el de la seguridad social. Me refiero a que es necesario entender y aceptar, ya en definitiva, que a no ser por los servicios públicos que debe prestar, no es legítimo que el Estado intervenga o participe en nada más.

Fuera del área integrada por los deberes propios de gobierno, el Estado resulta ser un administrador ineficaz e incompetente. Lo es porque no compite, puesto que no puede quebrar, y los administradores que nombra terminan por desinteresarse de la suerte que corra el negocio, puesto que no es suyo. La limitación no es exclusiva del gobierno mexicano: afecta por igual a todos los gobiernos. Basta ver, a manera de ejemplo, el monumental desastre que le han causado a sus países los gobiernos ruso y cubano.

Llevar al cabo un radical proceso de privatización es vital y urgente. La deuda pública que tenemos se debe en buena medida a lo que ha gastado el gobierno en mantener empresas que deberían ser del sector privado. Es necesario que todo el país comprenda

y reconozca la enorme importancia que tiene adelgazar al Estado y entender que el gobierno está para alentar, no para disuadir; está para vigilar, no para competir.

Es necesario privatizar todas las empresas que no le corresponde administrar, primero, porque sólo de esa manera llegará el sector empresarial mexicano a lograr su cabal autonomía frente al gobierno del Estado —del cual de una manera u otra siempre ha sido dependiente—. Y es necesario también porque sólo de esa manera será posible superar dogmas y vencer tradiciones estériles. Pemex ha beneficiado mucho al gobierno y muy poco a la Nación, porque se ha hecho de él una vaca sagrada. Lo mismo ocurre con todas las empresas que maneja el Estado, tanto se trate del ISSSTE o de una compañía aérea, como de Diconsa o del Fondo de Cultura Económica: funcionan mal y son excesivamente costosas.

La privatización, reitero, ha de ser radical y debe comprender a todas las empresas posibles y tocar a todos los sectores. Es necesario abandonar, además, el ridículo temor al capital extranjero: no importa cuál sea la nacionalidad de quienes adquieran las compañías privatizadas, ni si se trata o no, según suele decirse, de empresas estratégicas desde el punto de mira del desarrollo nacional. Lo importante —me atrevería a decir: lo único importante—, es que tales empresas sean bien administradas, presten buenos servicios y fomenten el empleo. Lo demás es irrelevante. Un país es verdaderamente soberano sólo cuando su pueblo tiene trabajo y puede satisfacer sus necesidades.

Al considerarse la posible fusión de Bancomer con el Banco Bilbao Vizcaya, hubo quienes señalaron que el mercado bancario mexicano podía llegar a estar, a la larga, dominado por extranjeros. No creo que exista tal peligro. Por supuesto prefiero la unión entre Bancomer y Banamex y felicito a Roberto Hernández por la decisión que tomó, más no obstante quiero destacar que a mi juicio el temor hacia el capital extranjero es infundado y debemos superarlo. Al contrario: si lo que nos falta es capital, debemos darle la bienvenida al que venga de otros países y nos ayude a acelerar nuestro desarrollo.

Aun a pesar de su urgencia, el proceso de privatización no puede efectuarse a la ligera. La regla de oro de una buena privatización es muy simple: hay que vender al precio correcto al cliente correcto. Una mala privatización es aquella que descuida uno o lo otro. La reprivatización de la banca tuvo consecuencias funestas porque, aparte de que los bancos estaban mal, olvidó que el precio ha de ser el correcto. La privatización de otras empresas, como ocurrió en cierto sentido con Altos Hornos, fracasó porque pasó

por alto que el comprador debe ser el adecuado: es absurdo vender una empresa a quien tiene que endeudarse en exceso para poder adquirirla.

Telmex es, en cambio, un claro ejemplo de lo que puede lograrse con una privatización que cumpla con ambos principios. La que hace unos años era una empresa estancada, con empleados corruptos que exigían dádivas para cumplir con su deber y arreglar los teléfonos, es hoy una empresa próspera y sana, con una estructura moderna, dispuesta a emplear tecnología de punta, en que los trabajadores ganan bien y realizan bien su trabajo. No hay mejor prueba del buen éxito de Telmex que el hecho de que el valor de sus acciones se haya septuplicado en sólo unos años.

Resulta inquietante que aun a pesar del claro empeño del presidente Zedillo por promoverlos, dos proyectos de privatización tan absolutamente necesarios como el de la energía eléctrica y el de la petroquímica, no lograran la rápida y entusiasta aprobación del Congreso. Sorprende de manera muy especial que los diputados de Acción Nacional, un partido que está consciente de la importancia de las privatizaciones, no hayan sumado su voto a este empeño. Que no lo haya hecho es tan absurdo como si el PRD estuviera demandando la privatización de Pemex.

Aunque es imprescindible privatizar cuanto se pueda y es necesario privatizar bien, es claro que no basta con eso. Ha de avanzarse, a la vez, en el proceso de simplificación administrativa y hacer de México un país decidido a alentar la formación y el desarrollo de la empresa. Hoy por hoy se diría que es casi un crimen querer abrir un negocio: los trámites son tan tardados, se requieren tantos permisos diferentes, son tan numerosos los inspectores que exigen dádivas, que establecer la más modesta empresa obliga a perder varios meses antes de que sea posible echarla a andar.

Simplificar trámites y acabar con burocratismos es además la única manera de terminar con la corrupción, uno de los lastres mayores de nuestro desarrollo. En más de un sentido la ley no se aplica y hay desconfianza hacia las autoridades porque casi siempre están dispuestas a ser corrompidas, tanto o más de lo que nosotros estamos dispuestos a corromperlas. Lo que hace posible uno y lo otro es el laberinto de trámites y papeleos al que ha quedado reducida nuestra relación con las autoridades y, mientras no se lo extinga y simplifique, la corrupción seguirá floreciendo a pesar de todos los castigos y de todas las campañas de moralización que se intenten.

La empresa en México, es necesario señalarlo, se ha desarrollado con enorme lentitud. El hecho se debe sobre todo a que no se ha alentado la formación de capitales y no

hemos contado con el que demandan nuestras necesidades, pero también ha sido un factor importante otro escollo fundamental: el que representan nuestras leyes laborales. La industria y los servicios han crecido mucho menos de lo que podrían haberlo hecho porque nuestras leyes en materia de trabajo defienden al indolente, al improductivo, al incompetente. Salvo destacadas excepciones, la empresa mexicana no ha llegado a ser competitiva en un sentido internacional, porque ha tenido que cargar con el lastre de una población trabajadora que disfruta de todos los derechos y, en general, desconoce u olvida sus obligaciones.

Con una ley que los protege como si fueran menores de edad o mentalmente incapaces, y sindicatos dispuestos a defenderlos en la irresponsabilidad y en la pereza, nuestros trabajadores no han tenido razón para esforzarse, para ser más productivos y capaces, para ser más competentes.

La primera en resentirlo ha sido la empresa, pero a la larga lo ha sufrido el país entero, ya que al no desenvolverse el aparato productivo, comercial y financiero con la rapidez suficiente, ha faltado el empleo, se han ido rezagando los salarios y se ha multiplicado la pobreza.

Nos hace falta una población trabajadora eficiente, dispuesta y preparada para competir en el mercado mundial, y para ello el primer paso es emprender una severa reforma de nuestras leyes laborales. Si rechazo las reformas legislativas que responden a la moda o al capricho, tanto como aquellas con las que el gobierno pretende ocultar que no está haciendo lo que debe, en este caso no tengo duda alguna de que es necesario cambiar de manera radical nuestras leyes en materia de trabajo. No hacerlo equivale a entrar cojos a la carrera del milenio que estamos iniciando.

Debo señalar, por último, que también tengo la convicción de que los empresarios estamos en falta. Lo estamos con nosotros mismos y hacia el país.

El avance y la modernización de México habrían procedido con más rapidez y suavidad, con menos sobresaltos y desviaciones, si de tiempo atrás nos hubiéramos organizado seriamente para defender nuestras ideas. Las instituciones existentes son un magnífico punto de partida, pero es necesario hacerlas más enérgicas, más participativas, menos coyunturales. Los retos que nos plantea la globalización nos obligan a abandonar la actitud usual —esperar al estímulo para darle respuesta—, y remplazarla por otra, mucho más activa, en la que en lugar de esperarlos, salgamos al encuentro de los problemas y procuremos superarlos antes de que crezcan.

Hasta ahora hemos creído que nuestra función social quedaba plenamente satisfecha con cubrir puntualmente nuestros impuestos, fomentar el empleo y pagar buenos sueldos. Todo esto es importante, por supuesto, pero no es suficiente: los empresarios que el país necesita de aquí en adelante deberán estar, además, seriamente comprometidos en la lucha en contra de la marginación y la pobreza; tendrán que admitir que el desarrollo de la empresa corre paralelo al desenvolvimiento de la educación, sobre todo la superior; deberán entender que sólo ayudando al desvalido, promoviendo la salud y favoreciendo la cultura; sólo sirviendo al bienestar humano, tiene sentido la riqueza.

He vivido sólo una década menos de un siglo. En noventa años he visto transformaciones muy hondas en la moda, en los medios de comunicación, en el trato, en la idea de la mujer, en el arte, en las ciencias. En donde he visto menos cambios, y aun éstos más de estilo que de fondo, es en nuestra vida política.

Ya no se gobierna a balazos, pero seguimos teniendo caudillos. Quizá ya no lo digan con la claridad de antes, pero cada uno de nuestros presidentes sigue creyendo que salvar al país depende sólo de su voluntad y de que todo mundo lo obedezca. Hay avances innegables, ciertamente, pero son minúsculos con relación a los que el país necesita.

Los primeros años de mi vida transcurrieron en la década violenta de la Revolución de 1910. Si los problemas más lacerantes de nuestra población —empleo, seguridad, inequidad, justicia— no se resuelven de inmediato con decisión e inteligencia, no sería difícil que antes de que mi vida llegue a término tuviera que asistir a otro estallido social.

Por supuesto deseo otra cosa y aunque tal vez ya no me toque verlo, espero que en las décadas siguientes, México alcance la verdadera democracia, se olvide de salvadores y caudillos, instaure el estado de derecho, pague sus deudas, privatice sus empresas, cancele sus leyes obsoletas y se decida, con su trabajo, a formar parte activa del mundo. Lo espero y lo anhelo porque es la única manera de evitar que en los años por venir se cometan injusticias como la que a mí me tocó sufrir. Sé que ocurrirá porque aunque me quitara mis negocios, el gobierno no logró quitarme ni mi fe en nuestro futuro ni mi amor por mi país.

Índice onomástico

- Abedrop, Carlos, 157
Aguilar, Carlos, 9
Alarcón, Gabriel, 17, 18, 29
Alegría, Rosa Luz, 163, 166, 192
Alemán, Miguel, 56, 183
Álvarez, Augusto H., 126
Allen, Joseph, 72
Allen, señora, 72
Amescua, Ernesto, 31
Aspe, Pedro, 203, 204
Ávila Camacho, Manuel, 217
- Bailleres, Alberto, 121
Bailleres, Raúl, 31, 40, 41, 47, 48, 52, 54
Ballesteros, Crescencio, 183
Berlin, Richard, 72
Berlin, señora, 72
Beteta, Mario Ramón, 126, 127
Bohr, José, 15
Bustamante, Eduardo, 50
- Cárdenas, Lázaro, 214
Corral, José, 73
Corral, Manona de, 73
Carpenter, señor, 61
Carrillo Flores, Antonio, 49, 50, 51, 55, 56, 156, 158, 172, 188
Carvajal, Ángel, 51
Castilla, Ignacio S., 108, 109, 110, 127
Césarman, Teodoro, 191
Cienfuegos, Jesús, 16, 17, 18
Clinton, William, 215
Conde, Álvaro, 109, 127, 137
Coppel, Guillermo, 109
Córdoba Montoya, José, 201, 202, 204
Cosío, Antonio, 111, 183
Cosío, Moisés, 111, 183
- De Iturbide, Aníbal, 46, 47, 55
De la Cabada, Mario, 91, 92
De la Madrid Hurtado, Miguel, 115, 122, 129, 148, 164, 166, 167, 168, 171, 175, 184, 189, 191, 192, 195, 211
De Obregón, Marcos, 16
De Oteyza, José Andrés, 150
Del Mazo, Alfredo, 191
Descombes, Gastón, 33
Díaz Ordaz, Gustavo, 57, 118, 129, 150, 218
Díaz Serrano, Jorge, 146

Domínguez, Mario, 31

Echeverría Álvarez, Luis, 71, 118, 119, 124, 143, 144, 148, 153

Elías, Augusto, 81

Eraña, Eugenio, 109

Erhard, Ludwig, 119

Escandón, Eustaquio, 73

Espinosa Bravo, Ernesto, 11, 16

Espinosa, Rodrigo de, 11

Espinosa Rugarcía, Amparo, 9, 136, 137, 138, 160

Espinosa Yglesias, Ernesto, 18, 188

Fernández Hurtado, Ernesto, 124, 126-127, 133, 172, 187, 188

Fernández, Justo, 57, 58

Flores de la Peña, Horacio, 150-151

Ford II, Henry, 73

Ford, señora, 73

Garduño, Eduardo, 88

Garibi Rivera, José, 83

Garza Lagüera, Eugenio, 202, 203

Gil Preciado, Juan, 83

Gómez, Rodrigo, 49, 50

Grovas, Adolfo, 20, 21, 25

Grovas, Jesús, 20

Guajardo Touché, Ricardo, 9

Guichard, señores, 183

Hank Rhon, Carlos, 133

Hernández, Armando H., 50

Hernández, Roberto, 189

Harper, John, 72

Harper, señora, 72

Herrera, Víctor Manuel, 106, 109

Ibarra Muñoz, David, 122, 129, 171, 199

Jenkins, Guillermo, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 35, 36, 37, 38, 42

Juan Pablo II, 81

Khan, Herman, 119

Larrea, Jorge, 57, 58

Legorreta, Agustín, 33, 55, 56, 136, 183

Legorreta, Eduardo, 195

López de la Cerda, Julio, 137, 138

López Mateos, Adolfo, 88, 94, 129, 132

López Portillo, José, 116, 122, 124, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 135, 136, 138, 139,

142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 150, 151, 153, 156, 157, 160, 163, 164, 166, 168,

172, 174, 175, 180, 185, 189, 207

López, Sandra, 183
Loyo, Verónica, 72
Lozada, Ángel, 183
Ludwig, D.K., 72
Ludwig, Ginger, 72

Macias, Raúl (El Ratón), 81
Mancera Aguayo, Miguel, 137, 171, 203, 204, 205
McCoy, Charles, 72
McCoy, señora, 72
Margon, Clarence, 14, 15
Mendoza, Eugenio, 73
Mestre, Héctor, 91
Michel, Maximino, 40
Miterrand, François, 151
Moctezuma Cid, Julio Rodolfo, 126, 127

Norma, Guillermo, 112

Ojeda Paullada, Pedro, 129
Ortiz, Guillermo, 202, 204, 205, 208, 215
Ortiz Mena, Antonio, 63, 88, 92, 94, 95, 140, 199, 217

Padilla Nervo, Luis, 56
Pagliai, Bruno, 73
Pagliai, señora (Merle Oberon), 73
Pando, Elías, 111

Quintana, Bernardo, 126

Riba y Cervantes, Luis, 37
Rico, Paquita, 15
Rockefeller, David, 91, 122
Romero Kolbeek, Gustavo, 129
Roosevelt, Franklin Delano, 214
Rugarcía de Espinosa, Amparo, 10, 43, 71, 116
Ruiz Cortines, Adolfo, 57
Ruiz Harrell, Rafael, 9

Sales Gutiérrez, Carlos, 172, 176, 177
Salinas de Gortari, Carlos, 195, 197, 198, 200, 201, 209, 211, 215
Sánchez Cuén, Manuel, 51
Sánchez Navarro, Juan, 50
Santos Galindo, César, 88
Senderos, Liberto, 23, 31
Senderos, Manuel, 23, 24, 25, 38, 52
Serrano Espinosa, Amparo, 10, 203
Silva Herzog, Jesús, 166, 172
Simons, señor, 53, 54
Slim, Carlos, 189, 192

Solana, Fernando, 199
Sordo Madaleno, Juan, 126
Suárez, Eduardo, 217
Suinaga y Tornel, Francisco, 37

Tello, Carlos, 150, 171
Trouyet, Carlos, 46, 47, 57, 58
Trigere, Paulino, 72

Ugarte, Salvador, 23, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 45, 46-47, 50, 52, 56, 57, 76
Urbina, señor, 14, 15
Uribe, doctor, 66

Vallina, Eloy, 48
Vargas, Pedro, 72
Vargas, Vicente, 9
Veramendi, José, 13
Viramontes, Guillermo, 89

Wiechers, José Antonio, 126

Yáñez, Agustín, 83
Yglesias, Tomás, 11

Zedillo Ponce de León, Ernesto, 206, 207, 209, 215, 222

Índice

Nota preliminar	7
Capítulo 1 Cómo llegué al Banco de Comercio	11
Capítulo 2 Mi llegada al Banco de Comercio	31
Capítulo 3 Recibo la estafeta (1955-1957)	45
Capítulo 4 Construcciones (1957-1964)	79
Capítulo 5 Consolidación (1966-1977)	97
Capítulo 6 El triunfo de Bancomer (1978-1980)	117
Capítulo 7 La estatización (1982)	135
Capítulo 8 Dificultades	155
Capítulo 9 Injusticias	171
Capítulo 10 El fin de mis negocios	185
Capítulo 11 Esperanzas frustradas	195
Capítulo 12 Palabras finales	211

CONTRAPORTADA

Manuel Espinosa Yglesias, a juicio de muchos uno de los artífices del México moderno, nos ofrece en este libro la visión de primera mano sobre un suceso de capital importancia en nuestra historia reciente: la estatización bancaria decretada en 1982, las irregularidades que acompañaron a la indemnización, y los errores cometidos al reprivatizar la banca y que terminaron por hacer inevitable el rescate bancario. Además, el lector encontrará en esta obra sus reflexiones respecto del desarrollo y el entorno financiero del México actual y sobre la pugna entre dos grandes grupos por el control de Bancomer.

Sin ser una autobiografía, ya que cubre sólo el último medio siglo de su larga vida y se ocupa únicamente de aspectos laborales, el texto está escrito en primera persona, “para subrayar que se trata de mi versión de los hechos y que ésta surgió de lo que viví directa, personalmente”; y nos informa de la llegada de Espinosa Yglesias a la dirección del Banco de Comercio y de sus esfuerzos para convertirlo, ya transformado en Bancomer, en el banco privado más importante del país. *Bancomer: logro y destrucción de un ideal*, obra imprescindible para comprender la historia mexicana de finales del siglo XX, es a la vez un libro crítico y esperanzador.

Convencido de que los errores y las injusticias son superables, Manuel Espinosa Yglesias concluye ofreciéndonos una visión optimista y patriótica del futuro de México que en los años por venir, sin duda, convendrá tener presente.