



# TRABAJO, FORTUNA *Y* PODER

*Manuel Espinosa Yglesias*

UN EMPRESARIO MEXICANO DEL SIGLO XX

*Marcos T. Águila* ◉ *Martí Soler* ◉ *Roberto Suárez*



Centro de Estudios Espinosa Yglesias



# TRABAJO, FORTUNA *y* PODER

*Manuel Espinosa Yglesias*

UN EMPRESARIO MEXICANO DEL SIGLO XX

Responsables:

*Marcos T. Águila* ◉ *Martí Soler* ◉ *Roberto Suárez*

Investigadores:

*Cuauhtémoc Ochoa* ◉ *Haydeé Villacorta*



Centro de Estudios Espinosa Yglesias

DIRECTORIO DEL CEEY

Dra. Amparo Espinosa Rugarcía  
*Presidente*

Lic. Amparo Serrano Espinosa  
*Vicepresidente*

Mtro. Julio Serrano Espinosa  
*Secretario*

Sr. Manuel Serrano Espinosa  
*Tesorero*

Dr. Enrique Cárdenas Sánchez  
*Director Ejecutivo*

Derechos Reservados © 2007

Centro de Estudios Espinosa Yglesias, A. C.  
Las Flores 64 A, Col. Tlacopac  
Álvaro Obregón, 01040  
México D.F.

Primera edición, 2007  
ISBN: 978-968-9221-04-3

Impreso en México

# ÍNDICE

NOTA DEL EDITOR	3
7	
I	
PUEBLA: LOS ORÍGENES DE LA FORMACIÓN DEL CAPITAL RECuento DE LOS PRIMEROS AÑOS	
9	
II	
EL TEATRO DE LA FAMILIA Y EL NEGOCIO DE LOS ESPECTÁCULOS	
31	
III	
PRIMERAS ANDADURAS EN EL NEGOCIO DEL CINE: APRENDIZAJE Y DESARROLLO	
43	
IV	
EL GRAN EMPRESARIO CINEMATOGRAFICO LA COMPAÑÍA OPERADORA DE TEATROS	
65	

TRABAJO, FORTUNA Y PODER

V

ATENCINGO: UN MOMENTO EN EL CAMINO

95

VI

MÁS ALLÁ DEL CINE

LA TRANSFORMACIÓN DEL GRAN EMPRESARIO

115

4

VII

EL ASCENSO A LA DIRECCIÓN GENERAL  
DEL BANCO DE COMERCIO

147

VIII

CONTINUIDAD Y CAMBIO  
EN EL BANCO DE COMERCIO

1956-1970

171

IX

EL FIN DE LA ESTABILIDAD BANCOMER  
AL FRENTE DEL SISTEMA FINANCIERO

1970-1982

199

X

BANCOMER  
ENTRE DOS DEVALUACIONES

1976-1982

231

ÍNDICE

XI

UN LARGO RECORRIDO: DESDE LA NACIONALIZACIÓN  
HASTA LA REPRIVATIZACIÓN DE LA BANCA

1982-1992

263

XII

PENSAMIENTO LIBERAL Y FILANTROPÍA

307



## NOTA DEL EDITOR



**D**on Manuel Espinosa Yglesias y su hija Amparo Espinosa Rugarcía tuvieron la inquietud en distintos momentos de dejar constancia escrita tanto del recorrido biográfico de don Manuel como de la trayectoria histórica de Bancomer, desde su fundación como Banco de Comercio, S.A. Este intento data de los años setenta y fue retomado en sucesivas ocasiones por distintos equipos de investigación, siempre dirigidos por el padre o por la hija.

7

TRABAJO, FORTUNA Y PODER, que se publica ahora por vez primera, es el resultado de una investigación realizada entre 1990 y 1994. Parte importante de ella está basada en información que fue recopilada por los equipos precedentes y que se había convertido en un cúmulo informativo valioso para documentar los temas de referencia.

Con la fundación del Centro de Estudios Espinosa Yglesias, en 2004, se decidió dar una estructura organizativa al material documental así reunido, constituyendo el Archivo Manuel Espinosa Yglesias de este Centro. Dado que el trabajo archivístico está por concluirse, ahora es posible agregar a la edición de este trabajo, en las notas de pie de página, los datos de clasificación y de localización del material citado, lo

que está señalado en cada caso entre corchetes, precedido por la abreviatura de nota del editor [N. del E.,].



## PUEBLA: LOS ORÍGENES DE LA FORMACIÓN DEL CAPITAL. RECUENTO DE LOS PRIMEROS AÑOS

Puebla, a finales del siglo XVIII, era la segunda ciudad en importancia del país, ya que, independientemente del valle de México, fue el área de colonización española más abundante de la Nueva España. Desde un principio se desarrolló en ella una actividad industrial y agrícola de gran envergadura, al igual que desempeñó una función militar y comercial amplia por su situación estratégica en la ruta principal entre la ciudad de México y el puerto de Veracruz.<sup>1</sup>

9

A ella llegaron a aposentarse numerosos españoles en busca de un lugar donde desarrollarse, atraídos en gran parte por la floreciente actividad económica de la entidad que mostraba, sobre todo, un fuerte auge en la industria de hilados y tejidos, aunque todavía se tratara de una actividad artesanal, más que industrial. Así, en 1801 la región contaba con mil 200 telares en la ciudad de Puebla, 60 en Atlixco, 200 en Huejotzingo, 548 en Tepeaca, 813 en Tetela del Río, 140 en Tochimilco, más un número indeterminado en Izúcar y Zacatlán y 34 «fábricas» de

---

<sup>1</sup> David G. La France, *Madero y la Revolución Mexicana en Puebla*, Puebla, Universidad Autónoma de Puebla, 1987, p. 13.

tejidos de lana y algodón en Tehuacán. A esta suma deberíamos añadir, por su cercanía, a Tlaxcala y a Santa Ana Chiauhtempan con otros 725 telares, lo que nos da un gran total de 3 mil 686 telares en comparación con los 7 mil 714 con que se contaba en el resto del país.<sup>2</sup> Si se considera que la ciudad de México poseía solamente 600 telares, se tendrá una clara idea de la importancia de la industria textil poblana de la época, así como la que correspondía a la capital del estado, primero durante la Colonia y, más tarde, en el México independiente del siglo XIX.

10

Era inevitable que alrededor de ese núcleo productivo floreciera el comercio y que, en consonancia con ello, se desarrollaran las profesiones liberales. La migración española original y las sucesivas generaciones de criollos y de mestizos crearon una fuerte y numerosa clase media con aspiraciones aristocráticas. La actitud genérica de esta clase media, junto a la de los más pudientes, es famosa, hasta la actualidad, por su hermetismo y estrechas perspectivas regionales. Se agrupaba en ella una buena cantidad de médicos y abogados, igual que profesiones tan dispares de las anteriores como las de músicos y actores.

Durante el gobierno del virrey Iturrigaray se había concluido el trazado de la carretera entre Veracruz y la ciudad de México, que «era una verdadera obra de ingeniería, sin igual en el resto de la América española»,<sup>3</sup> lo que propició el cre-

---

<sup>2</sup> Jorge González Angulo y Roberto Sandoval Zárate, «Los trabajadores industriales de Nueva España, 1750-1810», en *La clase obrera en la historia de México*, T. 1, *De la Colonia al Imperio*, México, Siglo XXI Editores, 1980, cuadro 2.

<sup>3</sup> Ernesto Lemoine, «Nueva España a principios del siglo XIX», en *Historia de México*, México, Salvat, 1974, vol. 6, p. 250.

cimiento de la ciudad de Puebla de una manera inusitada. Al lado de una abigarrada concentración de templos e iglesias coloniales, casas y palacios, la Angelópolis albergó también teatros (como el Principal, el más viejo que se conserva en el continente), plazas de toros, posadas, cafés y otros espacios colectivos propios de las tertulias y las actividades sociales.

#### EL ENTORNO FAMILIAR

Al ambiente privilegiado de las clases medias emergentes pertenecían Manuel Espinosa y María Guadalupe Ruiz de Peralta, matrimonio, según la partida de bautizo de uno de sus hijos, de «españoles» (lo que para la época equivalía a «criollos») radicado en Puebla. Los Espinosa Ruiz seguramente formaron su hogar muy a principios del siglo XIX, pues consta en los archivos parroquiales de 1804 y 1805 el bautizo de dos hijos suyos, José Joaquín y José María. Este último declaró, el 27 de enero de 1829, ser de nacionalidad mexicana y de oficio músico, en su acta de matrimonio con María de los Dolores Bandini. Más adelante, en 1846, declaró ser actor dramático (su domicilio en la calle del Factor, muy cerca del Antiguo Coliseo de Comedias o Teatro Principal, parece haber sido escogido en función de sus actividades). Se encuentra, pues, una vena artística en los antecedentes de la familia Espinosa.

José María Espinosa Bandini, hijo de los anteriores y otro de los hijos, Vicente, llegaron a distinguirse dentro del ámbito oficial del estado. José María según los archivos municipales, fue nombrado escribano por decreto del 15 de junio de 1870 y en diciembre del mismo año aparece como «jefe político del distrito de Puebla de Zaragoza». Vicente, a su vez, en 1867 —

cuando se reorganizaron los tribunales que habían sido disueltos durante la intervención francesa—, fue nombrado fiscal propietario del Tribunal Superior de Justicia del Estado; mucho después (el 6 de junio de 1889) se le menciona en un edicto como Juez Tercero de Primera Instancia de la capital del estado (Periódico oficial de 1889), y más tarde aún (en 1902) como magistrado de la segunda sala del Tribunal Superior de Justicia. A su vez, su hijo Lino era en la misma época secretario de dicho Tribunal, en su calidad de pasante de derecho. Hubo, de este modo, cierta inclinación hacia la participación pública en los orígenes poblanos de la familia Espinosa. Ambas tendencias (la artística y la administrativa) constituyeron actividades típicas de las clases medias e intelectuales en el siglo XIX que, al lado del ejército y la religión, representaban las principales alternativas de desarrollo individual. El predominio de estas carreras no productivas es un reflejo del profundo desorden económico que caracterizó el siglo XIX mexicano en casi tres cuartas partes de su extensión.

Tiempo antes, Vicente Espinosa Bandini se había casado, el 5 de septiembre de 1861, con Soledad Bravo Rey, oficiando el matrimonio religioso su tío, el presbítero Vicente Espinosa, que entonces era gobernador de la Mitra. La intervención francesa los obligó a refugiarse en Teziutlán (lo que sugiere su oposición a las ambiciones imperiales de Maximiliano), donde nacieron varios de sus hijos. De ellos, Lino estudió para abogado y Ernesto —que con el tiempo iba a ser el padre de Manuel Espinosa Yglesias— se graduó como médico cirujano y partero con una tesis que muestra igualmente su inclinación por las cuestiones legales: *Ligeras consideraciones sobre los artículos del código penal del estado relativos a la embriaguez*

(impresa en la Imprenta y Litografía de J. M. Osorio, de la calle de Santa Clara núm. 6, en el propio año de 1885 en que se recibió). En el Almanaque de Covarrubias de 1896, Ernesto Espinosa Bravo aparece como uno de los médicos alópatas de la ciudad, y el 27 de febrero de 1901, en sesión pública, el Ayuntamiento de Puebla lo nombra médico de cárceles, cargo que implicaba, además de asistir a «los corrigendos», prestar sus servicios en la «oficina experticial», puesto que desempeñó hasta que tomó posesión como presidente municipal de Puebla el 4 de enero de 1905.

13

El doctor Espinosa y luego su familia participaron a lo largo del nuevo siglo en los muchos cambios y ajustes que vivieron tanto la sociedad como la ciudad poblanas. Guadalajara había empezado a desplazar a Puebla como segunda ciudad del país. Mientras que en 1900 Puebla contaba con 74 mil 546 habitantes y Guadalajara 71 mil 981, para 1930 la situación había cambiado radicalmente: la primera apenas había crecido a 91 mil 797 pobladores y la segunda llegaba ya a 144 mil 941, es decir, había duplicado la población, según los censos respectivos. Debe destacarse igualmente que, mientras la primera ciudad tenía un alto índice de analfabetismo (casi el 50%), la segunda llegaba apenas al 25%. En ambas la principal industria seguía siendo la textil, más moderna por lo que hace a los hilados, pero todavía artesanal por lo que respecta a la confección de telas (pues seguían en plena producción los «telares de indios», cuya manufactura basada en costos laborales mínimos constituía un freno para una rápida industrialización).

En 1910, sin embargo, Puebla seguía a la cabeza de la industria textil nacional con un tercio de la producción de hilados y tejidos, con más de cuarenta fábricas que empleaban alrede-

dor de 8 mil trabajadores. No es raro, por lo tanto, que haya sido una de las primeras poblaciones en que adquiriera forma un «proletariado» industrial. Todavía podían observarse, por lo demás, las grandes diferencias sociales y económicas de la época colonial: ricos muy ricos y pobres demasiado pobres. Tanto en el campo (la entidad contaba en ese año con 376 haciendas y 901 ranchos) como en la ciudad había una población heterogénea, pero empezaba a sobresalir la clase media. Con diferencias económicas notables, de ésta provenía en gran parte el sector ilustrado, los intelectuales, que tenían grandes ambiciones de mejoría social y económica (y aun política).<sup>4</sup>

Por otra parte, las múltiples revueltas campesinas y la inseguridad económica de los obreros (los precios subieron casi 350% entre 1900 y 1910, mientras que los salarios se estancaron en todo el país), más la depresión económica a partir de 1907, con el cierre de fábricas y molinos y el despido de los obreros o la reducción de horas de trabajo, dieron pie a la proliferación de huelgas y a que las autoridades las reprimieran mediante el uso de la fuerza y de «rompehuelgas». <sup>5</sup> La aparente estabilidad de mediados del porfiriato se transforma en inquietud y rebeldía social.

Como en toda la República, los militares surgidos del porfiriato habían dominado, con la ayuda de los caciques, la mayoría de los puestos importantes del gobierno, pero una nueva corriente iba desarrollándose con la entrada de industriales y profesionistas en este campo. En Puebla, varios fue-

---

<sup>4</sup> Ernesto de la Torre Villar, «La economía y el porfirismo», en *Historia de México*, op. cit., vol. 8, pp. 271, 289.

<sup>5</sup> La France, op. cit., p. 15.

ron los industriales que ocuparon la presidencia municipal (Francisco de Velasco, por ejemplo, fue presidente municipal de Puebla de 1908 a 1911) y, entre los profesionistas, se puede mencionar al propio Ernesto Espinosa Bravo, que como antes se indicó desempeñó el cargo de 1905 a 1906, cuando hubo de dejarlo por motivos de salud.

De ninguna manera debe pasarse por alto, por lo tanto, desde fines del siglo XIX, la actuación de las llamadas profesiones liberales en el terreno de la política, a pesar de que su número era bastante reducido a principios de siglo: por ejemplo, en la región central, que era donde se agrupaba una mayor cantidad de profesionistas —profesores, abogados y notarios, médicos, ingenieros, arquitectos y artistas—, éstos representaban apenas el 0.4% de la población económicamente activa, aunque eran el 56.7% de la suma total de los trabajadores intelectuales del país.<sup>6</sup>

15

#### LAS MÚLTIPLES FACETAS DEL DOCTOR ESPINOSA

Durante la época de la relativa paz porfiriana gobernaba Puebla el general Mucio P. Martínez, hombre leal a Díaz, que le había servido primero como oficial del ejército, tanto en la recaptura de Puebla de manos de los franceses en 1867, como en la rebelión de Tuxtepec de 1876. Había sido cuatro veces reelegido entre 1892 y 1905 (fue gobernador durante 18 años,

<sup>6</sup> Ciro Flamarion S. Cardoso y Francisco G. Hermosillo, «Las clases sociales en el Estado liberal de transición y la dictadura porfirista (1867-1910)», en *La clase obrera en la historia de México*, op. cit., t. III, *De la dictadura porfirista a los tiempos libertarios*, apéndice.

repetiendo una norma del porfirismo maduro)<sup>7</sup> y fue en este año cuando le tocó al doctor Ernesto Espinosa Bravo, como presidente municipal de Puebla, ser uno de los oradores en la cuarta toma de posesión del gobernador, cuando él mismo llevaba apenas un mes en el cargo.

16

Cabe consignar que durante la corta gestión del doctor Espinosa Bravo se pavimentó o empedró gran parte de las calles de la ciudad, se clausuró el deteriorado panteón del Carmen, se reedificó el Palacio Municipal, se repararon las fuentes públicas, se modernizaron las instalaciones de la cárcel, se mejoró la distribución de agua potable y se mandó pintar el mercado de «La Victoria». Casi todos estos actos, como puede observarse, tenían que ver con su preocupación por los problemas sanitarios de la ciudad. Por esos años, el doctor Espinosa seguía impartiendo cátedra de medicina legal en el Colegio del Estado. Su compromiso con la administración pública local fue expresión de una vocación real de servicio, aunque pronto incorporó nuevas vertientes de interés a sus actividades personales.

Ernesto Espinosa Bravo había nacido en 1864. Como se ha visto, pertenecía a una familia de profesionistas (su padre era abogado y tenía un hermano médico y otro también abogado). Pero sus actividades no se limitaron a la enseñanza o la práctica de su profesión. Diversos negocios lo tenían igualmente ocupado: el día 1 de febrero de 1900 inauguraba el Gran Hotel en la calle de Cholula núm. 5, poco después el Hotel Inglés —que a pesar del nombre atendía principalmente a gente humilde— y en 1907 el Teatro Variedades, donde

---

<sup>7</sup> La France, *op. cit.*, pp. 16-17.

llegó a promover sobre todo la ópera —su espectáculo predilecto—, y en donde se daban también funciones de circo, y que finalmente se convertiría en uno de los primeros y más grandes cines cubiertos de la República. Por otra parte, su profesión de médico lo llevó igualmente a establecer una farmacia, que, entre otras cosas, fue la primera en Puebla en vender chicles de colores, por lo que entre los niños era conocido como «el doctor chicles». En resumen, múltiples fueron las iniciativas emprendidas por el doctor Espinosa Bravo, ya que, además de la práctica médica, incursionó en el terreno de la política y en negocios de todo tipo (ya se comentará su participación en la Compañía Telefónica del Comercio de Puebla). Al contrario de su hijo Manuel, quien años después se habría de caracterizar por la consolidación de sus negocios en una perspectiva unitaria, el padre, en su escala provincial, se diversificó cuanto pudo.

17

Era el doctor Espinosa un hombre de edad mediana cuando se casó con Guadalupe Yglesias, el 25 de julio de 1907, unión que dio origen a la familia Espinosa Yglesias. Cerca de dos años después, el 9 de mayo de 1909, nace Manuel, uno de seis hermanos: Ernesto, Manuel, Guillermo, María Eloína, Ángela y Luis. La familia Espinosa Yglesias heredaba, al mismo tiempo que la energía y capacidad emprendedora del lado del padre, una tradición de fuerte religiosidad y respeto por los valores morales, tradicionales en la clase pudiente de la ciudad, de parte de la madre.

Dejemos que Manuel Espinosa Yglesias nos relate cómo sentía la relación con sus padres: «Considero que fui un niño con mucha suerte pues tanto mi madre como mi padre, yo creo, me preferían ante mis hermanos. Los consentidos fui-

mos mi hermana María y yo». Según él, por lo demás, en el hogar existían dos tendencias. Por una parte la del padre, hombre que no le tenía miedo al trabajo y que se distinguió sobremanera en su profesión. «Mi padre era un hombre de mentalidad muy abierta, que entendía las cosas y que, independientemente del dinero, ayudaba a todo el que podía. Era todo corazón y bondad». Retrata al doctor Espinosa como un hombre abierto, seguro de sí mismo y capaz de desprenderse de medios materiales; su satisfacción provenía sin duda del trabajo y la concreción de proyectos empresariales vinculados a sus gustos e intereses.

En cuanto a su madre, doña Guadalupe Yglesias, Manuel la recuerda como una mujer bondadosa, pero muy estricta. En lo que respecta al dinero, economizaba todo lo que podía, lo cual tal vez se debió a la mala situación que la familia padeció al morir el padre, Tomás Yglesias, cuando los hermanos de éste dilapidaron la herencia, que constaba de tres haciendas: la de Ayotla, en San Martín Texmelucan, la de Buenavista, en Huejotzingo, y la de Chimalhuacán. Por lo demás, estas fortunas medianas asentadas en la tierra suelen generar concepciones del mundo muy conservadoras, lo que indudablemente chocaba con la flexibilidad urbana y el dinamismo empresarial del padre. Doña Guadalupe tenía la despensa bajo llave, «y cada vez que uno de sus hijos deseaba algo de comer o un refresco era necesario ir con ella y pedírselo». Por lo demás «era una persona muy buena, muy católica, muy recta, pero yo creo que un poco orgullosa».<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Para esta época, nos basamos en los apuntes y notas que el propio Manuel Espinosa Yglesias dictó a Roberto Vallarino en 1992. Todos los entrecomillados sin nota explícita se sustentan en dicho manuscrito [N.

Según relata su hijo, para ella no existían los medios tonos en la vida: sólo había blanco y negro. La educación que le habían dado sus padres al tenor de la época la habían hecho una persona a todas luces estricta: para ella «el gris no existía. Las personas, o eran malas o eran buenas». Su padre, tal como se dijo, había sido Tomás Yglesias, natural de Santiago de Compostela, y su madre Ángela Orduña, natural de Jalapa e hija de españoles.

En ese ambiente familiar sólido y contrastante, con padres de personalidad y carácter muy definidos, fue desarrollándose la infancia de Manuel Espinosa Yglesias, no exenta de preocupaciones y vicisitudes. Según relata, era muy pequeño cuando su padre fue objeto de un secuestro, cuyos móviles eran estrictamente de índole económica, es decir, la obtención de un pago por su rescate. «Sé únicamente que lo llevaron de Puebla a Oaxaca. Y él, que padecía de males estomacales, estaba muy preocupado de que le fuera a dar una diarrea y morir a causa de ella». Por su rescate se pagaron 3 mil pesos y el doctor Espinosa Bravo regresó de Oaxaca a Puebla en tren, pero se bajó antes de llegar a Tehuacán, porque temía que lo volvieran a apresar en esa población, hipótesis que después se pudo comprobar. De ahí se fue a caballo hasta otra estación, donde se sintió más seguro, y abordó de nuevo un tren en dirección a Puebla.

Las inseguridades que acompañaron a la aristocracia y a las clases emergentes durante la época revolucionaria tuvieron su réplica, pues, en el caso de la familia Espinosa. La Revolución dejó su marca en Manuel Espinosa Yglesias, como

---

del E., se puede consultar en el Centro de Estudios Espinosa Yglesias (CEEY), Archivo Manuel Espinosa Yglesias (Archivo MEY), expediente (exp.) I.10.c/1, caja 13].

en la mayoría de los niños de la época. Caballos y personas muertas por las calles de Puebla, escasez de víveres... han sido imágenes perdurables en su memoria. Recuerda que, por fortuna, su casa estaba situada en la misma calle que la tienda de abarrotes «La Villa de Llanes» y por la azotea del convento de Santa Catarina el dueño enviaba a su casa harina y otros víveres. Esto reducía la incertidumbre de la alimentación, pero no eliminaba el sentimiento de intranquilidad y zozobra familiar. La lucha política y social de la Revolución penetraba hasta los espacios más recónditos y, proveniente de una familia económicamente en ascenso, era natural que surgiera un sentimiento de rechazo a la inestabilidad y la violencia, implícitas en toda conflagración social profunda.

Era un tiempo, como en toda la República, de convulsiones y cambios continuos. Entre 1911 y 1921 Puebla había visto pasar 19 gobernadores y 28 presidentes municipales (sólo en 1921 hubo cuatro), según las tendencias dominantes. Durante los años veinte hubo gobernadores simpatizantes tanto del agrarismo (como José María Sánchez) como del obregonismo (en su momento lo fue Vicente Lombardo Toledano, quien encabezó la gubernatura por algunos meses y conformó un gabinete repleto de intelectuales: Alfonso Caso, Pedro Henríquez Ureña y Agustín Loera, aunque falto de capacidad organizativa real). También hubo representantes locales de Adolfo de la Huerta (es el caso de Froylán C. Manjarrez, quien incluso siguió al sonorenses insurrecto en la aventura de la rebelión de 1923). Entre 1924 y 1925 participaron en la gubernatura estatal las siguientes personas: Vicente Lombardo Toledano, Alberto Guerrero, Juan Crisóstomo Bonilla, Enrique Moreno, Arturo Osorio y Wenceslao Macip, además del propio José María

Sánchez, quien argumentaba que su salida de la gubernatura había sido ilegal, por tratarse de un simple receso.<sup>9</sup> En la década de los veinte privaba, como se ve, la desorganización administrativa, así como la violencia en el ejercicio de la política, estimuladas por la multiplicidad de caudillos y facciones.

Ernesto Espinosa Bravo, quien nunca perdió su interés por la política, con ánimo de introducir cierta estabilidad frente al conflicto de facciones, participó en la creación del «partido verde» antes de 1922, en oposición directa al partido gubernamental, acaudillado en Puebla por el gobernador de entonces, José María Sánchez. Esta actividad le ocasionó múltiples ataques, de tipo político, económico e incluso físico. Los Espinosa Yglesias aprendieron, desde temprano, que la defensa de ciertos puntos de vista podía ocasionar contratiempos e inseguridad. Percibieron asimismo que el jefe de familia estaba dispuesto a correr tales riesgos por sus ideas, como una cuestión de integridad moral. Tal debe haber sido la causa del incendio del Teatro Variedades el 22 de enero de 1922, pues, como se verá más tarde, aparece en este contexto como una represalia y no como fruto de la casualidad. El siniestro no logró su objetivo: replegar al doctor Espinosa a la vida privada y a la quiebra económica.

El periodista Marcos de Obregón cuenta la forma en que el médico se preparó para levantarse de dicho golpe: «ha de haber sido una mañana de invierno de los años veintiuno o veintidós cuando lo encontré (al doctor Espinosa Bravo) y lo

---

<sup>9</sup> Rogelio Sánchez López, *La institucionalidad. Una historia de los derrotados: Puebla, 1929-1932*, tesis, Universidad Autónoma de Puebla, 1992, cap. 1: «El tiempo de los caudillos: 1920-1927».

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 desafectos al señor Gobernador...»<sup>10</sup> Evidentemente el doctor Espinosa Bravo era uno de esos desafectos. El médico, según se sabe, se enteró por una de las operadoras de la Compañía Telefónica del Comercio —que funcionaba en los bajos de su casa—, que el inspector de policía de la ciudad, de apellido Camarillo, tristemente célebre, había recibido la siguiente orden: «Traíganme a ese viejo tal por cual, vivo o muerto».

Una muestra del valor civil del doctor Espinosa Bravo puede ilustrarse con otra anécdota que relata su hijo: «Mi padre acostumbraba entrar al despacho del secretario general de gobierno sin anunciarse, por orden del mismo secretario». Pero un día le avisaron que por indicaciones expresas de dicho secretario tendría que hacer avisar sus llegadas. El doctor Espinosa Bravo se dio vuelta y le indicó al ujier que dijera al secretario «que se fuera al demonio». Poco después, el tío del citado secretario llegó a decirle que su sobrino estaba indignado con su proceder y que sería conveniente que le ofreciera una disculpa. Sin embargo, el médico le dijo que era a él a quien debía dársela, pues había sido por muchos

---

<sup>10</sup> *Excelsior*, 12 de abril de 1930.

años su profesor de medicina legal en el Colegio del Estado, en la carrera de leyes, y que no merecía que le diera un tratamiento así. Y continúa explicando Espinosa Yglesias: «Que si al señor secretario le molestaba el ‘derecho de picaporte’ que le había dado a mi padre, podía habérselo dicho frente a frente y no por medio de un ujier. Muchas son las personas que dicen que tenía un carácter duro, pero la idea de mi padre era no dejarse de los fuertes, defender siempre sus derechos y ser amable con los débiles».<sup>11</sup> La lección resultó definitiva para Manuel Espinosa: la defensa de las opiniones propias ante quien fuere, y al precio que fuere, y la demostración de la capacidad individual mediante el trabajo.

23

#### INGRESO DE MANUEL ESPINOSA YGLESIAS AL MUNDO DEL TRABAJO

Tendría 11 ó 12 años cuando Manuel Espinosa Yglesias tuvo su primer empleo, siendo el encargado de poner los anuncios en el telón del Teatro Variedades —propiedad de su padre, cuya administración obligada lo impulsó más adelante a meterse de lleno en el negocio del cine, tal como ya se dirá; encargo primero por el que recibía una comisión.

En esos años estudiaba la primaria en la Nueva Escuela de su ciudad natal, estudios que en 1920 terminó con excelentes calificaciones y luego continuó en el Colegio del Estado. Sin embargo, en la secundaria no tuvo gran éxito y abandonó

<sup>11</sup> Manuel Espinosa Yglesias, «Mi colaboración al pensamiento de México», en Carlos Véjar Lacave y Amparo Espinosa de Serrano, *El pensamiento contemporáneo de México*, México, Porrúa, 1978, (1ª. ed., 1974).

los estudios: «Dos factores provocaron esto —recuerda Espinosa—: por una parte, yo era un joven muy inquieto; por la otra, como el gobierno pagaba mal a los profesores, éstos eran muy irregulares para asistir a la escuela. Total que cuando yo iba, ellos faltaban y viceversa». Según su propia confesión, le gustaba mucho montar a caballo y a eso se dedicaba, principalmente, cuando no asistía a clases. Ante estas circunstancias, y el fracaso en sus estudios, su padre lo puso a trabajar en la Compañía Telefónica del Comercio de Puebla. Proviendo de una familia con una fuerte tradición hacia las profesiones liberales, la decisión de incorporarse al mundo del trabajo mucho antes de completar una carrera universitaria, debe haber representado en aquel momento para sus padres un elemento de desilusión. Sin embargo, si se trataba de poner en una balanza el trabajo y el estudio, el doctor Espinosa Bravo se inclinaría sin duda por el primero.

La Compañía Telefónica del Comercio de Puebla era una empresa que había sido fundada el 16 de marzo de 1910 por Ernesto Espinosa Bravo y otros hombres de negocios (entre ellos algunos industriales —como la familia Sánchez Gavito y Andrés Matienzo— interesados en comunicarse por línea telefónica con sus empresas), con un capital inicial de 120 mil pesos y una duración de 25 años. El gobierno había dado la concesión a tres de los socios para «establecer una instalación telefónica en Puebla, así como las concesiones que en lo futuro obtuviesen para dar dicho servicio a los distintos distritos del interior del estado, a la ciudad de México y a la de Veracruz». Hay datos ciertos de que hacia 1916 el desarrollo de la red telefónica en el estado llegaba a 8 mil 333 kilómetros,<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Leticia Gamboa Ojeda, *Los empresarios de ayer: el grupo dominante en la*

lo que reflejaba tanto la presión hacia la modernización de las comunicaciones en la entidad como la rentabilidad de las empresas que se dedicaban a ello.

Aunque la Revolución y sus secuelas habían causado ciertos trastornos a los negocios del padre, el hotel y la Telefónica seguían funcionando. Desde luego, existía el temor de que las fuerzas revolucionarias tomaran la Telefónica para controlar las comunicaciones (las oficinas se localizaban en la propia casa de los Espinosa, que a su vez colindaba con el Teatro Variedades), por lo que la familia pasaba temporadas en casa de la abuela, en la calle 2 Sur núm. 708 (donde se encuentra hoy el Museo Amparo). Mas el posible ataque revolucionario nunca se llegó a dar. En pocos años, los abonados a la Compañía habían ido incrementándose hasta llegar a 900 usuarios. Pero en 1928 la Compañía Telefónica del Comercio de Puebla —ante el temor de que una empresa mucho más poderosa, con su competencia hiciera fracasar el negocio— hubo de venderse a la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana en 180 mil pesos oro y Manuel Espinosa Yglesias se quedó sin trabajo, momentáneamente.

25

Los funcionarios de la nueva empresa le ofrecieron seguir en la compañía con el fin de capacitarlo y para que, con el tiempo, pudiera llegar a ser gerente de la compañía de Puebla. Sin embargo, el trabajo que le encomendaron en la ciudad de México no le pareció satisfactorio.

Al ingresar a la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana en la capital del país se le ubicó en el departamento comercial. Los altos funcionarios —todos ellos estadounidenses—

---

*industria textil de Puebla, 1906-1919*, Puebla, Universidad Autónoma de Puebla, 1985, pp. 50-51.

ses— tenían buenos sueldos, mientras que él apenas ganaba 90 pesos al mes. Como pagaba 80 pesos de pensión, sólo le quedaban 10 para sus gastos mensuales. Así nos lo cuenta Espinosa: «Vivía como un estudiante pobre. Recuerdo que un día se me ocurrió ir al Teatro Iris, porque se ponía en escena la ópera *Manon*, de Massenet, que me gustaba mucho. Naturalmente, antes de ir a la ópera fui al hotel Regis a que me cortaran el pelo, me dieran *manicure*, en fin, a ponerme muy guapo». Influido por el gusto de su padre por la ópera, asistir a ella representaba casi un rito y exigía, al menos, tomarse muy en serio. La entrada le costó 5 pesos y entre unas cosas y otras se quedó con apenas 50 centavos en la bolsa para sobrevivir lo que quedaba del mes, por lo que no le quedó más remedio que hacer a pie el largo trayecto del teatro a la casa de huéspedes. La formación familiar y su gusto personal lo llevaron a presenciar una de las pocas óperas escenificadas en aquella época, cuando los teatros se dedicaban más bien a la presentación de parodias de zarzuelas y dramas, «añadiéndoles el tono picante del chiste político», aunque, a pesar de la división clasista existente en los teatros, al ingenio de muchos actores como Beristáin y Acevedo atrajo poco a poco al público «decente».<sup>13</sup>

Recién ingresado, le llamaron la atención ciertas cosas extrañas que sucedían en la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana:

En cierta ocasión el señor Taft —uno de los funcionarios de la compañía— le pidió que lo acompañara a realizar los estudios para el tendido de cables telefónicos en Mixcoac y en

<sup>13</sup> Álvaro Matute, «Las diversiones públicas», en *Historia de México*, op. cit., vol. 9, p. 294.

lo que ahora son las colonias del Valle y San José Insurgentes de la urbe capitalina. Se trataba de saber cuántas líneas telefónicas se podrían instalar de inmediato, cuántas en cinco años y cuántas en veinte. «Me pareció un trabajo verdaderamente difícil y para expertos —recuerda Manuel Espinosa. Pero un día Taft me dijo que él se iba de cacería a Chihuahua, que no dijera nada en la oficina y que continuara haciendo el trabajo». Nunca pudo enterarse si el cableado se llegó a tender, pero sí, a pesar de su temprana edad, pensó que era una verdadera temeridad de Taft dejar en manos de una persona como él, que no entendía nada del asunto, algo tan importante como el tendido de cables en una zona tan amplia de los alrededores de la ciudad. Ante la falta de responsabilidad de sus superiores, pidió su cambio a otro departamento, pero en su nueva asignación existía la misma desorganización, por lo que finalmente decidió renunciar y regresar a Puebla.

27

«Pero mi padre era una persona a la que no le gustaba que sus hijos estuvieran de ociosos y me empezó a presionar para que trabajara», relata Espinosa Yglesias. «Frente a las amigas de mis hermanas me decía que era muy bonito manejar un automóvil y gastar en gasolina sin ganar el dinero para pagarla». La ironía debe haber pesado mucho en el ánimo del joven Manuel, pues decidió buscar trabajo en la hacienda de los Veramendi (Pastejé), donde se empleó como trojero.<sup>14</sup>

El trabajo en el campo era duro. Había que despertarse muy temprano y acostarse muy tarde. Como consecuencia, bajó mucho de peso. Por esos días, su madre fue a verlo y lo encontró en muy mal estado físico, por lo que, de regreso a

---

<sup>14</sup> Se define al trojero como «guardián del trigo» (Evans).

Puebla, convenció al parecer al doctor Espinosa de que ése no era un trabajo para su hijo, ya que pocos días después el joven Manuel recibió una carta de su padre en la cual le decía que él deseaba que se hiciera hombre, pero no a costa de su vida, que se regresara a Puebla. Respondió asegurándole que su madre exageraba y se negó a retornar.

28 En lugar de hacerlo, ese mismo día decidió enfrentarse a un peón que había estado intimidándolo y a quien temía. El campesino trabajaba en el patio formando las yuntas de las mulas y ahí, enfrente del administrador, Juan Caso —un hombre muy alto y fornido—, lo llamó para que lo ayudara en la troje. Casi era la hora del almuerzo, pero le dijo que ante todo debía terminar su trabajo. Al negarse el peón, Espinosa Yglesias intentó obligarlo, por lo que tomó un palo y le dio un golpe en la frente. «Cuando me vio dispuesto a sacar la pistola —concluye Espinosa— se tiró al suelo pidiéndome que no lo fuera a matar. Había logrado vencerlo y, con ello, mi miedo».

A fines de 1929, poco después de este incidente, su padre lo mandó a llamar nuevamente. Como se relata páginas adelante, en una carta le informaba que tenía una grave enfermedad y que deseaba que regresara a Puebla para hacerse cargo de los negocios, ya que no quería interrumpir los estudios de abogado de su hermano Ernesto. Manuel Espinosa regresó a la ciudad de Puebla el 22 de diciembre de 1929.

Esta carta y la angustiada verdad que contenía —el doctor Ernesto Espinosa Bravo murió poco después— entrañan una aparente paradoja, al decidir el médico, como jefe de familia, depositar en manos de su hijo Manuel la pesada responsabilidad de sus negocios, cuando aquel hijo pródigo había dejado los estudios y abandonado el hogar paterno, y no en-

comendarlos o diluir su carga entre la madre o los hermanos. El argumento sobre los estudios de Ernesto, el hijo mayor, no parece suficientemente sólido, aunque es plausible dados los antecedentes familiares de abogados y médicos. Y quizá el doctor Espinosa vislumbró también, tras la fuerza de carácter del joven Manuel, la posibilidad de que para él hubiere mayores oportunidades de éxito en la vertiente de actividad y esfuerzo laboral que había iniciado.

La opción familiar permitió, de esta manera, que quien había iniciado estudios los continuara, mientras aquel otro hijo que duramente trabajaba para ganarse la vida y había mostrado poseer el espíritu necesario para enfrentarla, fuese el escogido para suceder al padre en sus responsabilidades. Si esto fue así, no se equivocó el doctor Espinosa Bravo. Su elección dio pie para que Manuel Espinosa Yglesias se convirtiera en un hombre de negocios singular, extraordinariamente próspero, que rebasó con rapidez el ámbito regional y alcanzó la cúspide de la esfera financiera, cuando ésta se suele entrelazar con la política pública.





## II

### EL TEATRO DE LA FAMILIA Y LAS PRIMERAS ACTIVIDADES EN EL NEGOCIO DE LOS ESPECTÁCULOS

Uno de los más grandes intereses en la vida de Manuel Espinosa Yglesias, a la vez que uno de los negocios que con más gusto y conocimiento ha desarrollado, ha sido el de la actividad cinematográfica. Dedicó a ella largos años y muchos esfuerzos hasta que, llegada la década de los sesenta, se concentró exclusivamente en la labor bancaria.

31

Pronto empezó su relación con lo que era en el país, sobre todo en provincia, el novedoso mundo del cine. Era la década de los veinte; transcurrían los años revolucionarios, apenas después de las fases más críticas de la lucha armada. Hollywood surgía como la Meca del cine mudo. La fabulosa industria ofrecía a los espectadores fantasía y «glamour». Fue el periodo de las grandes estrellas: Rodolfo Valentino, Douglas Fairbanks, Theda Bara, Charles Chaplin. Aunque la industria mexicana del cine mudo languidecía, incapaz de competir con la producción norteamericana, al final de la década aparecieron nombres como los de los hermanos Stahl o el de Miguel Contreras Torres que en los años siguientes destacarían en la consolidación de la industria cinematográfica nacional.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Carl J. Mora, *Mexican Cinema: Reflections of a Society, 1896-1988*, edición

En la capital poblana el Teatro Variedades, núcleo fundamental de atracción en la vida popular y en las diversiones de la pequeña ciudad, era prácticamente un patrimonio familiar de los Espinosa. El doctor Espinosa Bravo lo había construido en 1907, dos años antes del nacimiento de Manuel. Poco tardó el avispado niño, tendría 11 ó 12 años, en participar de algún modo en el manejo del famoso local: «...mi padre le había dado el manejo del telón del Teatro Variedades a mi tío Miguel». El «negocio del telón» consistía en colocar sobre éste anuncios y publicidad. «Pero estaba bastante descuidado y mi madre, recuerda Espinosa, convenció a mi padre que le dejara la mitad del manejo del telón a mi tío y la otra mitad a nosotros. Y yo era el encargado de colocar los anuncios... como remuneración a este trabajo mi madre me daba una comisión y ahorraba las ganancias».<sup>16</sup>

Si bien los espectáculos que se solían ofrecer en el Variedades podían alcanzar notable calidad —baste recordar la Compañía de Ópera Italiana con Giovanni Zenatello «cuya voz... rivaliza con Caruso» que se presentó en 1918, o las funciones extraordinarias con los mejores circos de la época—,<sup>17</sup>

---

revisada, Berkeley, University of California Press, 1989.

<sup>16</sup> En buena medida, la información sobre este periodo y el posterior desarrollo de Manuel Espinosa Yglesias en las actividades cinematográficas se sustenta en los apuntes y notas que dictó a Roberto Vallarino en 1992 (citado en adelante como Vallarino); a ellos se remiten las citas que no tienen un pie de página específico, (N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. I.10.c/1, caja 13).

<sup>17</sup> Leticia Gamboa Ojeda, *Los empresarios de ayer. El grupo dominante en la industria textil del Puebla (1906-1929)*, Puebla, Universidad Autónoma de Puebla, 1985.

lo cierto es que el negocio teatral no navegaba viento en popa. Corrían tiempos difíciles y aún para conseguir víveres, la gente podía topar con serias dificultades, con lo que diversión y entretenimiento pasaban a un segundo plano. El doctor Ernesto Espinosa Bravo, preocupado y metido en los negocios, prefirió rentar el local. Y lo alquiló en 1921 al señor Jennings, quien también era propietario de una sala inusitada para aquel momento, el Cine Olimpia, ubicada en la Avenida 16 de Septiembre de la ciudad de México.

Siendo gobernador de Puebla el General José María Sánchez, luego de haber rentado el teatro, y probablemente por razones políticas, algún personaje de altos vuelos mandó aprehender al doctor Espinosa Bravo, fundador del Partido Verde, contrario al partido gubernamental. Según se dijo, la orden había sido recibida por un inspector de policía, un general apellidado Camarillo.

33

El hecho es que un día, a finales de 1921, al salir del teatro, unos policías aprehendieron al doctor Espinosa Bravo. Para su fortuna, en las calles cercanas desfilaba en aquellos momentos una manifestación del Partido Verde y, con el apoyo de sus militantes y ante el temor de los agentes, el padre de Espinosa Yglesias logró escapar. «Entró nuevamente al teatro, pasó de ahí a nuestra casa y se descolgó hasta el Convento de Santa Catarina, en donde se escondió».

Se trataba, al parecer, de una fórmula de amedrentamiento político y, tras el frustrado secuestro se intentó otro camino. El 22 de enero de 1922 el Teatro Variedades fue incendiado, «el clamor popular en Puebla era que había sido mandado incendiar por altas autoridades del gobierno».

Aunque el daño estaba hecho, el peligro cesó poco después. El presidente Álvaro Obregón envió a la capital poblana al general Maycotte para restablecer el orden local. Había acontecido en la Angelópolis, por aquellas fechas, un grave acto de implicaciones políticas. Con gran saña el inspector de policía había matado en el zócalo de la ciudad a los hermanos Moro, desafectos a la autoridad, sin considerar para colmo que uno de ellos era diputado de la Legislatura local. Los policías estaban en las torres de Catedral dispuestos a disparar contra las fuerzas de Maycotte, pero no lo hicieron, y Maycotte tomó Puebla. Poco más adelante, el general Camarillo fue fusilado y el peligro de represalias hacia la familia Espinosa dejó de ser inminente.

De esta manera, el doctor Ernesto Espinosa Bravo logró quedarse con el Variedades o, mejor dicho, «con las ruinas del Teatro Variedades y con la entereza que lo caracterizaba prometió reconstruirlo en menos de un año».

Contra la opinión de su hermano Lino —que consideraba que se podría obligar a Jennings, el arrendatario, a efectuar la obra de reconstrucción—, el doctor Ernesto Espinosa Bravo principió por su cuenta los trabajos. Pero la labor era difícil y el dinero escaseaba. Viendo Espinosa Yglesias la angustia de su padre, recordó que su madre tenía guardadas en un cajón las ganancias que había producido el negocio del telón. «Con esa cantidad mi padre pudo pagar una raya a los trabajadores y solventar gastos de materiales. Poco tiempo después, mi padre abrió un cajón y encontró otros mil pesos: con ellos pagó otra raya y más materiales. De esta forma —y vendiendo palcos a algunos personajes que los tomaban— terminó de construir el que sería el Cine Variedades de Puebla, un cine muy grande, de mil 300 butacas, 600 anfiteatros...» Es decir, una enorme sala

en cualquier sitio y en la pequeña Puebla —con sus 125 mil habitantes registrados, a principios de los años veinte, para todo el municipio— una empresa de proporciones colosales.

Fue éste el periodo en que Espinosa Yglesias alcanzó la pubertad. Las circunstancias y algunas ingratas experiencias de aquellos momentos fueron fundamentales en la conformación de su voluntarioso carácter. Mucho tiempo después, en unos apuntes autobiográficos dirigidos a su hija Amparo,<sup>18</sup> reconociendo su soledad y «los pocos amigos que tengo», relata lo que a su juicio constituyó la no olvidada causa:

35

«Recuerdo que de niños, mis hermanos y yo teníamos muchos amigos; tanto que llenábamos una fila entera del Cine Variedades. Domingo a domingo, nuestros amigos disfrutaban gratis de las películas que se exhibían en el cine de mi padre». Sin embargo, tras el incendio del local, como antes se señaló, el teatro quedó en ruinas. «Nuestros compañeros, nuestros fieles amigos recorrieron los escombros, nos dijeron una que otra palabra de condolencia y desaparecieron». Tal ausencia de solidaridad tuvo una fuerte repercusión en el carácter del joven. Lo reflexiona al paso de los años y concluye: «Esta experiencia me dejó un sabor amargo y una huella muy profunda. Es probablemente lo que explica mi cortedad para hacer amistades...»

Las dificultades en la escuela se sumaron a los problemas del adolescente. Luego de haber sido un alumno sobresaliente en la escuela primaria, que terminó en 1920 con excelentes calificaciones, entró al Colegio Católico y el Colegio del estado para realizar sus estudios secundarios. El cambio

<sup>18</sup> Manuel Espinosa Yglesias, «Mi colaboración al pensamiento de México», en Carlos Véjar Lacave y Amparo Espinosa de Serrano, *El pensamiento contemporáneo en México*, México, Porrúa, 1978 (1ª. ed. 1974) p. 169.

modificó de manera profunda su posición y el niño brillante, orgullo familiar, se transformó en un joven huraño e incomprendido que prefería aislarse de los demás.

36

A los desajustes de la pubertad se sumaban las muchas inquietudes de su temperamento. Pese a sus cursos de tene-  
duría de libros en la Academia de León Pararán, la escuela no satisfacía sus inquietudes y sus estudios marchaban bastante mal. En sus apuntes autobiográficos, Espinosa Yglesias lo precisa con objetividad: «...ahí no tuve gran éxito. Dos factores provocaron esto: por una parte, yo era un joven muy inquieto; por la otra, como el gobierno pagaba mal a los profesores, éstos eran muy irregulares para asistir a la escuela. Total que cuando yo iba, ellos faltaban y viceversa. A mí me gustaba mucho montar a caballo y a eso me dedicaba cuando faltaba a clases, hasta que fracasé en mis estudios...»

Pero antes de eso, su padre había logrado terminar la reconstrucción del Variedades. La obra no tuvo ningún respaldo técnico. Entre un herrero apellidado Cañas y el doctor Espinosa Bravo rehicieron el inmenso galerón. Se trataba de un salón bastante rudimentario, con gradas de madera y techo de lámina. Si granizaba, el estruendo era tan fuerte que parecía que el inmueble entero se iba a derrumbar, con el consiguiente miedo de los espectadores. Por ello cuando el Cine Variedades se iba a inaugurar, el Ayuntamiento de Puebla decidió hacer una prueba de resistencia. Envió «continentes de soldados que abarrotaron los balcones para ver si no se caían... Y el teatro no se cayó: trabajó a llenos enormes durante muchísimos años».

La reinauguración del engrandecido local trajo un cambio fundamental. El Variedades dejó de ser teatro y se convirtió en cine, lo que explica los «llenos enormes» al correr

del tiempo. Observa Espinosa Yglesias: «... mi padre se dio cuenta del gran negocio que representaba el cine. Creo que la única razón por la cual mi padre no simpatizaba antes con el cine, era que le gustaba mucho el teatro».

Perspicaz visión tuvo, en esos momentos, Ernesto Espinosa Bravo. La novedad del cine había terminado por arraigar, aun en lugares apartados, y a convertirse en hábito y necesidad social. «Ir al cine» fue la frase que expresó un anhelo popular, y así lo haría durante más de medio siglo, transformando modos de vida y de relación: un anhelo que prácticamente cualquiera pudo satisfacer en la ciudad o en los pequeños poblados, una o varias veces por semana. Como es lógico, los empresarios que lograron percibir más rápidamente la veta de la exhibición cinematográfica, se beneficiaron de ella en primer lugar.

37

El cine había llegado a México, más o menos como al resto del mundo, antes de que se iniciara el siglo xx. Primero con el invento de Edison, en 1895, el kinetoscopio; después con el cinematógrafo de Lumière, en agosto de 1896, la capital del país y las ciudades de provincia empezaron a descubrir diversas formas de exhibición de las imágenes animadas.

Cabe señalar que «el cinematógrafo Lumière tuvo un buen éxito... desde su primera exhibición mexicana, el 14 de agosto de 1896, en el entresuelo de la droguería Plateros...» «Durante algo más de treinta años, el cine sería ofrecido por lo general como lo vio el primer público de los Lumière, o sea, mudo y en blanco y negro, pese a los intentos de dar al nuevo espectáculo, desde un principio, sonido y colores».<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Emilio García Riera, *Historia del cine mexicano*, México, Secretaría de Educación Pública, 1986. (Foro 2000).

Fueron dos franceses radicados en México, apunta García Riera, Enrique Moulinié y Churrich, los iniciadores de la exhibición en Puebla, en 1897, donde también filmaron las dos primeras películas —una corrida de toros y una verbena— que pueden considerarse de producción nacional. Y fue al parecer en el antiguo Teatro Guerrero, destruido años después, donde por primera vez le fueron abiertas las puertas al cine en la capital poblana.<sup>20</sup>

38

Así, desde la primera década del siglo, las «vistas» —de escasa duración— se exhibieron con frecuencia en teatros o en locales improvisados. A veces como parte de las variedades —«tratándose de zarzuela y después, de opereta vienesa, el lleno era seguro y el éxito completo»—<sup>21</sup> y poco a poco, cada vez más, formando ellas mismas el espectáculo. Sobre todo a partir de que el cine alargó sus tiempos —y transformado en cintas de uno o varios rollos— se convirtió no sólo en entretenido narrador, sino en testigo fehaciente y cronista de hechos recientes. Los nuevos camarógrafos presentaban «objetivamente» los acontecimientos nacionales o sucesos y lugares curiosos, y el público podía acercarse a ellos.

En aquellos años ya funcionaban en Puebla varios «salones», como el *High-life*, el Pathé, el Edén y el París, dedicados al «cinematógrafo». Por su parte, el viejo Teatro Guerrero, de gran prosapia y donde incluso existían «localidades en propiedad perpetua» para el disfrute de la más alta burguesía,

<sup>20</sup> Cfr. Aurelio de los Reyes, *Orígenes del cine mexicano*, México, —Dirección General de Difusión Cultural— UNAM, 1973 (Cuadernos de Cine, 21).

<sup>21</sup> Cfr. Gamboa Ojeda, *op. cit.*, p. 189.

sufrió un incendio en 1909 y pasó a ser relevado por el Variedades, mucho menos elitista.<sup>22</sup>

Con el fenómeno cinematográfico, las distancias se acortaron y se derribaron barreras geográficas. Esto contribuyó significativamente, ya para la segunda década del siglo, a que los mexicanos se conocieran e identificaran entre sí, aunque la confusión reinante en todo el territorio —con las muchas revueltas, asonadas y caudillos que surgían por doquier— era muy grande. Pese a tal situación, el cine documental de la Revolución —que en ocasiones suponía un grave riesgo para quienes lo hacían— alcanzó una exhibición destacada. En buena medida, como comenta Aurelio de los Reyes, fue de esta manera como «las películas fueron exhibidas solas. No eran material de complemento».<sup>23</sup> Es interesante apuntar cómo el cine parece haber contribuido a la propia conciencia de la nacionalidad. Deja de ser sorprendente el que legalmente se la tratara, posteriormente, como una actividad «de utilidad pública».

39

La evolución de los empresarios, por su parte, logró que, en menos de veinte años, surgiera un prometedor campo de actividades que se extendió pronto a provincia. «El cine que en un primer momento se inició tan solo como la más inocente de las diversiones, en un abrir y cerrar de ojos se transformó en una próspera actividad lucrativa, en una nueva for-

---

<sup>22</sup> Cfr. Gamboa Ojeda, *op. cit.*; *La Revista*, semanario de actualidades, Puebla, agosto de 1908; José Pablo Almendaro, *Cosas de antaño. El género chico*, s.p.i.

<sup>23</sup> Aurelio de los Reyes, *Cine y sociedad en México (1889-1930). Vivir de sueños*. vol. 1, 1896-1920, México, Dirección General de Publicaciones-UNAM, 1981.

ma de concebir la vida, y de este hecho tomaron conciencia algunos empresarios... En un principio, como algo tentativo para ampliar su capital y, más tarde, algunos de ellos se dedicaron por completo a este súbito comercio».<sup>24</sup>

40

Al inicio de la década de los veinte, tenía en México enorme aceptación el cine italiano de *divas*. Nombres como los de Francesca Bertini o Pina Meninchelli eran de gran «arrastre». Lo cierto es que, aun considerando la disminución de la producción europea frenada por la Primera Guerra Mundial, el cine del viejo continente marcó con su influencia algunos de los primeros largometrajes de ficción hechos en México.

La película mexicana quizá más famosa de la época, un «serial» de doce episodios: *El automóvil gris*, de Enrique Rosas fue producido en 1919. Y la que probablemente «resultaría la más fructífera y empeñosa labor de producción» en la historia del cine mudo mexicano, acota García Riera, la del distribuidor de origen español Germán Camus, se inició en 1918. De esta época es también la primera versión de *Santa*, popular novela mexicana de Federico Gamboa a la que después el cine sonoro acudió en repetidas ocasiones.

Sin embargo, Hollywood alcanzó no mucho después un control casi absoluto sobre el cine mudo. La producción mexicana escasamente logró sostenerse a lo largo de la segunda década y, a la gran influencia inicial de los cines francés e italiano, sucedió la avasalladora oleada norteamericana.

---

<sup>24</sup> María Teresa Cortés Zavala, «La magia del cine: de Michoacán para el mundo, 1897-1920», en *Cinco siglos de historia de México*, memoria de la VIII Reunión de historiadores mexicanos y norteamericanos realizada en San Diego, California, del 18 al 20 de octubre de 1990, México, 1992.

«No pocos comentaristas y críticos mexicanos... se dejaron sorber el seso por el *star system* hollywoodense...» Los Fairbank, Pickford, Valentino o Swanson fueron elevados «a la condición de semidioses». Es significativo observar que los mexicanos Ramón Novarro, Dolores del Río, Lupe Vélez y Gilbert Roland «no habían actuado para ninguna película nacional cuando fueron hechos ‘estrellas’ por el Hollywood de la época muda»,<sup>25</sup> hambriendo de mercados. Desde entonces se empezaron a definir, cada vez con mayor precisión, las limitaciones del cine mexicano ante la poderosa competencia de los productores del norte.

41

Frente a este panorama del negocio cinematográfico, a finales de los años veinte, Manuel Espinosa Yglesias ingresó de lleno en la actividad como un modesto exhibidor y distribuidor de provincia. Tenía sólo 20 años y su inesperado acceso al cine se dio en circunstancias sumamente dolorosas. Su padre había anunciado ya su cercana muerte y precisamente a él, al que sus trabajos y su deseo de hacerse valer por sí mismo habían alejado de la familia, le encargó el negocio que la sustentaba: el reconstruido Cine Variedades y el pequeño circuito que el esfuerzo constante del doctor Espinosa Bravo había logrado integrar durante aquellos años.




---

<sup>25</sup> García Riera, *op. cit.*, p. 54.



PRIMERAS ANDADURAS  
 EN EL NEGOCIO DEL CINE:  
 APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Cuando trabajaba como trojero en una finca cercana a la población de Oriental, Puebla, en la hacienda de los Veramendi, recibió Espinosa Yglesias una carta «muy triste» de su padre: «... me decía que tenía cáncer en el estómago y que deseaba que yo regresara a Puebla para hacerme cargo de los negocios...»<sup>26</sup>

El 22 de diciembre de 1929, Manuel Espinosa estaba de regreso en su ciudad natal. Su padre le confirmó lo anunciado en la carta, el dolor y los riesgos de una operación no lo convencían y, al fin y al cabo médico, bien sabía que moriría antes de la siguiente Semana Santa. Hubiese deseado —expresó el doctor Espinosa— que su hijo Ernesto manejara el patrimonio de la familia, pero prefería que no interrumpiera sus estudios de Derecho. Había pensado designar consejeros o tutores para que cuidaran de sus hijos, pero como tal procedimiento los nulificaría de alguna manera, en última instancia había preferido responsabilizarlo a él —a Manuel— del manejo de sus cines, negocio que constituía el núcleo de su

---

<sup>26</sup> Apuntes y notas dictadas por Manuel Espinosa Yglesias a Vallarino en 1992; las citas sin pie de página específico se remiten a esos textos, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. 1.10.c/1, caja 13].

capital por lo que debía entender claramente que, si lo perdía o se equivocaba, la familia entera quedaría sin recursos.

Su fuente de ingresos la formaba un circuito en provincia para la exhibición cinematográfica: el Cine Variedades en la Angelópolis y las salas que había adquirido en Apizaco, Tehuacán, Teziutlán y Oaxaca, así como una distribuidora de películas que surtía a algunos pueblos y pequeñas localidades, principalmente de los estados de Puebla, Oaxaca, Tlaxcala y del Estado de México.

44

Pasó Manuel Espinosa al lado de su familia aquella Navidad de 1929, de doloroso recuerdo, y el 1 de enero de 1930, a los 20 años de edad, quedó al frente de los negocios paternos, haciéndose cargo, no sólo de aquel circuito de cines de provincia, sino de la enorme responsabilidad que significaban la preservación y desarrollo de los bienes familiares en circunstancias por demás difíciles, en vísperas de la Gran Depresión en México. Ocupaba Emilio Portes Gil la Presidencia de la República, mas estaba presto para sucederle el candidato del Partido Nacional Revolucionario, Pascual Ortiz Rubio, en cuyo favor había sido aplastado el movimiento de oposición encabezado por José Vasconcelos.

El cine trataba de ajustarse con rapidez a los nuevos sistemas de sonorización que se había lanzado en definitiva al público apenas unos años antes. El cantante de jazz (*The jazz singer*), película sonora de la Warner Brothers, había logrado ya, en casi todas partes, un éxito enorme, pues a partir de 1929 fue cada vez mayor el número de locales que contaron con proyectores adecuados y sistemas de amplificación de sodio, aunque en los cines de provincia y de barriada con frecuencia pasaron lustros para que éstos fueran medianamente aceptables.

En 1929, de hecho, comenzaron a llegar a México las cintas sonoras estadounidenses y el cine mexicano, ante la necesidad de competir, trató de ponerse al día. Este proceso culminó en 1932 cuando toda la producción nacional se hizo sonora,<sup>27</sup> pero la repercusión había sido tal que en el propio 1929 se desató una verdadera campaña contra las películas habladas en inglés. Un artículo de Gustavo Sáenz de Sicilia, uno de los pioneros del cine mexicano, publicado en *El Universal*, en mayo de ese año, alertaba al público hispanohablante sobre los peligros que lo amenazaban.

45

Ayer fue un cine, afirma Sáenz de Sicilia, el Imperial, hoy ya son dos, con el Olimpia; el Palacio ya se prepara... Dentro de un año no habrá cine mudo en México y si hasta hoy —asegura— la propaganda americana ha alcanzado un grado increíble, ahora va a culminar restándonos lo único nuestro que a medias quedaba en las películas: el idioma (se refiere al titulado en español de las películas mudas). Por lo cual, predice el cronista, en cinco años no sólo masticaremos chicle, sino también el castellano.<sup>28</sup>

Curiosamente, la situación que se vivía en el mundo del cine permitió que, al poco y pese a su noviciado, Manuel Espinosa Yglesias encontrara algunas de las más grandes alegrías que, según recuerda, le proporcionó su participación en las actividades cinematográficas.

---

<sup>27</sup> Moisés Viñas et al., *Historia del cine mexicano*, México, Coordinación de Difusión Cultural, Dirección de Actividades Cinematográficas-UNAM, UNESCO, 1987.

<sup>28</sup> Cfr. Luis Reyes de la Maza, *El cine sonoro en México*, México, Instituto de Investigaciones Estéticas-UNAM, 1973, p. 89.

En los inicios de 1930 viajó a la ciudad de México por recomendación del doctor Espinosa, a fin de buscar la posible contratación de un lote de películas de Paramount Films. Tenía escasas probabilidades de éxito, no sólo por su juventud e inexperiencia, sino por el rígido control que ejercían las distribuidoras norteamericanas sobre el material fílmico, por lo que difícilmente y a su conveniencia lo proporcionaban a los exhibidores independientes. Pero la suerte, señala Espinosa Yglesias, «esa suerte que lo debe acompañar a uno siempre, porque sin suerte no se pueden hacer las cosas», estuvo esa vez de su parte. Al llegar a la Paramount lo atendió el señor Urbina —subgerente de la compañía—; quien, pese a su insistencia, se negó a entregarle el lote de películas que solicitaba. Pero para su fortuna estaba también allí el gerente, «un hombre de origen judío», al que seguramente convenció la actitud del voluntarioso joven, pues dirigiéndose a Urbina decidió el asunto: «¿No ve que este muchacho está luchando por lograr un contrato que necesita y que su padre se está muriendo? Vamos a hacer lo que él pide».

El joven Espinosa logró conseguir así «un lote estupendo de la Paramount, con las siete mejores películas que tenían». Entre ellas estaba *Sombras de gloria* con José Bóer (Bohr) y Mona Rico, filme norteamericano que constituyó un extraordinario éxito de taquilla. Se trataba de la primera película estadounidense hablada en español. Hollywood, atento al potencial de los mercados hispanohablantes y para superar las dificultades que parecían amenazar a las cintas habladas en inglés, «se ha decidido al fin a invadir el mercado mundial con sus películas parlantes... los artistas José Bóer y Mona Rico han hecho la adaptación castellana de la cinta *Blaze of glory*... La

compañía que hacía la edición inglesa trabajaba en el estudio durante el día; la que llevó a cabo la edición española trabajaba durante la noche...»<sup>29</sup> «Para este trabajo trascendental la empresa contrató al arista argentino José Bóer, que posee un cabaret en Nueva York... Los actores... vienen a ser algo así como un popurrí cosmopolita: cuatro mexicanos, dos argentinos, dos españoles, un italiano...»<sup>30</sup>

*Sombras de gloria* se estrenó en Puebla el 16 de marzo de 1930, «último día que mi padre fue al cine. Había tal cantidad de gente que no se podía entrar al Variedades». A mi padre, agrega Espinosa, se le iluminó el rostro pues el acontecimiento le causó una enorme satisfacción. Por ello, ha conservado siempre gratísima memoria de aquel estreno. El doctor Espinosa Bravo falleció poco después, el 31 de marzo de 1930, antes de Semana Santa, tal como lo había previsto.

47

El negocio cinematográfico exigía un duro esfuerzo del joven aprendiz y su manejo no siempre resultaba bonancible. Si bien, por una parte, la exhibición se expandía sensiblemente al ritmo de una demanda creciente, por otra parte y a consecuencia de ello, el negocio enfrentaba una mayor competencia cada día, limitado entre otros factores por las presiones de los distribuidores. Antes aún de la muerte del doctor Espinosa, el 15 de febrero de ese año, el señor Jesús Cienfuegos, «un vasco que se había casado con una señora muy rica», inauguró en la ciudad de Puebla el Cine Guerrero.

<sup>29</sup> Cfr. Reyes de la Maza, *op. cit.*; Adolfo Peimbert, *Revista de Revistas*, 15 de diciembre de 1929.

<sup>30</sup> Cfr. Reyes de la Maza, *op. cit.*; Don Q, *Cine Mundial*, Nueva York, diciembre de 1929.

Un salón «bastante bueno», recién construido en los portales de la Angelópolis, del que la gente decía que pronto acabaría con «el jacalón del Variedades».

48

Pero Espinosa Yglesias resultó ser, y así lo demostró desde sus primeros tiempos en los negocios, un hombre emprendedor. La competencia, más que desalentarlo, lo acicateaba. Pronto sustituyó aquel techo de lámina levantado por su padre que, cuando granizaba, armaba tal estrépito que «los espectadores morían de miedo», por un techo de madera, «como se usaba entonces», y eso sin suspender funciones, aunque con algunos percances. Una tarde, antes de concluir la función, cayó un «chubasco muy fuerte», una sección del techo se venció y un sector del público «terminó bañado».

Serios problemas internos hubo de enfrentar y superar el novel empresario para lograr el control del negocio familiar. En él habían trabajado siempre, en puestos de cierta envergadura, dos empleados: Jorge Águila y otro más de apellido Maldonado. Al quedar Manuel Espinosa al frente, Jorge Águila, como segundo del doctor Espinosa Bravo, creyó tener derecho a manejar por su propia cuenta el circuito de los cines. Solicitaba películas a su arbitrio, sin contar con que el joven Espinosa no se amilanaba ante la revisión de documentos y sabía buscar cifras con notable intuición: «un día me encontré con que en una semana había que pagar mil 200 pesos por seis películas que él había solicitado. Vi adónde iban esas películas y me di cuenta de que sólo se iban a exhibir en Calpulalpan y otros pequeños pueblos...»

Espinosa hizo cálculos y estimó que aquel lote no produciría más que 200 pesos, es decir, generaría una pérdida neta de mil pesos. Reclamó, pues, a Jorge Águila, lo que suscitó una

fuerte fricción entre ambos. Águila envió su renuncia, preguntando cuánto tiempo requeriría sus servicios para ponerse al corriente y Espinosa respondió que podía retirarse de inmediato. Esto trajo como consecuencia que la madre de Espinosa, doña Guadalupe, se llevara «una gran sorpresa» y, en el fondo, una molestia y una preocupación serias, pues Jorge Águila le daba seguridad en el manejo del circuito y le parecía indispensable.

Algo similar sucedió con Maldonado «quien también me veía muy joven para encargarme del negocio». Cierta día, según recuerda, hablando por teléfono, a raíz de que no había acatado algunas instrucciones, Maldonado le colgó el aparato. Pensó Espinosa que no podía tolerar semejante actitud de parte de un subordinado y lo separó, por tanto, de su puesto. En esa ocasión, sin embargo, doña Guadalupe se disgustó seriamente con su hijo. El joven Manuel comprendió que era el momento de tomar una determinación y se la comunicó a su madre: podría escoger, o se iba Maldonado del negocio de los cines o se iba él. Finalmente acordaron mandar a Maldonado a Oaxaca y Espinosa Yglesias asumió así la responsabilidad total de la empresa familiar, solo e independiente, actitud que conservaría toda la vida.

No siempre acertó en sus decisiones, agrega, y su propia juventud e inexperiencia lo llevaron a cometer más de una equivocación, aunque subsanó los errores siempre que fue posible. Rememora por ello la vez en que el Cine Guerrero pudo ser rentado por la familia Espinosa. Tenía la intención de trasladarse a la ciudad de México para cerrar el contrato «de una película muy buena que tenían los hermanos Camus, *El cuarto de infantería*», pero como su madre quería que viajara en camión se negó rotundamente a hacerlo. Ganó la pelícu-

la el señor Cienfuegos y su exhibición resultó un gran éxito. Con ello pasó la oportunidad de conseguir en arrendamiento el Cine Guerrero, su principal competidor en Puebla, y durante varios años quedó por un lado el negocio de los cines de los Espinosa y por el otro el del señor Cienfuegos.

50 Si bien el joven empresario fue logrando asentar poco a poco el negocio familiar, también es cierto que la situación económica de la familia Espinosa debió superar por algún tiempo coyunturas difíciles. Esto sucedió, por ejemplo, cuando hubo necesidad de tramitar la sucesión del doctor Espinosa Bravo, ya que la familia no disponía de liquidez suficiente para el pago del impuesto por herencias que se aplicaba en esa época. Acudieron Manuel y Ernesto Espinosa al Banco Nacional de Puebla para solicitar un préstamo, pero el director les exigió, como garantía de los 14 mil pesos que precisaban, su equivalente en oro.

Un «golpe de suerte» les permitió resolver el grave problema. Estaba en vigor la llamada Ley Calles, que había desmonezado el oro, y la situación económica general era muy mala. Desalentados, comentaron al regresar a casa las exigencias del banco. Doña Guadalupe los sorprendió. Ella había guardado en rollos, entre las galerías de las cortinas de su casa, los 180 mil pesos oro que el doctor Espinosa había recibido por la venta de la Compañía Telefónica de Comercio de Puebla y que, desconfiando de los bancos, había retirado a la muerte de su esposo, antes de la promulgación de la ley. Esta cantidad no sólo permitió que la familia Espinosa resolviera el problema, sino que continuase con más desahogo sus actividades.

El cine mexicano atravesaba por aquellos años una época que ha sido llamada «preindustrial». Una versión de Santa que por su calidad técnica y el sonido directo, se considera la

primera película sonora mexicana, con Lupita Tovar y Donald Reed (Ernesto Guillén de verdadero nombre), actores mexicanos iniciados en Hollywood, y con música de Agustín Lara, se estrenó en 1932 con buena fortuna. Algunos filmes posteriores, por ejemplo *El compadre Mendoza* (1933) o *¡Vámonos con Pancho Villa!* (1935), dirigidos por Fernando de Fuentes, parecieron abrir un camino independiente al cine nacional, capaz de satisfacer la demanda de un gran público «con deseos... de oír su idioma en las películas». <sup>31</sup> La rápida declinación del «cine hispano» venido de Hollywood consolidaba esta oportunidad.

51

Pero, observa Pulido Islas, el posible crecimiento de una industria cinematográfica mexicana significó en su momento una amenaza preocupante dentro de los mercados de habla hispana para el cine de Hollywood. A efecto de detener la posible embestida del competidor, «su arma favorita y de mayor eficacia la constituyen las compañías distribuidoras» de películas norteamericanas, a través de las cuales amenazan a los exhibidores del país con retirarles su dotación anual y cancelarles contratos o los obligan a cubrir la programación «con ‘estrenos’ de procedencia extranjera» y, lo que es peor, tratan de intervenir «directamente en la producción nacional». <sup>32</sup>

#### LA CRECIENTE COMPLEJIDAD DE LA INDUSTRIA

La situación de los exhibidores independientes no era, pues, sencilla en forma alguna. Espinosa Yglesias, por su parte, no

<sup>31</sup> Cfr. García Riera, *op. cit.*, pp. 77-86.

<sup>32</sup> Alejandro Pulido Islas, *La industria cinematográfica mexicana*, México, s.e., 1938.

cejaba en sus empeños de afirmar y engrandecer el circuito familiar. A fin de aventajar en la competencia directa que representaba en la plaza el Cine Guerrero del señor Cienfuegos, «empecé a llevar a Puebla el Circo Puvillones que se presentaba dentro del Cine Variedades y, así, tanto con la proyección de películas como las funciones de circo nos iba muy bien».

52 Mas la mirada de aquel inquieto y joven empresario de provincia se aguzaba y comprendía, cada vez mejor, la importancia del largo plazo para cualquier negocio estable. Así que tampoco tardó en llevar a Puebla a los ingenieros Campos, especialistas en el cálculo de estructuras, con objeto de que revisaran la gran mole del Variedades, piedra angular de su empresa, que desde tiempo atrás le venía preocupando. Técnicamente, señalaron los expertos, «el teatro debería estar en el suelo» y no se explicaban «cómo se había podido sostener». Se metió, por lo tanto, en obras y mandó arreglar el inmueble para que adquiriera seguridad y mayor prestancia.

Ya por entonces, señala Federico Heuer, los exhibidores desempeñaban un importante papel en las orientaciones que seguía la industria fílmica. «Para librarse de la presión económica que imponían los distribuidores de películas extranjeras, empezaron a organizarse los exhibidores mexicanos en pequeñas cadenas locales y regionales». Este paso ya había sido dado por los Espinosa. Asimismo —sigue Heuer—, «a fin de satisfacer los requerimientos en materia de exhibición de los cines que controlaban, principiaron a financiar parcial y aún totalmente a algunos de los productores en actividad».<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Federico Heuer, *La industria cinematográfica mexicana*, México, edición del autor, 1964.

Manuel Espinosa, con la vista puesta en el futuro, pronto había de aprovechar esta posibilidad.

Abundaban, anota García Riera, los productores esporádicos que esperaban tener éxito económico con una sola cinta. Por lo general se filmaba, no como parte de un plan de producción, sino para hacer «obras únicas, de aspiraciones excepcionales». Probablemente estriba en ello que la década de los treinta incorporara novedosas y diversas maneras de hacer películas, «cierta frescura en un cine más bien ingenuo» cánones que se repitieron después hasta el agotamiento y, salvo por cierta mejoría técnica, en no muchos años se convirtieron en estereotipos gastados. Mientras tanto, en la primera mitad de la década, la industria cinematográfica mexicana adquirió un aire prometedor. «Si en 1932 fueron sólo seis las películas mexicanas realizadas», sumando exclusivamente los largometrajes de ficción, «en cada uno de los cuatro años siguientes se hicieron veinte y pico: veintiuno en 1933, veintitrés en 1934, veintidós en 1935 y veinticinco en 1936...»<sup>34</sup>

53

Espinosa Yglesias supo aprovechar la oportunidad y en breve empezó a financiar a los productores, abriéndose así a otro sector del negocio cinematográfico con una proyección inmediata hacia la formación de una cultura fílmica nacional. En este sentido es de recordar su participación en la cinta *Allá en el Rancho Grande* (1936) «que fue la película de la época que más público atrajo dentro del cine mexicano: actuaban en ella Esther Fernández y Tito Guízar. Creo que si fue proyectada 200 veces en el cine de Puebla, fueron pocas».

---

<sup>34</sup> Cfr. García Riera, *op. cit.*, p. 81.

Allá en el Rancho Grande fue, en efecto, un extraordinario éxito taquillero de Fernando de Fuentes, director del filme y también uno de sus productores. Era un melodrama ranchero con abundantes canciones, quizá por primera vez una «fórmula comercial capaz de convertir al cine mexicano en una verdadera industria». Criticado desde un ángulo intelectual, ya que entre otras consideraciones el filme estaba «salpicado de detalles reaccionarios, claras indirectas en contra de la orientación dada por Cárdenas a su gobierno», desde la perspectiva empresarial que parte de una base pragmática para sustentar su inversión, los resultados fueron no sólo positivos, sino espectaculares. Al fin y al cabo, *Allá en el Rancho Grande* resultó ser «la primera cinta mexicana que mereció estreno en los Estados Unidos con subtítulos en inglés, para todo el público...», amplió además los «llamados ‘mercados naturales’, o sea, los de toda Latinoamérica y el de la población hispanohablante...» y, como si fuera poco, permitió que la fotografía de Gabriel Figueroa ganara «el primer premio internacional para el cine mexicano en el festival de Venecia de 1938...»<sup>35</sup>

Espinosa, de hecho, con su apertura hacia el sector de la producción cinematográfica demostró que había aprendido rápidamente la importancia de prever y adelantarse a los ajustes y cambios que se anunciaban a su alrededor. Descubrió en este aspecto, además una estrategia efectiva que pronto ensayó y nunca dejó de aprovechar: la conveniencia de los viajes, así fuesen rápidos, a los sitios donde florecía el negocio. Esto lo ubicaba mejor en el contexto real y mundial y lo ayudaba a anticipar el mañana de su propio ámbito.

---

<sup>35</sup> Ibid., p. 86.

Carlos Niebla, presidente de la Metro Goldwin Mayer en México, lo invitó a Nueva York. «Lo que más me sorprendió de esta experiencia fue darme cuenta de la desproporción existente entre la industria del cine norteamericano y la nuestra. Yo pensaba que el circuito de cines que teníamos en Puebla era muy importante, pero... me enteré que todas las ganancias de todas las películas que la Metro Goldwin Mayer obtenía en la República Mexicana no alcanzaban ni para pagar la tercera parte del costo promedio de una película norteamericana». «Con el tiempo, esto me ha hecho reflexionar acerca de la ignorancia que se tiene acerca de la economía mundial en las poblaciones pequeñas... Lo que motiva esto es la falta de experiencia». La comparación resulta importante ante la doble tendencia: de la industria estadounidense por conquistar mercados a nivel mundial, por una parte; y de la mexicana, por resistir y consolidar un espacio propio.

55

#### TRANSICIÓN Y NUEVOS TIEMPOS

Había llegado el año de 1938. Se avizoraba el final del régimen presidencial de Lázaro Cárdenas y, aunque las medidas de la administración federal en turno se habían quedado en la sindicalización de los trabajadores de la industria cinematográfica y la implantación legal de tiempos mínimos de pantalla para las películas mexicanas (bastante lejos de la nacionalización de la que se había hablado), la clase empresarial veía con entusiasmo la cercanía del cambio y «buscaba un régimen que colocara como su máxima prioridad la expansión de la economía mexicana antes que las inestables y más bien

peligrosas nociones de ‘justicia social’ y ‘lucha de clases’». <sup>36</sup> Localmente, en el espacio donde Espinosa se desenvolvía por aquellos años, las marejadas políticas habían sido, al parecer, dejadas atrás. La burguesía regional había confluído desde un año atrás en el apoyo al nuevo gobernador poblano, Maximino Ávila Camacho, que garantizaba la pacificación y una mayor estabilidad económica, y ofrecía mejores oportunidades al capital estatal y a su desarrollo. <sup>37</sup>

56

Tras la inquietud que había reinado en la zona durante la década de los veinte, cuando entre otros graves acontecimientos se desarrolló en Puebla una sangrienta lucha entre los miembros de la Confederación Regional de Obreros Mexicanos (CROM) y los agraristas, lo que ocasionó fuertes repercusiones desestabilizadoras en el escenario político de la entidad, así como problemas sin fin dentro del poder federal para controlar la región y conseguir el dominio de los poderes locales y estatales, «destaca el hecho de que, a pesar de los procesos de centralización e institucionalización políticas de los años treinta, el sistema político mexicano todavía dejaba espacios para el surgimiento de poderes regionales que pudieran mantener una autonomía considerable...» <sup>38</sup>

<sup>36</sup> Cfr. Carl J. Mora, *Mexican Cinema: Reflections of a Society, 1896-1988*, edición revisada, Berkeley, University of California Press, 1989.

<sup>37</sup> Wil G. Pansters, «El cacicazgo avilacamachista en Puebla, 1937-1973. Apuntes para su historia», en Virginia Guedea y Jaime E. Rodríguez (comps.), *Cinco siglos de historia de México*, memorias de la VII Reunión de historiadores mexicanos y norteamericanos, México, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, University of California, Irvine, 1992, t. I, p. 402.

<sup>38</sup> Cfr. Pansters, *op. cit.*

El caso es que, entre principios de los años treinta y el periodo presidencial de Manuel Ávila Camacho (1940-1946), se gestó el ascenso y consolidación del cacicazgo avilacamachista en el estado. El hombre fuerte de la región era Maximino, hermano mayor del futuro Presidente, y gobernador de Puebla entre 1937 y 1940. La familia había conquistado su posición de poder por efecto de su participación militar durante la Revolución (a diferencia de otros cacicazgos regionales, como el de San Luis Potosí, que tenían raíces más profundas, desde el siglo XIX). Los Ávila Camacho provenían de Teziutlán, en la sierra norte de Puebla, y no tenían una posición económica sobresaliente. Maximino fue arriero, vaquero y comerciante, antes de hacerse militar. Como militares, los Ávila Camacho aparecieron políticamente vinculados a la ley y el orden. Por ello no es de extrañar que la sociedad acomodada local viese en ellos una alternativa plausible frente al caos que caracterizó a los años veinte.

57

En efecto, Maximino recibió desde 1931 presiones de grupos políticos y empresariales para figurar como candidato a gobernador. Sin embargo, el mayor de los Ávila Camacho decidió avanzar más en su política de alianzas antes de proponerse llegar a la gubernatura. En cierta medida esta posición la alcanzó como un fruto de su elevación como figura política regional, emparentando con empresarios prominentes (por el matrimonio de su hijas), reforzando sus lazos con el sumiso movimiento laboral de la CROM, con la Iglesia, así como con la prensa local. Uno de sus puntos de apoyo en ese proceso fue su conocido compadrazgo con el influyente empresario William O. Jenkins desde mediados de los años veinte.

El gobierno de Lázaro Cárdenas respetaba, por causas de hegemonía nacional, el carácter autoritario de la gubernatura

de Maximino. Si bien esta alianza contradecía parcialmente la orientación popular del programa federal, daba a cambio estabilidad a la región. En tal forma, en 1938, Manuel Espinosa comprendió que las circunstancias se volvían propicias para los negocios. El joven empresario cinematográfico maduraba rápidamente en el manejo de sus empresas. De modo que, apoyado por el éxito que seguía obteniendo el Variedades, «tuve la idea de hacer otro cine...» Y aclara el propio Espinosa: «... es que cuando uno inicia un negocio y ve que éste va bien, automáticamente trata de expandirse lo máximo posible». Pensamiento crucial en su trayectoria de hombre de empresa que explica y preside, en buena parte, su constante impulso. Los Espinosa empezaron a buscar terrenos para construir una nueva sala. Paralelamente, y sin que ellos lo supieran, el empresario poblano Gabriel Alarcón hacía por su lado lo mismo. El flujo de espectadores que ofrecía la creciente Angelópolis era alentador. El hecho es que «Alarcón decidió construir en la Avenida Reforma (el Cine Reforma) y a mí se me ocurrió que nuestro nuevo cine debería estar junto al Variedades».

Mis hermanos, acota Espinosa, consideraron un error, «una burrada» tener dos cines juntos. Sin embargo, con perspectiva realista y ya para entonces un agudo sentido crítico de los negocios, agrega: «Pero había varias razones para que yo quisiera hacerlo así: poseíamos un terreno junto al Variedades y no contábamos con tantos recursos como para desperdiciarlos comprando otro terreno; además, si había competencia, los cines se podían comunicar interiormente con facilidad y el público podía entrar a ver cuatro películas por el mismo precio». La estrategia resultaba no sólo novedosa, sino audaz, para aquel momento. Es más, reflexiona Espino-

sa, «yo acababa de estar en Broadway y poseía una visión nueva del negocio cinematográfico».

Sabía, además que algo significativo debía hacer a la brevedad posible para fortalecer su presencia en la industria del cine. Aunque la coyuntura general parecía favorable para la empresa familiar, se entreveía igualmente un crecimiento amenazador de la competencia. No era sólo el caso de que Gabriel Alarcón construyera un nuevo cine en Puebla, en sociedad con el conocido y poderoso financiero residente en la Angelópolis, William O. Jenkins, sino que se había enterado de que el propio Jesús Cienfuegos, dueño del Cine Guerrero, había acudido también con este inversionista a fin de solicitarle un préstamo para construir cines en Veracruz, Jalapa y Orizaba.

59

Jenkins era un personaje bien conocido en Puebla y sus alrededores. Hacía ya años, siendo cónsul norteamericano en la ciudad, había sido secuestrado —por alguna facción revolucionaria decían algunos o autosecuestro decían otros—, causando un conflicto delicado al gobierno de Venustiano Carranza con el gobierno estadounidense.<sup>39</sup> Al paso del tiempo, el ex-cónsul había logrado amasar una fortuna considerable. Sus inversiones industriales, básicamente en el sector textilero en el cual se había iniciado largos años antes y en

---

<sup>39</sup> El tema del secuestro del cónsul Jenkins ha sido analizado por diversos investigadores, sin que entre ellos exista acuerdo pleno sobre sus causas. Puede consultarse, por ejemplo, la obra del historiador John Womack, *Zapata y la Revolución Mexicana* (México, Siglo XXI Editores, 1969), o bien, la tesis de doctorado de Álvaro Matute Aguirre, *Las dificultades del nuevo Estado: 1917-1920* (México, Facultad de Filosofía y Letras-UNAM, 1990). De más reciente aparición es la novela de Rafael Ruiz Harrell sobre el tema: *El secuestro de William Jenkins* (México, Planeta, 1990).

el agroindustrial, por medio de la adquisición de haciendas arruinadas en las contiendas de la época; su participación en el sector financiero y en el de bienes raíces, a través de la Compañía de Inversiones de Puebla, por ejemplo, o en el bancario con el Banco Mercantil de Puebla y sus ligas con el Banco de Comercio de la ciudad de México, lo convertían en una figura de posición notable en la Angelópolis.

60

Por otro lado, su compadrazgo con Maximino Ávila Camacho protegía sus inversiones desde tiempo atrás y seguramente le ayudaría ahora más que nunca a consolidar su enorme acervo y a incrementar sus negocios. Los Espinosa no ignoraban quién era Jenkins y la fama que tenía. «En mi casa ya conocíamos el señor Jenkins porque él y mi padre jugaban ajedrez. Pero mi padre nunca hizo negocios con él, quizás porque el señor Jenkins tenía fama de ser muy duro». Efectivamente, los comentarios que corrían en Puebla acerca del poderoso empresario eran poco favorables. Se criticaban sus estrechas relaciones con el poder, se recordaba la historia nunca aclarada del turbio secuestro, pero tal vez lo que más se repetía era que había acumulado su gran capital explotando a los demás, pagando malos salarios, traficando azúcar, adquiriendo hipotecas a precios irrisorios. De esta manera, se aseguraba, había obtenido las numerosas haciendas de las que ya era propietario.

En suma, Jenkins era una figura detestada por los más e inusual en el medio que lo rodeaba. Su formación sajona y origen protestante determinaban en buena medida un comportamiento extraño a la tradición y «buenos modos» de la católica sociedad local. Áspero, aun consigo mismo, austero y trabajador; salido prácticamente de la nada por su propio esfuerzo —oriundo de Tennessee, en 1904 era mecánico en una fábrica

de calcetines de la Angelópolis—,<sup>40</sup> en circunstancias difíciles y hostiles para él, pero con un implacable sentido de los negocios y hacedor de una gran fortuna, sin conmiseración para amasarla, es decir, un individuo triunfador al modo norteamericano, lo cual era equivalente al despiadado empresario que percibía una buena parte de la sociedad poblana, perspectiva que ha perdurado largo tiempo en territorio nacional.

Lo que Espinosa Yglesias pudo también precisar en este panorama fue el cada vez mayor interés que Jenkins demostraba por participar financieramente en el negocio del cine, con lo cual podría convertirse en breve en un temible competidor. Así que, ya que de algún modo lo conocía, y sopesando las posibilidades que quizá se pudieren abrir para la empresa familiar, hizo acopio de ánimos y decidió acudir a él. Lo visitó poco después que Jesús Cienfuegos y los resultados de la entrevista resultaron más que memorables para los participantes.

Con sus propias palabras, narra Manuel Espinosa el encuentro: «... mi hermano Ernesto y yo fuimos a ver al señor Jenkins en la casa que entonces rentaba a los señores Conde, una familia muy prominente de Puebla que quedó en la bancarrota. Recuerdo que estábamos de pie frente a él y en ningún momento nos invitó a sentarnos. Se limitó a preguntarnos qué queríamos». Atento a la imagen del financiero norteamericano, acota: «En Puebla decían que se asociaba con alguien y después se quedaba con los negocios. Esto a mí nunca me lo mostró. Durante todo el tiempo que duró nuestra sociedad, hasta su muerte, se portó siempre muy bien...»

---

<sup>40</sup> Cfr. Matute Aguirre, *op. cit.*, p. 79.

Encuentro significativo: además de los resultados favorables concertados en la entrevista, la reunión ligó en forma perenne a Jenkins y a Espinosa. El establecimiento de una sólida y conveniente relación de socios residió, en buena medida, en el descubrimiento que cada uno hizo del otro. La aguda mirada de Jenkins seguramente percibió en el joven y voluntarioso empresario local una capacidad poco usual, y en verdad inusitada en su medio, de proyectarse hacia horizontes superiores. Aunque el poblano era autosuficiente y orgulloso, pronto debió Jenkins columbrar la posibilidad que le ofrecía tener un socio despierto, confiable y al mismo tiempo con iniciativa propia: quizá el mejor apoyo que podía encontrar para el manejo y desarrollo de muchos de sus negocios, que rebasaban su capacidad de control directo.

Espinosa explicó al ex-cónsul que deseaban asociarse con él para fundar una empresa cinematográfica (Ultracinemas de México), pero carecían de recursos. Jenkins no se inmutó, «dijo que le parecía muy bien y decidimos hacer una pequeña compañía, él con 25 mil pesos y nosotros con otros 25 mil. Y nos prestó un millón 200 mil pesos. Cuando le preguntamos a quién deseaba poner al frente de la compañía, dijo que a nadie, pero finalmente designó como comisario al señor Manuel Cabañas Pavía». Poco después, al acudir Manuel Espinosa Yglesias y su hermano Ernesto a recoger parte del préstamo para iniciar la construcción de un nuevo cine, el norteamericano les entregó de inmediato un cheque por 300 mil pesos. «Cuando le preguntamos qué teníamos que firmar nos dijo: ‘Nada, si son capaces de tomar ese dinero, no son hijos de su padre.’ Y así continuamos toda la vida».

Principió de esta forma una relación de negocios duradera y de gran respeto entre las partes. Para Espinosa Yglesias, el financiero norteamericano representó un modelo de tenacidad y astucia empresarial, y un apoyo, siempre calculado pero siempre abierto, para su propio desarrollo.

La asociación fructificó de inmediato. Aquel préstamo de 300 mil pesos que para sorpresa de los hermanos Espinosa, tan fácilmente otorgó Jenkins —«Ernesto y yo nos quedamos muy destanteados porque estábamos acostumbrados a tratar con el Banco Nacional en donde los procedimientos para un préstamo eran muy complicados y con el señor Jenkins vimos que no existía el menor obstáculo»—, se dedicó a la construcción del Cine Variedades en Guadalajara. Fue un cine excepcional, comenta Espinosa, con un sistema de refrigeración que no poseía ninguna otra sala de la ciudad. Fue construido en un local muy grande en la esquina de Juárez y Ocampo, donde se erigía «un bello colegio de estilo colonial». Por desgracia fue necesario tirarlo. El Cine Variedades de Guadalajara que inauguramos en 1940 fue un gran éxito. «El paso del progreso se aceleraba y la transformación cobraba víctimas constantes».

Al poco, la nueva empresa rentó en Toluca el Cine Coliseo. Pero el asunto se complicó, ya que apareció otro arrendatario que promovió un juicio contra el arrendador. Como siempre, Espinosa enfrentó el asunto con decisión; con la ayuda de un hábil abogado, luchó en tribunales para rescatar el uso de la sala. Hubo, a la postre, un arreglo con el señor Iracheta, el otro arrendatario, y la empresa poblana logró quedarse con el cine. «El Variedades de Guadalajara y el Coliseo de Toluca fueron, entonces, las dos primeras salas cinematográficas

que hicimos en sociedad con el señor Jenkins. A partir de ese momento continuamos con la expansión del circuito».

Así se inició el vertiginoso crecimiento nacional de los negocios cinematográficos de Espinosa y su redituable alianza con Jenkins. Puebla era ya sólo una parte de sus amplias proyecciones.



#### IV

### EL GRAN EMPRESARIO CINEMATOGRAFICO. LA COMPAÑÍA OPERADORA DE TEATROS

65

**E**n el decenio de los años cuarenta, el cine mexicano alcanzó la que «en el futuro sería llamada época de oro...»,<sup>41</sup> es decir, algo más de un lustro de un significativo desarrollo industrial y comercial, el máximo alcanzado por país latinoamericano en este siglo.

En gran medida la famosa «época de oro» se sustentó en el aprovechamiento de los espacios dejados por Hollywood, ante las prioridades que los productores californianos debieron atender en los años de la Segunda Guerra Mundial, y en el apoyo norteamericano a la industria nacional derivado de la alianza mexicana con los Estados Unidos en su lucha contra el Eje (Alemania, Italia y Japón). México dominó los mercados hispanohablantes y su cine desplazó al argentino y al español, mientras paralelamente recibía ayuda en refacción de maquinaria y materia prima —sobre todo película virgen, cuya escasez era notable dadas las urgencias bélicas—, a más de impulsos económicos y asesoría de los estudios hollywoodenses.

---

<sup>41</sup> Emilio García Riera, *Historia del cine mexicano*, México, Secretaría de Educación Pública, 1986 (Foro 2000).

La llegada de Manuel Ávila Camacho a la Presidencia de la República, en 1940, trajo al país una «real estabilidad política». Al parecer, el nuevo Presidente sumaba a los poderosos y había hallado, al fin, la esperada concordia: «... comparecen frente al balcón central del palacio de gobierno y a los costados del Presidente los hombres que han forjado la historia y la sobreviven: Plutarco Elías Calles y Lázaro Cárdenas, Pascual Ortiz Rubio, Abelardo Rodríguez y el mismo Adolfo de la Huerta, protagonista de la última rebelión armada de envergadura nacional del México posrevolucionario».<sup>42</sup>

Fueron aquellos años el preámbulo de lo que, con el tiempo, se convertiría en el primer México nuevo y moderno del siglo. Si bien la perspectiva nacionalista del desarrollo nacional se conservó, justificada esa vez por las amenazas de la contienda mundial, las inversiones extranjeras se incrementaron sensiblemente al amparo de un franco apoyo a la empresa privada. La nueva administración pública favoreció la inversión y facilitó las vías del ascenso económico de los hombres de empresa. Y si el índice de los salarios reales de los obreros decreció, la expansión industrial se aceleró (en parte por el motivo anterior) y pronto trajo al país un considerable aumento del producto interno, no sólo industrial, sino comercial y de servicios. Con ellos se produjo un franco ensanchamiento de las clases medias urbanas, especialmente en la ciudad de México.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Carlos Martínez Assad, «El cine como lo vi y me lo contaron», en Rafael Loyola (coord.), *Entre la guerra y la estabilidad política. El México de los 40*, México, Grijalbo, 1990.

<sup>43</sup> *Ibidem*.

Iba cada vez más gente al cine y se acostumbraba cada vez más a hacerlo. El público estaba ávido, atento a las últimas películas; se fabricaban sueños y los espectadores se identificaban ingenuamente con ellos. La ideología nacionalista encontró en el cine, por otra parte, un buen cauce de expresión y difusión. Surgieron figuras de gran personalidad en las pantallas mexicanas, avisando ya el «cine de estrellas» y sus futuros mitos; los géneros cinematográficos (melodramas rancheros, comedias nostálgicas, parodias cantinfleras, dramas urbanos y familiares con sus nuevas vertientes arrabaleras) se afirmaron, sin perder todavía su frescura. El avance industrial permitió, en fin, que «la mayoría de las películas» alcanzara una mejor «solidez estructural y formal».<sup>44</sup>

67

En Puebla, Manuel Espinosa Yglesias se encontraba dedicado a las actividades del negocio cinematográfico. El año de 1940 había sido un periodo definitorio para él. Había contraído matrimonio con Amparo Rugarcía, una bella joven de la sociedad poblana, a la que había conocido desde la adolescencia, y quien había de convertirse en la compañera de toda su vida; por lo que se refería a la empresa familiar él, con su hermano Ernesto, había concluido la construcción del Cine Coliseo, aledaño al tradicional Variedades, pero con ello se habían agotado los fondos de la herencia paterna. Asomaba así la tendencia clara a invertir hasta el último ahorro, a fin de incrementar el capital de la familia, y aún a costa de la posposición del desahogo y consumo inmediatos. De tal coyuntura,

---

<sup>44</sup> Moisés Viñas et al., *Historia del cine mexicano*, México, Coordinación de Difusión Cultural, Dirección de Actividades Cinematográficas-UNAM, UNESCO, 1987.

sin embargo, Manuel Espinosa había sacado notable ventaja, al lograr asociar firmemente a la familia Espinosa Yglesias con el financiero Jenkins. Tras convencer al norteamericano, había dado valor suficiente a las salas de cine poblanas para aportarlas a Ultracinemas de México, s.A. (sociedad anónima en la cual Jenkins poseía una alta mayoría accionaria), a cambio del 50% de las acciones de esta empresa, propietaria de los dos cines con nombres iguales a los de las salas poblanas, aunque en distintas plazas, que también manejaba Espinosa: el Cine Variedades de Guadalajara y el Coliseo de Toluca.

68

Espinosa Yglesias sabía que la falta de recursos líquidos disponibles prácticamente lo dejaba en manos de su poderoso socio norteamericano, pero con gran objetividad se daba cuenta de que mientras él se encargara de manejar las empresas en las que estaban asociados —y triunfar en ellas—, no sólo se encontraba en la posición ideal para aprovechar negocios y circunstancias o cubrirse de las adversidades; sino que, ya como titulares de las acciones de Ultracinemas, los Espinosa Yglesias habían abierto las puertas que les permitía ser pares en sus relaciones con el socio y aumentar significativamente, a futuro, las bases para el sólido acrecentamiento de su patrimonio.

De hecho, quizá fue esa la primera de una serie de intercambios y negociaciones financieras, a veces muy complejas, pero siempre lícitas, aunque poco transparentes para el profano, en las que Manuel Espinosa resultó ser un consumado maestro. No sólo cabe explicar tales operaciones por su «buena suerte», a la que él con frecuencia las ha atribuido, sino a una paradójica conjugación de previsión y audacia y a una intuición sorprendente para esperar los momentos adecuados,

trabajando infatigablemente. Resultaron ser su mejor estrategia y la clave que posiblemente puede explicar, en los años subsecuentes, el vertiginoso crecimiento de su fortuna.

#### CAMBIOS IMPREVISIBLES

La situación de Espinosa Yglesias resultaba, en aquellos momentos, un tanto peculiar. El otro socio de Guillermo Jenkins, el empresario Gabriel Alarcón Chargoy, con su Cine Reforma de la Angelópolis, no tenía contratos de películas. El competidor principal, el señor Jesús Cienfuegos, con sus cines en Puebla, Veracruz, Jalapa y Orizaba, poseía más fuerza que él para la contratación, aunque estaba fuertemente endeudado con el financiero norteamericano. La familia de Espinosa Yglesias, por último, asociada también con Jenkins, tenía la fuerza de su circuito, más la de los cines en Guadalajara y Toluca.

Estando así las cosas, por indicaciones explícitas de Guillermo Jenkins, Manuel Espinosa se puso en comunicación con Jesús Cienfuegos y Gabriel Alarcón. Se trataba de que, de alguna manera, se le facilitaran películas a este último. Visitó a Cienfuegos; éste no se mostró dispuesto a atender la petición de ceder material a Alarcón, pero hizo además una propuesta imprevista, sorprendente para Espinosa Yglesias, que la juzgó inaceptable: unirse con él y enfrentarse juntos al norteamericano, ya que «nos presta dinero a altos intereses para quedarse con los cines y dárselos a sus hijos».<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Las citas sin pie de página específico se refieren a los apuntes y notas dictados por Manuel Espinosa Yglesias a Vallarino en 1992; en esta sección también se remite, en ocasiones, a versiones estenográficas

«Mire usted —respondió Espinosa— su propuesta me parece injusta, porque no fue él quién nos buscó, sino nosotros a él... Además, lo que usted pide no me parece inteligente, porque el día en que don Guillermo se empiece a rascar la bolsa, nosotros no aparecemos...» Igual objetividad y pragmatismo lo llevaron a apoyar, según la sugerencia de Jenkins, a Gabriel Alarcón, el otro socio del magnate norteamericano. Ante la incredulidad de Alarcón, cuando «llegó conmigo, le di a escoger de dos lotes de películas. Eligió uno de ellos y empezó a trabajar».

70

Sucedió, entonces, que los acontecimientos se precipitaron. La violencia aún señoreaba las calles de la capital poblana y un trágico acontecimiento se volvió determinante para cambiar de manera inesperada la estructura del negocio familiar de los Espinosa. La prensa se encargó de reseñar los hechos. El 6 de enero de 1941, bajo los portales del centro, en la Angelópolis, mientras el señor Jesús Cienfuegos conversaba junto a unas columnas con el señor Samuel Kurián, recibió varias puñaladas de un desconocido, quien antes de herirlo mortalmente le deseó «Feliz año» y después echó a correr. Si el desalmado crimen conmocionó a la urbe entera, a la familia Espinosa Yglesias, cuya cercanía y conocimiento de la víctima era mayor, el ominoso asesinato la sacudió profundamente: «...fuimos a verlo al hospital y posteriormente acudimos a su entierro. Realmente nos sentimos muy mal».

Muchos rumores se esparcieron por la capital poblana. Se repetía, por ejemplo, que el sicario había sido enviado por

---

de conversaciones entre Manuel Espinosa Yglesias y su hija Amparo, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. 1.10.c/1, caja 13; exp. 11.A.4/1, 3 y 4, caja 40].

un importante funcionario estatal en connivencia con gente de dinero y muchas influencias. Aunque Manuel Espinosa trataba de infundir tranquilidad a su familia, no podía evitar que una sensación de opresión y desasosiego lo envolviera.

Poco después, Espinosa Yglesias debió acudir a entrevistarse con un funcionario local por el trámite de pago de unos impuestos. Se suscitó una agria discusión. Y el funcionario profirió una terrible advertencia: «Yo a usted me lo echo, como a Cienfuegos».

Con todo y su ánimo templado, la amenaza logró atemorizar a Manuel Espinosa. Su esposa Amparo esperaba, además, a su primera hija. De modo que con su hermano Ernesto, el más ligado a él en el negocio cinematográfico, decidió viajar a la ciudad de México: «... Nos hospedamos en el Hotel Imperial, para ocultarnos y cuidarnos de que la amenaza en nuestra contra pudiera ser cumplida. Pero ni Amparo ni yo, éramos miedosos. Así que esperábamos que Ernesto y su mujer estuvieran dormidos y nos íbamos a El Patio, de cabaret, y a llevar una vida común y corriente».

Efectivamente, no era Manuel Espinosa Yglesias hombre que pudiera vivir escondido mucho tiempo. Al cabo de unas cuantas semanas decidió regresar a la capital poblana. Su hermano Ernesto, muy nervioso, «quería vender todo e irse a vivir a Los Ángeles». Manuel no aceptó y Ernesto lo acusó de ser «un ambicioso». Lo que Manuel hizo entonces fue comprar un par de seguros, uno para su esposa y otro para su madre, y retornar al lugar donde lo llamaban los negocios. En la Angelópolis nació ya, al finalizar el mes de abril, su primera hija.

A la postre, el asunto de la amenaza no tuvo mayores consecuencias. La intuición de Espinosa Yglesias en ese sentido

había sido certera. Pero motivó que sus hermanos decidieran finalmente retirarse del negocio de los cines: «En un principio estábamos en él todos —es decir, mi familia— completamente unidos. Sin embargo, después del asesinato de Cienfuegos y de la amenaza en nuestra contra, mis hermanos decidieron separarse...» El 27 de febrero de 1942 la familia determinó vender los cines a Jenkins.

72

Acudieron los Espinosa Yglesias con el financiero norteamericano a proponerle la venta. Jenkins se negó a considerarla, en forma rotunda, y explicó sus razones. Él no podía manejar sus inversiones cinematográficas solamente con un asociado y al salirse los Espinosa del negocio lo dejarían en esa situación.

Empero, el norteamericano reformuló su negativa en otros términos. Llamó a Manuel Espinosa Yglesias, que por sus cualidades, ya comprobadas a esas alturas, era el socio que le interesaba conservar, y le ofreció un préstamo personal para que liquidara a sus hermanos. Manuel comentó con ellos la propuesta. Contra sus deseos, cuatro de sus hermanos aceptaron de inmediato la liquidación, «se quedó conmigo sólo Guillermo». «Sin embargo, mi hermano Ernesto continuaba presionando y finalmente Guillermo se fue». Cuando así sucedió, Manuel Espinosa entregó a su hermano Guillermo, por su apego hacia él, «una cantidad cinco veces mayor» de la que había pagado a los demás. Es cierto que para esas fechas había logrado capitalizar en parte del préstamo de Jenkins, mas «de esta forma me quedé solo con el negocio de los cines».

En el curso de unos cuantos años, entre 1938 y 1942, el pequeño empresario regional se había convertido en uno de los socios principales de una cadena nacional de exhibición,

embrión de la que, en ese mismo decenio, se transformaría en la más importante cadena cinematográfica del país. Su familia se había quedado atrás, pese a que él habría preferido que continuase unida a su empresa. Le había proporcionado, sin embargo, un escalón firme para un ascenso que desde entonces debía basarse exclusivamente en su capacidad empresarial y su voluntad.

#### UN GRATO PANORAMA LLENO DE ESPINAS

73

Durante la administración de Ávila Camacho, «el interés oficial por el cine fue una indicación muy real de la importancia que se le concedía»<sup>46</sup> como fuente de legitimación política y vehículo de influencia ideológica. Muestra clara fue la fundación del Banco Cinematográfico, S.A., a principios de 1942, con un capital pagado de 2 millones de pesos. Ávila Camacho, acota Carl J. Mora, «no creyó oportuno dar al banco un subsidio oficial, ya que era su deseo que la industria privada se desarrollara por sus propios esfuerzos». Pese a ello, señala el mismo autor, el Banco Cinematográfico recibió el apoyo de dependencias oficiales como el Banco de México y Nacional Financiera que participaron con el 10% del capital. El resto fue inversión privada que aportaron cineastas, es el caso, por ejemplo, de los hermanos Grovas; instituciones bancarias como el Banco Nacional de México y diversos empresarios. Valga citar, entre otros, a Lorenzo Cué y al propio William O. Jenkins.

---

<sup>46</sup> Carl J. Mora, *Mexican Cinema. Reflections of a Society, 1896-1988*, edición revisada, Berkeley, University of California Press, 1989.

El Banco Cinematográfico, apunta García Riera, supuso «una experiencia única en el mundo: ningún cine de ningún país había contado... con un banco como fuente crediticia exclusiva... Gracias al Banco, el cine nacional ya no tendría que financiarse, forzosamente, como lo había hecho hasta entonces, o sea, con anticipos por distribución...»

74

Se establecieron en la década otras instituciones de gran relevancia para las actividades del sector. Surgió la Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica, uno de cuyos fundadores fue Manuel Espinosa Yglesias; la Academia Nacional de Artes y Ciencias Cinematográficas, a fin de estimular la producción fílmica y elevar sus niveles de calidad, y años después, siempre con la idea de apoyar a la industria, el propio Banco fue adquirido por la administración pública y se fundó la Comisión Nacional de Cinematografía.

A poco de haberse establecido, el Banco Cinematográfico creó la Grovas S.A. de C.V., compañía productora y distribuidora «que debía realizar un mínimo de veinte películas anuales supervisadas por los asociados de Grovas». <sup>47</sup> Eran éstos gente como Juan Bustillo Oro, Fernando de Fuentes, Contreras Torres, Mauricio de la Serna, Miguel Zacarías, Raphael J. Sevilla, es decir, una buena parte de los más prestigiados productores y directores de la época. En el primer consejo de administración de la productora, «la más poderosa empresa cinematográfica de América Latina» —según rezaba la propaganda—, figuraba ya como vocal Manuel Espinosa.

---

<sup>47</sup> Cfr. García Riera, *op. cit.*

El desarrollo y el porvenir de la industria parecían prometedores. El cine mexicano, con su afortunada incursión a los mercados hispanohablantes, aportaba una buena cantidad de divisas al país. En 1941 nacieron firmas productoras capaces de competir con la de Grovas: La Filmex de Simón Wishnack y Gregorio Wallerstein, la Films Mundiales, la Posa Films de Cantinflas, la Rodríguez Hermanos. Se obtuvieron grandes éxitos en taquilla. Tras el triunfo arrollador de *Aquí está el detalle*, Bustillo Oro logró otra marca de altas entradas con *Cuando los hijos se van*. Pero las otras productoras también triunfaban en taquilla, lo recuerdan películas como *¡Ay, qué tiempos, señor don Simón!*, *El gendarme desconocido* y *¡Ay Jalisco, no te rajes!*, entre no pocas más.

75

Los esfuerzos y logros de la industria nacional se expresan en el rápido crecimiento de la producción de películas; de treinta y siete generadas en 1940, a sesenta y siete en 1945 y ciento cinco en 1950, cima que fue disminuyendo poco a poco, hasta llegar a la mitad, en el curso de los años cincuenta.<sup>48</sup> De hecho, la industria cinematográfica alcanzó un tercer lugar en importancia dentro de la industria nacional, con más de 32 mil trabajadores en 1947, 72 compañías productoras, 4 grandes estudios, incluidos los Churubusco, y con más de mil 500 salas de exhibición y unas 200 sólo en la ciudad de México.

Manuel Espinosa Yglesias había entrado de lleno al sector de la producción de la industria cinematográfica. No descuidaba, sin embargo, su actividad central: la exhibición. Y era aquí donde se hacía más notable la sujeción de la industria nacional

---

<sup>48</sup> Federico Heuer, *La industria cinematográfica nacional*, México, edición del autor, 1964.

a las políticas hollywoodenses que, con el respaldo de su gobierno, y pese a la aparente libertad concedida al cine mexicano en los años de la Segunda Guerra Mundial, controlaban de fondo los procesos de distribución y, sobre todo, de exhibición.<sup>49</sup>

76

Ante la presión constante con que distribuidoras manejaban a los exhibidores, Espinosa Yglesias comprendió que la única manera de crecer en el negocio cinematográfico radicaba fundamentalmente en las buenas relaciones que pudiera establecer con estas empresas: «... mi idea era obtener, a bajo precio, las películas extranjeras. Primero se compraban las de procedencia europea, porque en esa época no había nadie más que las quisiera. Después venía la compra de las norteamericanas, de compañía en compañía...» No convenía enfrentarse a los eficientes y muy bien respaldados sistemas norteamericanos, según pronto observó el hábil empresario nacional, sino manejarlos: «... empezando por la (compañía norteamericana) más débil hasta llegar a la más fuerte». Su idea era obtener cierta prioridad, si era posible un control en la distribución del imprescindible material extranjero. Y sobre esta base, tener la capacidad de «jalar público», o sea, en sus propias palabras, «proyectar buenas películas para que los cines se llenaran». Sólo así, descubrió Espinosa en breve, llegaría a obtener utilidades suficientes para «poder subvencionar a productores mexicanos que hicieran películas de calidad y sin perder dinero».

Obtener el apoyo o, por los menos, un cierto margen de maniobra, por parte de las distribuidoras norteamericanas,

---

<sup>49</sup> Cfr. Seth Fein, *El cine, el Estado mexicano y la política exterior de los Estados Unidos*, University of Texas at Austin.

era ciertamente difícil. En la historia del cine mexicano, las mismas dependencias gubernamentales debieron ceder, en más de una ocasión, ante las negociaciones diplomáticas estadounidenses o las presiones directas de sus distribuidoras, en cuanto éstas sintieron que nuevas disposiciones políticas oficiales ponían en peligro su posición en el mercado cinematográfico mexicano. Este siempre ha sido, de hecho, altamente significativo para los intereses del país del norte. No sólo por sus resultados económicos, que probablemente lo hace el más valioso de toda Latinoamérica, sino por el rango cultural y de penetración social que se otorga a la proyección cinematográfica: la manera más idónea y pacífica para la difusión ejemplar de un cierto modelo de vida, con sus ideas y creencias, al vecino emergente.<sup>50</sup> El vínculo con el mercado cinematográfico estadounidense —no debe olvidarse— involucra a una porción muy amplia de hispanohablantes, principalmente en el sur de los E.U., que tradicionalmente representan un «público cautivo» para el cine mexicano de exportación, competidor de Hollywood en esa región, incluso en la actualidad. Durante los cuarenta, en términos bastos, las películas mexicanas obtenían la mitad de sus ingresos por vía de la exportación (en contraste con las películas estadounidenses, que eran autosuficientes en el mercado nacional, y podían exportarse a precios de *dumping*, pues prácticamente todo su ingreso adicional era ganancia).

---

<sup>50</sup> Cfr. Seth Fein, *The Development of the Mexican Film industry and its international Context from the mid-1930s to the 1950s*, University of Texas at Austin.

Resultaba así que a la conveniencia de los productores hollywoodenses, y sus distribuidores, se podía sumar la intervención diplomática norteamericana, más o menos directa, según el caso, con lo cual las distribuidoras se sentían con frecuencia en la posibilidad de señalar, a más de las películas de estreno —el porcentaje de estrenos de filmes estadounidenses siempre ha sido arrollador (más del 90% en los años treinta, más el 60% en los cuarenta)—, las fechas de exhibición y aún los tiempos de pantalla; cabe decir, en consecuencia, que prácticamente Hollywood se encargaba de decidir la programación y los exhibidores nacionales debían contentarse con llevar a sus salas, las películas que buenamente podían conseguir.<sup>51</sup>

#### HACIA EL CONTROL DE LA OPERADORA

Desde sus primeros años en el negocio, cuando atendía el circuito familiar, Espinosa Yglesias había observado que podía lograr algunas ventajas con las distribuidoras en la selección de películas disponibles, si ofrecía como elemento de negociación más puntos de exhibición, más salas para dichas películas. Entendió, pues, con esta referencia en sus manos, que el medio mejor para establecer relaciones convenientes con las compañías norteamericanas y, a la postre, la única vía firme para continuar y desarrollar sus actividades como exhibidor, consistía en llegar a más plazas, a más puntos de exhibición, en fin, a manejar más cinematógrafos. Y a ello se avocó.

---

<sup>51</sup> Cft. Fein, *El cine, el Estado mexicano...*, op. cit.

Tuvo oportunidad de llegar a Torreón, Durango y Gómez Palacio. Existían en estos lugares dos circuitos: uno de ellos era propiedad de Isaúl Martínez, en sociedad con Esteban Rosas; el otro era del yerno de Isaúl Martínez. Las tres salas que éste poseía no tenían, ni como mucho, la categoría de las de Martínez y Rosas, pero el yerno de Martínez las puso en venta y de inmediato Espinosa Yglesias las compró. Con esas tres salas populares entró a competir en las nuevas plazas. Isaúl Martínez, por su parte, no quería vender; se sentía tranquilo por un contrato de sus cines con la Metro Goldwin Mayer y estaba seguro de sacar todas las ventajas a la competencia. Vencieron la voluntad y el empeño de Espinosa Yglesias. Con el apoyo de su circuito, extendido ya a varias plazas del interior de la República, y tal como había previsto, logró al cabo de poco tiempo el contrato con la Metro; entonces el socio de Martínez, Esteban Rosas —un prominente maderero que atravesaba una mala racha económica— aceptó venderle su parte en la sociedad con Martínez. Luego, el propio Isaúl Martínez hizo lo mismo. «De esta manera quedé con el control de los cines de Durango, Torreón y Gómez Palacio a un precio bastante cómodo. Ésta era la forma en que avanzábamos en la compra de salas cinematográficas, zona por zona del país».

79

Ultracinemas de México y otras sociedades mercantiles, de acciones, que se fueron constituyendo para estos efectos, eran las compañías que adquirían las nuevas salas cinematográficas. William Jenkins, como financiero, aportaba el dinero para efectuar las compras y conservaba el control de la mayoría de las acciones; Espinosa Yglesias concertaba y desarrollaba las operaciones y, en la medida de lo posible, asignando valores o capitalizando dichas operaciones, lograba

también elevar su participación directa, aunque minoritaria, en la totalidad de la cada vez más grande corporación cinematográfica que iban integrando.

En este proceso, la operación definitiva, para que, con el paso de los años, ambos socios llegasen a tener el negocio cinematográfico más extenso y poderoso del país, fue sin duda la adquisición del control de la Compañía Operadora de Teatros y su posterior y arduo manejo.

80

En la Ciudad de México, la exhibición cinematográfica se había transformado en los primeros años de la década de los cuarenta. Por entonces «el centro de la capital era el Regis. Hotel, baños, peluquería, restaurante, cabaret y la famosa farmacia. Única al estilo ‘americano’, con *counter* de cafetería... En las suites del hotel vivían o tenían refugios permanentes los políticos más importantes del país. Los generales que sobrevivían de la Revolución, los ricos más mundanos. En los baños se juntaban los políticos con los que los querían ver...»<sup>52</sup> Un nuevo ambiente, más «cosmopolita» y propicio para el desarrollo cultural de masas, incluido el cine, se desarrollaba en la ciudad de México.

En esa grande y, pese a todo, provinciana capital, un «hombre muy hábil de origen judío» e «inteligencia excepcional», el señor Theodore Gildred, no obstante a la competencia que ofrecía un creciente número de salones de exhibición —entre ellos, los de la cadena llamada Primer Circuito y las salas de los señores Horcasitas y Quintana—, decidió conformar una

---

<sup>52</sup> Abel Quezada, «Antes y después de Gardenia Davis», México, Joaquín Mortiz, 1991, citado en *Asamblea de Ciudades*, México, Instituto Nacional de Bellas Artes, 1992.

cadena más de cines. Con un capital modesto —millón y medio de pesos— comenzó la operación de la Compañía Operadora de Teatros, S.A. (COTSA); Gildred «poseía el 25% del capital, el Banco Cinematográfico otro 25%; el señor Jenkins (por medio de la Compañía de Inversiones de Puebla, S.A.) un 25% más y, entre el Banco Nacional y Lorenzo Cué, que representaba al Banco Capitalizador de Ahorro, un 12.5% cada uno». Es curioso apuntar que, por su parte, la industria cinematográfica de Hollywood fue en sus orígenes, y casi en su totalidad, una industria en manos de inmigrantes judíos.

81

Gildred había construido los cines Lido y Tepeyac, había rentado el Savoy y el Magerit, levantaba el Chapultepec y había diseñado el Lindavista para que diera realce al nuevo fraccionamiento de igual nombre que el propio Gildred promovía al norte de la urbe, en rumbos por aquellos años muy apartados del tráfico ciudadano, aledaño a la Basílica de Guadalupe.

Mas Theodore Gildred advirtió al poco, con gran pesar, que el negocio de su cadena no progresaba, peor aún, perdía dinero con sus salas ante la magnitud de la inversión realizada; con sagacidad optó entonces por convencer a los dueños de las otras cadenas que funcionaban en la ciudad, a fin de que le rentasen sus cines. Así «Operadora comenzó —señala Espinosa Yglesias, que observaba con atención y relacionaba cuanto acontecía en el mundo cinematográfico— con los cines que él (Gildred) había construido unidos a los del Primer Circuito y a los de Horcasitas y Quintana, construyendo, sin duda, una red fuerte y de gran potencial».

Pese a los esfuerzos y a la habilidad de Gildred, y aun con las nuevas salas incorporadas, la empresa continuó arrojando pérdidas de consideración. Esta vez, el asunto inquietó se-

riamente a Espinosa Yglesias. «Me preocupó entonces que (la Operadora) se pudiera vender y que, si se enderezaba en otras manos, tarde o temprano fuera para nosotros una amenaza seria». <sup>53</sup> Comunicó la zozobra a su socio, William Jenkins; le hizo notar que en las plazas del interior de la República que dominaba con sus cines, por ejemplo en la Angelópolis, no tenía mayor competencia. Pero la «entrada a estas plazas de una Operadora saneada y vigorosa —subrayó—, constituiría un grave peligro».

82

Determinaron, en consecuencia, que el camino más recomendable para continuar y asentar firmemente la expansión de su corporación cinematográfica, debía dirigirse a la obtención del control accionario de la Compañía Operadora de Teatros. Los argumentos de Espinosa Yglesias y el hecho de que los cines de la cadena capitalina —en su mayoría bien localizados y construidos— podían facilitar una entrada masiva al mercado de la ciudad con su enorme potencial, terminaron por dejar, tanto al financiero norteamericano como al empresario poblano, definitivamente convencidos de la urgencia y trascendencia de semejante operación.

El problema mayor radicaba en que, a pesar de su mala situación financiera, la Operadora no estaba en venta. Jenkins tenía algunas acciones de la cadena, mas no el control. Estudió Espinosa Yglesias las posibilidades que tenía para lograrlo. Tras un examen detallado de la situación, encontró Espinosa

---

<sup>53</sup> Cfr. Manuel Espinosa Yglesias, «Mi colaboración al pensamiento de México», en Carlos Véjar Lacave y Amparo Espinosa de Serrano, *El pensamiento contemporáneo de México*, México, Porrúa, 1978 [1ª. ed, 1974], p. 158.

que la operación más viable para alcanzar la mayoría accionaria de Operadora era una maniobra indirecta y difícil, pero impecable: la compra de títulos del Banco Cinematográfico, S.A., todavía por entonces una institución privada. Como dicha institución crediticia «tenía a su vez un paquete grande de acciones de Operadora, adquirir el control del Banco implicaría automáticamente hacer lo propio con la Operadora». Se matarían dos pájaros de una sola pedrada. Guillermo Jenkins poseía un buen número de acciones del Banco y contaba con el apoyo de otros socios. De hecho, sólo le hacía falta una pequeña cantidad de títulos para lograr la mayoría.

83

Sin embargo, parecía imposible encontrar un socio de la institución crediticia que quisiera vender. Tras muchas gestiones, descorazonado pero sin cejar en el empeño, en una de las últimas entrevistas que concertó con los socios y conocidos del Banco, Manuel Espinosa Yglesias acudió a visitar a Jesús Grovas a su despacho, ubicado en aquella época en la esquina de las calles de Arte y Lafragua de la capital. Grovas precisó que, efectivamente, él poseía 200 mil pesos en acciones de la institución crediticia, y que su hermano Adolfo tenía otros 60 mil, pero también señaló tajantemente que no aceptaba oferta alguna y se rehusó a vender, probablemente debido a su comprensión del esquema global en la mente de Espinosa y a sus propios planes de expansión.

«Salía yo, decepcionado, de su oficina, cuando la suerte —esa veleidosa hada madrina que tan significativo papel juega en la vida de los hombres—, se puso de mi lado».<sup>54</sup> En el pasi-

---

<sup>54</sup> Ibid.

llo del inmueble topó Manuel Espinosa con Adolfo Grovas, el hermano, quien lo invitó a acompañarlo y pasar con él a su despacho; avanzada la plática, después de un rato, decidieron salir a tomar una copa al bar que estaba a la vuelta de la esquina.

84 En el curso de la charla comentó Adolfo Grovas que estaba aburrido del Banco Cinematográfico, negocio al que había entrado a instancias de su hermano, pero en el que no deseaba continuar. El momento fue crucial, Espinosa Yglesias empujó su whisky a un lado y, con la frialdad y audacia de un jugador de póquer, aprovechó la coyuntura. Apostó a Adolfo Grovas todo el dinero que llevaba en la cartera («tenía mil 600 pesos»). Lo pierdo, le dijo, si no te pago el precio que tú me pidas por las acciones del Banco. Adolfo sonrió; creyendo que pedía lo imposible, solicitó a Espinosa 80 mil pesos por las acciones. Para su fortuna, recordó el poblano que tenía depositada una cantidad que alcanzaba dicho importe en una institución bancaria no lejana del lugar, así que, sin más, se hizo acompañar por Adolfo Grovas a la sucursal del Banco de Comercio que existía «en donde está el hotel María Isabel», retiró el dinero de la cuenta y pagó de contado los títulos.

Al día siguiente, Jesús Grovas protestó airadamente. Propuso recomprar las acciones dando a Espinosa una fuerte ganancia. Era demasiado tarde. Las acciones ya habían sido enviadas a Puebla. Gracias a la gestión de su socio, William Jenkins había logrado la mayoría en el Banco Cinematográfico. Se efectuó la asamblea correspondiente y los nuevos socios mayoritarios tomaron posesión.

No exagero, señalaba después Espinosa Yglesias: «el encuentro casual con el socio que me vendió ese pequeño paquete de acciones, fue uno de los eventos de mayor trascendencia

en mi vida. Ahí nacieron las dos grandes cadenas nacionales de exhibición que después dominarían el mercado mexicano. Ahí se forjaron dos grandes fortunas que sin ese golpe de suerte, quizá nunca hubiesen materializado». <sup>55</sup>

#### UN NUEVO TRABAJO Y UNA NUEVA TRANSFORMACIÓN RADICAL

La administración de Manuel Ávila Camacho, en su creciente interés por el desarrollo del negocio cinematográfico y deseosa también de conciliar los intereses que distanciaban cada vez más a los sectores de la industria, decidió comprar los estudios Clasa Films al señor Alberto J. Pani y el Banco Cinematográfico al señor W. Jenkins.

85

Jenkins accedió y «nosotros pedimos a cambio que nos vendieran las acciones de Operadora de Teatros». El trato se cerró en breve. COTSA no tardó en quedar, de esta manera, bajo el control absoluto por el que tanto había luchado Espinosa Yglesias.

Durante 1944, cuando la cadena comenzó a funcionar bajo la égida de su grupo, Espinosa Yglesias fue designado comisario. Era gerente Carlos Carriedo Galván y ocupaba el cargo de subgerente el señor Salvador Ornelas. Se aumentó el capital de la compañía a 2 millones de pesos. Pese a ello, transcurridos apenas seis meses, Operadora de Teatros había perdido gran parte de su capital y se hallaba en una situación dramática. Espinosa Yglesias sabía la causa: la cadena tenía

---

<sup>55</sup> Ibid.

demasiados cines de estreno, su demanda de nuevas películas era tan alta que se encontraba al borde de la quiebra.

86 Era necesario designar un nuevo gerente, pero nadie quería un puesto con tan pocas probabilidades de éxito. Manuel Espinosa observaba con cautela la posibilidad de ocupar dicha gerencia, pero no aceptó sino «hasta que Lorenzo Cué me lo propuso». Jenkins, más prudente, se opuso a que su socio fuera nombrado para tal cargo: Espinosa Yglesias, como ocurriría en otras situaciones decisivas, lo enfrentó y aplicó su propio criterio. Sin la Operadora —le recordó Espinosa a Jenkins—, los cines del circuito en el interior del país, no valen nada. Cualquiera que saque a flote la Operadora, rentará y construirá cines en toda la provincia y, como podrá manejar las carteleras y seleccionar sus películas, esa competencia nos arruinaría. Don Guillermo —advirtió Espinosa—, para eso no se hubiera metido usted a hacer cines en México.

Jenkins aceptó a regañadientes. Conocedor de la sagacidad del poblano, pero apretándolo al máximo, terminó por consentir. No quiero que entres —dijo—, pero si aceptas y fracasamos, en ese momento tú y yo liquidamos todos los negocios y quedas como un tonto.

Los días que precedieron a la toma de posesión de Espinosa Yglesias como gerente de la Operadora fueron «en verdad difíciles. Sabía que lo arriesgaba todo y estaba consciente de que los momios estaban en contra mía». Una vez más, sin embargo, el magnetismo de la oportunidad empresarial pudo más que la tranquilidad de una vida familiar ya asegurada o la comodidad de las segundas posiciones.

Para empezar se negó a aceptar el sueldo de gerente. No se trataba de una «chamba», expresó, sino de un favor, nada

menos que el manejo de una compañía quebrada. Ajustó sus emolumentos a los que antes percibía el subgerente, aunque demandó —eso sí— un porcentaje en las acciones de la empresa y un apoyo total para las decisiones que tomara.

Dio entonces una vuelta completa al proceso de distribución y a las funciones de las salas de cine metropolitanas. A los cines de estreno los mandó a «segunda corrida», y al Lindavista, la joya de Gildred, lo mandó a «piojo». «Esto funcionaba de la siguiente manera: primero una película se estrenaba y pasaba a la ‘segunda corrida’; después de la ‘segunda corrida’ las películas iban al circuito y cuando se agotaban en el circuito pasaban a ‘piojo’, es decir, a los cines de menor categoría». Aunque Theodore Gilfred reclamó, seriamente irritado, Espinosa Yglesias se limitó a contestarle que mientras él fuera gerente de la Operadora, se haría lo que el gerente decidiera.

87

La maniobra de Espinosa Yglesias causó una auténtica batahola. Respingaron los alquiladores, puesto que disminuía la demanda de películas; saltaron los periódicos, al reducirse el número de anuncios e inserciones, y aun no faltó cronista que lo señalara como un incompetente «empresario de pueblo»;<sup>56</sup> en general manifestaron su desacuerdo o extrañeza los sectores de la industria y los muchos intereses, alrededor de ellos, a los que de alguna forma afectaba la nueva programación. Los mismos socios de la Operadora se mostraban temerosos ante la audaz maniobra.

---

<sup>56</sup> El Duende Filmo, «Zapatero a tus zapatos», *El Universal*, 12 de noviembre de 1944.

Pero la estrategia de Manuel Espinosa, al bajar la demanda de los cines de estreno y los «alquileres desproporcionados», logró que las entradas de las salas repuntaran y, al poco, produjeran ganancias. De hecho, un triunfo cabal coronó sus esfuerzos. «El primer año de operación repuse las pérdidas y todavía sobró para pagar un dividendo de 15%; el segundo año repartí un 45%, y llegué a repartir un 90% en años posteriores».

88

Fue una época de intensa actividad para Espinosa Yglesias. Trabajaba incansablemente. A más de atender los múltiples aspectos que implicaba la gerencia de la Operadora de Teatros, y viajar con frecuencia a diversas plazas de la República, los fines de semana —desde el viernes por la tarde— debía acudir al Ingenio de Atencingo. Como se verá páginas adelante, esta responsabilidad había surgido al ofrecer Espinosa Yglesias a su socio norteamericano una alternativa para deshacerse de esta inversión a un precio razonable. Espinosa organizó la compra sindicada del ingenio y se puso al frente de la operación. Todos los fines de semana supervisaba las actividades de la producción y la marcha del ingenio.

El periodo fue decisivo en la consolidación de su fortuna. Cuando, al cabo de dos años, logró coordinar con gran habilidad la venta de Atencingo, con sus ganancias, tuvo oportunidad de adquirir, entre otros efectos, las acciones que Lorenzo Cué tenía en la Operadora de Teatros y sumarlas a las que había primeramente exigido para aceptar su nombramiento de gerente. Ya era, pues, socio principal de COTSA y participaba además en varias de las compañías cinematográficas en las que, siendo por lo general Jenkins socio mayoritario, se apoyaban para continuar la expansión de la cadena, rentando, adquiriendo o construyendo nuevas salas cinematográficas.

## TÉCNICAS PARA UN RÁPIDO CRECIMIENTO

A mediados de la década de los cuarenta, la presión y los muchos requerimientos del trabajo llevaron a Manuel Espinosa Yglesias y a su familia de la Angelópolis a la ciudad de México. Operadora de Teatros saneaba sus finanzas de manera consistente y a un ritmo envidiable. No en vano los conocimientos y la experiencia de Espinosa se volcaban en ella: «la programación que elaboramos en Operadora de Teatros era copiada de la Metro Goldwin Mayer», o, por otra parte «...conseguí que la publicidad, fuera de la cartelera de los periódicos, la pagaran los alquiladores».

89

La labor ofrecía muchas aristas difíciles, aunque para el empresario poblano metas y objetivos parecían estar muy claros. «Era necesario proyectar buenas películas para que los cines se llenaran... La gente no va al cine porque se le diga que las películas son mexicanas, o europeas o chinas. Lo que importa es que sean buenas obras y diviertan al público. Mi idea era hacer buen cine y ganar dinero...»

En su momento, Espinosa Yglesias introdujo, además, algunas modalidades que, años después, cuando el negocio de la exhibición fue declinando, contribuyeron sustancialmente a equilibrar los ingresos de las salas cinematográficas. Todo se inició en uno de los viajes rápidos que efectuaba al extranjero: asistió a la *Theaters Owners of America Convention*, en Los Ángeles, California; tuvo oportunidad de conversar con Charlie Skouras, administrador de una gran cadena de exhibición. «Yo esperaba ver avances tecnológicos, pantallas maravillosas, lentes, aparatos de cine, butacas. Pero me quedé sorprendido porque no vi más que *candy counters*».<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Mostradores, exhibidores de dulces.

Charlie Skouras le explicó la razón. Le contó el caso de la Fox West Coast que había ganado 6 millones de dólares en un año con la venta de golosinas. Se dio cuenta Espinosa Yglesias de que en México esta veta del negocio no se había explotado. El problema estribaba en las concesiones para la venta de dulces en el interior de las salas y el alto precio al que los ofrecían los que se encargaban de llevarla a cabo.

90 Skouras le enseñó cómo manejaba el asunto: «Por ejemplo, las palomitas de maíz se venden por el olor, pero hay un secreto: si el maíz se revienta a la temperatura adecuada se producen veintiséis palomitas por grano; si no, sólo se producen seis». Es preciso tener una máquina grande que reviente los granos adecuadamente; llevar las palomitas a los mostradores, calentarlas ahí de nuevo y rociarlas con mantequilla para que despidan un fuerte aroma. El público las comprará». «También es necesario ofrecer en los mostradores una cantidad limitada de productos». No hay que olvidar que la venta se hace en los cinco o diez minutos de intermedio de la función. «Y con las bebidas también es necesario poseer una estrategia». Tener un refresco de cola y otro de naranja, y mucho hielo picado. Como la mayoría pide su refresco helado, lo que se vende es, más que nada, hielo, un poco de jarabe y agua. El negocio resultaba estupendo, como pronto comprobó Espinosa Yglesias: «Así que yo vi todo esto en Estados Unidos, lo introduje en nuestros cines con gran éxito». Y con ello la perspicacia empresarial del poblano logró dar otro vuelco a los hábitos de la exhibición cinematográfica en México, otorgándole una base más amplia para su desarrollo económico.

Es conveniente destacar, empero, que el eje de las preocupaciones de Manuel Espinosa, como exhibidor, se enfocaba

básicamente en la posibilidad de sus salas para atraer público. Muchas veces lo reiteró: «... proyectar buenas películas para que los cines se llenaran». Una anécdota resulta ilustrativa: «... mi hermano Ernesto y yo vimos una película titulada *La amada inmóvil* y nos encantó... El precio era un regalo». La cinta se estrenó en el cine Chapultepec de la ciudad de México, pero la gente no fue a verla. Las entradas de la primera semana resultaron sensiblemente inferiores al promedio de entradas de esa sala. «Ante esa situación la retiramos de cartelera... Hicimos (otra) prueba enviándola al Variedades de

91

Guadalajara y la gente no fue». A los dos días, el filme fue retirado sin esperar más. En el cine hubo para él un parámetro, definitivo: la asistencia, el gusto del público, llave maestra de la taquilla. «Porque se puede tener un libro que inclusive haya sido premiado y que, con base en él, se haga una buena adaptación cinematográfica, pero si no toca el gusto del público éste no va al cine, simplemente porque no va». Su *leitmotiv* resulta, así, muy claro: «No podíamos proyectar malas películas en las salas buenas porque la gente no iba».

Paralelamente se ocupó, como pocos exhibidores lo han hecho, por mejorar la calidad de sus salones cinematográficos y la de sus instalaciones. Ese interés quedó documentado en las páginas que leyó, muchos años más tarde, ante la comisión de Estudios Legislativos de la Cámara de Diputados.<sup>58</sup> Recordaba, por ejemplo, los años en que las películas mexicanas no daban dinero en el interior del país. La causa era simple:

<sup>58</sup> Compañía Operadora de Teatros, s.A., *Boletín*, junio de 1960, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. II.A.3.a/1960-2, caja 36].

los aparatos de sonido eran tan malos y las salas acústicamente tan mal acondicionadas, que era imposible oír las películas mexicanas y el público urbano prefería ver las extranjeras para leer los títulos. «La construcción de cines por los exhibidores cambió este panorama», señaló Espinosa Yglesias satisfecho.

92 El público merece comodidad e incluso lujo, apuntó también en más de una ocasión. Sus cuidados centrales se dirigían, así, a los que él consideraba «los intereses del público». En varios foros insistió en la necesidad de adoptar dicha perspectiva: «... yo creo que lo primero que debe hacer una industria es preguntarse si está sirviendo al público, al que se debe, de modo satisfactorio». O cuando, en la propia Cámara de Diputados, subrayó la importancia de la labor de la Operadora de Teatros: «he de decir que sirve al público como merece. Para tal objeto, ha logrado atraer capitales hacia la exhibición para construir cines» y hecha la aclaración de que su mercado no era tan grande como el de los exhibidores de otros países, CORSÁ había trabajado, no obstante: «dotando a la República de salas tan buenas o mejores de las que existen en cualquier parte del mundo». <sup>59</sup>

Efectivamente, los niveles a los que aspiraba Espinosa Yglesias se medían con los más altos del mundo. Como años más tarde lo probaría nuevamente en el mundo de la banca, esa ambiciosa mirada le había permitido esta vez, tras años de esfuerzo, hablarse de igual a igual con productores y distribuidores norteamericanos. De hecho, había logrado culminar lo que había planeado desde mucho tiempo antes. Es perti-

---

<sup>59</sup> *Ibidem.*

nente señalar, sin embargo, que era tal el poder de la industria hollywoodense en el mercado cinematográfico nacional, que las metas alcanzadas por el empresario poblano causaban a veces el azoro de su propio socio, el financiero Jenkins. En sus propias palabras, Manuel Espinosa Yglesias resume así esta difícil transformación: «Al inicio de mis actividades como gerente de Operadora de Teatros recorría todas las compañías fílmicas en busca de películas. Y no me hacían caso, no me recibían, podría decir que casi me pateaban. Hasta que decidí no salir más de mi oficina y, dada la fuerza que para entonces había adquirido Operadora, tuve el gusto de hacer esperar a todos los distribuidores, incluido el señor (Jacques) Gelman, que distribuía las películas de Cantinflas. Mi estrategia era presionarlos, apretarlos para obtener mejores condiciones».

93

Pese a ello, probablemente su mejor estrategia residió siempre en su atención y deseo de escuchar al público. «En el negocio cinematográfico aprendí, desde muy temprano, que no se pueden dar reglas, órdenes o decretos para que la gente vaya al cine». Esa enseñanza bien aprendida y consistentemente practicada, le permitió decir años después, cuando ya había dejado atrás sus tiempos de hombre de cine, refiriéndose a Operadora de Teatros: «Creo que dentro de América Latina, México fue en esa época el país que mejor estructurada tuvo una cadena de cines».





ATENCINGO:  
UN MOMENTO EN EL CAMINO

**E**n el curso de los años veinte, William O. Jenkins logró consolidar un complejo agrícola e industrial de enormes proporciones en el valle de Izúcar de Matamoros, en el estado de Puebla, complejo al que por comodidad se le ha referido simplemente como Ingenio de Atencingo. Hacia finales de los años treinta, este ingenio era el centro vertebrado de un emporio productor de azúcar que alcanzaba un volumen que fluctuaba alrededor de las 30 mil toneladas anuales, con unas 123 mil hectáreas de tierra disponible para garantizar su suministro, la máxima concentración de tierra alcanzada alguna vez en el estado de Puebla.<sup>60</sup> Este nivel de producción era sólo equiparable al de otras tres gigantes de la producción nacional en aquella época, los ingenios de El Mante en Tamaulipas, San Cristóbal en Veracruz y Los Mochis en Sinaloa, el mayor de todos. Entre los cuatro, controlaban una cuarta parte de la producción nacional en 1922, proporción que subió hasta el 55% en 1934.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> David Ronfeldt, *Atencingo. La política de la lucha agraria en un ejido mexicano*, México, FCE, 1975, p. 22. Ronfeldt basa sus estimaciones en información oficial del Departamento Agrario.

<sup>61</sup> Horacio Crespo et al., «La industria azucarera mexicana, 1920-40. Es-

Manuel Espinosa Yglesias llegó a ser el administrador general del Ingenio de Atencingo entre 1946 y 1948, precisamente a raíz de la intención de Jenkins de deshacerse definitivamente del ingenio. Nunca tuvo Espinosa una vocación específica para desarrollarse en el campo de la producción azucarera en un periodo —los cuarenta—, en que el negocio de los cines seguía siendo el centro de sus preocupaciones. ¿Cómo explicar entonces esta importante, aunque fugaz, participación de Espinosa Yglesias en Atencingo, participación tan alejada de su tendencia tradicional hacia la consolidación de sus actividades empresariales?

La respuesta parece encontrarse en la decisión de Espinosa por saldar compromisos anteriores con su aliado, el Señor Jenkins, ayudándole en la compleja empresa de deshacerse de su extensa y conflictiva propiedad. A favor de esta hipótesis contamos con palabras del propio Espinosa en entrevista con su hija Amparo: «... don Guillermo quería vender el Ingenio de Atencingo». «Si no tiene quien lo compre» —señala Espinosa— «yo lo compro». Jenkins habría contestado, según esta versión: «tú, tal por cual, ¿cómo vas a comprar?».<sup>62</sup> Y sin embargo, la transacción se realizó, aunque con descuento sustancial para Espinosa y con la participación de otros compradores en ella, principalmente Lorenzo Cué y Moisés Cosío.<sup>63</sup> La iniciativa general, sin embargo, debe interpretar-

---

tado y empresarios frente a la crisis. La cartelización del sector», *Secuencias*, núm. 8, mayo-agosto de 1987, p. 78, cuadro 3.

<sup>62</sup> Entrevista de Amparo Espinosa Rugarcía (en adelante AER) con Manuel Espinosa Yglesias, [N. del e: en CEEY, Archivo MEY, exp. II.A.4/I, 3 y 4, caja 40].

<sup>63</sup> Véase una versión sobre los pormenores de la transacción en Vallari-

se como el saldo de una deuda pendiente, como un favor, de Espinosa Yglesias hacia don Guillermo, como acostumbraba Espinosa referirse a Jenkins. Antes de llegar a este punto, que echa luz sobre las relaciones entre los dos empresarios, y que nos permitirá apreciar la breve gestión de Espinosa al frente de Atencingo, tocaremos otros dos aspectos: la formación y desarrollo del Ingenio de Atencingo, por una parte, y, por la otra, la lógica económica dentro de la industria azucarera, su tendencia hacia la cartelización y control gubernamental (iniciada en los treinta y cada vez más evidente en los cuarenta y cincuenta) que contribuye a explicar sus vicisitudes. Esta última tendencia estatizante, por lo demás no es ajena a la falta de interés de Espinosa Yglesias por involucrarse más activamente en el negocio azucarero. Podemos advertir ya aquí al continuo espectro de la estatización que —como signo de la época— parece haber perseguido a Espinosa Yglesias en su gestión de Atencingo, como en el negocio de los cines, que hubo de vender al gobierno, y luego también, trágicamente, con la nacionalización bancaria.

97

#### LA CREACIÓN DEL SISTEMA ATENCINGO

Como secuela de la Revolución Mexicana, Puebla vivía una situación tensa desde la primera década del siglo. Fuerzas encontradas dominaban alternativamente el estado desde el inicio de la Revolución. Hacia 1920, la capital había cambiado de manos varias veces: zapatistas, delahuertistas,

---

no, *op. cit.*, capítulo IV, p. 73, [N. del E., en CEEY, Archivo MEX, exp. I.10.c/I, caja 13].

de nuevo zapatistas, constitucionalistas, obregonistas... Los zapatistas habían realizado operaciones en este estado desde muy temprano en el conflicto y había desarrollado una influencia duradera tanto en el terreno político e ideológico, como en el militar y económico. Una zona muy afectada por las incursiones zapatistas fue, precisamente, el valle de Matamoros, región comprendida entre los ríos Nexapa y Atoyac. La situación de este valle, localizado entre las ciudades de Atlixco —dominada por una intensa agitación sindical entre obreros textiles— e Izúcar de Matamoros y Chietla —tradicionales regiones productoras de azúcar desde mediados del siglo XIX—, lo convirtió en una región muy vulnerable desde un principio. Así, de los ocho ingenios que operaban en esta zona en 1913, indica un importante estudio global de historia de azúcar en México coordinado por Horacio Crespo en los años ochenta, «la mitad estaban destruidos en 1922».<sup>64</sup> Por su parte, David Ronfeldt, en su ya clásico estudio sobre la región señala cómo, con la violencia de la Revolución, fuerzas rebeldes (fundamentalmente zapatistas) «...incendiaron los trapiches, saquearon las haciendas y pusieron en fuga a los terratenientes».<sup>65</sup> A diferencia de Morelos, sin embargo, en este valle la destrucción del periodo revolucionario pudo dejarse atrás en breve lapso ya que inició «un proceso de franca recuperación con la constitución como central del viejo Ingenio de Atencingo».<sup>66</sup>

En efecto, el Ingenio de Atencingo no había sido una excepción a la regla en el valle de Izúcar. Fue prácticamente des-

<sup>64</sup> Crespo, *op. cit.*, t. I, p. 151.

<sup>65</sup> Ronfeldt, *op. cit.*, p. 20.

<sup>66</sup> Crespo, *op. cit.*, t. I, pp. 150 y ss.

truido por los zapatistas. Su propietario, Manuel Díaz Rubín, como tantos otros, había tenido que huir. No obstante, al amparo del ejército constitucionalista, Díaz Rubín pudo regresar a su propiedad en 1916 con la idea de ponerla de nuevo a producir. A tal efecto tuvo que recurrir a un préstamo (para rehabilitar maquinaria y realizar otras operaciones indispensables), mismo que le fue otorgado por el entonces agente consular estadounidense en Puebla, William Jenkins, uno de los pocos en condiciones de hacerlo en esa época. Díaz Rubín tuvo que dar como garantía hipotecaria el ingenio y las tierras de labor de su propiedad, mismas que, al no cumplirse los objetivos esperados, pasaron a manos del norteamericano mediante un fallo judicial en 1921. Así se inició la formación del imperio de Jenkins sobre la zona de Atencingo. En unos cuantos años el sistema logró incluir las tierras de once haciendas y otras propiedades menores totalizando las 123 mil hectáreas mencionadas más arriba.<sup>67</sup> Entre las porciones claves para la formación del complejo estaban: la antigua hacienda de San Nicolás Tolentino, que perteneció a Sebastián B. de Mier y Guadalupe Cuevas de Mier, con 17 mil 500 hectáreas; San José Victoria, de Abraham Ruiz, con casi 3 mil hectáreas; San Guillermo Jaltepec y sus anexas San Cosme y San Damián, con 10 mil 675 hectáreas; así como las haciendas Colón, Rijo y Matlala en el municipio de Chietla, que ocupaban un total de 35 mil 122 hectáreas, la porción más grande del complejo.<sup>68</sup>

<sup>67</sup> Ronfeldt, *op. cit.*, p. 22.

<sup>68</sup> Crespo, *op. cit.*, t. II, p. 829. La información sobre estas transacciones y otras más está tomada del archivo de la Secretaría de la Reforma Agraria, en varios legajos, SRA, DGE, 48553, 46927, 46805, 46056-1.

Este impresionante proceso de acaparamiento de tierra hubiera sido inexplicable sin la pérdida de fuerza económica del viejo sector oligárquico en el país, por un lado, y la alianza de Jenkins con el grupo político más poderoso en el estado, el de los Ávila Camacho, por el otro. En efecto, la coyuntura creada por el conflicto revolucionario afectó la producción, desarticuló el mercado y abarató la tierra. Jenkins, de quien podemos afirmar con certeza que tenía olfato privilegiado para las oportunidades comerciales, decidió intervenir en el convulsionado mercado agrícola mediante la compra a precios castigados de las haciendas endeudadas. Jenkins pudo realizar esta actividad de acaparamiento de tierra con fondos provenientes de negocios anteriores, entre los que se incluía la producción textil, en su fábrica de La Corona; así como la política de préstamos a interés, que ya le había redituado ciertos lotes de tierra urbana y de bosque (como en Apatzín-gán), junto con otros establecimientos textiles menores.<sup>69</sup> Los fondos tienen que haber sido cuantiosos. No únicamente por la extensión de las nuevas tierras (insistamos, decenas de miles de hectáreas), sino por un aspecto adicional y decisivo, la política de modernización del ingenio, que pronto redituó en altas ganancias de productividad. El acaparamiento de tierra y simultánea modernización de la producción azucarera que caracterizaron al Ingenio de Atencingo y a su poseedor, William Jenkins, entre el fin de la Revolución y las décadas de reorganización institucional del país, guardan un paralelismo sorprendente con otro ingenio y su respectivo dueño,

<sup>69</sup> Véase Beatrice Trueblood (ed.), *Fundación Mary Street Jenkins*, México, Fundación Mary Street Jenkins, 1988, p. 20.

también estadounidense, durante la misma época. Se trata del Ingenio de Los Mochis, en Sinaloa, y el señor Benjamín F. Johnston. Johnston, como Jenkins, ocupaba un puesto consular en su área de influencia, lo que utilizaría como factor de poder local. En ambos casos la dislocación del sistema de haciendas se tradujo en una empresa agroindustrial con capacidad de acceder, incluso, al mercado internacional.

Por otra parte, el administrador principal de Atencingo, contratado por Jenkins, era un gallego que contaba con cierta experiencia en la producción de caña, adquirida en Cuba —de la que salió empujado por la Revolución de Independencia—, de nombre Manuel Pérez Penha. Pérez se hizo famoso tanto por su empeño en elevar la productividad mediante nuevos métodos de cultivo y la mejora de las variantes de semilla, como por una política laboral implacable y represiva, una «dureza sin escrúpulos en el trato con campesinos y trabajadores», según estipula un estudio.<sup>70</sup> En efecto, el propio Espinosa Yglesias señala que la autoridad de Pérez era importantísima: «No había quien se opusiera a su voluntad, ni sindicato ni campesinos. Se hacía lo que él mandara».<sup>71</sup> Pérez fue la mano derecha de Jenkins durante más de 20 años en Atencingo.<sup>72</sup> Pérez introdujo nuevas variedades de caña en México y realizó grandes trabajos de rehabilitación, drenaje y saneamiento de campos. Tan es así que un factor importante en la decisión de Jenkins por deshacerse de su propiedad fue la enfermedad del administrador implacable, que había quedado paralítico en 1945 y murió en 1947.

101

<sup>70</sup> Miguel Espinosa M., *Zafra de odios, azúcar amargo*, Puebla, Universidad Autónoma de Puebla, 1980, p. 103.

<sup>71</sup> Vallarino, *op. cit.*, p. 72.

<sup>72</sup> Crespo, *op. cit.*, t. II, pp. 744, 830, 865-866, 872, 965.

La herencia, no obstante, estaba allí. Jenkins y Pérez habían convertido Atencingo —la Compañía Civil e Industrial de Atencingo— en uno de los ingenios más modernos del México de principios de los años treinta, equipado con molinos de Fulton Iron Works Co., con una red ferroviaria propia unida a un troncal de la línea México-Cuautla-Puebla, a la vez que su zona de abastecimiento de caña llegaba a ser la más productiva de América Latina (de 64 toneladas por hectárea durante la Revolución pasó a 161 en 1934 y más de 180 en los cuarenta, la cifra llegó a 230 toneladas en algunos años especiales).<sup>73</sup> Jenkins amasó una inmensa fortuna, que destinó consistentemente a la reinversión de utilidades dentro del propio sistema.

La Revolución dejó en este caso un saldo paradójico, al desplazar a los viejos terratenientes y hacendados porfiristas no con campesinos dotados de tierra ejidal, sino por una gran empresa agrícola-industrial capitalista, que ofrecía trabajo asalariado. De tal suerte, las tierras de esta región dejaron de ser fuente de una práctica de producción agrícola más o menos diversificada a partir de las haciendas, con criterio regionales y escasa proyección comercial, y pasaron en cambio a formar parte de una organización capitalista de producción de azúcar para el mercado, con eficiencia creciente y objetivos de acumulación de capitales, no de consumo suntuario para las élites agrícolas. Se sabe, en este sentido, que Jenkins llevaba una vida más bien austera —acorde acaso con la ética protestante de la que habla Weber—, orientada en un ciento por ciento hacia la inversión para los negocios y más bien despreocupada por el consumo en sí mismo.

---

<sup>73</sup> Espinosa M., *op. cit.*, p. 139.

Éste es el Jenkins con el que entabla relaciones el joven Espinosa Yglesias a principios de los años treinta, y no es difícil entender el impacto duradero que la figura del empresario estadounidense habría de causarle, desde la cuestión de la habilidad empresarial y la búsqueda obsesiva de los objetivos trazados sin importar los obstáculos —ni métodos—, hasta la despreocupación por el lujo consumista y una combinación entre rechazo y utilización de la política local. Mas aún, la figura de Jenkins estaba envuelta en una especie de halo de leyenda, a partir del plagio del que fue objeto en octubre de 1919 por un grupo de rebeldes pelaeistas que querían demostrar a Estados Unidos, según declararon, que el gobierno carrancista era incapaz de mantener el orden y la seguridad incluso de un ciudadano estadounidense con un cargo oficial. Después de su rápida aparición, el gobierno de Carranza añadió leña al fuego al encarcelar a Jenkins acusándolo de autosequestro. El incidente estuvo a punto de provocar un conflicto diplomático de proporciones catastróficas, pues sectores importantes del gobierno estadounidense (sobre todo en el Congreso) amenazaron abiertamente con una nueva invasión militar. Lo cierto es que Jenkins se salvó de la cárcel hasta que Obregón llegó a la Presidencia y el misterio permaneció sin esclarecerse del todo.<sup>74</sup> Entretanto, la fortuna de Jenkins crecía al mismo tiempo que su leyenda.

103

De allí emergió la creación del complejo de Atencingo. Podemos concluir que Jenkins supo aprovechar las condicio-

---

<sup>74</sup> El historiador John Womack, por ejemplo, sostiene la versión del autosequestro, en posible coordinación con los rebeldes y con fines básicamente financieros. El caso se ha mantenido dentro de una zona imprecisa, dando lugar incluso a versiones literarias, como la novela reciente de Rafael Ruiz Harrell, *El secuestro de William Jenkins* (México, Planeta, 1990).

nes peculiares de la coyuntura creada: la caída del precio de la tierra, por efecto de la Revolución, la elevación del precio del azúcar, por efecto del desabastecimiento y la salida del mercado de los competidores de Morelos y otros estados (a ello hay que agregar la venta de alcoholes procesados hacia Estados Unidos en plena prohibición), así como el éxito alcanzado en la modernización de la maquinaria, las técnicas de cultivo y la apertura de nuevas vías de comunicación, que rehabilitaron, racionalizaron y convirtieron a Atencingo en una pujante empresa agroindustrial.

#### ATENCINGO: DE LA DEPRESIÓN A LA CARTELIZACIÓN

Atencingo operó viento en popa a contrapelo de las tendencias nacionales por varios años, tanto en el aspecto agrario —eludiendo el reparto— como en el manejo de precios y producción —eludiendo la intervención estatal—, pero esta tendencia no podía sostenerse en forma indefinida. El impacto de la depresión económica a principios de los treinta contribuiría a incorporar a Atencingo en los acuerdos de control del mercado por parte de los productores (que crearon la empresa Azúcar, S.A., sucesora de la Compañía Estabilizadora del Mercado del Azúcar y el Alcohol, de corta vida) en 1932, en cuyo Consejo de Administración aparece Jenkins. El propósito esencial de la empresa era impedir la caída absoluta de los precios del azúcar durante la crisis. Los esfuerzos de administración del mercado tuvieron éxito al mantener los precios internos un 20% y hasta un 50% por encima del precio internacional a finales de la década de crisis. En septiembre de 1932, a instancias del presidente Calles, se concertó una venta de 90 mil toneladas de azúcar para exportación,

materializada en 1933, que contribuyó grandemente a deshacerse de los excedentes y permitió estabilizar el mercado interno.<sup>75</sup> También en esta época se diseñaron y pusieron en práctica los mecanismos de intervención crediticia estatal a favor del ramo del azúcar, directamente a través del Banco de México, así como del Banco Azucarero, fundado en enero de 1932. Este último fue un antecedente importante, como experiencia administrativa, en la fundación del Banco de Comercio, ese mismo año. Es interesante constatar que participaron en su fundación (del Azucarero, posteriormente Banco de Industria y Comercio y luego Banca Confía) el licenciado Manuel Gómez Morín y Salvador Ugarte, pioneros del Banco de Comercio (BC), además del conocido empresario azucarero Aarón Sáenz.<sup>76</sup>

105

Como resultado de la depresión, pues, se crearon en este ramo las condiciones para la cartelización de la industria (favorecida por el peso de unos pocos grandes productores), en estrecha alianza con el Estado. Esto, que en lo inmediato permitió sortear la crisis con éxito, favoreció a la larga la gestión de precios por el gobierno de un producto clave, el dulce, en la oferta de energía barata para la población trabajadora. Esto significó, de nuevo a largo plazo, favorecer la tendencia hacia la transferencia de recursos del campo a la ciudad y la paulatina descapitalización y endeudamiento del sector, proceso que era ya evidente durante la II Guerra Mundial.

Digamos ahora una palabra sobre las presiones en torno a la reforma agraria en la región de Atencingo. Desde 1929 se

---

<sup>75</sup> Crespo, *op. cit.*, t. I, p. 257.

<sup>76</sup> *Ibid.*, p. 311.

inició un proceso de organización sindical en las antiguas haciendas de Raboso, Tilapa y Atencingo, bajo la coordinación de la Federación Nacional de Trabajadores Azucareros, pero los gestos de independencia política del sindicato fueron controlados rápidamente, emergiendo la figura de un nuevo aliado de Jenkins en este plano, el posteriormente famoso Blas Chumacero. No fue sino en la segunda mitad de los años cuarenta, cuando los trabajadores lograron sacudirse la tutela de dirigentes asociados al ingenio.

106

Durante la Presidencia del general Lázaro Cárdenas, Atencingo sorteó el asedio de los grupos zapatistas por lograr el reparto agrario —y la vuelta a la desintegración productiva implícita en dicho reparto—, mediante un mecanismo que permitió la supervivencia productiva del ingenio, pese a la afectación de tierras. La clave fue la reforma del artículo 145 del Código Agrario, a partir de la cual se beneficiaron del reparto los peones de las haciendas y los empleados del complejo, quienes siguieron estando subordinados a las exigencias de la producción de caña y libraron al ingenio, al mismo tiempo, de las obligaciones que hubiesen crecido sin duda alguna, dentro del clima reivindicativo de la época. Finalmente, la presión se hizo insostenible y, el 30 de marzo de 1938 (casi en coordinación con la expropiación del petróleo a las compañías extranjeras) el Presidente estampa su firma en el decreto que le daba carácter definitivo a la resolución de otorgamiento ejidal. El 4 de abril siguiente, el presidente Cárdenas daba instrucciones a su secretario de Economía para que, de acuerdo con la CTM, se agilizara la autorización para la formación de la Sociedad Cooperativa Ejidal de Atencingo y Anexas. A pesar de

que fueron afectadas sus tierras, Jenkins logró que la cooperativa ejidal quedara en manos de sus peones —y no de los campesinos zapatistas de los pueblos vecinos— y, aún más importante, que ésta debía dedicarse exclusivamente al cultivo de caña (con el uso de arroz para la rotación de cultivos). Con ello se aseguraba a Atencingo su permanencia como ingenio azucarero, a pesar de haber perdido la propiedad de la mayoría de las tierras a su alrededor (conservó de todos modos 15 mil hectáreas de riego de la mejor calidad, extensión muy probablemente subestimada por la medición en el campo, según se denunciaría años después, cuando nuevos levantamientos fueron realizados).

107

La intención del gobierno y de la CTM liderada por Vicente Lombardo Toledano (también poblano) era dar el mayor peso posible al proceso industrial, consolidando al central azucarero en el lugar prominente que ya había alcanzado y respetando las relaciones de poder en la región. Este modelo cooperativo productivista impuesto desde arriba planteaba un nuevo tipo de vínculo entre la producción industrial y el campo, eliminaba al reparto agrario como antagonista absoluto y generaba, al mismo tiempo, una mayor ingerencia de la central obrera oficial, la CTM, dentro del panorama agrario del país, todo ello dentro de un esquema que parecía defender el superior «interés nacional». Según la interpretación de Ronfeldt, «Jenkins había ganado otra partida contra los campesinos zapatistas, en esta ocasión con la bendición presidencial».<sup>77</sup> Jenkins mismo en una entrevista a una revis-

---

<sup>77</sup> Ronfeldt, *op. cit.*, p. 42.

ta estadounidense varios años más tarde comentó: «yo salí ganando», en el proceso de expropiación.<sup>78</sup>

ESPINOSA YGLESIAS: CRISIS, ADMINISTRACIÓN  
A DISTANCIA Y SALIDA DE ATENCINGO

108

En el año de 1946-1947, varios hechos se conjugaron para hacer inminente la decisión de Jenkins de deshacerse de Atencingo. En primer lugar aparece un fenómeno largamente pospuesto de agitación agraria. Después de más de diez años de esfuerzos y movimientos muchas veces violentos, los campesinos de la cooperativa ejidal lograron la independencia directiva de su organización, encabezados por Porfirio Jaramillo. Los jaramillistas contaban con un programa de reformas que se proponía afectar de nuevo las tierras en poder del ingenio, que rebasaban los límites legales.<sup>79</sup> Desde el acuerdo de 1938 y hasta entonces, la cooperativa había sido manipulada directamente por el viejo administrador Manuel Pérez, pero éste cayó gravemente enfermo desde 1945 y ya no pudo hacer frente con sus métodos violentos al movimiento reivindicador, como señalamos más atrás. El ambiente de efervescencia política es recogido claramente a partir de un incidente que narra Espinosa Yglesias el día de la toma de posesión de las instalaciones en el ingenio. Ese día, «se produjo un motín de trabajadores», aparentemente provocado por la indignación de una denuncia de asesinato de siete obreros en un jacal por parte del hijo de Manuel Pérez.

<sup>78</sup> Ronfeldt, *op. cit.*; el artículo en cuestión se titula «Meet Mr. Jenkins», p. 25.

<sup>79</sup> Ronfeldt, *op. cit.* Ronfeldt ofrece un recuento del movimiento jaramillista en el cap. IV, pp. 82-123.

Cuando escuché el alboroto —recuerda Espinosa— decidí que lo mejor era salir a la puerta del ingenio, porque si entraban para atrapar a Pérez, no sólo lo iban a matar a él sino también a nosotros. Cosío y yo decidimos salir. Frente a la puerta del ingenio solía estar un destacamento de quince o veinte guardias, pero cuando salimos ya se habían ido. Y era lógico: no iban a disparar contra una masa de obreros y campesinos. El hecho es que, al salir... un campesino me tiró una puñalada... Tal vez el puñal haya pasado a unos dos metros de distancia, pero yo sentí como si hubiera sido a un milímetro. Finalmente, después de platicar y platicar... logré convencer a los líderes de que se iba a respetar a los sindicatos... después fuimos de la puerta de la casa de la hacienda hasta la fábrica... tal vez la distancia fuera de 200 metros, pero avanzar rodeados de toda esa gente disgustada hacía que el trayecto pareciera interminable. Finalmente, revisamos la fábrica y tomamos posesión de Atencingo...<sup>80</sup>

109

Este ambiente de violencia y hostilidad no constituía las mejores condiciones de operación para una empresa productiva. El haber sorteado la situación sin recurrir a métodos represivos constituye de por sí un mérito de la nueva administración. Pero otros factores se sumaban para desincentivar a Jenkins a continuar con su empresa, después de todo la agitación laboral había sido casi una constante en la historia de Atencingo. Se trata de las condiciones económicas de operación del ingenio, que había sufrido de serias perturbaciones derivadas de la II Guerra, perturbaciones que incluían la falta de abastecimiento de refacciones y maquinaria, cuellos de botella en el

---

<sup>80</sup> Vallarino, *op. cit.*, pp. 73-75.

transporte, falta de planificación en la distribución, escasez de crédito, etcétera, circunstancias que sumadas habían provocado el estancamiento productivo de esta industria azucarera en todo el país. Si bien es cierto que el fin de la Guerra permitía vislumbrar un futuro auge en el sector (lo cual se materializó al combinar la creciente urbanización con la crisis de las relaciones Cuba-Estados Unidos, a raíz de la Revolución Cubana), el control gubernamental del precio del azúcar y las condiciones de agitación social locales, disminuían lo promisorio de semejante apuesta. De hecho, con relación a la situación local, el fin de la administración presidencial de Manuel Ávila Camacho y la muerte de Maximino en ese mismo año, 1946, deben haber contribuido a decidir a Jenkins por la venta. En estas circunstancias entró Espinosa Yglesias a coordinar la transacción y a hacerse cargo de la administración de Atencingo. Los pormenores de la venta se sintetizan en una combinación según la cual los señores Lorenzo Cué, Moisés Cosío y Espinosa aportaban 5 millones 700 mil pesos cada uno, representando un 30% adicional de la compañía para cada quien, y un 10% adicional restante, fue dividido entre otros dos accionistas menores, René Becerra y Pascual Gutiérrez Roldán.<sup>81</sup> El monto global de la transacción fue de unos 35 millones de pesos, cantidad bastante impresionante para la época, liquidada con bonos del Banco Hipotecario de Obras Públicas, Teléfonos Ericsson y otras empresas (unos 16 millones), que pasaron a manos de Jenkins, y otros 19 millones de dinero a crédito aportados por los cinco interesados,

---

<sup>81</sup> *Ibidem*, p. 73.

según las proporciones mencionadas. Se había cumplido el objetivo, pese al escepticismo original del señor Jenkins.

En contraste con los negocios del cine y, en el futuro, del Banco de Comercio, el grado de compromiso de Espinosa Yglesias con la reorganización del Ingenio de Atencingo y la atención a sus problemas fundamentales nunca fue completa. Un indicador de ello es la proporción de tiempo efectivo que invertía en la administración del ingenio. Durante los dos años que fungió como administrador, recuerda Espinosa, «trabajaba en Operadora toda la semana y los viernes a las cinco de la tarde salía rumbo a Atencingo, en donde permanecía hasta los domingos en la tarde, cuando regresaba a México». <sup>82</sup> Este procedimiento de administración «de fin de semana» parece reflejar el interés de carácter más bien secundario de la actividad en el ingenio respecto del negocio de los cines. De ahí que los resultados de la breve administración de Espinosa no sean espectaculares, ni se presentaran grandes cambios en el *status quo*. Atencingo aparecía solamente como un momento en el camino.

111

En realidad, el monto de caña procesada en el ingenio entre 1946 y 1948 se elevó ligeramente, de 330 mil a 371 mil toneladas, pero cayó bruscamente, junto con la productividad por hectárea en los años posteriores a la salida de Espinosa Yglesias de la administración, cuando la cosecha fluctuó alrededor de las 200 mil toneladas y el rendimiento apenas llegó a 66 toneladas por hectáreas (1950-51), promedio equivalente al de antes de la Revolución.

---

<sup>82</sup> Vallarino, *op. cit.*, p. 75.

Entre tanto, Espinosa Yglesias había logrado su cometido, repetir la operación de Jenkins de desvincularse del ingenio, y con una ganancia sustancial. Cuenta Espinosa que el momento de desprenderse de Atencingo se produjo a partir de una dificultad con Lorenzo Cué en el Consejo de Administración. Después de un estira y afloja en el que Cué vacilaba sobre la decisión, los dos socios convinieron finalmente intercambiar acciones de las dos empresas en que participaban, Atencingo y la Operadora de Teatros, así como un terreno de más de 5 mil metros, propiedad de Cué, en Avenida Hidalgo, con lo que Espinosa logró al mismo tiempo desembarazarse de una empresa de dudoso futuro y consolidar su control de Operadora con el 75% de sus acciones. La venta de Atencingo, concluye Espinosa, «fue ventajosa para mí...»<sup>83</sup>

El paso de Manuel Espinosa Yglesias por Atencingo redituó algo más que beneficios económicos para el empresario. Por un lado, le permitió retribuir un favor hacia quien le había permitido despegar en el negocio de los cines. Por otra parte, la experiencia de Atencingo, como la de veinte años atrás, en la Hacienda de los Veramendi —la única ocasión de contacto directo con el trabajo del campo—, fortalecieron su carácter, al ofrecerle la oportunidad de enfrentar y resolver situaciones nuevas. En el primer caso, como hemos visto, al lograr una intermediación pacífica con un movimiento laboral muy complejo y sacar adelante la producción sin mayores pérdidas. El segundo caso, el de la hacienda de los Veraman-

---

<sup>83</sup> Ibid., pp. 75-76.

di, tiene un carácter acaso más simbólico y formativo, dada la juventud de Espinosa.

Por presión indirecta de su padre, «una persona a la que no le gustaba que sus hijos estuvieran ociosos» y ciertos comentarios irónicos como el de poder manejar automóvil, y usar la gasolina «sin ganar el dinero para pagarla», a los 19 años Espinosa Yglesias solicitó trabajo como trojero (supervisor del funcionamiento de las trojes) en la citada hacienda. El trabajo en el campo, recuerda, «era duro, muy duro». Pero esto no era lo más difícil de sobrellevar para el joven Espinosa. «La verdadera razón de mi malestar era el miedo a enfrentar a un campesino de la hacienda que me molestaba y se burlaba de mí». En esta misma entrevista Espinosa relata cómo salió delante de la situación:

113

*...decidí enfrentar al peón que me intimidaba. Y me preparé con toda calma. Nunca he sabido manejar una pistola, pero de todos modos me la puse. El campesino trabajaba en el patio formando yuntas de las mulas... lo llamé para que entrara a la troje conmigo. Casi a la hora del almuerzo le dije que nos quedábamos ahí para terminar el trabajo. Se negó y yo intenté forzarlo, tomé un palo y le di un golpe en la frente. Cuando, me vio dispuesto a sacar la pistola se tiró al suelo pidiéndome que no le fuera a matar. Había logrado vencerlo y con ello, mi miedo. Me sentí mucho mejor, más fuerte.<sup>84</sup>*

---

<sup>84</sup> Ibid., p. 17.

De manera semejante, Atencingo le permitió a Espinosa elevar su autoestima con respecto a Jenkins, de paso, fortalecer su posición económica allí donde más le interesaba, en el negocio de los cines. Espinosa había ganado dinero, independencia y respeto.



## VI

### MÁS ALLÁ DEL CINE. LA TRANSFORMACIÓN DEL GRAN EMPRESARIO

**E**n la segunda mitad de la década de los cuarenta, empezó la época de las «vacas flacas» en el cine mexicano, «según la metáfora bíblica empleada entonces para definir la situación». <sup>85</sup>

115

Bien apunta García Riera que, aunque en aquel lustro se dieron acontecimientos muy importantes para la industria: varios premios internacionales para Emilio Fernández, el inicio de la carrera mexicana de Luis Buñuel, la transformación de Pedro Infante en ídolo popular y la producción que alcanzó altas cifras anuales (en 1948 se produjeron 81 cintas y en 1950 se alcanzaron 124), el negocio cinematográfico estaba minado por dentro y poco habría de resistir antes de llegar a un permanente estado de crisis.

El melodrama arrabalero, tal vez el género definidor de la época, no tuvo empuje suficiente para impedir el distanciamiento que se hacía más hondo entre todas las ramas de la industria, agudizado esta vez por querellas y disidencias sindicales y el dispendio de las «estrellas» fílmicas, modelo de

---

<sup>85</sup> Cfr. Emilio García Riera, *Historia del cine mexicano*, México, Secretaría de Educación Pública, 1986.

producción al que se sacrificaron muchas de las posibilidades creativas del cine nacional. Había atrás de todo ello un fuerte problema estructural, originado en la necesidad de abaratar los costos ante la competencia extranjera que, después de la Segunda Guerra Mundial, se había vuelto de nueva cuenta implacable. Y el abaratamiento se fue sobre todo hacia la producción; salvo excepciones, se empezaron a realizar películas en tres semanas, o menos, con lo que se llegó a «la proliferación de productos estandarizados y ya llamados en la época ‘churros’»,<sup>86</sup> por encima de los esfuerzos creativos y el control de la calidad.

Todo conducía, acorde con el interés gubernamental por solidificar su presencia en la actividad económica del país, a una intervención estatal más amplia en el campo de la cinematografía. De hecho, bajo el gobierno del presidente Miguel Alemán (1946-1952) «la administración pública tomó medidas para asegurarse una participación mayor en la industria fílmica... La pauta había sido bien establecida por el gobierno de Ávila Camacho...» En el sector, agrega Carl J. Mora, esa tendencia significó un aumento del proteccionismo oficial<sup>87</sup> con objeto de salvaguardar la que había llegado a ser, sin duda, la más importante industria ‘cultural’ del país.

#### EL MONOPOLIO DE LA EXHIBICIÓN

Operadora de Teatros había logrado una total recuperación y continuaba su proceso de expansión. Las políticas de Manuel Espinosa Yglesias encontraban la respuesta buscada: el públi-

<sup>86</sup> *Ibidem.*

<sup>87</sup> Cfr. Carl J. Mora, *Mexican Cinema; Reflections of a Society, 1896-1988*, edición revisada, Berkeley, University of California Press, 1989.

co fluía en buena cantidad a los cines de COTSA, pese a la competencia que enfrentaban y que paulatinamente iban superando. Sin embargo, el empresario poblano percibía con claridad que, ante el relativo tamaño de sus mercados y la constante elevación de los costos, sólo podía conservar la salud financiera de la corporación si lograba sostener su crecimiento, aumentando el número de las salas y llegando a nuevas plazas.

Las oportunidades para hacerlo se presentaron en diversas ocasiones y Espinosa Yglesias supo aprovecharlas cabalmente. La consolidación definitiva de Operadora de Teatros se logró con la adquisición de la cadena de cines que el general Abelardo Rodríguez había constituido con otros asociados en seis estados, principalmente en el norte de la República, y que contaba además con varias salas, algunas de ellas muy significativas, en la ciudad de México. La historia había empezado algún tiempo antes. Cuando COTSA empezó a tener saldos positivos, apoyado en los balances de la empresa, Theodore Gildred había propuesto al general Rodríguez la formación de una gran cadena de cines «que pudiera pelear, según decían, contra el monopolio del gringo Jenkins». El asunto resultaba paradójico, ya que el propio Gildred era también norteamericano y, al cabo, propugnaba por el desarrollo de una corporación tanto o más poderosa que Operadora de Teatros.

117

Abelardo Rodríguez, afecto desde años atrás a los negocios cinematográficos, estuvo de acuerdo con Gildred, e iniciaron la formación de su cadena de cines. «Era una cadena bastante fuerte». A más de varios importantes salones de la capital, entre ellos el Cine México y el Mariscal, y otros más pequeños de circuito, estaba asociada con los cines de Guillermo Azcona «de Mazatlán; con los Calderón de Chihuahua; con (Miguel) Bujazán de Baja California y con otro socio de Sonora...»

Pero el general Rodríguez, comenta Manuel Espinosa, se llegó a cansar del negocio, ya que, a más de complicado, no era tan bueno como había imaginado. Se hizo entonces una relevante proposición de compra a todo el grupo, a un precio que a Espinosa Yglesias le pareció exagerado. Pese a ello, la operación se deshizo y no se pudo llevar a cabo. Tras lo cual, el general Rodríguez optó a la postre por vender su parte a un precio proporcionalmente conveniente. El riesgo era grande para los accionistas de COTSA, ya que con los títulos adquiridos al general Rodríguez quedaban en minoría en la cadena. Lo que sucedió después fue muy afortunado para ellos. Ante su sorpresa, los ex-asociados del general Rodríguez «en lugar de unirse, se desbandaron»; Gildred vendió su parte y, como él, todos los demás. «De manera que nos quedamos con ese circuito, que se había formado para competir con nosotros, y con él se formaron otras cadenas en todo el país. El señor Jenkins se quedó con los bienes raíces y nosotros con los equipos».

El manejo de la cadena norteña dio a la Operadora de Teatros la supremacía en el mercado de la exhibición. Facilitó, además, algunas otras operaciones. Los hermanos Granat, por ejemplo, acodaron vender sus salas de cine en la ciudad de México también a COTSA. Y un grupo de productores que encabezado por Jesús Grovas construía en la capital el Cine Cosmos, a fin de asociarse con el general Rodríguez y hacer en dicho circuito la programación de sus propias películas, tras el desafortunado incendio de su inmueble y la desbandada de la cadena norteña, a pesar de su escasa simpatía por lo que llamaban el «monopolio de la exhibición», no encontró mejor opción de venta que la propia COTSA. «Tuvimos que

vender el terreno y las ruinas. ¿Y quién nos lo compró? El propio Manuel Espinosa Yglesias». <sup>88</sup>

Emilio Azcárraga Vidaurreta, connotado hombre de la radio y poco después, de la televisión, había querido asimismo competir con Operadora de Teatros. Había construido un pequeño circuito que tenía como eje el célebre Cine Alameda, en la zona céntrica, en pleno corazón de la ciudad capital. Espinosa Yglesias le había aconsejado no hacerlo, pues el negocio de los cines implicaba muchas cosas diferentes: «él creía que con sólo poseer los hangares ya tenía todo y los hangares sólo representaban la estructura primaria». Y en esos momentos, reconoce Espinosa Yglesias, «yo me había convertido en el exhibidor más fuerte y más importante de toda la República».

119

A su vez, Gabriel Alarcón Chargoy —igualmente exhibidor y asociado por su parte con William Jenkins— había hablado con Emilio Azcárraga en repetidas ocasiones. Insistía en comprarle sus cines. Azcárraga, frente a las dificultades que encontraba para conseguir material fílmico y los triunfos que alcanzaba en sus otros negocios, empezó a preparar la venta de su circuito cinematográfico y puso una condición al posible comprador: Gabriel Alarcón debía convencerlo de su capacidad para obtener películas. El apoyo de Espinosa Yglesias resultó entonces definitivo: «le cedí (a Alarcón) la mitad de un lote de United Artists, que incluía *Zapatillas rojas*, película que fue muy exitosa». Fue así como Azcárraga «decidió vender sus cines a Alarcón. Con ellos Alarcón formó la Cadena de Oro».

---

<sup>88</sup> Juan Bustillo Oro, *Vida cinematográfica*, México, Cineteca Nacional, 1984.

## BARRUNTOS DEL MAL TIEMPO

120 Antes de finalizar la década, Operadora de Teatros manejaba o controlaba una alta proporción de las salas cinematográficas del país. Esto había terminado por crearle, fundamentalmente entre los sectores de la propia industria, y sobre todo entre aquellos productores que no se sentían satisfechos con la programación o manejo que daba COTSA a sus películas, un ambiente difícil y no pocos francotiradores dispuestos a manifestarse en su contra a la primera oportunidad. Los contestatarios más significativos de la Operadora de Teatros y el llamado «monopolio de la exhibición» fueron José Revueltas y Miguel Contreras Torres.

Revueltas, congruente con su ideario, defendía las posibilidades de un nuevo cine mexicano con responsabilidades sociales y artísticas, más allá de las consideraciones de una taquilla concurrida. Los puntos de vista de Operadora de Teatros, como gran empresa de exhibición, y los del trabajador intelectual que era Revueltas, difícilmente podían coincidir. Contreras Torres, por su lado, luchaba en forma encarnizada por la producción y exhibición de sus propias cintas y, en nombre del cine nacional o de los que denominaba productores independientes, publicaba desplegados o manifiestos de crítica y denuncia a la posición hegemónica de COTSA, de manera continua.<sup>89</sup>

El ambiente se enrarecía en el mundo cinematográfico. Espinosa Yglesias observaba el fenómeno con preocupación. Los ataques a la posición de COTSA eran frecuentes y, a la luz pú-

---

<sup>89</sup> Miguel Contreras Torres, *El libro negro del cine mexicano*, México, s.e., 1960.

blica, el sector de la exhibición terminó por ser el aparente responsable de la mayoría de los padecimientos del cine nacional. La intervención estatal, por otra parte, se había acentuado enfáticamente. Al finalizar la década, la administración pública, a más de manejar el Banco Nacional Cinematográfico, había creado una Comisión Nacional de Cinematografía y el Congreso de la Unión había decretado una Ley para la industria cinematográfica. «En ella, se dejaba a la Secretaría de Gobernación, por conducto de la Dirección General de Cinematografía, el ‘estudio y resolución de los problemas relativos’ al cine y, en su reglamento, se prohibía a los exhibidores tener intereses económicos en la producción y distribución y viceversa». <sup>90</sup>

121

La prohibición creaba una situación difícil al sector de la exhibición, ya que limitaba sus posibilidades de participar en la industria cinematográfica y pretendía que se le manejara como un compartimiento estanco. Años después, ante la Comisión de Estudios Legislativos de la Cámara de Diputados, Espinosa Yglesias manifestó con claridad su opinión al respecto: «Se ha dicho que la exhibición no ha contribuido al desarrollo de la producción y al respecto tengo que decirles que en realidad fue la exhibición la que hizo posible la producción». Recordaba después que, así como la Asociación de Exhibidores del Norte había contribuido a la filmación de la primera *Santa* del cine sonoro, «los exhibidores constantemente ayudaron a los productores —que en aquel entonces no tenían ninguna garantía qué ofrecer— con cantidades importantes...» «Puedo decir que casi no hay productor mexicano que no haya sido ayudado por la exhibición», y puntuali-

---

<sup>90</sup> García Riera, *op. cit.*

zaba con objetividad, refiriéndose a la historia posterior de la industria y a los créditos oficiales: «Puedo decir también que los intereses que la exhibición cobró por esa ayuda, nunca fueron mayores de los que actualmente (se) pagan».<sup>91</sup>

#### LA TORMENTA

122 «En diciembre de 1952, Adolfo Ruiz Cortines, un escrupulosamente honesto y conservador burócrata, fue elegido Presidente... símbolo de esto fue la desaparición del género ‘cableterras’...», acota Carl J. Mora con ironía.<sup>92</sup> Las crisis de la industria fílmica era ya evidente y reconocida por todos. Así, al arribo del nuevo gobierno, se puso al frente del Banco Nacional Cinematográfico al licenciado Eduardo Garduño, con el magno encargo de rescatar al cine mexicano. Se elaboró de ese modo el discutido «plan Garduño», cuya idea fundamental era la de «fortalecer la unión de los productores con las distribuidoras dependientes del banco (Cinematográfico) para restar fuerza al monopolio de la exhibición».<sup>93</sup> Los productores, para conseguir créditos del Banco, hubieron de convertirse en accionistas de las distribuidoras: Películas Nacionales (para la distribución en territorio nacional), Películas Mexicanas (Latinoamérica, España y Portugal) y Cinematográfica Mexicana Exportadora (Cimex, para el resto del mundo).

<sup>91</sup> Compañía Operadora de Teatros, S.A., *Boletín*, junio de 1960, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. II.A.3.a/1960-2, caja 36].

<sup>92</sup> Cfr. Mora, *op. cit.*

<sup>93</sup> Cfr. García Riera, *op. cit.*

Pero el «plan Garduño» presentaba fallas de consideración: si los créditos los otorgaba el Banco Cinematográfico a través de las distribuidoras, siendo éstas de los propios productores (accionistas de las distribuidoras), resultaba que los créditos, a la postre, se los otorgaban los productores a sí mismos. Ello propició que las estimaciones que se presentaban al Banco Cinematográfico para el financiamiento de las películas resultaran, por lo general, sumamente infladas y no respondieran a la calidad de las cintas, aspecto que parecía preocupar poco al sector de la producción. Como pronto, por otro lado, el público demostró su escaso interés por los llamados «churros» y empezó a desertar de las salas, las producciones nacionales difícilmente alcanzaban los «topes» mínimos de recaudación semanal en la taquilla y, en general, eran retiradas rápidamente de las carteleras de estreno o quedaban enlatadas por largos plazos.

123

Acorde con el ideario de programar películas que respondieran a «los intereses del público», Espinosa Yglesias y el sector de los exhibidores habían logrado que, según las características de cada sala, se señalaran ingresos mínimos de taquilla; era condición indispensable alcanzar dicho «tope» semanal para que la película continuara en cartelera siete días más. Pero la promulgación de esta política, cuya aplicación final estaba determinada, al fin y al cabo, por la concurrencia del público a los cinematógrafos, trajo nuevos ataques hacia COTSA. Contreras Torres la consideró como uno de los «métodos ideados para conseguir quebrantar a los productores».<sup>94</sup> Independientemente de ello, lo cierto es que

---

<sup>94</sup> Cfr. Contreras Torres, *op. cit.*

la exhibición cinematográfica había dejado de ser el negocio prometedor que era tiempo antes. Mucho había contribuido a ello la determinación de las autoridades de fijar precios rígidos de entrada a los cines para incentivar a la industria, lo que terminó por ser contraproducente. Los precios de entrada se conservaron, sin alteración ninguna, durante largos años, y fueron reduciendo el valor real de las taquillas. En el caso de los exhibidores no se había considerado, por ejemplo, el paulatino y constante aumento directo de los costos.

124

Sobre el asunto abundó Espinosa Yglesias tiempo después: «... jamás se ha hecho un análisis exhaustivo de los costos de exhibición... De cada peso que entra en la taquilla, se gasta en promedio en impuestos sobre diversiones 0.1072; en alquiler de película, 0.3253; en rentas, 0.1566; en salarios, 0.1875; en propaganda, 0.0436; en mantenimiento y servicios, 0.0178; en materiales y útiles diversos, 0.0114; en otros impuestos, 0.194...» Continúa el minucioso análisis con otros conceptos hasta llegar al renglón final: «¿Utilidad por exhibición?: 0.0167... los márgenes de utilidad son tan pequeños que cualquier variación en las condiciones de contratación pondría a la exhibición en bancarrota». Efectivamente, la disminución de las ganancias, tendencia que llevaba ya algún tiempo, a finales de la década de los cincuenta marcaba un punto de honda preocupación empresarial.

Lo más grave, según pronto observó Espinosa Yglesias, era que, pese al aumento de la población, la mermada asistencia del público mexicano a los estrenos del cine nacional señalaba una notable disminución de su interés por la producción del país. Aun las películas llamadas «de aliento» —a las cuales se daban créditos por 85% del costo del filme— no fueron ca-

paces «de alentar la producción de un verdadero buen cine».<sup>95</sup> No obstante, la industria logró mantener —sobre todo en la primera parte de la década de los cincuenta— una producción anual cercana al centenar de cintas; aumentó señaladamente el número de películas en colores y se estrenaron incluso los primeros filmes mexicanos hechos en «Cinemascope», el nuevo y espectacular formato con el que los productores hollywoodenses habían decidido combatir la fuerte mella que empezaba a hacer la televisión en la demanda del cine.

En México, el «plan Garduño» no funcionaba. Quizá su defecto mayor estribaba en su incapacidad de congregar a los diversos sectores que conformaban la industria cinematográfica, atenuando o superando sus diferencias, para orientarla en su conjunto. La creciente intervención estatal, de buena fe sin duda, pero con medidas ominosas y muchas veces contradictorias, había contribuido paradójicamente a acentuar el verdadero problema estructural: la debilidad de la industria mexicana frente a la competencia extranjera.

Observa Seth Fein,<sup>96</sup> investigador de la Universidad de Texas en Austin, que ya que México ha conseguido tener ingresos importantes para sus películas en los Estados Unidos, con el público hispanohablante de ese país, es lógico que no haya intentado levantar grandes barreras proteccionistas contra los filmes norteamericanos para su exhibición en México. «La segregación de la producción y la exhibición —añade el investigador estadounidense—, y los relativamen-

<sup>95</sup> Cfr. García Riera, *op. cit.*

<sup>96</sup> Seth Fein, *The Development of the Mexican Film Industry and its International Context from the mid-1930s to the 1950s*, University of Texas at Austin, 1994.

te pequeños y subdesarrollados sistemas de distribución de la industria mexicana, han representado otra dimensión de la dependencia de la industria fílmica mexicana con la de Estados Unidos, sumada a la dificultad del país para implementar políticas de protección efectivas».

En cuanto a las posibilidades de mercado de los exhibidores mexicanos, referidas a la época, Fein precisa lo siguiente:

126

*La dependencia de los exhibidores ante los productos norteamericanos era más profunda, en muchos sentidos, que la de los productores frente al mercado del país del norte. Los exhibidores lograban sus utilidades proyectando filmes norteamericanos y no aceptaban sacrificar esa posibilidad en nombre de la producción nacional... El sector de la exhibición empleó más personal que cualquier otro sector de la industria cinematográfica, y sus trabajadores estaban organizados en un poderoso sindicato nacional: el Sindicato de Trabajadores de la Industria Cinematográfica. Pese a los serios problemas laborales que se presentaron en el sector de la exhibición... hubo un claro consenso entre los trabajadores y los dueños de los cines por cuanto se refería al material extranjero; ambos grupos se pronunciaron por el constante fluir hacia México de las cintas estadounidenses.*

La debilidad estructural de la industria determinaba, pues, las prioridades del mercado de la exhibición basado en películas de los Estados Unidos. Una producción nacional que perdía atractivos y productos extranjeros accesibles y exitosos marcaban la pauta de las empresas. La perspectiva resultaba desalentadora. Lo sabía bien Espinosa Yglesias. El negocio del cine, negocio al que había dedicado tantos años y en el que había logrado triunfar, integrando la cadena de exhibición

más grande del país, había dejado de ser propicio, en tanto crecía a menores tasas que otras industrias. No se trataba ya de superar dificultades, asunto que no hubiera arredrado al empresario poblano, sino de un callejón sin salida al que, al parecer, había llegado el cine nacional.

#### HOMBRE DE CINE

Durante más de veinte años, Manuel Espinosa Yglesias trabajó incansablemente en el campo de las actividades cinematográficas. Se convirtió en un auténtico conocedor de los vericuetos de la industria, un hombre de cine reconocido. Como tal, y en general como respuesta a su inquietud empresarial, teniendo como eje el sector de la exhibición incursionó en diversos aspectos del negocio. Varias son las anécdotas que rescata de ese largo periodo y en muchas de ellas transluce, no sólo su actitud vital, sino su pensamiento y sentir sobre la industria fílmica.

127

Recuerda, por ejemplo, la época y los motivos que lo llevaron a financiar películas. «Los productores mexicanos creían que teniendo un determinado tiempo en pantalla era suficiente para lograr grandes ganancias por sus películas. Y esto es falso. Algo similar sucedió en Estados Unidos con la Paramount Films, que tenía muchos cines en propiedad... Y tuvieron que rectificar su estrategia al darse cuenta que ninguna mala película atrae al público y se pierde, tanto al haber invertido en la película como en el cine».

Por tal razón, prosigue Espinosa Yglesias, su asociado William Jenkins y él decidieron refaccionar películas. «Por mi conducto financiamos alrededor de cuatrocientas películas mexicanas y sólo perdimos en tres de ellas. El Banco Cinema-

tográfico, por su parte, financió una gran cantidad de filmes y perdió dinero». Explica entonces su secreto; mientras «... el Banco Cinematográfico tenía expertos que revisaban el argumento y le indicaban al productor lo que debía hacer, y, como en la mayoría de las cosas que se hacen oficialmente, el Banco era el rector de todo lo que sucedía... Nosotros no seguíamos esa política. Veíamos a los productores y confiábamos en ellos. Entonces los apoyábamos para que realizaran sus películas...» Esta conciencia de la necesidad de separar funciones y respetar espacios —lo que permitía exigir resultados— la aplicaría a nivel nacional más tarde, en los negocios financieros.

Entre sus aciertos y errores como productor, destaca Espinosa algunos casos. En uno de ellos muestra cómo el modelo de producción con una gran «estrella» no era siempre el más recomendable. Se trata del filme *Mare Nostrum* con María Félix, «que costó muy poco pero fue un fracaso. El público no fue a verla. Y es que lo más difícil es saber qué película va a producir buenas ganancias». Con esta reflexión central, la idea de que los intereses del público y los de la empresa exhibidora deben ser coincidentes y lo enormemente peliagudo que resulta integrarlos, continúa espigando en sus memorias. Cierta vez, comenta, la Metro Goldwin Mayer rodó una cinta titulada *El gran vals*. Contra los pronósticos, el filme tuvo éxito. En México, los señores Bueno decidieron entonces hacer *Cuando escuches este vals*. «Les renté el cine Magerit y ahí la estrenaron». La primera semana el público acudió escasamente. Los productores, sin embargo, entusiasmados con su cinta, suplicaron para que se les rentara la sala una semana más. «La segunda semana constituyó un fracaso mayor que la primera. Y todavía querían que se siguiera proyectando una

tercera semana bajo el pretexto de que la gente no había ido a verla, porque no se había enterado».

Memorable fue la historia de una película patrocinada por un político prominente, el filme *Curvas peligrosas* con Leonora Amar, una guapa brasileña. Varios hombres de negocios, entre ellos Espinosa Yglesias, fueron invitados a ser socios de la cinta. La Metro Goldwin Mayer poseía la exclusividad del Cine Roble y se negaba a proyectar en él películas que no fueran de su empresa. Pero yo dije, aclara el empresario poblano, «haya o no contrato, la proyecto en el Roble pues se trata del gobierno». *Curvas peligrosas* fue «un rotundo fracaso; sin embargo, el político que la patrocinó no quiso una segunda semana de proyección... Inclusive, ante el fracaso de la cinta nos pagó a todos lo que habíamos invertido y se acabó el asunto».

129

La posición de Espinosa Yglesias en relación al financiamiento exitoso de películas se ilustra bien con su intervención en dos grandes triunfos seriadados de Pedro Infante y Blanca Estela Pavón, el primero de los cuales se programó y fue estrenado en un cine de barrio de la capital (el Colonial). Recuerda Espinosa que un día acudió a verlo el administrador de los hermanos Rodríguez «que estaban en quiebra» y le dijo que contaban con dos excelentes películas populares: *Nosotros los pobres* y *Ustedes los ricos* y, sin embargo, no podían salir con ellas pues no tenían en caja dinero suficiente para pagar sus deudas. Les propuso que refaccionara las cintas, de manera que los productores pudiesen liquidar a sus acreedores, y que, posteriormente, con las ganancias que produjera la exhibición de los filmes, podría recuperar la inversión. Espinosa Yglesias no se detuvo. «Acepté, dejé que terminaran de pagar sus deudas y nosotros cobramos después. El hecho

es que al refaccionar películas no perdimos dinero. El 90% de las películas que financió el señor Jenkins lo hizo por mi conducto; las que financió (Gabriel) Alarcón fueron a título personal. Sin duda nuestro éxito se debió a que no interferíamos en asuntos que no eran de nuestra competencia. Yo veía a los productores y los apoyaba. Pero jamás leí un guión. Nosotros sabíamos exhibir y eso hacíamos...» Especialización, trabajo, conocimiento del negocio, favorecieron el éxito.

130 Si la unión de Espinosa Yglesias y Jenkins en el negocio cinematográfico significó para ambos un desarrollo sobresaliente de sus empresas, y su relación fue generalmente armónica por ese preciso motivo, también resulta cierto que, como administrador del negocio, Manuel Espinosa debió enfrentarse y convencer a su socio norteamericano, en más de una oportunidad, para señalar los rumbos de la actividad. Esto sucedió, por ejemplo, cuando asociados con los señores Gregorio Wallerstein y Simón Wishnack en la compañía distribuidora Filmex, el empresario poblano tuvo dificultades con ellos. Gregorio Wallerstein quería disolver la sociedad, pero Espinosa Yglesias propuso liquidar a Simón Wishnack. Los asociados pidieron entonces una reunión directa con William Jenkins, «aquí en México, en mi despacho. Recuerdo que ese día el señor Jenkins y yo comimos en el restaurante del Hotel Ritz, en Avenida Madero, y de ahí nos fuimos a mi oficina».

Durante la reunión, William Jenkins empezó por dar la razón a los señores Wishnack y Wallerstein. Manuel Espinosa, a su vez, empezó a oponerse a Jenkins, hasta que el norteamericano «muy violento, me dijo: ‘aunque tenga yo que liquidarte, esto se hace’». «Don Guillermo —respondió Espinosa a Jenkins—, usted tendrá la fuerza para liquidarme,

pero yo me opongo». ¿Cuál era el motivo de la diferencia?

Al quedar solos ambos socios, Espinosa explicó a Jenkins que la distribuidora Filmex, un negocio difícil de montar y de alto costo, controlaba la distribución en varios territorios importantes e incluso poseía gran parte de una distribuidora en el sur de los Estados Unidos. Al romper con Filmex, perderían toda esa liga para la distribución de películas. Preguntó Jenkins por qué no le había explicado esa situación antes, durante la comida. «Le respondí que porque yo creía merecer su confianza para que en caso de oponerme a algo, me diera la razón». Le aclaró, además, que si «tuviera que perder millones de pesos por alguno de sus negocios, lo haría sin dolo» y le insistió en la importancia del asunto de Filmex, «don Guillermo se fue muy preocupado y le envió una carta a Wallerstein. Finalmente —concluye Espinosa— liquidamos a Simón Wishnack y hasta que nos separamos del negocio de los cines continuamos la sociedad con Wallerstein, que fue un gran negocio para él».

131

Como exhibidor cinematográfico, Manuel Espinosa Yglesias tuvo que tratar con «uno de los sindicatos más poderosos de aquellos días», el Sindicato de la Industria Cinematográfica. «En realidad —precisa— al sindicato no se le podía manejar. Uno debía plegarse a su voluntad...» Para confirmarlo, narra el caso de un líder que regalaba pases. Acostumbraba Espinosa visitar los cines con regularidad para verificar personalmente el buen funcionamiento de las labores de oficina y el estado de limpieza de las salas. Una vez, «un domingo, traté de impedir la entrada» a un grupo familiar que llegó al cine con siete pases. Había muchísima gente. «Entonces el líder del sindicato me amenazó diciéndome que si yo detenía

a esa familia, él suspendería la función... decidí no ir más a los cines y no estar a la puerta».

132 Congruente con su ideario —conocedor de las posibilidades y limitaciones de la actividad cinematográfica— Espinosa Yglesias no dudó jamás en explicar y defender su posición ante las más altas autoridades. Dio testimonio de ello en más de una circunstancia. Cabe recordar que, siendo Ernesto P. Uruchurtu Secretario de Gobernación, la Asociación de Productores y el Sindicato de Trabajadores de la Industria Cinematográfica decidieron externar sus quejas contra el «monopolio Jenkins», directamente al funcionario. Los representantes de los organismos tenían intención, además, de «formar un monopolio de productores y trabajadores bajo condiciones absurdas» y, en cambio, el llamado monopolio, aclara Espinosa, «en realidad no era tal pues existían dos cadenas independientes». Hubo una tensa reunión entre las partes en conflicto. «No quedó nada arreglado, pero algunos interpretaron que el problema estaba resuelto».

Un par de días más tarde, Uruchurtu llamó a Espinosa Yglesias para informarle que tendrían una nueva reunión, esta vez con el Presidente de la República. Espinosa aclaró que, en cualquier forma, se opondría a lo que aparentemente «se consideraba un arreglo» e inmediatamente, encerrándose en su despacho y con la ayuda de su hermano Ernesto, preparó un documento que mandó publicar: «una plana abierta en todos los periódicos en donde expresábamos la oposición de la Asociación de Exhibidores ante el monopolio que el sindicato y los productores deseaban crear». Narra después la reunión en la casa presidencial: «Al llegar a ‘Los Pinos’ a la entrevista con el Presidente era obvio que el problema no estaba resuelto, porque había una protesta pública. La junta

duró alrededor de dos horas. (Gabriel) Alarcón no pronunció palabra y yo defendí mi punto de vista ante los representantes de sindicatos y productores y ante el Presidente. Finalmente, se resolvió el problema...», es decir, finalmente se respetó la postura del empresario.

Años después, en el siguiente periodo presidencial, Ernesto P. Uruchurtu fue designado Regente de la ciudad de México. Espinosa Yglesias tuvo que ir a verlo por algún asunto. De inicio le dio una «cumplida satisfacción» y Uruchurtu, ante su asombro, respondió: «Manuel, reconozco que no existe mucha gente que tenga los pantalones que usted tuvo para sostener su posición ante el Presidente y contra tantas personas... Somos amigos». Y alabó luego —para orgullo del poblano— su gran conocimiento del negocio cinematográfico nacional y su objetividad para manejarlo.

133

La experiencia no siempre fue tan grata como la de su encuentro con Uruchurtu. Difícil de olvidar fue la vez en que «pusieron una ley —yo creo que equivocada— de derecho autoral. La ley determinaba que era delito no pagar cierta cantidad a los compositores de la música de películas. Era imposible hacerlo. Entonces Arsenio Farrell, que era el abogado de los compositores, me llevó a declarar a ‘El Carmen’...»

El sábado siguiente a la declaración, al llegar a su oficina encontró «a dos hombres enormes, muy fornidos... me detuvieron, me metieron en un automóvil, me llevaron a ‘El Carmen’ y me encerraron por unas horas». Después lo trasladaron a la prisión de Lecumberri, el tristemente célebre ‘Palacio Negro’, «acusado de proyectar películas sin haber pagado el famoso derecho autoral a los compositores. Y como yo era el exhibidor de más nombre... a mí me detuvieron». A una escala totalmente distinta, el negocio cinematográfico se le

presentaba a Espinosa como un terreno inseguro y movedizo, con efectos incluso directos sobre su persona.

Para fortuna de Espinosa Yglesias, el funcionario que lo recibió en Lecumberri —un ex-ayudante del presidente Miguel Alemán— entendió bien la situación y lo retuvo en su oficina. Ahí permaneció mientras se tramitaba el amparo a su favor. «Yo me quedé ahí, llegó el amparo y no sucedió nada». Tras el incidente, sin embargo, todos los cines de la capital cerraron sus puertas como protesta. «Uruchurtu me telefoneó para que abriera el Cine Roble. Por supuesto que me negué, porque si mis compañeros habían decidido cerrar para apoyarme, yo no podía hacer eso. Fue tanto el escándalo, que estuve en la Cámara de Diputados por el asunto del monopolio».

134

La comparecencia de Manuel Espinosa Yglesias ante la Comisión de Estudios Legislativos de la Cámara de Diputados precisó su intervención, como empresario cinematográfico y hombre de cine, en la industria nacional. Tras encuadrar la participación de los exhibidores en el negocio y salvar la responsabilidad que la voz pública solía achacarles por los mayores fracasos del cine nacional, ilustrando su dicho con hechos y cifras escuetas, explicó las razones por las cuales no era para él suficiente el gran crecimiento de su cadena cinematográfica para considerarla un monopolio (para él, lo central era si su actividad cumplía con eficiencia un servicio de interés general —expresado en la demanda de dicho servicio—).<sup>97</sup> Luego, tras aclarar que «No voy a atacar a los demás

---

<sup>97</sup> Se transcribe, en el siguiente apartado, la argumentación que utilizó Espinosa Yglesias para sustentar este punto de su exposición en la Cámara de Diputados.

sectores que forman la industria porque no sería constructivo...», se refirió a COTSA en diversas ocasiones:

La industria no es patrimonio de unos cuantos, sino que existe primordialmente para satisfacer al público de México. En cuanto a esto, he de decir que la Operadora de Teatros sirve al público como se merece. Para tal objeto, ha logrado atraer capitales hacia la exhibición para construir cines, dotando a la República de salas tan buenas o mejores de las que existen en cualquier parte del mundo...

Las películas que en ellas se han exhibido, han sido todas las buenas que se producen y que vienen a México; si alguna ha dejado de venir, es porque sus productores no desean enviarla a este país por los precios de admisión que les parecen desfavorables...

135

La Operadora de Teatros, después de darle al mencionado público la comodidad y lujo que éste merece y de cobrarle los precios más bajos que se cobran en el mundo, ha pagado a su personal salarios y prestaciones que pueden compararse ventajosamente con los de cualquier otra industria de México. La cantidad de trabajadores que tenía la Operadora de Teatros cuando se fundó no llegaba a doscientos; a la fecha tiene dos mil cuatrocientos...

Ha contribuido también esta compañía al desarrollo económico de México, pagando escrupulosamente sus impuestos...

Los accionistas, efectivamente, han ganado dinero pero ha sido reinvertido en su totalidad creando nuevas fuentes de trabajo y ampliando las posibilidades de explotación de las películas...

No importa de quién hubiera sido esta empresa, inclusive del Estado, no se podría haber reinvertido más las utilidades de lo que han hecho los accionistas de la Operadora de Teatros.

Estos cuatro argumentos: servicio de interés nacional, oferta de empleo, pago de contribuciones y reinversión de utilidades, se mostraban como cuatro cimientos firmes de su gestión empresarial.

Hombre de cine, sin duda, pero con la objetividad y la congruencia que le daba la necesidad de sustentar su empresa, definió así las bases y los valores que lo habían llevado a crear la cadena de cines mejor estructurada de la América Latina:

- 136 *Es justo que se reconozca la necesidad que hay de que las empresas tengan una utilidad razonable para atraer a los capitalistas a participar en las mismas y para desarrollar de este modo el país. Es justo que ya se deje de ver la utilidad como un fantasma o como algo indigno... Que la Operadora de Teatros o las personas que la formamos hemos demostrado, sin gritar todos los días, que queremos a México, que lo queremos porque hemos dedicado nuestros capitales y reinvertido nuestras utilidades, construyendo cines tan buenos como los mejores del mundo y equipados también como los mejores del mundo; hemos creado trabajo para mucha gente, que tanta falta hace en México; hemos pagado correctamente nuestros impuestos. Creo que eso es querer a México..., insistía.*

#### HACIA NUEVOS HORIZONTES

El transcurrir de los años cincuenta no trajo ningún alivio al agotamiento de la industria fílmica mexicana. Alguna película independiente, al modo de *Raíces*, parecía dar un nuevo tono a la producción, pero los esfuerzos de ese tipo resultaron aislados y, pese algunos éxitos de taquilla —como las últimas películas de Jorge Negrete, fallecido en 1953, y los triunfos de Pedro Infante, convertido en ídolo popular, quien murió en

trágico accidente en 1957— o algunas afortunadas realizaciones —las incursiones de Luis Buñuel a la pantalla con *Subir al cielo*, entre otras—, el cine nacional resultaba poco atrayente. Era un cine cansado, rutinario, sin capacidad crítica o imaginación creativa. Y la renovación no se veía por parte alguna. Por efecto del «plan Garduño» la producción se había concentrado en pocas manos «y las puertas cerradas del Sindicato de Trabajadores de la Industria Cinematográfica (STIC) impedían un natural y necesario relevo en el cuadro de directores... el cine mexicano veía hacerse enormes sus desventajas ante los países más poderosos. Al desvanecerse el espejismo resultante de la prosperidad de tiempos de guerra, la única imagen que el cine nacional podía ofrecer era la del subdesarrollo...»<sup>98</sup>

137

En efecto, en los años cincuenta las limitaciones y desajustes de la industria se marcaron cada vez más. El agotamiento se hizo crónico. «Adolfo López Mateos fue designado candidato para la Presidencia en 1958. En su administración (1958-1964) la industria fílmica tuvo que llegar a su época más oscura».<sup>99</sup> La creciente intervención estatal no había podido contribuir al desarrollo de la industria o, al menos, a mejorar su situación; de hecho, más que estimularla, parecía pesar gravemente sobre ella.

Había surgido, además, una nueva e inquietante rival: la televisión. No sólo era ya la clase media la que abandonaba al cine mexicano, aunque con frecuencia abarrotaba los cines con estrenos extranjeros, sino el público urbano humilde que

---

<sup>98</sup> Cfr. García Riera, *op. cit.*

<sup>99</sup> Cfr. Mora, *op. cit.*

empezaba a encontrar un sustituto eficaz del cine en la pantalla casera. En la década de los cincuenta la televisión se volvía, año tras año, no sólo más poderosa, sino más cercana a una diversidad de grupos y posibilidades sociales del público.

138 Como si todo ello fuera poco, a los exhibidores cinematográficos les apretaba enormemente el precio rígido de entrada a los cines. El negocio dejaba de serlo, y en la industria fílmica no se veían expectativas o esperanzas de cambio. Pero el país sí había cambiado; la que no mucho antes era todavía una nación plenamente agrícola, se desplazaba firmemente hacia su industrialización. Espinosa Yglesias sabía que el país necesitaba ahora nuevas estructuras, créditos para nuevas fábricas, nuevos empleos para un campesinado que se dirigía a las manchas urbanas en busca de trabajo. La capital del país crecía a ojos vistas.

Por otro lado, la hostilidad hacia el «monopolio de exhibición» dificultaba las acciones de COTSA. A los exhibidores, pero sobre todo a las grandes empresas, se les señalaba como causantes intencionales de los más graves problemas del cine nacional. En su comparecencia ante la Cámara de Diputados, Espinosa Yglesias lo aclaró del siguiente modo:

*Se ha dicho que la exhibición es la responsable de que no se hagan películas de alta calidad y de que las que se hacen pervierten el gusto del público... Debo indicar a ustedes, señores, que el financiamiento de las películas se hace en su totalidad, o casi en su totalidad, por el Banco Nacional Cinematográfico... hay una comisión que estudia los argumentos y repartos y después de emitir su opinión se da el financiamiento deseado...*

*He de hacerles presente que las compañías exhibidoras no seleccionan el material que van a exhibir en sus cines... sino que esta compañía*

*(la distribuidora Películas Nacionales) tiene un contrato con las empresas y es la que decide la sala en la que deben exhibirse sus películas... Como ustedes ven es imposible, dados los anteriores antecedentes, responsabilizar a la exhibición de algo en lo que no tiene ninguna parte.*

Por cuanto se refería al problema del «enlatado», es decir, el de los largos plazos que podían transcurrir antes del estreno de una cinta ya terminada, deteniéndose así la eventual recuperación de la inversión o del crédito que se le había concedido, situación por la cual se lamentaban con frecuencia y amargura los productores, el empresario poblano fue contundente: «Se quejan de que las películas no son estrenadas oportunamente. Sin embargo, en una publicación del Congreso de los Estados Unidos Mexicanos llamada ‘Consideraciones sobre la industria cinematográfica’ se ve fácilmente que en los últimos diez años han sido producidas mil 53 películas y estrenadas mil 36. Se comprende que las 17 restantes no están en condiciones de estrenarse...» Con o sin bases, la crítica arreciaba. Era necesario preparar la retirada.

139

El punto central, el que seguramente más pesaba en los ánimos de Espinosa Yglesias y en las posibilidades de COTSA, era la acusación reiterada del monopolio que conformaba. Ante los problemas estructurales de toda la industria cinematográfica, y sabedor además de que «no tenemos un mercado tan grande como el que tienen los exhibidores en otras partes del mundo», Espinosa Yglesias estaba perfectamente consciente de que, en el negocio de la exhibición, no había otro camino que el de la expansión de la empresa para alcanzar las economías de escala indispensables para hacerla eficiente. Otro tanto ocurría en el resto de la estructura industrial del país, caracterizada por su elevada concentración desde el

Porfiriato; orillada en parte por el tamaño del mercado (incapaz de albergar a muchos competidores) y el desarrollo tecnológico que exigía niveles de inversión elevados. La hegemonía de COTSA, gracias a la cual había podido establecer un auténtico diálogo con los representantes de la industria hollywoodense, no constituía para él un monopolio. Lo expresó así en la Cámara de Diputados:

140 *Se insiste en que hay un gran monopolio y debo aclarar que lo que se ha dado en llamar el monopolio del cine no existe; y digo 'lo que se ha dado en llamar' porque en realidad entre la Compañía Operadora de Teatros y la Cadena de Oro, que son las empresas exhibidoras más grandes, no hay intereses combinados y, aun suponiendo que los hubiera habido, el número de cines que ambas cadenas controlan, no es ni como mucho el 25% de los que existen en el país.*

*Posiblemente por entradas las dos compañías en conjunto puedan controlar el 60% de las entradas de todo el país y además (la empresa distribuidora integrada al Banco Nacional Cinematográfico) Películas Nacionales ha manifestado públicamente que no necesitaría de ninguna de las dos compañías para tener una buena explotación con los cines que existen fuera de la cadena. Si hubiera monopolio, ¿se podría decir eso?*

*Como cosa curiosa, la distribuidora Películas Nacionales controla el 85% del material mexicano que se produce en México. ¿Cuál es más monopolio, éste o el que se achaca a la exhibición?*

El argumento del empresario poblano podía matizar, mas no eliminar, el hecho de la tendencia hacia la reducción de la competencia. Con el paso de los años, Manuel Espinosa Yglesias había logrado concentrar en sus manos la totalidad de las acciones de la Compañía Operadora de Teatros. Los inmuebles donde se asentaban las salas de cine que arrendaba esta

empresa exhibidora pertenecían, en cambio, a una compañía constructora, la Operadora de Inmuebles, de la cual era socio principal William Jenkins.<sup>100</sup> Tras haber adquirido las primeras acciones de Operadora de Teatros como gerente de la empresa, haber luego ampliado su participación mediante la afortunada operación de venta del Ingenio de Atencingo (ver capítulo anterior), los títulos que le faltaban para alcanzar la totalidad de las acciones de COTSA las compró a su asociado norteamericano «de una manera muy curiosa». ¿Cómo fue esta operación? «Hicimos unos cálculos para determinar en cuánto se debía aumentar la renta de los cines con miras a que en quince años se pagara, con intereses, lo que costaba Operadora de Teatros, que se valuó en 100 millones de pesos: 50 de don Guillermo y 50 míos. Los que correspondían al señor Jenkins se pusieron a un plazo de quince años con intereses, se aumentó la renta de Operadora de Teatros y con eso le pagué».

141

Sin embargo, la condición de propietario de la cadena de exhibición cinematográfica más grande de América Latina, pero condenada al estancamiento, no resultaba alentadora. En las perspectivas de Espinosa Yglesias se vislumbraban ya otros caminos; la intuición del hombre de negocios lo acercaba más y más al mundo de la banca y a las finanzas, en el cual descubría horizontes prometedores, acordes con los nuevos tiempos y potencialidades que vivía el país. La industria cinematográfica se quedaba atrás. En ella no se trataba sólo

---

<sup>100</sup> Con la aportación que años después hizo William O. Jenkins de la totalidad de los bienes de la Operadora de Inmuebles para obras de beneficencia, fundamentalmente en el estado de Puebla, se constituyó la Fundación Mary Street Jenkins.

de vencer las dificultades que ofrecía un medio difícil y una gran competencia —en gran medida superadas, incluidos los dominantes intereses norteamericanos—, sino de aceptar la realidad de una agobiante y contradictoria intervención estatal, que se oponía de manera creciente al desarrollo empresarial en el mundo cinematográfico.

142 Por eso, cuando el propio gobierno manifestó su interés por COTSA, el empresario poblano no vaciló en aceptar la oferta. «Acercas de la venta de Operadora de Teatros, puedo decir que la realicé, ya que poseía yo el 100% de las acciones y el presidente López Mateos me había manifestado, desde el inicio de su gestión, sus deseos de que los cines fueran del gobierno... Yo había entrado tiempo atrás, en 1955, a Banco-mer. Y salí de los cines en 1959, así que durante algún tiempo manejé ambas cosas a la vez».

Para tratar el asunto de la adquisición de la cadena exhibidora, el gobierno designó inicialmente «a César Santos Galindo, a quien posteriormente cambió por el licenciado Garduño, que trabajaba en el área de impuestos de la Secretaría de Hacienda... Garduño envió durante catorce meses, a diecisiete inspectores a revisar los estados financieros de Operadora de Teatros: una investigación exhaustiva». Los resultados de la auditoría confirmaron las cifras del poblano. Así que, concluye Espinosa Yglesias: «Terminado el asunto, empezamos a tratar la venta de Operadora. Y cerré la operación...»

Debía, por supuesto, informar a su asociado norteamericano. Aunque Espinosa detentaba la totalidad de las acciones de COTSA, hay que recordar que el arrendador de los inmuebles de las salas de cine de la cadena —a través de la compañía constructora Operadora de Inmuebles— era el propio

Jenkins. Este, en un principio, no hizo mayor comentario, «pero más tarde, excitado o preocupado pensando que la competencia le haría daño a (Gabriel) Alarcón y podría perjudicarlo, me llamó y me dijo: —¡Pues no vendes!».

Y puntualiza Espinosa Yglesias: «Pero yo ya había vendido y nunca ha sido mi estilo echarme para atrás. Así que fui al Banco Nacional Hipotecario, encontré a (Guillermo) Viramontes cerrando el trato y, aun sin recibo, le dejé todas mis acciones. Al día siguiente terminó la operación». Pese a las divergencias en lo que toca a la valuación de los activos, Espinosa se sentía satisfecho con la diversificación de opciones que su nueva liquidez le permitía.

143

Viajó a Puebla y conversó con Jenkins. Gabriel Alarcón, por su parte, había decidido para ese momento vender su Cadena de Oro (seguramente por razones semejantes a las de Espinosa). Manuel Espinosa prometió ayudarlo y habló, al respecto, con Antonio Ortiz Mena, el propio licenciado Garduño y otros funcionarios de la Secretaría de Hacienda. Fue de este modo como «tanto los cines de Cadena Oro como los míos, pasaron a manos del gobierno». La disposición de las autoridades de constituir —ellas sí— un monopolio de la exhibición, precisamente en esa época de dificultades, parecería motivada por fuertes presiones y consideraciones de índole política.

Jenkins no estaba tranquilo: «... cuando don Guillermo reflexionó sobre la venta que yo había hecho de Operadora de Teatros —que ya era completamente mía— al Banco de Obras y Servicios, se puso muy molesto porque pensaba que el gobierno dejaría de cumplir. Envió una carta en donde expresaba su desconfianza...»

Al paso de los años, reflexiona Espinosa Yglesias, «se pudo ver que el señor Jenkins tenía razón. Porque el gobierno, aunque cumplió las rentas, en realidad manejó los cines muy mal, jamás los reparó...» Pasado el tiempo, agrega el poblano, los contratos de arrendamiento vencieron, pero el gobierno decidió, no devolver los inmuebles de los cines. La Fundación Mary Street Jenkins (MSJ), que ya era para entonces la propietaria, debió entregarlos a las autoridades al precio que éstas quisieron, esto es, al del avalúo que consideraron conveniente. Y luego no hace mucho, el gobierno «privatizó» los cines, es decir, los puso a subasta y los entregó a la iniciativa privada: volvieron, de este modo, a manos de los empresarios.

«Cinematografistas de corazón», más que con desencanto o rencor, Espinosa Yglesias contempla con cierta nostalgia sus años en el cine. A la memoria de los hechos suma su esperanza de que la industria fílmica recupere sus espacios y su capacidad de íntima comunicación con el público.<sup>101</sup> Desea que su experiencia, las lecciones aprendidas como empresario cinematográfico, sirvan como buen pie para el futuro del cine mexicano. Es posible que ahora los nuevos caminos lleven por las rutas que el poblano había trazado. No hace muchas semanas, Gregorio Wallerstein —uno de sus antiguos asociados— al recibir el «Ariel de Oro»<sup>102</sup> declaró: «...no sé la razón por la cual la Academia me da este reconocimiento,

<sup>101</sup> Cfr. Bustillo Oro, *op. cit.* Al criticar las actividades del empresario poblano en el mundo del cine, el autor se ve obligado a reconocer que el hombre de negocios era «cinematografista de corazón al fin».

<sup>102</sup> Premio anual que entrega la Academia Mexicana de Artes Cinematográficas a los «productores distinguidos por su trayectoria».

más bien tengo que preguntarlo. No lo sé, porque cuando se dirige una empresa cinematográfica y al hablar de empresa hablo de una sociedad mercantil, el producto que se hace es para obtener utilidades, de lo contrario una empresa cuyos resultados son negativos constantemente va fatalmente a la liquidación y deja de producir...»<sup>103</sup> Es claro, pues, que Manuel Espinosa Yglesias tenía razón. Si la coyuntura actual se la otorga de nueva cuenta, Espinosa Yglesias sabía de tiempo atrás que el motor de cualquier negocio es la utilidad, no una utilidad que se disipe en el consumo, no una utilidad producto de un golpe de suerte o de una coyuntura fugaz, sino la utilidad generada constantemente por la relevancia social del negocio, la buena administración y la disposición y tenacidad en la reinversión de la utilidad misma. Con esta fórmula infalible, Manuel Espinosa Yglesias emprendió el camino a la cúspide del Banco de Comercio.

145



---

<sup>103</sup> *Excélsior*, jueves 21 de abril, 1994, p. 3-E.



## VII

### EL ASCENSO DE MANUEL ESPINOSA YGLESIAS A LA DIRECCIÓN GENERAL DEL BANCO DE COMERCIO

**E**l ingreso, primero, y vertiginoso ascenso, después, de Manuel Espinosa Yglesias desde el Consejo de Administración hasta la Dirección General del Banco de Comercio, tuvo una buena dosis de suerte. Al comienzo de la década de los años cincuenta —como ya hemos señalado— Espinosa Yglesias había conquistado una posición de importancia nacional a través de su comprobada eficiencia en la administración del negocio de los cines. En efecto, después de haber tomado la dirección de COTSA bajo condiciones cercanas a la insolvencia, al cabo de años de esfuerzos y también de medidas en ocasiones controvertidas, había conquistado el primer sitio dentro de esta empresa, al grado de controlar el 100% de sus acciones.<sup>104</sup> Espinosa Yglesias no perdió nunca su interés por el cine, como lo muestra una peculiar cláusula del contrato de compra-venta de los 102 inmuebles que la Fundación MSJ controlaba todavía en abril de 1987. Según esta cláusula, la Operadora de Teatros se comprometía a entregar a Manuel Espinosa, en su domicilio, dos películas de estreno para su exhi-

147

---

<sup>104</sup> Vallarino, *op. cit.* [N. del E., en CEEY, Archivo MEX, exp. I.10.c/1, caja 13].

bición particular, los domingos y días festivos, compromiso adquirido por la Operadora hasta la muerte de Espinosa Yglesias.<sup>105</sup> ¿Cómo explicarse entonces el «abandono» de COTSA para consagrarse a la actividad bancaria, donde por cierto no contaba con la experiencia necesaria y muchos consideraban su intervención en la dirección del banco con recelo e incluso abierta hostilidad, como se hará claro más adelante?

148

El propio Espinosa Yglesias lo puso en las siguientes palabras en los apuntes autobiográficos que escribió a instancias de su hija Amparo: «A principios de los años cincuenta [...] decidí que no quería el negocio de cine para ustedes. Cambié mis propiedades en la Operadora por las acciones en el Banco de Comercio, y me preparé para un cambio más de trayectoria en mi vida».<sup>106</sup> Pero más allá de las razones personales —el negocio cinematográfico tenía un componente de riesgos derivados del enfrentamiento en ocasiones violento entre facciones rivales a distintos niveles, desde el laboral hasta el ejecutivo—, es indudable que otro tipo de factores, fundamentalmente las tendencias de la rentabilidad entre las dos actividades que concentraron la atención de Espinosa Yglesias a lo largo de aquellos años —el cine y el banco— contribuyeron a este cambio decisivo de su trayectoria como

<sup>105</sup> Contrato de promesa de compraventa entre la Fundación Mary Street Jenkins, representada por don Manuel Espinosa Yglesias, y la Compañía Operadora de Teatros, representada por el ingeniero don Eduardo Camhaji Samra, cláusula sexta, p. 10, [N. del E., en CEEY, Archivo MEX, exp. 11.A.a/2, caja 29].

<sup>106</sup> Manuel Espinosa Yglesias, «Mi colaboración al pensamiento de México», en Carlos Véjar Lacave y Amparo Espinosa, *El pensamiento contemporáneo en México*, México, Porrúa, 1978, p. 163.

hombre de negocios. Este dato, el cambio estructural entre las condiciones de rentabilidad de la inversión a favor de las actividades financieras en comparación con las de la industria cinematográfica, parece hoy, a la distancia, mucho más claro que durante el periodo en el que la decisión de transferir sus activos fue tomada por Espinosa Yglesias. De ahí que intervenga legítimamente en la explicación la visión empresarial de Espinosa, acompañada de la simple y llana buena suerte, a la que el propio Espinosa adjudica en su reseña de los acontecimientos, una importancia nada despreciable.

149

En efecto, el negocio de los cines era un ramo que había mostrado un auge extraordinario en México a lo largo de los años treinta, cuando se produjo su introducción masiva, y se había consolidado al cobijo de la Segunda Guerra Mundial, cuando el país experimentó su «Época de Oro» como potencia cinematográfica en Latinoamérica. Se trataba de una actividad industrial parcialmente protegida y con un mercado creciente derivado de la progresiva urbanización del país y la disponibilidad de un ingreso para entretenimiento entre los sectores medios y aún medios-bajos de la población mexicana. En cambio, el ambiente bancario se presentaba con una inestabilidad mayor y un ritmo de crecimiento histórico más moderado y aparentemente menos seguro, producto de la inflación intermitente que vivió el país durante los cuarenta, derivados del exceso de circulante durante la Segunda Guerra y la posguerra, que acumuló importantes demandas insatisfechas tanto de consumo como de equipos industriales y servicios. En el terreno financiero, esta inestabilidad se manifestó en las fluctuaciones de la tasa de interés real, que se recogen varios años de la década con tasas negativas, como

1943, 1944 y 1946, cuando la tasa real fue de: -9.3, -24.5 y -17.1, respectivamente.

150 Es verdad, al mismo tiempo, que algunas luces rojas se habían encendido en torno al negocio cinematográfico, particularmente por el ascenso de la competencia estadounidense, que se agudizó al avanzar la posguerra, así como el aumento de los costos de producción y los límites en los precios de las entradas, que se mantenían relativamente estables, factores que, sumados, dieron como resultado algunos años poco prometedores y aún malos para los productores marginales o mayormente expuestos. Por ejemplo, Juan Bustillo Oro, un director disidente, señala en sus memorias cómo, a mediados de los cincuenta, cuando el cine mexicano cumplía veinticuatro años «...nuestra industria cinematográfica ya había dejado atrás su iniciación [...] parecía encaminarse a la plenitud de su desarrollo. En realidad, su crecimiento era engañoso; y su futuro, obscuro».<sup>107</sup> Esta apreciación coincide, a *grosso modo* con un trabajo de Moisés Viñas, que ubica el periodo 1951-1959 como: «El fin del sueño, el comienzo de la pesadilla».<sup>108</sup> Sin embargo, al principio de la década de los cincuenta esto podía interpretarse, y de hecho así se razonaba entre la gente del cine, como un simple bache anunciador de un —inevitable— nuevo ascenso.

¿Y cuáles eran las expectativas con relación a la actividad bancaria? Es necesario dar un paso atrás, a fin de comprender

---

<sup>107</sup> Juan Bustillo Oro, *Vida cinematográfica*, México, Cineteca Nacional, 1987, p. 313.

<sup>108</sup> Moisés Viñas et al., *Historia del cine mexicano*, México, Coordinación de Difusión Cultural, Dirección de Actividades Cinematográficas-UNAM, UNESCO 1987.

mejor la situación en los cincuenta. El sector financiero en su conjunto tenía un historial accidentado en las primeras cuatro décadas del siglo. Tras un periodo de consolidación que ocurrió en el Porfiriato, la Revolución de 1910 vino a desarticular casi totalmente las transacciones bancarias, redujo a su mínima expresión los vínculos del sistema financiero con el exterior, casi liquidó al papel moneda, víctima de la hiperinflación, y planteó una situación generalizada de descrédito, de desconfianza entre los inversionistas, lo que equivale a un cáncer para todo sistema bancario. Los servicios bancarios se concentraron en los movimientos puramente monetarios indispensables y en más de una ocasión ofrecieron crédito forzado a un Estado en quiebra. Durante el decenio de los años veinte —en palabras de Rodrigo Gómez— «el país vivió casi sin reserva de oro y divisas en poder de los bancos, sin préstamos institucionales, sin billetes, con bajísimos depósitos bancarios a la vista y a plazo y sin valores de renta fija».<sup>109</sup>

151

Pasado el periodo de enfrentamiento armado, la continuación de la pugna entre caudillos se resolvió finalmente con la preeminencia del «hombre fuerte» o «Jefe Máximo», general Plutarco Elías Calles, desde su acceso a la Presidencia en 1924, hasta el abrupto fin de la hegemonía en 1935, mediando un periodo el llamado Maximato, de 1928 a 1934 —en que se crearon las bases de la institucionalización del país y muy especialmente de su sector financiero—. En total una década entera de reestructuración gubernamental

---

<sup>109</sup> Rodrigo Gómez, «Estabilidad y desarrollo. El caso de México», conferencia dictada en la Fundación Per Jacobsson y publicada en *Comercio Exterior*, vol. XIV, núm. 11, noviembre de 1964.

estratégica, desde la fundación del PNR (Partido Nacional Revolucionario, abuelo del PRI), hasta el Banco de México, pasando por las leyes laborales y monetarias. El diseño y fundación del Banco de México, «viga maestra» del proyecto macroeconómico global, y fruto del esfuerzo de algunas de las mentes más claras de la intelectualidad mexicana de la época, como Manuel Gómez Morín y Pablo Macedo, se echó a andar en 1925, con un poco de capital y limitadas funciones de banca central, pero con la estructura legal y la capacidad técnica para consolidarse en pocos años. Paradójicamente, el impacto de la Gran Depresión de 1929 en nuestro país aceleró la posibilidad del Banco de México de tomar mayores atribuciones en la gestión de las finanzas nacionales. Al acentuarse la escasez de dinero metálico, poco a poco fueron aceptándose los billetes emitidos por el Banco de México para las transacciones comunes, emisiones que fueron realizadas con respaldos suficientes, hasta lograr menguar la desconfianza del público. En general, el Banco de México fue uno de los vehículos centrales de las autoridades hacendarias para aplicar políticas heterodoxas en favor de una más rápida recuperación durante la crisis de los primeros años treinta. Estas políticas han sido correctamente vinculadas a la gestión de Alberto J. Pani al frente de la Secretaría de Hacienda, aunque involucran en verdad a un grupo más amplio de «intelectuales-técnicos» comprometidos con el proyecto institucionalizador de la posrevolución: los futuros arquitectos del «desarrollismo» en nuestro país, como Gonzalo N. Robles y Rodrigo Gómez en el Banco de México, o Ramón Beteta, Eduardo Suárez y hasta un Jesús Silva Herzog, en la Secretaría de Hacienda.

A partir de mediados de los años treinta, el Banco de México se había consolidado como la autoridad financiera indiscutible de México, lo que contribuyó a la aparición de un nuevo grupo de instituciones bancarias privadas, entre ellas el Banco de Comercio, que nació en octubre de 1932, cuyos servicios serían ampliamente justificados por una primera oleada de industrialización en el país, asociada a un proceso incipiente de sustitución de importaciones como respuesta al aislamiento forzado por la Gran Depresión,<sup>110</sup> y posteriormente impulsado por las condiciones excepcionales derivadas de la Segunda Guerra Mundial. Las posibilidades de emprender un nuevo crecimiento económico orientado hacia dentro, permitió que el sistema bancario mexicano se desarrollara, dentro de la dialéctica observable de influencias mutuas entre crecimiento económico y sistema financiero.

153

El surgimiento del Banco de Comercio precisamente en un año de crisis profunda tiene, más allá de lo paradójico, una explicación económica e histórica. La crisis del comercio exterior del país se había expresado después de 1929, como suele ocurrir, en una importante fuga de capitales. A principios de marzo de 1932, durante el gobierno de Ortiz Rubio, su Secretario de Hacienda, Pani, se refería al problema en estos términos: «Ignoro la cifra representativa del volumen (de capital) que ha emigrado hasta ahora (septiembre de 1931), pero no vacilo en afirmar que es muy alta, porque una porción mínima de ella, la que se refiere únicamente a los depósitos constituidos en los bancos de los Estados Unidos por ciuda-

---

<sup>110</sup> Este punto de vista ha sido desarrollado recientemente y de manera convincente por Enrique Cárdenas, *La Gran Depresión y la industrialización de México*, México, El Colegio de México, 1987.

danos mexicanos... ascienden según una seria investigación secreta llegada casualmente a mi conocimiento, a cerca de mil millones de pesos». <sup>111</sup> En vista de este tipo de presiones, el gobierno estableció por estas fechas una legislación que prohibía a los bancos y compañías de seguros de capital extranjero establecidos en el país, realizar transferencias de sus depósitos y utilidades hacia el extranjero. En respuesta, la mayoría de estas instituciones, simplemente abandonaron el país, creando un vacío específico que llenar. Es en este contexto que se establecieron en México un buen número de nuevas instituciones de crédito, tanto de carácter público como privado. En cuanto a bancos comerciales, durante la administración de Pani se otorgaron al menos 50 concesiones de nuevos bancos. El Informe anual del Banco de México de 1934 indica que ese año se fundaron 11 nuevos bancos, y sólo entre 1932 y 1937 el número de bancos asociados al banco central pasaron de 37 a 68. <sup>112</sup> También, entre 1933 y 1938, «se fundó al menos una institución de fomento por año, incluyendo entre ellas a la Nacional Financiera, el Banobras y el Bancomext». <sup>113</sup> Todos ellos, instrumentos de primer orden en el proceso de impulso a la industrialización del país.

---

<sup>111</sup> Eduardo Turrent, *Historia del Banco de México*, vol. I, México, Banco de México, p. 335.

<sup>112</sup> Eduardo Turrent, «Los antecedentes del mercado de valores públicos en México», *Revista Análisis Económico*, vol. IX, núms. 18-19, México, UAM-Azacapotzalco, Departamento de Economía, septiembre-diciembre de 1991, p. 224.

<sup>113</sup> Ernesto O. Moore, *Evolución de las instituciones financieras en México*, México, CEMLA, 1963, pp. 119-22.

El proceso de densificación de la red financiera de México representó un antecedente necesario al periodo conocido como de «crecimiento con inflación», que se data usualmente entre 1946 y 1954,<sup>114</sup> periodo inmediatamente anterior al de «crecimiento con estabilidad», o «desarrollo estabilizador», entre 1955 y 1970, durante el cual Espinosa Yglesias se mantuvo como cabeza visible del pujante Banco de Comercio, sin duda la institución financiera mexicana más exitosa del sector privado en el periodo.

Leopoldo Solís lo ha puesto en los siguientes términos: «A la consolidación de la estabilidad cambiaria, consiguiente a la devaluación del peso de 1954, le siguió un auge financiero muy acentuado, que en parte compensó el atraso anterior y tuvo una profunda influencia... sobre la economía mexicana, a la que le permitió realizar tareas que de otra forma le hubieran sido inaccesible...»<sup>115</sup> Entonces, Espinosa Yglesias, al decidir la transferencia de su capital de los negocios cinematográficos a los financieros, parece haber tomado, con precisión casi matemática, la mejor de las decisiones posibles en el mejor tiempo posible, sumándose a la corriente del progreso económico de México en un sector decisivo y en un momento clave, que permitiría la rápida diversificación de sus servicios y oportuna intervención en esta oleada modernizadora de los años cincuenta y sesenta.

155

<sup>114</sup> Véase, por ejemplo: John K. Thompson, *Inflation, Financial Markets and Economic Development. The Experience of Mexico*, Greenwich, Conn., JAI Press, 1979.

<sup>115</sup> Roberto Gómez, «Estabilidad y desarrollo: el caso de México», en Leopoldo Solís, *La economía mexicana*, t. II, *Política y desarrollo*, México, FCE, 1973, pp. 65-66. (Serie Lecturas, 4).

RUPTURA Y RECOMPOSICIÓN EN LA DIRECCIÓN  
DEL BANCO DE COMERCIO, 1954-1956

156

Manuel Espinosa Yglesias mantuvo a lo largo de los años treinta y cuarenta una relación de simpatía distante con el Banco de Comercio, acaso un tanto más cercana en el caso del Banco Comercial de Puebla, donde la institución tenía raíces tan antiguas como sus orígenes (fue la primera plaza en el interior) y donde pesaba la presencia de su socio y protector de toda la vida, William O. Jenkins. Este último, con una mirada de lince para los negocios, había iniciado una lenta pero constante política de adquisición de acciones del Banco de Comercio prácticamente desde sus orígenes, incluso a invitación expresa de Salvador Ugarte, quien cuenta que le pidió apoyo para solventar una pérdida derivada de un fraude en el Banco Comercial de Puebla.<sup>116</sup>

En cuanto a Espinosa, su ingreso al banco en calidad de consejero suplente se remonta apenas hacia el mes de marzo de 1950, cuando recibió una comida de bienvenida en el restaurante «El Parador», por toda la «plana mayor» de la dirección, entre quienes se encontraban algunos de los banqueros que un par de años más adelante se volverían duros contrincantes en la lucha por la hegemonía dentro del banco: Aníbal de Iturbide, Raúl Baillères, Manuel Senderos... pero también otros que desempeñarían el papel de aliados estratégicos, como: Armando H. Hernández, Carlos Mendiola, el propio

---

<sup>116</sup> Vallarino, *op.cit.*, p. 89.

Salvador Ugarte.<sup>117</sup> Visto a la distancia, lo verdaderamente sorprendente fue el hábil manejo de la coyuntura que permitió a Espinosa Yglesias obtener el control absoluto de la institución en el transcurso de unos pocos años —durante el «cisma» de 1954—, haciendo a un lado a lo que fue la «vieja guardia» del banco, el legendario grupo BUDA,<sup>118</sup> (a excepción de la «U», de Ugarte, que se mantuvo fiel hasta su muerte a la institución por él fundada) y formando un nuevo grupo, que conservó la tradición modernizante del antiguo equipo, pero inyectó un nuevo dinamismo y agresividad empresarial propios.

157

Entre 1950 y 1952, Espinosa Yglesias realizó, a semejanza de Jenkins, una paulatina campaña de compra de acciones del BC e inició lo que podemos llamar su aprendizaje acelerado de los entretelones del mundo de las finanzas. En 1952, de nuevo en marzo, Espinosa es nombrado consejero propietario, posiblemente más como deferencia hacia Jenkins que por el reconocimiento hacia Espinosa mismo, a quien se le consideraba aún, fundamentalmente, un hombre de cine. Sin embargo, Espinosa preparaba ya, sin duda, su arribo a la dirección del banco. Después de todo, el control de la mayo-

<sup>117</sup> Nota alusiva en *Nuestro Banco*, órgano mensual del y para el personal del sistema Bancos de Comercio, S.A. e instituciones afiliadas, México, núm. 96.

<sup>118</sup> Como se sabe, el grupo BUDA constituyó una alianza informal pero profunda entre cuatro amigos y empresarios prominentes desde los primeros años treinta, que decidieron apoyarse mutuamente en sus negocios, particularmente en el proyecto del Banco de Comercio. El nombre del grupo está formado por las iniciales de los apellidos de sus integrantes: Alberto Baillères, Salvador Ugarte, Mario Domínguez y Ernesto Amescua.

ría de las acciones de COTSA (vía la adquisición de acciones del Banco Cinematográfico, que a su vez tenía participación en COTSA) había probado ser una estrategia triunfadora.<sup>119</sup> La historia le ofreció a Espinosa Yglesias la oportunidad de repetir la misma estratagema en condiciones parecidas. Aunque el golpe cuantitativamente decisivo fue dado al intercambiar las acciones de los cines por las acumuladas por Jenkins en el BC, esto es, la compra de alrededor del 40% del total, fue un pequeño paquete, vendido por Manuel Senderos y seguramente con el desconocimiento de éste sobre el carácter estratégico de la venta (a semejanza del caso de COTSA), que Manuel Espinosa logró rebasar el 50% del total de las acciones, con lo que obtuvo el control del consejo, y el derecho a exigir su elección como Director General.<sup>120</sup>

La explicación de la venta de acciones por parte de los antiguos propietarios es simple. Los dividendos de estas acciones eran relativamente bajos, en comparación con lo que podían rendir en otro tipo de negocios o en la compra de otros valores. Por eso, pese a que con ello se contravenía un viejo «pacto de caballeros», según el cual los miembros originales del grupo BUDA y los demás accionistas tempranos del banco sólo ofrecerían a la venta sus acciones, en caso de así decidirlo, a

<sup>119</sup> Véjar Lacave y Espinosa, *op. cit.*, pp. 159-160.

<sup>120</sup> Esta es la versión que se desprende de la entrevista de AER al Dr. Humberto Bava. Desafortunadamente, en la entrevista con Manuel Senderos (concedida a AER en noviembre de 1983), el asunto de esta venta no es discutido, y sólo se insiste en la diferencia de opiniones que, al respecto, mantenían los dos Manueles, Senderos y Espinosa Yglesias, p. 15, [N. del E., en CEEY, Archivo MEX, exp. II.B.2/3 y II.B.2/19, cajas 47 y 48 respectivamente].

los restantes miembros del equipo, en distintos momentos se contravino esta política. Existen testimonios encontrados a propósito de qué tanta conciencia existía entre los miembros del grupo original sobre el riesgo de perder el control de la administración del banco. Cuenta Alberto Baillères hijo que su padre, miembro del grupo fundador, previno a Salvador Ugarte sobre el riesgo que podría representar el aumento del peso de Jenkins como accionista del Banco de Comercio, pero que Ugarte no le prestó atención. A Jenkins lo consideraba un simple accionista de provincia, con ambiciones fundamentalmente locales y escasa proyección nacional.<sup>121</sup>

159

El propio Baillères ofrece una versión de los sucesos según la cual, ante la avanzada edad de «don Salvador», Aníbal de Iturbide y Manuel Senderos advirtieron la conveniencia de desplazarlo de la dirección del banco mediante la conquista del control mayoritario, mismo que concibieron poder alcanzar en alianza... con Jenkins. La lógica implícita era que sumando sus respectivos paquetes de acciones (de Iturbide y Senderos) y dando por descontado que Jenkins no intentaría intervenir en las políticas del banco, sería factible desembarcarse de Ugarte en la dirección de todos los asuntos importantes. Sobre esta base se comprende mejor la venta de acciones de Senderos a Jenkins. Lo que estaba fuera de la consideración de los «conjurados» era la intervención de Espinosa Yglesias, quien a diferencia de Jenkins, sí estaba interesado en el banco «y les cambió el juego a los otros dos».<sup>122</sup>

<sup>121</sup> Entrevista de AER a A. Baillères Jr., 23 de marzo de 1984, p. 10, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. 11.B.2/2, caja 47].

<sup>122</sup> *Ibid.*, pp. 11-13.

160 Pero independientemente de los esquemas de este peculiar tablero de ajedrez, el hecho es que Espinosa había logrado controlar la mayoría de las acciones del Banco desde principios de 1954 y, sencillamente, había planteado hacer valer esta situación, con lo que logró conjurar en su contra a los «banqueros consagrados». Humberto Bava, adjudica a Baillères la iniciativa de «defender» al banco del «asalto» al que se sentían sometidos por el repentino giro en la dirección general hacia Espinosa Yglesias, y refiere que el paquete decisivo de acciones, de alrededor del 5%, había sido vendido por Senderos a un precio 100 pesos por encima del valor de bolsa, «a lo que tu papá se rió con mucho gusto entre sí», pues esto le daba el control del consejo, con el 51.03% del total.<sup>123</sup> Según el relato de Bava, aunque a regañadientes, los consejeros habían aprobado la propuesta de Ugarte de abrir el puesto de Director General para el nuevo socio mayoritario. Poco tiempo después, sin embargo, se arrepintieron, y se inició la tormenta: la amenaza de renuncia en masa, si Espinosa no abandonaba el liderazgo mediante la venta de sus acciones. El reto era mayúsculo y la amenaza seria. Espinosa los enfrentó con éxito, calculando sus posibilidades con objetividad, apostando a la «institucionalidad» en el manejo cotidiano del banco y la responsabilidad estatal al respecto, que no podía dejar a la deriva, así como así, a un gigante financiero como lo era ya el Banco de Comercio. Hizo un balance y se jugó el todo por el todo. Narra Manuel Espinosa en sus notas autobiográficas que el día en que decidió sostener su

---

<sup>123</sup> Entrevista de AER al Dr. Humberto Bava, 11 enero de 1983, p. 8, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. 11.B.2/3, caja 47].

posición al frente del banco a pesar de las presiones y no vender sus acciones, se fue a celebrar al Hotel del Prado con su esposa Amparo, dispuesta ella a correr la misma suerte con su pareja, en la disputa por el control absoluto del banco.

Los consejeros de administración del banco estuvieron conformados, entre 1933, 1945 y 1956, de la siguiente manera:

1933	1944	1956
<b>Presidente:</b>		
Manuel Gómez Morín	Salvador Ugarte	Salvador Ugarte
<b>Dir. Gerente:</b>		
Salvador Ugarte	Salvador Ugarte	Manuel Espinosa Y.
<b>Consejeros Propietarios:</b>		
Maximino Michel	Maximino Michel	Maximino Michel
Liberto Senderos	Raúl Baillères	Manuel Espinosa Y.
Raúl Baillères	Ernesto Amescua	Antonio Signoret
Francisco Suinaga y Tornel	Mario Domínguez	Elías Pando
Salvador Ugarte	Manuel Muñoz C.	Octaviano Longoria
	Francisco Suinaga y Tornel	Antonio Correa M.
	Harry Wright	Luis G. Aguilar
	Antonio Signoret	Humberto L. Bava
	Julio Lacaud	Edward S. Donell
	Manuel Senderos	Miguel R. Cárdenas
		Juan Sánchez N.
		Jerónimo Arango
		Eduardo Bustamante
		Moisés Cosío Gómez

1933	1944	1956
<b>Consejeros Suplentes:</b>		
Luis Suberville	Pedro Maus	Luis Suberville
Emilio Spitalier	Antonio Busqueta	Antonio Busqueta Jr.
Lorenzo Cué	Luis G. Aguilar	Mario Padilla Jr.
Ernesto Amescua	Carlos Trouyet	Guillermo Freytag
Balbino Suárez	Jesús Rivero Q.	José Alcázar Arias
Carlos Robles Gil	Antonio Correa	Guillermo Jenkins Jr.
	Emilio Suberbie	Moisés Cosío Jr.
	Luis Suberville	
	Miguel R. Cárdenas	
	Adolfo Riveroll	
	Eustaquio Escandón	

Fuente: Banco de Comercio, S.A., *Informes Anuales*, 1933, 1944, 1956.

Como podrá observarse fácilmente, en los primeros once años de existencia del banco, la «vieja guardia» se mantuvo intacta, y el mayor número de consejeros únicamente reflejaba el crecimiento de la institución. En cambio, el grupo de consejeros que llegó con Espinosa Yglesias representó un cambio profundo, no total, pero sí de envergadura tal, que implicó un reordenamiento administrativo importante. Muchos de los «mandos medios», que habían colaborado estrechamente con Aníbal de Iturbide y los demás escindidos, decidieron acompañarlos en una nueva empresa bancaria, el pequeño banco de provincia, el Comercial Mexicano, con base en Chihuahua y con los negocios de Eloy Ballina de por medio, que en unión de los demás exconsejeros se estimaba

darían una batalla importante en el sector financiero al BC. No fue así. Los funcionarios medios del BC, que calcularon que sus posibilidades de progreso personal eran muy limitadas en él y consideraron que un banco pequeño en formación y con prestigio les abría un porvenir más brillante, en general, se equivocaron. Por ejemplo, un miembro directivo de área internacional del BC, Pepe Cuarón, le contaba dos años después a su colega Jorge del Corral —quién había decidido no correr la aventura de seguir a los escindidos: «Oye... el Banco de Comercio, me doy cuenta, es un monstruo... no sabes, se siente como que se te cae la Luna encima».<sup>124</sup>

163

EL INICIO DE LA CARRERA BANAMEX-BANCOMER  
«CABALLO QUE ALCANZA, GANA»

En verdad, a mediados de los cincuenta la capacidad del BC había alcanzado ya —o era muy cercana— a la del Banco Nacional (dependiendo del indicador que se utilice, sean depósitos totales, inversiones en valores, número de cuentas, etcétera), con el que se emprendería desde entonces una carrera competitiva sin precedentes, lo que habría de demostrar cuán errados estuvieron los miembros del grupo escindido al suponer una rápida declinación del BC. Ocurrió precisamente a la inversa. El BC mostró una de las cualidades de su forma de desarrollo. El banco podía prescindir de un grupo de cuentas «pesadas» sin desequilibrar a la institución, que tenía los pies

---

<sup>124</sup> Entrevista de AER a Jorge del Corral, s/f, p. 27, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. 11.B.2/ 8, caja 47].

firμες en provincia, y contaba con la fuerza de importantes núcleos en la plaza principal por excelencia de la ciudad de México, tanto de miles de cuentas pequeñas de comerciantes, pequeños industriales, profesionistas, como de empresas grandes o extranjeras con sede en el país etcétera. Esta estructura mostró ser mucho más estable que la de un banco sectorial, ultracentralizado y hasta cierto punto elitista, como tendían a ser, en alguna de estas variantes, los competidores.

164

Así tenemos, por ejemplo, que esta estructura múltiple permitió al banco enfrentar una campaña de rumores sobre su capacidad financiera en abril de 1954. En el editorial «Comentando», de la revista *Nuestro Banco* correspondiente a junio de ese año, se lee: «En el último tercio del mes de abril, se esparció un rumor en esta ciudad... dirigido en contra del Banco de Comercio... el ánimo de las gentes se encontraba en una tensión muy propicia (para que una campaña de esa naturaleza) produjera un impacto...» (aquí se hace implícitamente referencia al estado de ánimo derivado de una inesperada devaluación del tipo de cambio, decidida por autoridades hacendarias al margen de la comunidad bancaria). Sin embargo, se razona en el editorial que el impacto fue menor debido «a la política de nuestra institución, que tiende a concentrar... no un grupo selecto y reducido de cuentahabientes, sino por el contrario su afán de servicio social la ha llevado a proyectarse en las grandes masas [...] contamos con un grupo de clientela firmemente arraigada...»<sup>125</sup> La poca seriedad

---

<sup>125</sup> *Nuestro Banco*, órgano mensual del y para el personal del Banco de Comercio, S.A. e instituciones afiliadas, México, núm. 85, junio de 1954.

de estos rumores es convalidada por testimonios paralelos, como el del Secretario de Hacienda Antonio Carrillo Flores, quien hizo declaraciones oportunamente a favor de la confiabilidad del Banco de Comercio, contribuyendo a consolidar la confianza que el editorial del banco sostiene.

Como señalamos atrás, el propio gobierno consideraba una cuestión de relevancia nacional el que el Banco de Comercio pudiese salir adelante de sus pugnas internas. Un testimonio invaluable a este respecto es precisamente del entonces Secretario de Hacienda, Antonio Carrillo Flores. Ante la crisis del liderazgo en el banco, el Secretario se entrevistó con Espinosa Yglesias y le planteó: «Usted tiene todo el derecho de administrar un negocio del cual usted tiene el control, pero un banco es una institución, pues, de servicio público...<sup>126</sup> y no podemos ser indiferentes, déjeme usted hablar con Rodrigo Gómez (entonces Director del Banco de México) y oír su opinión». <sup>127</sup> La opinión de Rodrigo Gómez fue en el sentido de que mientras Salvador Ugarte permaneciera como presidente del Banco y Armando H. Hernández en la subdirección y al frente de las operaciones de provincia, ellos garantizarían la formación de un nuevo consejo de gente «de

165

---

<sup>126</sup> Una exposición muy convincente de este rol de mezcla entre el interés privado del banquero y la función pública de la banca, como intermediaria del crédito de la sociedad, en las memorias de Eduardo Suárez (Comentarios y recuerdos, México, FCE, 1977). Véase su ponencia «Obligaciones y responsabilidades de la banca privada en la formulación y el desarrollo de la política monetaria, presentada ante la Coparmex, 25 julio de 1961.

<sup>127</sup> Entrevista de AER a Antonio Carrillo Flores, 11 de febrero de 1983, p. 32, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. 11.B.2/5, caja 47].

respeto» y la institución no sufriría un run o algo parecido. Según Carrillo, Espinosa Yglesias no sólo aceptó la orientación derivada de la consulta con Rodrigo Gómez, sino que además ofreció al Secretario que él sugiriera nombres de por lo menos dos de los nuevos consejeros: «...yo quiero que estén en el Consejo amigos de Usted». Las dos personas mencionadas por Carrillo fueron Eduardo Bustamante y Juan Sánchez Navarro, quienes pasaron sin objeción alguna a formar parte de la dirección del consejo. El nuevo estilo de las juntas, sin embargo, adquirió un tinte mucho más centralizado, hasta «dictatorial», si atendemos a las palabras de Humberto Bava, un colaborador cercano al nuevo director y a quien difícilmente se le puede acusar de francotirador. En contraste con el estilo de «banquero romántico» (palabras de Manuel Senderos) de Salvador Ugarte, el nuevo director resultó ser más efectivo, pero muy poco diplomático. El BC se adentraba en una nueva etapa de su historia institucional.

La existencia de contactos de alto nivel estatal en la discusión sobre la disputa por el liderazgo en el BC no solamente muestra la relevancia nacional de la institución —Carrillo Flores cuenta que se entrevistó con el propio presidente Ruiz Cortines sobre el tema—, sino también la intensa lucha por la dirección del banco, incluso fuera de la institución. En su entrevista con Amparo Espinosa, Carrillo Flores recuerda:

*Me fue a ver Agustín Legorreta, a decirme: «sé que tienes tú un problema, por el Banco de Comercio». Bueno, digo (ACF), hay un problema en el BC y naturalmente... en el sector Hacienda yo no puedo ser ajeno a la suerte del BC. (Entonces Legorreta siguió: «Bueno, pues yo quiero ayudarte a resolver el problema». ¿Cómo?, le digo (ACF) Te*

lo compro [...], adelantó entonces Legorreta. Hay una sola cosa, un solo problema... yo no soy el dueño del BC... ¿Cómo te lo voy a poder vender? (ACF)<sup>128</sup>

Este detalle refuerza la noción sobre la importancia adquirida por el BC, al mismo tiempo que retrata de cuerpo entero el «estilo» de Legorreta (y acaso revele mucho más que un aspecto personal) en cuanto a la tendencia hacia el control absoluto, a la eliminación de la competencia en su raíz misma ... ¡comprándola! No en balde, la confrontación por el liderazgo del BC se trasladó o magnificó, mejor aún, al teatro nacional, teniendo en juego el liderazgo del sistema financiero mexicano en su conjunto, manifestándose como una carrera entre los dos gigantes: Bancomer y Banamex.

167

Curiosamente, la salida de algunos de los «peces gordos» del BC, vinculados a la cuestión de los seguros o la banca de inversión propiamente dicha (Senderos, Amescua...), aceleró los planes para que el banco asumiera esas funciones dentro de una nueva perspectiva, más integral, hacia la constitución de un verdadero grupo financiero con su núcleo en los servicios bancarios y sus ramas de inserción en los negocios de inversión del tipo financiero (valores y títulos), de seguros (de vida, siniestros, automóvil, etcétera) e hipotecarios (posteriormente se crearía una inmobiliaria para administrar los bienes raíces que el propio banco había estado adquiriendo), que vendrían a aparecer ya bajo el manto común de Bancomer y la dirección personal de Espinosa Yglesias.

---

<sup>128</sup> *Ibidem*, subrayado nuestro.

En lo que respecta a la carrera Banamex-Bancomer, es interesante constatar la rápida ventaja que adquirió Bancomer a lo largo de la década de los cincuenta, por la segura vía de la reinversión de utilidades, mismas que fueron, además, consistentemente superiores a las del grupo rival (sobre todo en lo que se refiere a los servicios de la banca comercial), según un estudio efectuado por la División de Planeación del BC en 1973, que ofrece los siguientes resultados:

168

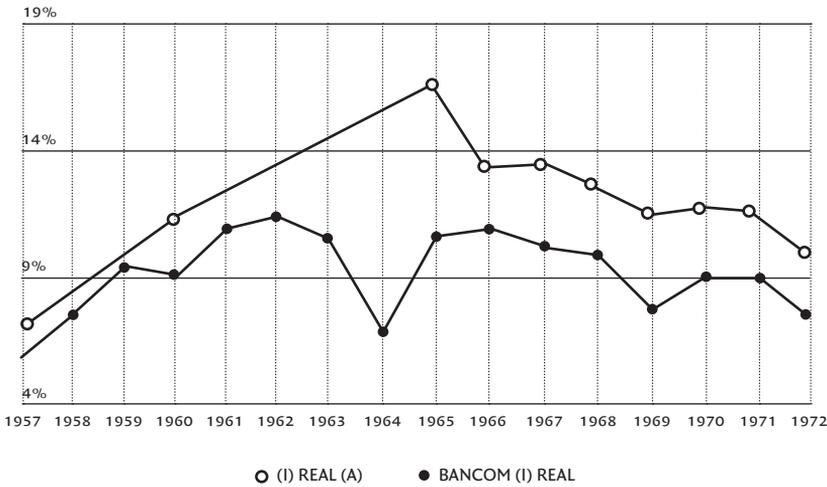
RELACIÓN DE UTILIDADES A CAPITAL Y RESERVAS DEL SISTEMA BANCOS DE COMERCIO Y SUS PRINCIPALES COMPETIDORES, 1957-1972 (POR CIENTOS)

<b>Años</b>	<b>Bancomer</b>	<b>Internacional</b>	<b>Comercial</b>	<b>Mexicano</b>
1957	13.7	15.5	11.5	11.5
1960	16.4	13.5	13.0	15.8
1965	19.0	17.4	13.2	9.3
1966	17.2	11.6	11.6	9.0
1967	16.3	10.7	11.0	10.0
1968	15.0	11.5	10.9	11.2
1969	15.4	13.4	11.6	10.9
1970	16.2	14.1	11.4	10.5
1971	16.0	12.5	9.9	10.8
1972	15.5	12.9	8.0	9.9

Fuente: División de Planeación, BC, «Evolución del Sistema Bancomer y los principales Grupos Financieros, 1960-1972», p. 45, cuadro 21.

Si bien estas cifras nos dicen ya bastante sobre la posición favorable alcanzada por Bancomer respecto del resto de la banca privada, resultan acaso más significativas si se comparan con el crecimiento promedio de la tasa de interés nacional (medida según un promedio de tasas de las principales instituciones bancarias del país)<sup>129</sup> y descontada la inflación anual. Obtenemos el siguiente resultado:

COMPARACIÓN ANTE LA TASA DE INTERÉS NACIONAL  
Y LA RELACIÓN UTILIDADES/CAPITAL EN BANCOMER  
(ÁREA COMERCIAL), 1957-1972



Fuente: Cálculos propios con base en Banco de México y Bancomer

<sup>129</sup> Dwight Brother y Leopoldo Solís, *Mexican Financial Development*, Austin, University of Texas Press, 1966, p. 193.

170 Como puede comprobarse a partir de los datos anteriores, Bancomer tuvo la sorprendente habilidad de mantener sus rendimientos sistemáticamente por encima de la competencia. Ello es un indicador de la capacidad lograda de combinar las distintas alternativas de inversión del sistema de manera tal que su uso resultara más productivo, en promedio, que el del resto del sistema financiero mexicano por más de una década. Cabe destacar, asimismo, que el periodo en su conjunto fue extraordinariamente favorable para la actividad financiera, manteniéndose tasas positivas de crecimiento sin interrupción durante los quince años considerados, como tasas anuales de inflación que fluctuaron entre un 4% y 5% anual. Era la época del desarrollo estabilizador, de gratos recuerdos ante la inestabilidad que caracteriza la coyuntura económica actual.



## VIII

### CONTINUIDAD Y CAMBIO EN EL BANCO DE COMERCIO, 1956-1970

El periodo comprendido entre el ascenso de Manuel Espinosa Yglesias a la Dirección General del BC y el principio del fin del llamado «desarrollo estabilizador», esto es, los años que cubren el periodo 1956-1970, presenciaron la consolidación del BC —el «sistema» Banco de Comercio a partir de 1957— como la institución financiera más poderosa del país. Como corolario, también su Director General alcanzó una posición pública de gran trascendencia en el devenir económico nacional. La opinión de Espinosa Yglesias no era una opinión empresarial más, sino que tenía tras de sí el «peso del éxito» de una institución que controlaba nada menos que la cuarta parte de los depósitos totales de la banca privada mexicana.<sup>130</sup>

171

Esto no ocurrió de la noche a la mañana. Se ha dejado sentada la trayectoria sumamente exitosa del BC previa al acceso de Espinosa Yglesias a la Dirección General. Un símbolo de esta tradición era sin duda su fundador y presidente, Salvador Ugarte, respetado por todos. Y no únicamente él. Seguían en

---

<sup>130</sup> Mancera Hermanos y Cía, *Informe del análisis cuantitativo del desarrollo económico de Bancomer, 1932-1982*, México, 1988, p. 15, [N. del E., en CEEY, Archivo MEX, exp. I.6/1, caja 9].

el BC también, entre otros, Maximino Michel, Antonio Signoret, Armando H. Hernández, que era «compadre de todo México»,<sup>131</sup> además de la enorme mayoría de los grupos de la dirección media del banco, incluidos los consejos de administración de los bancos afiliados. Estamos hablando de una institución «hecha y derecha», con tradición propia, con cerca de 2 mil empleados en 1957 (casi 6 mil si se consideran los bancos afiliados al sistema) y una cobertura geográfica nacional. Uno de los aciertos de Espinosa Yglesias, tras su intempestiva incursión hasta la cima en la gestión del BC, fue reconocer y recoger muchos de los aspectos positivos de esta tradición, introduciendo al mismo tiempo algunas —notables— características propias en la nueva gestión. Antes de entrar en el análisis de esta combinación de continuidad y cambio en la política de la institución, vale la pena detenerse brevemente en una comparación de las personalidades de los dos hombres de negocios que coyunturalmente iniciaron la nueva etapa de crecimiento y diversificación del BC a partir de 1956, para volver después nuevamente a la institución y al contexto económico del país.

UGARTE Y ESPINOSA YGLESIAS:  
EXITOSO CAMBIO DE ESTAFETA

En octubre de 1957, el BC cumplió un cuarto de siglo de existencia. Las metas alcanzadas no habían sido de poca monta y

---

<sup>131</sup> Entrevista AER a Manuel Senderos, p. 14, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. II.B.2/19, caja 48].

merecieron una celebración en forma, mediante una Convención especial, no repleta de discursos grandilocuentes, sino de ponencias que partían de balances serios e ideas para el futuro, con una participación muy numerosa de los bancos afiliados, que aportaron su visión regional más concreta al analizar las posibilidades de crecimiento de la institución. Sorprende, al revisar la *Memoria* de dicha Convención, el optimismo y uniformidad en la actitud colectiva al poner las miradas hacia el futuro, más que hacer una simple remembranza de pasadas glorias. La seguridad y confianza permea el tono y el contenido de las ponencias —más de dos docenas— de la gran mayoría de los participantes, entre otros, por supuesto, Ugarte y Espinosa Yglesias. El sentido de sus dos intervenciones ayuda a la comparación de sus personalidades, en el contexto de la gestión y de las políticas del Banco de Comercio.

173

Salvador Ugarte abrió la Convención con el recuento de los grandes cambios ocurridos desde el nacimiento de la institución, el 18 de octubre de 1932, bajo la secuela de la Gran Depresión, cuando «no parecía... un ambiente propicio para la creación de un nuevo banco...» pero los organizadores, «hombre de negocios, de experiencia y de prestigio», «Tenían fe en sí mismo»,<sup>132</sup> afirma el discurso inaugural. Sigue Ugarte su intervención haciendo pausada referencia a algunas de las personalidades que formaron parte de la empresa original, como Manuel Gómez Morín, su primer presidente, el abogado Luis Riba y Cervantes, Liberto Senderos, Mario Do-

---

<sup>132</sup> Palabras de Salvador Ugarte, *Convención del Sistema Banco de Comercio*, celebrada con motivo de su xxv aniversario, octubre de 1957, pp. 9-10.

mínguez, desaparecidos ya los últimos tres en el momento del discurso. Ninguna mención a los escindidos de dos años atrás. El profundo sentimiento de amistad que siempre caracterizó a Ugarte se había sentido herido por Baillères, Iturbide y compañía, a quienes en una carta dirigida a los consejeros más cercanos advirtió: «Si yo accediera a los deseos de los señores consejeros a unirme a su proyecto de renunciar a mi puesto en el Consejo... contribuiría a la ruina y al desprestigio del banco, de mi propia obra, de mi obra de veintidós años. Y esto, en mi concepto, sin una razón bien justificada». Y agregaba entonces con mucha valentía y algo de amargura al mismo tiempo: «Si los señores consejeros llevan a cabo su determinación de renunciar a sus puestos, mucho he de trabajar para tratar de remediar el mal: reorganizaré el Consejo, pues tengo fe en que aún me restan algunos amigos; dedicaré al banco todo mi tiempo... todas mis energías a la estabilidad y al progreso del Banco de Comercio». <sup>133</sup> Este es Salvador Ugarte, viejo ya, dispuesto no obstante a entablar una lucha frontal por la conducción del BC, como una cuestión de dignidad, de lealtad a los amigos y de principios.

En el discurso que comentamos, Ugarte realiza también una apreciación sintética de las principales razones del éxito del BC, destacando siete factores:

- 1) *Antes que un afán inmoderado de lucro, servir a la economía nacional para bien de todos los mexicanos;*
- 2) *ajustarse estrictamente en*

<sup>133</sup> Memorándum (inérito, s/f, ¿1955?) a los señores miembros del Consejo de Administración del Banco de Comercio, ciudad de México, p. 3, [N. del E., en CEEY, Archivo MEX, exp. II.B.I.a/8, caja 41].

todas sus operaciones a una intachable ética comercial; 3) considerar a cada cliente del banco como a un favorecedor de la Institución y no a la inversa; 4) procurar modernizar su equipo y sus métodos para constantemente mejorar los servicios que el banco presta a su clientela; 5) que sus directores y jefes sean humanos, muy humanos, con todo el personal al servicio del banco, procurando su bienestar moral y material; 6) acatar las disposiciones que emanen de las autoridades hacendarias; finalmente, 7) la maravillosa colaboración de sus bancos afiliados.<sup>134</sup>

Después de esta lista sintética, que retrata mucho de la subjetividad de Salvador Ugarte, particularmente en su énfasis moralista (el rechazo al lucro «inmoderado», la intachable «ética comercial», el carácter «humano» de los jefes), pronunció una especie de «testamento empresarial» en favor de Espinosa Yglesias: «Quiero hacer especial mención del señor don Manuel Espinosa Yglesias... Competente hombre de negocios, habituado a tener éxito en los 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 hubiera dedicado a la banca. Cuando tenga que retirarme, lo haré tranquilo y confiado».<sup>135</sup>

En efecto, si de planes para el crecimiento del banco y su consolidación se trataba, Espinosa Yglesias tenía con qué responder a dicha confianza. Ya entonces, pudo informar a la Convención:

---

<sup>134</sup> Convención del Sistema..., op. cit., p. 10.

<sup>135</sup> Ibid., p. 11.

«Era indispensable completar la red de bancos a fin de lograr la unidad de nuestro sistema con amplitud nacional. Era indispensable, asimismo, integrar, con las instituciones faltantes, el campo del financiamiento a corto, mediano y largo plazos, el crédito inmobiliario y la institución eficaz para la actividad económica que constituye una compañía de seguros. Este fue un objetivo cuya urgencia nos impulsó a fundar la Financiera Bancomer, la Hipotecaria Bancomer y la Compañía de Seguros Cosmos, que pronto llevará el nombre de Aseguradora Bancomer. Tanto la necesidad de estas instituciones como la oportunidad en su constitución se demuestran por el éxito alcanzado en su muy corta vida...»<sup>136</sup> Este es Espinosa Yglesias. Contundente, con el argumento del éxito en primer plano, apenas en los albores de su gestión como director del banco.

En una buena porción de este discurso, por cierto, Espinosa desarrolla un nuevo estilo de análisis que se volverá recurrente, machacón: la vinculación entre los grandes problemas nacionales —en ocasiones no únicamente económicos, sino sociales, como cuando señala: «Todavía en la República Mexicana existen más de 2 millones de seres en condiciones paupérrimas. De ellos podemos decir que existen, pero no que viven»—<sup>137</sup> y la labor del BC, coadyuvante en la gran tarea del desarrollo nacional: «Estamos en una etapa en que los negocios deben tener una proyección nacional y corresponde a un Sistema como el nuestro arraigado en la vida de nuestro país, ser el promotor, el impulsor y el realizador de

---

<sup>136</sup> Palabras de Manuel Espinosa Yglesias, *Convención del Sistema...*, op. cit., p. 67.

<sup>137</sup> *Ibid.*, p. 65.

las empresas que está exigiendo el desarrollo de México». <sup>138</sup> Este vínculo entre política económica y banca, junto al tono moralizante de algunos pasajes y un nacionalismo razonado acompañarán el discurso de Espinosa Yglesias a todo lo largo de este periodo.

¿Qué hay pues en común entre estos dos empresarios exitosos, tan diferentes en apariencia? En primer lugar, una considerable fuerza de voluntad, capacidad de trabajo y seguridad en sí mismos. Ambos habían surgido en ambientes provincianos, en familias de cierta capacidad económica pero de ninguna manera desusada. Los estudios de ingeniería realizados por Ugarte, los llevó a cabo en condiciones desfavorables. Espinosa se vio forzado a encabezar los negocios de su padre desde muy temprano, con las ventajas y desventajas que esto supone (ventajas por la fogosidad de la juventud, desventajas por el lado de la falta de experiencia y preparación formal). Ambos ejercieron una función paternalista hacia el interior de sus familias —en el caso de Espinosa trasladada directamente de su padre—, que de alguna manera se proyectó en sus empresas. No es casual que el Banco de Comercio tuviera ese sesgo familiar-paternalista autoritario por muchos años, expresado en una cierta relación patriarcal entre la dirección y sus empleados. Igualmente, ambos ingresaron al mundo financiero —y triunfaron— sin haber formado parte de él por tradición, como «recién llegados». Por otra parte, dado el común origen provinciano y la intensa presencia católica (tan-

---

<sup>138</sup> *Ibid.*, p. 67.

to en Puebla como en Jalisco) en la sociedad civil de dichas plazas, ambos empresarios mantenían una creencia religiosa viva, que se expresaba en cierta pauta moralizante detrás de sus intervenciones y su actividad empresarial en general. Así, por ejemplo, en un editorial titulado «Nueva Aurora», Salvador Ugarte felicitaba al personal del banco por los resultados del ejercicio 1953, en los siguientes términos: «Me permito enviar mis más claras palabras de agradecimiento a los señores Gerentes, Funcionarios y en general a todo el personal del banco... con ellas van mis más sinceros votos porque Dios Nuestro Señor les colme de bendiciones en premio a su excelente labor durante el año».<sup>139</sup>

Desde luego, las diferencias que existen entre estos banqueros son ciertamente numerosas. El primero, empujado desde muy temprano por la Revolución, que le indujo a transformar un negocio de servicios de ingeniería en Guadalajara por el de una especie de casa de cambios improvisada pero altamente exitosa; de ahí a la capital, al Banco Nacional y de allí a la gran aventura del Banco de Comercio; el segundo, el recién llegado, con una vocación natural para la comprensión de la esencia de las transacciones financieras (ya que, después de todo, señalaba, es muy sencillo encontrar clientes para el crédito, pues «todo mundo necesita dinero»).

Ugarte cultivó un interés por la cultura y el humanismo. Dos de sus «manías», la colección de porcelanas finas y la paciente formación de una enorme biblioteca de textos colonia-

---

<sup>139</sup> Nuestro Banco, órgano mensual del y para el personal del Banco de Comercio, S.A. e instituciones afiliadas, México, núm. 80, enero de 1954.

les mexicanos, especializada en el siglo XVI, tuvieron un éxito asombroso cristalizando en importantes —y valiosos— tesoros culturales. Ugarte disfrutaba, asimismo, de la atmósfera «bohemia» a la que frecuentemente conduce la inclinación intelectual. Espinosa Yglesias, en cambio, mantuvo una concentración de sus esfuerzos y acciones en una misma línea: la de los negocios, por espacio de más de 50 años. Mientras Ugarte cultivaba relaciones en el terreno personal, que con frecuencia conducían a ampliar su círculo de amistades; Espinosa prefirió, con su carácter más bien seco, el espacio de la influencia económica y política nacionales, sosteniendo pocas amistades personales. Se trataba de un astuto y voluntarioso lobo estepario.

179

En numerosos ámbitos tan diferentes, y en algunos otros tan parecidos, estos dos grandes banqueros ejercieron la hegemonía dentro del BC por un cuarto de siglo cada uno, entre 1932 y 1982. Expresaron, sin proponérselo, el tránsito de la sociedad mexicana de una nación fundamentalmente rural, políticamente inestable, a una etapa de urbanización e industrialización crecientes, a un país de instituciones maduras. Cabe señalar también que estos dos grandes empresarios recogen algunas de las cambiantes características de los grupos empresariales de México en general: de un carácter más bien familiar, con raíces con frecuencia agrícolas y provenientes del interior del país, con aspiraciones locales, a un nuevo tipo de empresario, mejor preparado para los negocios, con un perfil claramente urbano y proyecciones hacia el mercado nacional, con una visión política propia y mayor grado de autonomía frente al poder público. En cierta manera, una transición estructural de este tipo dentro de los grupos em-

presariales se repite en el México posterior a la crisis de los ochenta y principios de los noventa.<sup>140</sup>

#### LO VIEJO Y LO NUEVO

180 Cabe destacar en primera instancia los elementos de permanencia en la tradición del BC antes y después del cisma de 1956.<sup>141</sup> El aspecto de la modernización y el aprecio por las innovaciones técnicas y administrativas constituye acaso el elemento de continuidad más saliente. El BC valoró consistente y sistemáticamente la aplicación de nuevas técnicas bancarias. El lema con el que se expandió en los setenta, «un banco con ideas modernas», sintetizaba bien una característica estructural, antigua en el BC. Ciertamente que mantener semejante tradición resultaba ser mucho más complejo cuando el BC se había transformado en una gran institución nacional, con su inevitable inercia burocrática, durante los años sesenta y setenta, que en los primeros años de la organización, cuando la frescura de las ideas nuevas se ensayó de manera natural y espontánea.

Un buen ejemplo de estas diferencias puede tomarse de la curiosa manera como el BC sacó una de sus primeras ventajas frente a la competencia, a principios de los años treinta. El BC fue la primera institución bancaria en el país que pudo ofrecer a su clientela la posibilidad de cambiar un cheque

---

<sup>140</sup> Véase, por ejemplo: Miguel Ángel Centeni y Silvy Maxfield, «The Marriage of Finance and Order: Changes in the Mexican Political Elite», *Journal of Latin American Studies*, núm. 24, febrero de 1992, pp. 57-85.

<sup>141</sup> Véase el capítulo «El ascenso a la Dirección General del Banco de Comercio».

por efectivo en una sucursal distinta de aquélla en la que el cliente en cuestión manejaba ordinariamente su propia cuenta. Esto, que ahora nos parece natural, casi trivial, representó un elemento de tremendo impacto, incluso psicológico, en la estabilización y confianza de la clientela del naciente banco. «Derrumbamos el sistema completo», crecimos «como la espuma», recordaba entusiasta Aníbal de Iturbide.<sup>142</sup> La idea original de esta medida provino de Eustaquio Escandón, quien durante un viaje de negocios por Nueva York pudo observar una maquinita dentro de un almacén de esa ciudad que «transmitía» las órdenes tomadas en el mostrador a una bodega contigua. El principio podía aplicarse al reconocimiento a distancia de firmas autorizadas, desde cualquier sucursal hasta la casa matriz y viceversa. Entonces, se compró este equipo, se acondicionó a su nueva función en la ciudad de México, y la innovación surtió efecto. En su momento, el sistema tuvo un gran éxito y su introducción simbolizó la disposición constante a asumir riesgos que condujeran a la mayor eficiencia en el uso del equipo y la prestación de los servicios.

181

Para establecer un contraste respecto a las tareas de modernización que enfrentó el BC después de la llegada de Espinosa Yglesias a la Dirección General, baste señalar los inicios de la computarización de los servicios, tarea que fue acometida sin vacilación —a pesar de que hubo necesidad de efectuar el desembolso de fuertes cantidades (que no siempre se amortizaron rápidamente)—; la preparación de nuevo perso-

---

<sup>142</sup> Entrevista de AER con A. de Iturbide, noviembre de 1983, p. 14, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. II.B.2/12, caja 47].

nal, con exigencias crecientes de capacitación en magnitudes antes no imaginadas; el inicio de una revolución publicitaria, esta última influida en buena medida por la experiencia de Espinosa Yglesias en el negocio de los cines, iniciativa que tuvo una repercusión casi inmediata en el volumen de cuentas, en fin, nuevas áreas de dimensiones ajustadas a una gran institución financiera.

182      ¿Cómo pudo enfrentar con éxito la nueva administración este aumento casi geométrico en el volumen de los negocios? La clave la ofrece el discurso de Espinosa en sus constantes referencias a las bondades de una política invariable de reinversión de utilidades. Esto, que es fácil de decir y difícil de res-  
petar en el contexto mexicano (en el que tendía a imperar una falta de visión empresarial en proyectos de largo plazo por causas diversas: estrechez del mercado interno, inexistencia de mecanismos de financiamiento a largo plazo, hábitos de consumo),<sup>143</sup> operó con extraordinaria eficacia para el BC reformado, desde mediados de los años cincuenta y a todo lo largo del «desarrollo estabilizador». La eficacia creciente en la aplicación de los dividendos pagados y reinvertidos puntualmente por los accionistas del banco no era, sin embargo, un producto de la magia, sino de la apertura de nuevas oportunidades en los diversos sectores de la economía donde los créditos del banco iban a parar y que, en una especie de «círculo virtuoso», reclamaban nuevos créditos que se ejercían oportunamente. Así, hacia 1955, los dividendos pagados por el ban-

---

<sup>143</sup> Véase una discusión interesante al respecto, aplicada a los años sesenta, en James R. Himes, «La formación de capital en México», *El Trimestre Económico*, núm. 125, 1965, pp. 153-179.

co ascendieron a 6 millones de pesos, dos años más tarde, ya con el concurso de la Financiera y la Hipotecaria sumaron 10; en 1960, casi 22 millones, y en 1964, más de 35 millones, esto es, casi seis veces más que una década atrás.<sup>144</sup> ¿El secreto? De una parte, insistimos, el estado general de la economía, una economía en rápido proceso de industrialización. Pero esto es sólo una parte de la explicación, a la que volveremos al examinar más adelante el contexto económico nacional.

El aumento de la penetración del BC en el mercado financiero indica que su crecimiento fue mayor al promedio del sector (esto es particularmente cierto en lo que toca a depósitos, que pasaron de representar el 19.8% del total de la banca privada mexicana en 1957, al 27.8% en 1970), lo cual sólo es comprensible atendiendo a las particularidades de su política. Pensemos que la clave de esta aceleración está en una nueva política de asignaciones de créditos, que abandonó los privilegios de los accionistas más poderosos del grupo anterior (los escindidos), que habían favorecido a sus propios negocios industriales y financieros con créditos del banco, no siempre aplicados con la máxima eficiencia. La nueva política promovía la «pulverización» de las asignaciones, diversificando el riesgo y atendiendo a un mayor número de clientes. En este mismo sentido, la rápida decisión en el sentido de construir un grupo financiero completo, que ofreciera todas las opciones posibles a los diferentes tipos de clientes, multiplicó los dividendos, particularmente en caso de Financiera Bancomer, cuyas utilidades pasaron de una décima parte

---

<sup>144</sup> Cuadro balance presentado en *Informe anual*, 1964, p. 26.

a cerca de las tres cuartas partes de las del núcleo bancario original, en menos de una década.<sup>145</sup> Las instituciones componentes del Sistema se complementan mutuamente. Este resultado revela claramente cómo, en la situación previa a la creación del Sistema Bancomer, las instituciones financieras y de seguros propiedad de los consejeros del banco se beneficiaban unilateralmente de la clientela del BC. Jorge del Corral recuerda cómo «una de las cosas que mucho nos molestaba» —y aquí se refiere a su experiencia como funcionario de crédito menor en sucursales de la ciudad de México—, era la constante necesidad de justificar una negativa a algún cliente por montos de 10 a 20 mil pesos, cuando «de repente» te podían decir: don Ernesto Amescua pide 300 mil pesos para algo y entonces... «ahí están».<sup>146</sup>

Ese tipo de prácticas tan comunes hicieron que Espinosa Yglesias tendiera a reiterar una y otra vez en esa época la decisión de «no competir con nuestra clientela» en la búsqueda de asignación de créditos, dando preferencia a las funciones de la institución precisamente como intermediario bancario y no bancario, sin incurrir de manera directa —salvo en casos marginales— en el proceso de inversión física. En un discurso de 1967 en Zacatecas, escogido al azar, señala: «Seguimos creyendo que la función principal del Sistema Bancos de Comercio consiste en auxiliar financieramente a las empresas para que se fortalezcan. No poseemos negocios o industrias,

<sup>145</sup> *Ibid.*, p. 26. Los dividendos de Financiera Bancomer en 1964 fueron 13.3 millones de pesos, 69.2% de los del BC (19.2 millones).

<sup>146</sup> Entrevista de AER a Jorge del Corral. s/f, p. 12, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. 11.B.2/8, caja 47].

pues esto implicaría competir con nuestros clientes. Estamos convencidos, por otra parte, que el negocio bancario bien llevado, difícilmente permite diluir esfuerzos en otras tareas. Aspiramos a que nuestros bancos sean vehículos eficientes para acelerar el progreso de México y todo nuestro esfuerzo se encuentra encaminado a lograr este propósito». <sup>147</sup> Los resultados estaban a la vista. Esta convicción, por otra parte, refleja una de las mayores diferencias estructurales en el tipo de desarrollo de los grupos financieros Bancomer y Banamex a lo largo de estos años.

185

Vayamos a otro punto en el que se distingue un rasgo nuevo de la política de gestión del BC: el aspecto de la política de personal. Es en este aspecto donde posiblemente las diferencias en el tipo de gestión del BC antes y después de la llegada de Espinosa Yglesias a la dirección se acentúan más. Es verdad que el cambio de política se deriva en parte de la transformación de una pequeña empresa bancaria de los años treinta, que apenas rebasaba los 300 empleados en 1940, a otra de varios miles de funcionarios y empleados en los sesenta; sin embargo, la decisión de modernizar las relaciones laborales bajo una atmósfera de corresponsabilidad institucional, debe adjudicarse a la iniciativa del cambio de administración que surgió con la llegada de Espinosa Yglesias.

En efecto. Ciertas prácticas, que resultaron efectivas en los inicios de la organización, como la feminización de la fuerza de trabajo o la asignación de una cuantiosa prima de

---

<sup>147</sup> Entrevista de Roberto Vallarino a Manuel Espinosa Yglesias, p. 142, tomada de *Nuestro Sistema Bancomer*, órgano mensual del y para el personal del Sistema Bancos de Comercio, México, enero de 1967, pp. 15-17.

aguinaldo cada año, a costa del salario base, fueron revisadas radicalmente. Sobre la preferencia de contratar mujeres, Aníbal de Iturbide recuerda orgulloso: «Yo revolucioné la banca en México, fui el primero que se le ocurrió, por razones de orden económico, que había que tener empleadas muchachas lo más posible...» ¿La lógica? No se trataba, como pudiera pensarse en primera instancia, de que los salarios fuesen más bajos por igual trabajo tratándose de mujeres, tampoco, a la inversa, que se mantuviera una política feminista de vanguardia. Lejos de esto, las razones económicas se ubicaban fundamentalmente en la reducción de los fondos de pensiones y de jubilación y en la creación de una imagen atractiva hacia los consumidores de servicios financieros. Continúa Aníbal de Iturbide: «... la mujer no te crea problemas futuros... es un porcentaje muy pequeño la que hace carrera... se queda trabajando hasta que se casa y se va... o se murió la hermana... o se van a cuidar a los hijos, en fin, las mujeres no hacen una carrera bancaria». <sup>148</sup>

Esta política, en cierto modo copiada de Europa, tuvo sin duda importantes efectos en México. El BC llegó a tener una proporción de 70 mujeres por cada 100 empleados durante un corto periodo inicial. <sup>149</sup> La proporción varió, pero continuó siendo alta en años subsecuentes. Todavía en 1953 la proporción entre hombres y mujeres era cercana al 1 a 1, con 716 empleados hombres y 619 mujeres. Destaca para este momento, asimismo, la altísima proporción de jóvenes dentro

<sup>148</sup> Entrevista de AER a A. de Iturbide, enero de 1983, pp. 11-12, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. 11.B.2/12, caja 47].

<sup>149</sup> *Ibid.*, p. 12.

de la institución: había 539 mujeres entre 15 y 25 años, contra 522 hombres.<sup>150</sup>

La alta rotación del personal femenino, por otra parte, presionó la rápida introducción de mecanismos de vanguardia en la capitalización de personal en el BC, respecto de los demás bancos, con repercusiones favorables en una época en que difícilmente los empleados contaban con carreras profesionales al ingresar a una institución de crédito. Pero no se trataba de una política progresiva consciente, sino más bien de un pragmatismo sensible, innovador. Por ello es que la aparición de embarazadas entre las empleadas era visto como sinónimo de despido, y en el caso de tratarse de empleadas necesitadas de mantener un ingreso en el banco, una verdadera catástrofe.

187

Esta política cambió con Espinosa Yglesias. Recuerda Espinosa que a poco de llegar a la dirección del banco, una empleada lo fue a visitar a su oficina para exponerle su situación de embarazada y la secuela que dicha situación implicaba, con el agravante de que ni el novio ni la madre la iban a aceptar: perdía el trabajo, el novio no se casaba con ella y la madre la echaba de la casa. Espinosa prometió que podría conservar su trabajo después de tener al bebé y el conflicto terminó en boda.<sup>151</sup> Y no es que se tratara de una reforma de envergadura, sino el reconocimiento práctico de que unas relaciones labora-

---

<sup>150</sup> *Nuestro Banco*, órgano mensual del y para el personal del Banco de Comercio, S.A. e instituciones afiliadas, México, núm. 90, noviembre de 1954, contraportada.

<sup>151</sup> Entrevista de Vallarino, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. I.10.c/1, caja 13].

les modernas y sanas deberían incluir derechos fundamentales para todos los empleados. En este sentido, el hacer posible una carrera bancaria para las empleadas, independientemente de la maternidad, hizo viable el acceso de mujeres a puestos de mayor nivel de responsabilidad en el BC.

188

Consideremos ahora el asunto de las proporciones entre salarios base y la gratificación anual. Esta última había ido incrementando su importancia en el salario global durante los años cuarenta, al pasar de representar 2, 3, 4 y hasta 6 meses del sueldo regular. Dada esta tendencia, los empleados pedían préstamos a cuenta de la gratificación anual y esperaban su distribución al final del año con gran expectación.<sup>152</sup> En el fondo, la política de dividir los ingresos anuales del personal de esa manera procuraba minimizar los montos de liquidaciones y reducir el impacto de las prestaciones con base en el salario corriente. Con la llegada de Espinosa, se regularizó esta situación, se prorrateó la gratificación inflada en su impacto mensual y se fijó un nuevo salario nominal. Poco a poco, igualmente, se fueron incorporando prestaciones más amplias, como el reparto de utilidades, la prima vacacional, etcétera, aunque todo esto al margen de una organización sindical propiamente dicha. Espinosa señalaba simplemente que sus empleados deberían ser tratados «como si fueran» sindicalizados, pero nunca aceptó esta forma de institucionalización de las relaciones laborales, acaso por su amarga experiencia en el caso del negocio de los cines.

---

<sup>152</sup> Entrevista de AER a Jorge del Corral, pp. 8-9, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. 11.B.2/8, caja 47].

En realidad, la escala de la nueva institución planteaba mayores problemas de fondo. Basta comparar algunas cifras. En 1950 el BC contaba con mil 241 empleados y los bancos afiliados aportaban otros 2 mil 242 (esto es, una proporción de 1.8 trabajadores en provincia por uno en el D.F.). Una década más adelante, los empleados dependientes del BC eran 2 mil 364 y, sumados a los trabajadores del sistema en provincia, 5 mil 109, alcanzaban la suma de 7 mil 471, cifra que alcanza el impresionante total de 17 mil 923 empleados en 1970. Dadas estas tendencias, la administración de Espinosa Yglesias tuvo que instrumentar mecanismos mucho más dinámicos y modernos en el establecimiento de relaciones laborales sanas, proceso que involucraba, adicionalmente, la incorporación de miles de nuevos empleados en puestos de trabajo con requerimientos de preparación técnica más avanzados que en el pasado. Sólo en el año de 1962, el banco estimaba contratar 500 personas, las que pasarían por un proceso de selección del doble de solicitantes. En años subsecuentes, el ingreso anual de trabajadores se acercó a mil, mientras que los solicitantes se multiplicaron nada menos que por seis. Todo ello implicaba la organización de cursos de capacitación para miles de empleados (mil 700 sólo en 1962) y un nuevo esquema de relaciones laborales, más moderno y ágil.<sup>153</sup> A mediados de los años sesenta los cursos ofrecidos cubrían, entre otros, los siguientes temas: Legislación bancaria, Contabilidad bancaria, Relaciones públicas, Administración de empresas, Venta de

---

<sup>153</sup> Informe anual, 1964, pp. 24-27.

servicios, Perfeccionamiento secretarial.<sup>154</sup> Por estas fechas, la Dirección General ordenó la realización de un estudio y la presentación de un plan de reorganización del Sistema. De ahí surgió el grupo de Finanzas y Operaciones del Sistema al tiempo que se implantó una nueva estructura administrativa.<sup>155</sup> La Dirección respondía a las nuevas necesidades.

190 Un rasgo al que, con el ingreso de Espinosa Yglesias a la Dirección General se le dio una continuidad fundamental, es el de la importancia concedida a la acción del banco en la provincia mexicana, particularmente después del Convenio de Responsabilidad impulsado por el nuevo director. Espinosa Yglesias, hasta mediados de los cincuenta era un desconocido en el ámbito bancario, especialmente en los estados, se propuso una intensa campaña de promoción de las actividades económicas de los antiguos bancos afiliados, realizando permanentemente giras de trabajo. Un indicador del peso continuado de los ahora bancos de provincia, dentro del Sistema, es el número de sus empleados, cuya proporción respecto del total se mantuvo primero y aumentó sustancialmente en los sesenta, pese a la fuerza inmanente a la centralización económica del proceso de industrialización. Por cada empleado del BC en la ciudad de México, había 1.8 en provincia en 1950, 2.15 en 1957, 2.37 en 1970. Algo semejante puede decirse respecto del monto del crédito disponible para provincia. En casos extremos, el BC local manejaba alrededor de 50% de los financiamientos locales a lo largo de los años sesenta, lo que indica la importancia de

---

<sup>154</sup> Nuestro Sistema Bancomer, órgano mensual del y para el personal del Sistema Bancos de Comercio, México, varios números, 1965.

<sup>155</sup> *Ibid.*, primer semestre de 1966.

dichos bancos para el desarrollo regional. Este tema será desarrollado a profundidad en el siguiente capítulo.

Otro aspecto que fue producto de una nueva visión en la orientación del BC con la llegada de Espinosa Yglesias fue sin duda la importancia otorgada a la construcción de edificios, ampliación de sucursales y apertura de nuevos bancos en la provincia hasta cubrir la totalidad del territorio nacional e incluso —lo cual maduraría hacia los setenta— la expansión del negocio bancario hacia América Latina y el resto del mundo. La política de la Dirección del BC, tan proclive hacia la modernización, se expresó privilegiadamente en dos grandes proyectos de construcción de edificios para las oficinas centrales del Sistema. El primero se inauguró en el año de 1964 en el corazón del centro histórico y constituyó un legítimo motivo de orgullo para Espinosa Yglesias, su principal impulsor, como «el edificio bancario más moderno y funcional de América Latina».<sup>156</sup> En su tradicional «Carta a los señores accionistas» de aquel año, Espinosa destina una larga sección a la descripción del inmueble, destacando la abismal distancia respecto del local original de 1932, rentado, y con una superficie no mayor de 863 metros cuadrados, contra los 35 mil del nuevo edificio. Así, se resalta los consumos de luz y teléfono, el número de empleados, el volumen del capital, de «antes y después». Una descripción contemporánea del edificio, ya en operación, del año de 1967 destaca:

---

<sup>156</sup> Informe anual, Banco de Comercio, 1964, p. 17.

... (se trata de) un edificio de vidrio de diez pisos ubicado en la calle de Bolívar... interiores de mármol gris blanco, alfombras moradas, luz indirecta, un traqueteo de calculadoras y máquinas de escribir eléctricas, suave música en frecuencia modulada que se escucha hasta en los elevadores —... y continúa— un ballet de cajeras con peinados altos y batas rosas, porteros de gris que abren las puertas de cristal con sus manos enguantadas a los clientes que hormigean sobre el reluciente piso... gigantescas cajas fuertes que se abren en sus profundidades metálicas... dispositivos electrónicos de seguridad, montañas de billetes, acciones, valores...<sup>157</sup>

192

Esta misma imagen de modernidad, y con mucho mayor amplitud, se repetirá en el segundo «bunker» —como lo calificaron algunos críticos— de Espinosa Yglesias dos décadas más adelante, en el Centro Operativo Bancomer. ¿Una simple coincidencia? No lo parece. Existe un claro elemento de influencia del carácter personal en ambos proyectos, el de Bolívar y el de Avenida Universidad. Pero más allá de esta semejanza, pensamos, se refleja una perspectiva de tipo institucional en esta suerte de arquitectura bancaria típica. Si se compara el «estilo Bancomer» con la preferencia característica de Banamex por edificios coloniales, de piedra, sólidos y majestuosos, con un sesgo aristocrático (pensemos en su oficina matriz, en lo que fuera la casa del Marqués de Valparaíso en el siglo XVIII, con fachada de tezontle rojo, ángeles de piedra y un altar barroco), encontraremos dos tendencias —con sus divergencias puntuales— entre el vidrio y el acero de Bancomer y la casona colonial de Banamex que, al parecer, dicen

---

<sup>157</sup> Apareció originalmente en «Los cuatro grandes», *Contenido*, abril de 1967.

mucho más sobre el estilo de crecimiento económico de ambas instituciones, que simplemente reflejar las preferencias personales de sus directores.

No puede dejar de advertirse, después de lo avanzado hasta aquí, que el ingreso de Espinosa Yglesias a la Dirección del BC se tradujo en un importante «paquete» de políticas específicas, desde la reinversión de utilidades como palanca de desarrollo, hasta la arquitectura modernista de sus instalaciones. Ahora bien, existe un «puente» entre la aplicación exitosa de estas nuevas políticas y el ambiente económico nacional. A este tema volveremos ahora nuestra atención.

193

#### ESTRUCTURA FINANCIERA Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

Durante los años de rápido crecimiento económico con estabilidad de precios que caracterizó la segunda mitad de los cincuenta y hasta 1970, encontramos un acercamiento entre la política económica gubernamental y lo que podríamos llamar la filosofía financiera de la Dirección del BC. Esta alianza no era nueva, y es posible afirmar que acompañó en gran medida la evolución del BC desde sus comienzos, aunque nunca en términos de subordinación acrítica, como ocurrió en el caso de la dirección del Banco Nacional. Ugarte ponderó siempre, con madurez, la distancia con las autoridades económicas del país. Otro tanto hizo Espinosa Yglesias. Así, en muchos casos, la insistencia desde la Secretaría de Hacienda (y su portavoz privilegiado de la época, Antonio Ortiz Mena) y el Banco de México (con Rodrigo Gómez al frente) en el fomento al ahorro, el cuidado en la aplicación de la inversión

productiva hacia proyectos viables, la renuncia a la expansión deficitaria del gasto público (no siempre cumplida), la vigilancia de las presiones inflacionarias, entre otros propósitos, se encuentran puntualmente en los numerosos discursos de la época de Manuel Espinosa Yglesias. Este consideraba, en síntesis, que la evolución positiva del BC era un factor del crecimiento general de México. Esta sencilla proposición apunta a una relación, desafortunadamente poco explorada, entre crecimiento económico y estructura financiera.

194

Entre los pocos estudios que exploran la relación entre estructura financiera y crecimiento económico en México en el periodo que estamos examinando, está el texto de Raymond W. Goldsmith donde se establecen los siguientes términos de comparación para la evolución de dos indicadores de crecimiento en lo que va del siglo: 1) en cuanto a la evolución económica general se toma la medida convencional de la tasa de crecimiento del producto interno bruto *per cápita* y 2) en lo que toca al desarrollo financiero se estima un indicador indirecto: la razón entre el producto nacional y el volumen de activos financieros totales. Luego se calcularon las tasas anuales de crecimiento. Estos datos aparecen en la siguiente tabla:

DESARROLLO FINANCIERO Y ECONÓMICO, 1900-1963  
(TASAS DE CRECIMIENTO ANUALIZADAS)

Años	PNB per cápita	Razón de activos financieros/PNB
1900	-	-
1910	2.1	6.5
1920	1.1	-4.7

## CONTINUIDAD Y CAMBIO EN EL BANCO DE COMERCIO, 1956-1970

1930	-2.1	4.6
1940	0.1	5.7
1945	6.5	4.2
1950	2.1	-0.9
1955	2.5	-1.0
1960	1.1	2.1
1963	1.4	7.1

---

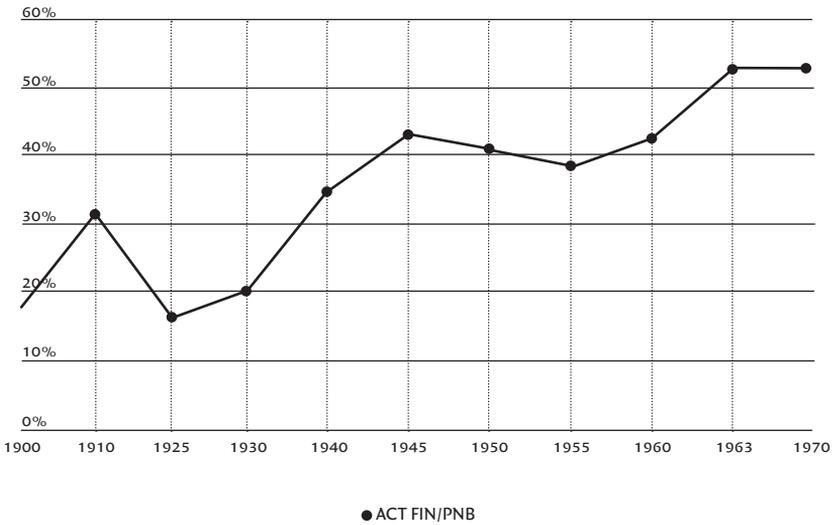
Las tasas de cambio anualizadas de esta tabla sugieren algunas tendencias significativas (pese a lo crudo de los estimadores). Primero, no existe una relación unívoca entre crecimiento económico y estructura financiera, esto es, en ocasiones encontramos que los indicadores seleccionados se mueven en direcciones paralelas, en otras, en cambio, la evolución es en sentido inverso. No obstante, es posible distinguir algunos patrones. Durante la última parte del porfiriato, ambos indicadores crecen sustancialmente. La década de la Revolución armada vio desplomarse a la estructura financiera anterior y tuvo un lento crecimiento económico, que continuó durante los años veinte. Más adelante, la Depresión favoreció la reestructuración de un aparato financiero propio y esto incidió en el crecimiento industrial temprano de la segunda parte de la década de los treinta y los cuarenta. De aquí, la coyuntura larga de la Segunda Guerra añadió un gran impulso, aunque también aceleró la inflación y generó un cierto retraso de la infraestructura financiera. Finalmente, de mediados de la década de los cincuenta y durante los sesenta, vemos coincidir crecimiento económico y estructura financiera.

Goldsmith renuncia a establecer una relación de causalidad del tipo «existe un mayor crecimiento económico a mayor

desarrollo financiero»; sin embargo, de los datos que proporciona su estudio se sigue que México vivió un lento proceso de maduración de sus instituciones financieras, sobre todo después de la Segunda Guerra, llegando los activos financieros a representar del 40% a un poco más del 50% del PNB más de una década (53% en 1963 y 1970).<sup>158</sup> Esto se refleja en la siguiente gráfica:

196

MÉXICO: RELACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS A PNB,  
1900-1970



Fuente: Goldsmith, R. W.: 1966, p. 230, 1970 según Nafinsa: 1981.

<sup>158</sup> Raymond William Goldsmith, *The Financial Structure and Development*, New Haven, Yale University Press, 1969, p. 106.

Este indicador parece congruente con lo dicho arriba acerca de las correlaciones entre crecimiento económico y financiero, avance paralelo antes de la Revolución, caída común con ésta, rápida evolución de la estructura financiera en los treinta y en los sesenta (y setenta), con movimientos en sentido inverso de los indicadores del crecimiento real en la primera parte de los treinta (declinante) y la industrialización de los sesenta (crecimiento estable). Los años cuarenta y cincuenta no ofrecen un patrón claro sobre las dos variables, manteniéndose, en el caso de la razón activos financieros a producto una evolución casi estática. Para nuestros propósitos, esta discusión cumple un solo propósito: ofrecer una explicación plausible, dentro del contexto económico nacional, del rotundo éxito del BC —y de la estructura financiera del país en general— durante la época del desarrollo estabilizador. En este periodo, los intereses de las instituciones bancarias, de los inversionistas privados y de las autoridades hacendarias y estatales, parecían confluir armónicamente hacia la meta de desarrollo. ¿Qué impidió proseguir con este proyecto económico, dónde encontró su límite, en qué medida contribuyeron las instituciones financieras a los desequilibrios de los setenta?





EL FIN DE LA ESTABILIDAD BANCOMER  
AL FRENTE DEL SISTEMA FINANCIERO, 1970-1976

Si el símbolo del crecimiento económico en los años sesenta lo representa la evolución regular del producto interno a tasas constantes y dos manifestaciones financieras consideradas en su momento de alto valor, la tasa de cambio fija y la libre convertibilidad del peso; durante los años sesenta el encanto se esfumó, algunos resortes se rompieron y puede decirse que el nuevo símbolo de la década lo constituyó la inestabilidad. El ascenso de la inflación durante los setenta trajo consigo una serie de modificaciones estructurales a las funciones tradicionales de la banca especializada, destacándose la creación de una legislación prácticamente nueva orientada hacia la operación de la banca múltiple, lo que a su vez se tradujo en cambios decisivos en la economía mexicana de la época. Uno de esos cambios fue el aumento del peso económico de los grupos financieros, entre los que destaca la participación de Bancomer.

199

Bancomer, la nueva institución sustituto del Sistema de Bancos de Comercio, nacida el 19 de noviembre de 1977, pero incubada a lo largo de más de dos décadas, logró el liderazgo completo del sistema financiero mexicano en esos años. Consecuentemente, Espinosa Yglesias, líder natural del gru-

po, alcanzó posiblemente el máximo de su influencia política, además de económica, durante esta década. Para analizar estos cambios, dividiremos el capítulo en dos grandes subperiodos, que por comodidad haremos coincidir con los sexenios presidenciales de 1970-1976 y 1977-1982. En realidad existe una buena justificación para hacerlo así, puesto que el *boom* petrolero de la segunda parte de los setenta justifica por sí solo —desgraciadamente— un tratamiento específico.

200

En este capítulo enfrentaremos el problema de ofrecer una explicación satisfactoria a la aparente contradicción entre la relativa declinación económica en la que incurrió México durante la década de los setenta, por una parte, y la consolidación del poder de la banca, y de Bancomer en particular, por la otra. Decimos que se trata de una contradicción puesto que, en términos generales, debe existir una correspondencia entre el desarrollo económico de un país y el de su sector financiero, verdadera turbina de dicho desarrollo, siempre que la intermediación se oriente hacia actividades generadoras de nuevos bienes y servicios. Por causas que aparecerán claras en el curso de la exposición, la intermediación financiera en México (en parte como producto de fenómenos mundiales) tendió a apartarse, en el curso de los años setenta, de sus funciones tradicionales, haciéndose a la vez más compleja, más internacionalizada y más dependiente de operaciones de índole monetaria en sí misma. Esto le permitió a la banca mantener una dinámica propia, relativamente autónoma de los sectores productivos, factor que, en síntesis, permite explicar su avance y concentración, pese a las dificultades de la economía en su conjunto.

Procederemos pues a identificar los grandes cambios de la política económica de gobierno como respuesta al agota-

miento del «modelo» del desarrollo estabilizador (así como al trasfondo de la crisis del sistema financiero internacional que se había establecido desde Bretton Woods), para pasar a analizar la respuesta ofrecida por el Sistema Bancos de Comercio y su enorme éxito hasta la creación de Bancomer. Consideraremos enseguida el liderazgo de Espinosa en el proceso de fusión, la continuidad en lo que sería la vida interna del grupo, para culminar con el principio del fin de la carrera financiera de nuestro personaje, cortada de tajo el 1 de septiembre de 1982.

201

Los doce años subsecuentes al periodo del desarrollo estabilizador coinciden nítidamente con las administraciones presidenciales de Luis Echeverría Álvarez y José López Portillo. Pese a sus indudables diferencias en el manejo de las respectivas administraciones de estos dos presidentes, es posible tratar el periodo 1970-1982 como un periodo unitario, cuya política económica tuvo un tinte predominantemente populista —aunque no constante a lo largo de los dos sexenios—, que pretendió hacer de la intervención estatal la piedra de toque del quehacer económico. Ambos expresidentes culminaron sus mandatos sexenales con sendas devaluaciones y en condiciones de una gran precariedad política. Pese a ello, las dos administraciones aplicaron medidas de índole socializante al final de sus mandatos —la expropiación de tierras en el valle del Yaqui y el Mayo, así como el golpe de mano de la nacionalización bancaria— que si bien lograron refrendar la fuerza del presidencialismo en nuestro país, no resolvieron los problemas económicos estructurales a los que pretendían enfrentarse —el retraso de la producción agraria y la tendencia hacia la desintermediación financiera y a la pérdida

de control nacional sobre los flujos monetarios en general—. Este último aspecto es crucial para nuestra historia. Cuando hacemos referencia a la desintermediación o a la pérdida relativa de soberanía financiera, pensamos en la reducción relativa de depósitos en moneda nacional respecto del PIB (particularmente los depósitos pactados a largo plazo), así como a la creciente presencia de moneda extranjera (el dólar, en nuestro caso) en la fijación del valor de las transacciones y en la propia denominación de los depósitos. Ello quiere decir que la moneda del país, el peso, tiende a perder sus atributos de reserva de valor y vehículo para realizar las transacciones. Ahora bien, durante los setenta estas tendencias tuvieron una fuerza creciente y, como lo percibió Keynes con agudeza (aplicándolo a la Alemania de entreguerras), «corromper» la moneda de un país equivale a arrebatárle su soberanía.

Es posible señalar que por esos años se inicia un periodo de la vida nacional cuya tendencia al desequilibrio económico, ya apuntada, se empata con algunas contradicciones sociales derivadas del explosivo crecimiento demográfico, el desigual desarrollo regional y un freno a la mejoría en la distribución del ingreso. Así, ambas administraciones intentaron una salida estatal a estas manifestaciones de pérdida de hegemonía, sin conseguirla. Devaluaciones, fuga de capitales, altos déficit estatales, se constituyeron en el signo de los nuevos tiempos.

#### PRESIONES ECONÓMICAS

#### DEL FIN DEL DESARROLLO ESTABILIZADOR

Aunque es con el año de 1970 cuando se inaugura la noción de un nuevo estilo de crecimiento económico que Echeverría

bautiza como «Desarrollo Compartido» y se otorga acta de defunción formal al «Desarrollo Estabilizador», puede argumentarse que el acta de defunción real ocurrió alrededor de la crisis social evidenciada durante el movimiento estudiantil de 1968, que cuestionó los resultados del pacto social anterior sin necesidad de impugnar directamente su aspecto económico. El destacado economista Leopoldo Solís, uno de los analistas más asiduos de este periodo —que además vivió como participante al ocupar el puesto de Director de Programación Económica de la Secretaría de la Presidencia entre 1971 y 1975—, ha insistido en la existencia de lo que podríamos llamar un «triple déficit» de la estrategia del «Desarrollo Estabilizador»: 1) incapacidad para generar suficientes oportunidades de empleo, 2) insuficiencia para mejorar la distribución del ingreso y 3) limitaciones para estimular la competitividad internacional del país.<sup>159</sup> Las causas estructurales que apunta Solís para explicar estas tres insuficiencias fundamentales se sintetizan en el siguiente párrafo:

---

<sup>159</sup> Leopoldo Solís, *Intento de la reforma económica de México*, México, El Colegio Nacional, 1988, pp. 158-159. Esta obra contiene una de las más serias reflexiones de índole económica sobre el régimen de Echeverría... así como sobre su fracaso. Otro trabajo interesante, que abarca todo el periodo de 1970-1982, se encuentra en Carlos Bazdresch y Santiago Levy, «Populism and Economic Policy, 1970-1982», en Rudiger Dornbusch y Sebastian Edwards E. (eds.), *The Macroeconomics of Populism in Latin America*, Chicago University Press, 1991. También interesante, aunque con un punto de vista evidentemente interesado, es Carlos Tello, *La política económica en México, 1970-1976*, Siglo XXI Editores, México, 1979.

*Si se considera el funcionamiento global de la economía durante el Desarrollo Estabilizador, puede concluirse que la política de sustitución de importaciones y el estancamiento de la agricultura agravaron el problema del empleo; la falta de progresividad fiscal incrementó la carga impositiva del sector laboral; la transformación de un instrumento de política económica, el tipo de cambio, en una meta supuestamente legítima en sí, obstaculizó el control del déficit comercial y el amplio margen de la deuda externa permitió que se pospusiera la implementación de políticas correctivas.<sup>160</sup>*

204

El análisis de Solís muestra —con la ventaja que supone escribir dos décadas después de los acontecimientos— que la estrategia de los años sesenta se había agotado. Y no únicamente por razones de errores de política interna. El inicio de los setenta coincide con una nueva fase del proceso de crecimiento internacional. El dólar pierde su hegemonía de más de tres décadas y el mundo industrializado en su conjunto entra en un periodo de más lento crecimiento que condiciona, hasta cierto punto, las propias alternativas de política para nuestro país. En todo caso, estas circunstancias permiten explicar el refugio de las administraciones presidenciales de los setenta en el déficit público (detrás de la deuda externa, primero, y de las exportaciones petroleras forzadas, después), para sostener su gasto.

Como se sabe, el gasto público sólo puede tener lógicamente tres orígenes o fuentes de financiamiento: 1) los ingresos propios, derivados de la recaudación fiscal o la venta de bienes y servicios públicos, 2) la deuda interna, y 3) la deuda externa. Solís ha argumentado convincentemente cómo, al

---

<sup>160</sup> Ibid., p. 158.

eludir el Estado la primera opción, particularmente en el contexto de la propuesta de reforma fiscal frustrada a finales de 1972 (una propuesta semejante —en verdad la base analítica de la de 1972— fue igualmente congelada en 1964), y encontrar crecientes dificultades para aumentar los recursos provenientes de la vía del encaje legal (dado un proceso creciente de desintermediación financiera, esto es, una baja relativa de la proporción total de recursos disponibles en los bancos como depósitos sujetos al encaje), la administración del presidente Echeverría se entregó en los brazos de la tercera opción, la deuda externa, propiciando las condiciones estructurales de un ascenso en la inflación interna y su consecuencia necesaria: la inestabilidad financiera generalizada.

205

Resulta notable que el cáncer de la inflación (cuyos efectos más devastadores se percibirían una década después) se considerara tan alejado de la economía mexicana todavía en la II Convención del Sistema Bancos de Comercio, realizada en octubre de 1967, fecha conmemorativa de los primeros 25 años de vida del BC. En esa ocasión, Antonio Ortíz Mena, entonces Secretario de Hacienda, respondió a una de las preguntas del público asistente a la Convención: «¿Tenemos peligro de inflación en México?», con un rotundo «no». Igualmente, señaló que la presencia de un déficit público no constituía un problema, «el déficit en sí mismo no tiene importancia», señaló, y frente al problema de la deuda externa, indicó que la capacidad de endeudamiento del país estaba controlada por su creciente capacidad de producción.<sup>161</sup> Menos de un quin-

---

<sup>161</sup> Memoria de la II Convención del Sistema Bancos de Comercio, México, s.e., 1967, pp. 44-45, [N. del E., en CEEY, Archivo MEX].

queno después, México entró de lleno a una dinámica de crecientes inflación, déficit y endeudamiento, lo que muestra la justeza de las preocupaciones externas durante la citada Convención. ¿Cómo logró el Sistema Bancos de Comercio y su heredero natural, el grupo financiero Bancomer, sortear y salir adelante de este huracán en formación, que presagiara la tormenta de los años ochenta?

206

La respuesta está vinculada con la política del grupo encabezado por Manuel Espinosa Yglesias, orientada a adelantarse a los inminentes cambios que veían venir en su sector y aprovechar las oportunidades que simultáneamente se abrían a los intermediarios financieros privados. Y no es que el grupo dirigente del antiguo BC prefiriese operar dentro de una situación de inestabilidad financiera. Sería difícil encontrar a algún personaje público perteneciente al sector privado que hubiese puesto más énfasis que el Director General de Bancomer en prevenir sobre los grandes peligros intrínsecos a la aceleración de un proceso inflacionario. Muchos años más tarde, en una entrevista de 1986, Espinosa Yglesias apuntaría, por ejemplo, que la caída del régimen de Salvador Allende en Chile (que recibió un apoyo diplomático importante del de Echeverría), lejos de tratarse de un resultado provocado por la intervención de la CIA, se debía explicar fundamentalmente por la inflación.<sup>162</sup> Tal es la importancia que siempre le concedió Espinosa a las condiciones de estabilidad financiera como factor de paz social. Siempre que así lo juzgara pertinente, Espinosa aplaudió las medidas gubernamentales favorecedoras de un crecimiento sin inflación.

---

<sup>162</sup> *Excélsior*, abril de 1986.

Así por ejemplo, en su Informe anual como presidente de la Asociación Mexicana de Bancos de 1971-1972 (cargo que ya había ocupado en 1965-1966), durante la XXXVIII Convención Bancaria, Espinosa Yglesias utilizó un tono de proximidad y apoyo al presidente Echeverría por la «resolución de disminuir deliberadamente nuestro ritmo de crecimiento en 1971», con lo que hacía referencia a la influencia de la devaluación del dólar respecto al oro y sus repercusiones en México, y la disposición presidencial a mantener el equilibrio financiero. «La estabilidad de precios y del tipo de cambio —continuaba Espinosa— ha sido sin duda uno de los pilares fundamentales de nuestra política económica reciente. En gran medida esto es lo que ha propiciado nuestro progreso. Romper dicha estabilidad —concluía contundente— equivaldría a romper la espina dorsal del desarrollo mexicano». Pocos años más adelante se rompería esta «espina dorsal». Tocaría al propio presidente Echeverría (y más todavía a López Portillo) fomentar las causas de la inestabilidad, en su afán voluntarista de mantener a toda costa el rápido crecimiento del país, a riesgo del aceleramiento de los precios internos.

207

Según Leopoldo Solís, un momento crucial, determinante para la suerte que corrió la política económica echeverrista en la última parte de su mandato, se produjo en agosto de 1971, cuando el gobierno estadounidense de Richard Nixon tomó la decisión de dejar flotar el dólar frente al oro. La flotación del dólar equivalía a una revaluación del peso mexicano frente a la divisa estadounidense y, por pertenecer a su área de influencia, también ante el resto del mundo. En general, la devaluación del dólar trajo como consecuencia una retracción sustancial del comercio mundial, y puede considerarse como un preludio de la recesión internacional de 1972-1973.

Mientras para los Estados Unidos la devaluación era una medida encaminada a mejorar su situación de balanza de pagos, al encarecer sus importaciones e impulsar sus exportaciones, para México se preveía una situación inversa (de mayores complicaciones para sus exportaciones y franco favorecimiento a sus importaciones), lo que amenazaría con elevar el déficit de balanza de pagos y una elevación eventual de la inflación interna. La situación era delicada debido a la proporción mayoritaria de nuestro comercio exterior que estaba atada estructuralmente al mercado norteamericano. Todo esto apuntaba a la conveniencia de examinar seriamente la opción de dejar flotar igualmente al peso frente al dólar.

En los días subsecuentes a la devaluación del dólar, Solís preparó un memorándum explicitando las opciones que se abrían al gobierno mexicano:

*La situación actual del dólar —escribió Solís— haría posible que se pusiera a flotar el peso frente al dólar, con el argumento de que la inestabilidad del dólar y la inflación estadounidense hacen que la medida sea imperativa. De este modo, el gobierno evitaría pagar el precio político interno de la devaluación unilateral que ocurriría en el futuro si nuestra balanza de pagos no mejora [...] Mantener la paridad fija peso-dólar sin que la recaudación de impuestos sufra un cambio drástico, significa una tasa de crecimiento baja, desempleo creciente y la imposibilidad de utilizar el gasto público para redistribuir el ingreso.<sup>163</sup>*

Este sabio consejo, por supuesto, pasó desapercibido para las autoridades hacendarias. La oposición a la modificación

---

<sup>163</sup> Solís, *op. cit.*, pp. 94-95.

del tipo de cambio de parte de la mayoría gubernamental fue contundente, lo que permitiría al Secretario de Hacienda Hugo B. Margáin expresar en una entrevista con plena seguridad: devaluación, «es una palabra que no existe en mi diccionario».<sup>164</sup> En tono más serio, casi dos años más tarde y ante la Convención anual de la Asociación de Banqueros, en marzo de 1973, Margáin abundaría: «Como en ocasiones anteriores, la última crisis financiera internacional no tomó por sorpresa a las autoridades mexicanas. La fortaleza y solidez de nuestra economía permitieron mantener inalterable el tipo de cambio... y la absoluta y tradicional libre convertibilidad y transferibilidad de la moneda nacional».<sup>165</sup> No lo sería por mucho tiempo más, pero evidentemente los 12.50 pesos por dólar habían alcanzado la naturaleza de mito.

209

Aunque en términos generales las relaciones entre el Banco de Comercio y las autoridades gubernamentales se mantenían en buenos términos, no dejaron de presentarse ya algunas fricciones, derivadas de la inconsistencia entre el discurso triunfalista en el gobierno y la realidad económica, crecientemente frágil. Espinosa Yglesias recuerda una situación embarazosa en que, ante un reclamo del Secretario Margáin sobre síntomas de evasión de impuestos por parte de algún cliente importante del Banco de Comercio, Espinosa replicó sobre la mucho más grave situación evidenciada por la salida de capitales del país, ejemplificada por el caso de un funcionario público que había enviado al exterior más de 20 millones de pesos de aquella época, a lo que Margáin no pudo contestar nada.

---

<sup>164</sup> *Ibid.*, p. 97.

<sup>165</sup> XXXIX Convención de la Asociación de Banqueros de México, marzo de 1973, p. 31.

210 Existe cierto consenso en considerar la presencia de Hugo Margáin al frente de la Secretaría de Hacienda como una designación de compromiso dentro del gabinete echeverrista entre un Secretario más inclinado hacia la izquierda en la Secretaría de la Presidencia (Horacio Flores de la Peña) y otro funcionario de tendencia contraria al frente del Banco de México (Fernández Hurtado). Estas posiciones (centro, izquierda y derecha) fueron las posturas defendidas en forma respectiva en las discusiones intragubernamentales a propósito del intento de reforma fiscal progresiva de fines de 1972, cuando ya era evidente que la situación presupuestaria del gobierno estaba «saliéndose de control». <sup>166</sup> La propuesta de reforma, presentada por la Presidencia, se planteaba la plena acumulación de los ingresos personales para efectos del impuesto sobre la renta; la desaparición de las acciones (y los bonos) al portador; el aumento de la tasa máxima de impuesto del 35% al 42%, entre los puntos más controvertidos. En las reuniones de los miembros del gabinete con Echeverría, se decidió que el proyecto se modulara parcialmente (para garantizar que las inversiones financieras que se realizaran en México siguieran ofreciendo un diferencial favorable respecto de Estados Unidos), y se planteó que Margáin presentara el proyecto ante el sector empresarial. Solís, quien estuvo presente en las discusiones privadas, realizadas en la casa del Secretario, reporta la cerrazón completa del sector privado (CONCAMIN, CANACINTRA, banqueros, comerciantes) respecto a las reformas, mismas que veían «como un primer paso hacia la

---

<sup>166</sup> Solís, *op. cit.*, pp. 110 y ss.

implementación de un control de cambios». Los empresarios emplearon inclusive «un tono mordaz» contra el Secretario (que tenía una amplia experiencia diplomática como ex embajador ante los EU) y el resultado final fue la congelación de las medidas propuestas. Según Solís, este fracaso fue crucial para iniciar el proceso de aceleración inflacionaria, pues el gobierno pasó de enfrentar un déficit del 2.5% con relación al PIB en 1971, al 4.9% en 1972, 6.9% en 1973, y siguió escalando hasta la cima de 10% en 1975,<sup>167</sup> cifra anunciadora de la inminente devaluación que sobrevendría en 1976. El propio Margáin se manifestaría contra los supuestos implícitos de esta medida, por lo que salió de Hacienda en 1973, siendo sustituido por José López Portillo, quien iniciaría con este nombramiento su ascenso hacia la candidatura presidencial. La salida de Margáin allanó el camino hacia la aceleración de los programas reformistas, al tiempo que agudizó el recelo del sector privado. Según Adrián Lajous,<sup>168</sup> únicamente en los días inmediatamente posteriores al cese de Margáin, salieron del país alrededor de 500 mil millones de dólares.

211

Es necesario resaltar que la tensión creciente entre el sector empresarial y el gobierno, que empezó a cobrar fuerza desde la mitad del sexenio de Echeverría, no fue secundada por el Director del Banco de Comercio. La lectura de los informes anuales del Banco, tradicionalmente encabezados por una «Carta a los Accionistas» firmada por Espinosa, son

---

<sup>167</sup> Bazdresch y Levy, *op. cit.*, p. 234.

<sup>168</sup> *Excélsior*, 9 de noviembre de 1984, citado en Sylvia Maxfield, *International Finance, the State and Capital Accumulation: Mexico in Comparative Perspective*, tesis doctoral, Harvard University, 1988, p. 195.

una muestra de ecuanimidad y mesura frente a las autoridades y el entorno económico de la institución. Lejos de presentarse un panorama de inquietud o zozobra, se percibía la confianza en la estrategia adoptada (con la mira puesta en la banca múltiple) y en la solidez de la institución, caracterizada por una labor tesonera y dinámica. En este contexto, Espinosa Yglesias, siempre un realista, procuraba adecuar (nunca con sumisión) la política de la institución a los lineamientos estatales, eludiendo fricciones superfluas. Durante 1975, por ejemplo, cuando las críticas empresariales arreciaban contra la política económica estatal, el informe anual del aún Banco de Comercio señalaba: «Se fortaleció el apoyo al sector público. Concientes de sus necesidades muy especiales, decidimos crear la división de relaciones del sector público y pertrecharla con elementos más idóneos», es decir, negocios son negocios, y el pragmatismo dejaba indudablemente más dividendos que la vociferación ideológica, compartida por algunos líderes empresariales y funcionarios públicos.

Ofreceremos algunos casos que pueden servir para ilustrar estos verdaderos torneos de oratoria. En su IV Informe de Gobierno, Echeverría improvisó las siguientes palabras: «Los riquillos mexicanos que compran dólares... para tratar de propiciar una devaluación... obtienen el desprecio del pueblo, de sus propios hijos, porque no están construyendo una patria para sus hijos».<sup>169</sup> En esta ocasión, por su parte,

---

<sup>169</sup> Citado en Tello, *La política...*, op. cit., p. 110.

Espinosa Yglesias respondió a los reporteros con tranquilidad, «no espero ninguna reacción negativa (de los empresarios) en lo absoluto». El 7 de mayo de 1975, las organizaciones privadas crearon el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), con una filosofía liberal extrema, casi decimonónica, a lo que el Secretario de Hacienda López Portillo, proclive a la exuberancia verbal, lo calificó de esta manera: «es una mezcla imposible del ideario de Santo Tomás de Aquino, con los de la Escuela de Manchester, el utilitarismo del siglo XVIII, los execrados afanes literarios de Ayn Rand y las ideas de la Revolución Mexicana... Es una fuerza corporativa... de ella al nazifascismo no hay más que un paso».<sup>170</sup> Los líderes empresariales no se quedaron callados, insistiendo en «el clima de inseguridad e incertidumbre» en el país. En una reunión de las Cámaras de Comercio, realizada en Tijuana unos días más tarde, se produjo una declaración formal indicando el perfil para el próximo Presidente: «Los empresarios no buscan el poder, pero sí desean que el próximo Presidente sea de ideología nacionalista y no propia de países como Chile, Cuba, Rusia o China... México no necesita importar ideas (sino)... buscar el respeto de las instituciones de la libre empresa».<sup>171</sup> No deja de ser paradójico que precisamente el entonces Secretario de Hacienda y participante activo del áspero debate desde la trinchera echeverrista, se convirtiera en el futuro Presidente.

---

<sup>170</sup> *Ibid.*, pp. 122-123.

<sup>171</sup> *Ibid.*, p. 124.

## HACIA LA BANCA MÚLTIPLE: MENOS PALABRERÍA, HECHOS

214

Pero más allá de esta cortina de humo de virulentas descalificaciones, en el Banco de Comercio se trabajaba en un sentido de planeación de largo plazo. En efecto, es durante la primera mitad de la década de los setenta, cuando madura la iniciativa estatal de favorecer el crecimiento de la banca privada mexicana dentro de una fórmula integradora, a la manera europea (Alemania, Francia) o japonesa; primero, con el fomento a la creación de grupos financieros vinculados (1970) y posteriormente como banca múltiple (1974 en adelante), abandonando el estilo anglosajón de banca especializada. Los objetivos que se perseguían eran: 1) contribuir a la desconcentración financiera, al promover la fusión de bancos pequeños y medianos frente a los dos «gigantes», los bancos Nacional y de Comercio; 2) reducir los costos administrativos, bajo el supuesto de que, al consolidar funciones, la operación se haría más eficiente; 3) elevar la intermediación financiera, lo que se suponía ocurriría al promover un mayor número de servicios y la expansión de sucursales y negocios; y 4) aumentar la competitividad de la banca nacional en los mercados financieros internacionales, al incrementar sus activos y proyectarlos hacia un mayor número de operaciones financieras.<sup>172</sup>

Estas eran las metas, otros fueron los resultados, especialmente en lo que toca a la ampliación de la intermediación,

---

<sup>172</sup> María Elena Cardero, José Manuel Quijano y José Luis Manzo, «Cambios recientes en la organización bancaria y financiera: el caso de México», en *La banca: Pasado y presente (Problemas financieros mexicanos)*, México, CIDE, 1983, pp. 193-207.

así como la desconcentración del sector que, a nivel nacional, caminaron en sentido opuesto al planeado. Respecto de la desintermediación, baste mencionar que el gobierno tuvo que proveer el 29% del financiamiento total del sistema (porcentaje igual al 10.5% en 1962 y 24.2% en 1970); en cuanto a la concentración financiera los datos son todavía más contundentes: «Mientras en 1960 el 75% de los recursos totales era controlado por 37 bancos, diez años después el mismo porcentaje lo tenían 27 instituciones».<sup>173</sup> Hacia 1980, México tenía el mercado financiero más concentrado de América Latina, con la posible excepción de Brasil (donde un solo banco estatal controlaba el 43% del mercado). Bancomer y Banamex tenía el 49.19% del mercado, y sumando a los tres siguientes grupos financieros en importancia, el porcentaje de control ascendería hasta el 75%.<sup>174</sup> Otro indicador indiscutible de la tendencia a la concentración es el dato de que, apenas el 1.4% de los depositantes, colocó a interés cantidades superiores al millón de pesos, en magnitud global que representaba el 37% de estos depósitos.<sup>175</sup>

215

Conocidas las reglas, el Banco de Comercio se lanzó a la gran aventura de crear una nueva institución de «banca universal» que, dentro de su esfera de influencia, alcanzó preci-

---

<sup>173</sup> Guillermo Ejea, Celso Garrido, Cristian Leriche y Enrique Quintana, *Mercado de valores. Crisis y nuevos circuitos financieros en México, 1970-1990*, México, UAM, 1991, p. 30; véase también José Manuel Quijano, *México: Estado y banca privada*, México, CIDE, 1981. (Col. Ensayos)

<sup>174</sup> Carlos Tello, *La nacionalización de la banca en México*, México, Siglo XXI Editores, 1984, p. 33.

<sup>175</sup> Quijano, *op. cit.*, p. 240.

samente las metas planteadas por la autoridad: 1) continuó operando con una estructura «federativa», con alta capacidad de decisión en las sucursales y regiones; 2) elevó la eficiencia y modernizó sus operaciones; 3) amplió la captación y aumentó sus servicios; finalmente, 4) se internacionalizó y proyectó sus operaciones en Estados Unidos y otros países.

216

Desde luego, todo ello no sucedió sin esfuerzos. En el Informe anual de 1975 se podía leer: «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 permitirán formalizar y perfeccionar lo que desde hace unos 20 años el Sistema ha venido ofreciendo: un servicio financiero universal bajo un mismo techo». La iniciativa de la banca múltiple, entonces, aunque formalmente coincidía con la visión estratégica del gobierno, era al mismo tiempo un objetivo de largo plazo perseguido por el BC. Sólo de esta manera es posible comprender la rapidez con la que el BC cumplió con todos los complejos requisitos legales y los aún más complicados requisitos técnicos de dar nacimiento a la banca múltiple, conservando la confianza —en realidad elevándola— del público y manteniendo la eficiencia. Pese a que la maduración de la institución de banca múltiple todavía costó casi dos años, en el mismo Informe de 1975 se señala: «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 entu-

siasma estar tan cerca de lograrla».<sup>176</sup> No sorprende entonces, el orgullo que Espinosa Yglesias manifiesta al hacer memoria de una gran cena ofrecida el 8 de diciembre de 1977, el año de la fusión, ofrecida en el Hotel Camino Real y con la presencia del matrimonio López Portillo, ya como Presidente.

*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 influencia de la boyante institución de la cual era propietario... era una influencia que ya llegaba a todos los rincones del país.*<sup>177</sup>

217

Pero ¿cuáles habían sido los pasos concretos seguidos hasta la fusión? Acaso el primer paso habría consistido en el desarrollo de lo que hemos llamado una relación federativa entre los bancos de provincia y el centro ejecutivo del BC, así como las grandes «ramas» especializadas que se desprendieron de él: la financiera, la hipotecaria y la inmobiliaria. En todas y cada una de estas instituciones existió un consenso entre las grandes líneas de política financiera tomadas en el Consejo de BC y una amplia autonomía local para realizar negocios de acuerdo con las condiciones particulares de la rama o región. La noción de pertenencia a un «sistema» común se había desarrollado mu-

<sup>176</sup> Manuel Espinosa Yglesias, «Carta a los accionistas», *Informe anual del Banco de Comercio*, 1975, pp. 4-5, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. II.A.3.a/1975-2, caja 37].

<sup>177</sup> Apuntes y notas dictados por Manuel Espinosa Yglesias a Vallarino, en 1992, p. 194, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. I.IO.c/1, caja 13].

cho antes de la aparición de Bancomer. Ahora bien, esta confianza mutua entre los componentes del grupo no había sido producto de generación espontánea, partía de una gestión exitosa de los directivos del banco. El núcleo de los éxitos económicos del banco era la disposición a reinvertir las utilidades en el acrecentamiento del propio banco, y así sucesivamente. El promotor más asiduo de esta política era Espinosa Yglesias, quien ejercía en este sentido un indiscutible liderazgo moral ante la enorme mayoría de los accionistas.

218

En 1974, ya en función de la meta de fusión, se creó un Comité Directivo del BC, un organismo muy reducido en número y por lo tanto ágil y capaz de tomar grandes decisiones estratégicas. El modelo no era original, sino partía de la experiencia de otras instituciones financieras de Estados Unidos y otros países, pero adquirió peculiaridades específicas: se relevó a los miembros del Comité Directivo de cualquier función individual,<sup>178</sup> para evitar duplicidades o lealtades encontradas entre los integrantes, y así atender claramente a las necesidades del conjunto. Este medio apoyaría directamente la política tendiente a la fusión. Por ejemplo, en lugar de plantearse, como pudiera parecer lógico desde el punto de vista de su evolución histórica, que la institución «matriz» de la futura fusión sería el BC, no sucedió así. Dada la estructura de capitales y el extraordinario crecimiento de la Financiera Bancomer, convertía a ésta en la institución fusionante ideal, convirtiendo al resto de los componentes del Sistema en las instituciones

---

<sup>178</sup> Informe anual del Banco de Comercio, 1975, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

fusionadas, incluido el BC. Vale la pena señalar que el carácter de vanguardia de la rama financiera del Sistema Bancos de Comercio reflejaba las tendencias antes citadas sobre la predominancia creciente de las operaciones monetarias complejas, de grandes volúmenes de títulos y bonos, por oposición a las operaciones de la vieja banca de depósito tradicional, con una clientela mucho más amplia pero con cuentas de denominación mucho más baja. Como recuerda Espinosa Yglesias: «Debido al extraordinario desarrollo de la Financiera Bancomer, su capital contable casi duplicaba al del BC...»<sup>179</sup>

219

Desde luego, una de las principales complejidades de la fusión consistía en mantener una relación de equivalencia equitativa entre los diversos detentadores de paquetes de acciones de los diferentes componentes del grupo financiero por desaparecer y las proporciones de nuevas acciones de la institución proyectada. El grupo de control en manos de Espinosa debería mantener su hegemonía, pero las proporciones precisas y la posible competencia entre accionistas menores, debía ser salvada a toda costa. El proceso era delicado: «... el grupo mayoritario del BC tenía que vender sus acciones a la Financiera Bancomer y adquirir del Banco, de la Hipotecaria y de la Compañía de Seguros, el paquete de control de Financiera Bancomer. A su vez —continúa Espinosa—, Financiera Bancomer tenía que aumentar su capital 50%, comprometiéndose el grupo de control del banco a suscribir y pagar la totalidad de las acciones correspondientes a ese aumento, de los accionistas que no hicieran uso de su derecho de tanto,

---

<sup>179</sup> Vallarino, *doc. cit.*, p. 182.

y aumentar su capital... (de manera adicional, lo necesario) para ser suscrito por los accionistas minoritarios del Banco, la Hipotecaria y la Inmobiliaria a razón de tres por uno.<sup>180</sup> Como es natural, este tipo de operaciones no se reducía a sutilezas técnicas, involucraba la afectación de un patrimonio colectivo sumamente importante, a la manera como se resuelve, digamos, una sucesión testamentaria entre muchos herederos... pero sin contar con reglas claras preestablecidas. La sola magnitud de la operación la volvía un caso inédito en la historia reciente del país.

220

De hecho, en una primera petición formal para la fusión, gestionada ante la Secretaría de Hacienda en febrero de 1977, la Secretaría mantuvo un cierto tortuguismo hacia la solicitud, postura que por vehículos informales se supo que se debía a que era objetada internamente, porque implicaba la disposición de un remanente en efectivo de cerca de 20 millones de dólares para los tenedores del paquete de control, esto es, en manos del propio Espinosa. Ello condujo a una variación en el procedimiento según la cual no se pudiera interpretar como un esquema que favoreciera personalmente al Director del BC. Por fin, el 4 de octubre de 1977, la Secretaría de Hacienda expidió un oficio favorable a la fusión y al procedimiento planteado.

Quedaba por delante una labor de convencimiento muy intensa (en términos de las bases proyectadas para el canje de acciones, así como la conveniencia de la operación a corto y largo plazo) a realizar en las Juntas de Consejo de todos y cada

---

<sup>180</sup> *Ibid.*, p. 183.

uno de los 35 bancos afiliados. Una Comisión encabezada por Espinosa Yglesias y otros miembros destacados del banco, conocedores de los pormenores del plan de fusión (Ignacio S. Castilla, Eugenio Eraña, Guillermo Coppel y Víctor Manuel Herrera) se trasladaron a provincia. La primera reunión se celebró en Guadalajara, uno de los bancos más grandes del Sistema, con la clara noción de avanzar desde los bancos más poderosos que pudieran poner objeciones, hacia la periferia. En Guadalajara, la Junta del Consejo «se desenvolvió sin ningún tropiezo»,<sup>181</sup> por lo que el equipo original se dividió, Espinosa se dirigió a Monterrey con Castilla y Eraña, mientras Herrera regresaba a la ciudad de México, luego volvieron a dividirse y en un plazo de una semana, se había logrado el consenso necesario para llevar a efecto la fusión con la inclusión de todos los bancos del interior, resultado explicable únicamente sobre la base del tipo de relaciones de respeto mutuo establecida entre el centro y la provincia de años atrás. Un solo caso conocido de objeción al precio asignado a sus acciones, de un accionista de un banco de noreste, fue resuelto en 24 horas, cuando Espinosa ofreció comprar el paquete de acciones del disidente en el precio que él quisiera. Sorprendido y apenado, el accionista decidió aceptar los términos de la oferta de fusión, para seguir formando parte de la institución.

221

Entonces se fijó la fecha del 18 de noviembre de 1977, un viernes, para concretar la fusión de todas las instituciones y abrir las puertas de la nueva institución el lunes 21. Una muestra de la variedad de requisitos involucrados en el nacimiento

---

<sup>181</sup> *Ibid.*, p. 184.

de la nueva banca múltiple, incluiría: la publicación del aviso de fusión en el Diario Oficial; el anuncio a los clientes y el cambio de la razón social en las sucursales de todos los bancos en el D.F. y provincia, así como los edificios; la unificación de los servicios contables de 37 a uno solo; el cambio de papelería para 565 oficinas ubicadas en toda la República; la vigilancia sobre la liquidez de la institución al cerrar el día, una vez realizadas todas las operaciones contables involucradas en la fusión, lo cual incluía el pago de dividendos a los accionistas, la nueva valuación de los inmuebles del Sistema y otra serie de combinaciones que evitaran, por ejemplo, que la institución naciera simultáneamente como fideicomisaria y fideicomitente en fideicomisos ya constituidos. Todavía aparecieron algunas dificultades adicionales, como la casualidad de que la fecha seleccionada coincidiera con un día festivo en la ciudad de Puebla, por lo que hubo que realizar gestiones de última hora para lograr que en esta plaza se registrara la protocolización del acta de fusión, requerimiento a cubrir en todas las instituciones del Sistema de manera simultánea, en un solo día. En fin, esto es apenas una mirada superficial sobre un proceso de gran complejidad jurídica y administrativa, que fue culminado con éxito, gracias a la voluntad colectiva de directivos y personal de base del desaparecido Sistema Banco de Comercio, origen de Bancomer S.A., la institución de banca múltiple más importante de México cuando fue creada.

Una vez dado este paso, hubo todavía que avanzar mucho en limar los contornos defectuosos de una operación de la magnitud reseñada, pero los detalles de la construcción se ajustarían cada vez más a los planos arquitectónicos del plan global de fusión, iniciados muchos años atrás. El 8 de

diciembre de 1977, Bancomer realizó su primer Consejo de Administración y unos días después su primera Junta de Consejo con los accionistas, a la cual concurrieron todos los consejeros regionales del país. Este mismo día se celebraría aquella impactante cena, con más de 750 invitados, en el Hotel Camino Real, a la que nos referimos páginas atrás. En aquella ceremonia, Espinosa Yglesias formalizó la creación de un Comité Directivo como máximo órgano de dirección del banco y la constitución de la Fundación Amparo, en honor a su esposa, con un capital inicial de 30 millones de dólares.<sup>182</sup> En todas y cada una de estas reuniones se realizaron balances positivos de la fusión finalmente alcanzada y se hicieron reconocimientos al principal arquitecto de la misma, el flamante Director General de Bancomer, quien podía estar legítimamente orgulloso de su obra.

223

#### BANCOMER: UNA BANCA MODERNA Y LA INFLUENCIA JAPONESA

El perfil de Bancomer durante su creación, guardaba una asombrosa semejanza con la filosofía de los grandes consorcios financiero-industriales del Japón.<sup>183</sup>

Primero: La alianza con el Estado. A pesar de no existir un acuerdo explícito, es claro que la banca en México había operado en alianza estrecha con el poder público. «Banca y Estado mantenían —apunta Espinosa Yglesias— una estrecha vinculación...» y ejemplifica: «... era ya costumbre que, año con año,

---

<sup>182</sup> *Ibid.*, p. 187.

<sup>183</sup> *Ibid.*, p. 195.

el Presidente de la República inaugurara las sesiones de trabajo de las Convenciones de Banqueros». <sup>184</sup> Este simbolismo no es menor, si pensamos en el carácter centralista extremo de nuestras instituciones estatales. Y en ello se asemeja al «modelo» japonés, aunque en México exista, posiblemente, un mayor grado de autonomía de las instituciones bancarias.

224 Segundo: la constitución de mercados internos de trabajo y la ampliación del empleo. En el BC y luego en Bancomer se aplicó una política muy agresiva de formación del personal al interior del propio proceso de trabajo. La participación en cursos de capacitación y actualización era una constante de la vida interna del grupo. En 1972 se planearon y ejecutaron cursos y seminarios que implicaron unas 110 mil horas-hombre de entrenamiento, correspondiendo el 65% a gerentes de cursuales y de bancos y empresas afiliadas, el 27% a personal operativo del banco, el 5% a subdirectores regionales y gerentes generales, el 2.5% a jefes de personal y el 0.5% restante a personal de alta administración. <sup>185</sup> En 1977, el número de horas-hombre involucradas de manera semejante en cursos y seminarios fue de 284 mil, más del doble que cinco años atrás. <sup>186</sup> Estas cifras ilustraran una política de preparación y actualización permanentes, a todos los niveles de la institu-

---

<sup>184</sup> Una aproximación sencilla pero bien informada del tipo de crecimiento japonés puede hallarse en: Benjamín Coriat, *Pensar al revés. Trabajo y organización de la empresa japonesa*, México, Siglo XXI Editores, 1992.

<sup>185</sup> Vallarino, *doc. cit.*, p. 194.

<sup>186</sup> *Nuestro Sistema Bancomer*, órgano mensual del y para el personal del Sistema Bancos de Comercio, México, mayo de 1973, pp. 14-16, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

ción, como ocurre con la gran empresa en Japón. La asistencia a cursos y seminarios tuvo siempre un sentido práctico, de búsqueda de mayor eficiencia del personal, así como el abrir espacios escalafonarios, en una empresa en expansión. Esta política tiene un correlato necesario con otras dos características: la modernización tecnológica y la política salarial.

Tercero: la modernización tecnológica. El sistema financiero, como hemos indicado, vivió una verdadera revolución en los servicios prestados y en la escala de operación de los mismos durante los años setenta. Ahora bien, tanto Bancomer como su raíz, al antiguo BC, no escatimaron recursos en la introducción de innovaciones tecnológicas en la institución. «Es nuestra más firme decisión seguir absorbiendo en el futuro —se apunta en el Informe de 1977—, la tecnología que sobre el particular se produzca (aquí se hace referencia a la introducción de servicios de cómputo en procesos de automatización de toda índole). Con todo, lo que más nos satisfice de nuestra automatización es que la hemos implementado sin afectar nuestra planta de personal».<sup>187</sup> Esta última observación es clave, pues apunta a la complementariedad, difícil de lograr, entre avance tecnológico y empleo, que adquieren un carácter opuesto en muchas empresas, no así en el caso japonés, que ha sostenido sistemáticamente el valor del principio del «empleo de por vida». No vamos a hacer una lista de las innovaciones promovidas desde el BC, pero señalaremos que incluye, además de las diversas aplicaciones de los ser-

---

<sup>187</sup> Informe anual de Bancomer, 1977, p. 11, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

vicios de cómputo (como los primeros mecanismos de audiodrespuesta y teleproceso instalados en las sucursales, o el procesamiento de los balances de cientos de miles de tarjetas de crédito, lanzadas recientemente al mercado), el uso intensivo de la publicidad como vehículo de atracción de clientes (utilizando de manera privilegiada la televisión y la promoción deportiva), y la planeación de edificios bancarios con una oferta completa de servicios financieros (como ocurriría en el Centro Operativo Bancomer). Otro tipo de innovaciones fueron, dentro del área de planeación, el impulso a la actividad de «ejecutivos de cuenta» especializados en cierto tipo de negocio (con el de la compra de valores en bolsa o las inversiones agropecuarias), así como la atención específica a los negocios de la mujer, dentro y fuera del banco, espacio impulsado por la entonces consejera del Banco, señora Amparo Espinosa Rugarcía, desde la Subdirección de Planeación. No en balde el BC acuñó y aplicó la divisa de ser un «banco con ideas modernas».

Cuarto: política de ingresos crecientes del personal. La estabilidad en el empleo y la presión hacia el incremento de la productividad individual y colectiva, eran complementadas en el BC con una política salarial estratificada, con altos premios a los niveles medios y superiores, y competitiva para los niveles iniciales. Es decir, el personal ya probado y con un cierto nivel de antigüedad, podía aspirar a algunos de los mejores sueldos y prestaciones en el mercado. Esta política, entre paréntesis, hacía aparecer como superflua la presencia de organizaciones sindicales en el ámbito bancario. Altos ingresos y baja sindicalización son, igualmente, una premisa del sistema japonés. Esta política lleva implícita la noción de

vincular estrechamente productividad y salarios. Los altos salarios de los niveles superiores del escalafón, están mediados por la elevación de la preparación técnica del personal correspondiente, que se forma de acuerdo con las necesidades de la propia empresa, reforzando los mecanismos de los mercados internos de trabajo a los que ya hicimos referencia (esto es, al aislamiento de la competencia externa en los estratos medios y altos del banco). Los niveles inferiores reciben salarios menores tanto debido a la baja productividad de los puestos, como a la sobre demanda existente en el mercado (en 1977, por ejemplo, se realizaron 17 mil 773 entrevistas para cubrir 853 vacantes,<sup>188</sup> es decir, más de 20 demandantes por puesto), y la promesa de mejoramiento al interior de la institución. Como corolario de esta política se debe incluir la tendencia a premiar el esfuerzo de los empleados de distintos niveles y en una escala muy amplia. Ilustremos así sea con un solo caso. El Sistema del BC tenía alrededor de 22 mil empleados en 1976 (uno de los empleadores más grandes del país, después del gobierno), de los cuales, algo más de mil eran cajeros del área metropolitana, donde se promovió el «Premio de Cajeros» en el año de 1975. Este Premio a los mejores cajeros, además de los 3 primeros lugares (que recibieron 15, 10 y 5 mil pesos), involucró 603 premios adicionales (60 premios por zona de capital, divididos en gratificaciones de mil 500, mil y 500 pesos), ampliando sustancialmente la popularidad del concurso.<sup>189</sup> El resultado fue impresionante:

---

<sup>188</sup> *Ibid.*, p. 12.

<sup>189</sup> *Ibid.*, p. 11.

disminuyó el ausentismo, aumentó la precisión contable y mejoró sustancialmente el trato a la clientela. Tal era la dinámica de las relaciones del personal cuando nació Bancomer, con una mentalidad competitiva y triunfadora.

228

Además de los varios puntos de similitud entre el banco y la gran empresa japonesa, que era valorada significativamente por Espinosa Yglesias, vale destacar el respeto a la tradición que, igualmente, caracterizaron a la institución desde sus orígenes. Demos algunos ejemplos. En la revista, *Nuestro Sistema Bancomer* (heredera directa del anterior *Nuestro Banco*), abundan los reportajes sobre actividades de los empleados que tienen que ver con la vida cotidiana y con la conservación de valores tradicionales, como la religión y la familia. En el 43 aniversario del todavía Banco de Comercio, en 1976, el acontecimiento se celebró con una misa de acción de gracias, que contó con la asistencia de más de 700 empleados, y con la presencia —lo cual es relevante, pues revela el interés de la administración en este tipo de actos— del Comité Directivo del Sistema: los señores directores Eugenio Eraña, Enrique Osete y Ernesto Tinajero.<sup>190</sup> Es también conocido el dato sobre el patrocinio de Bancomer de la difusión televisiva de la primera visita del Papa a México. Aunque menos conocido, el banco se preocupaba por preparar lucidos «nacimientos» cada navidad en sus distintas sucursales, para conservar la tradición, a través de un encargado especial, el profesor Oscar Ashby. En 1973, el profesor Ashby «confeccionó 87 naci-

---

<sup>190</sup> *Nuestro Sistema Bancomer*, marzo de 1976, pp. 10-1, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

mientos, entre chicos y grandes. Los principales —reporta la revista— fueron los que se exhibieron en las sucursales Bellas Artes, Lomas, Plaza Satélite, Glorieta Etiopía, Florencia, Glorieta Colón y Génova». <sup>191</sup>

Así pues, esta combinación peculiar entre tradición y modernidad mostraba su eficacia en el liderazgo indiscutible, alcanzado por Bancomer en estos años. El otro contraste, entre la rápida expansión de la banca múltiple y las crecientes dificultades de la economía mexicana en su conjunto, evidenciadas por la devaluación de 1976, servirá de inicio a nuestro análisis de la segunda mitad de los años setenta.



---

<sup>191</sup> Nuestro Sistema Bancomer, enero de 1976, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].



EL FIN DE LA ESTABILIDAD  
BANCOMER ENTRE DOS DEVALUACIONES, 1976-1982

La segunda mitad de los años setenta se caracterizó por presentar un panorama macroeconómico profundamente inestable para el desarrollo de los negocios; los bancarios y los de toda índole. El recién fundado grupo Bancomer supo sortear la situación cambiante, aprovechando los vientos a favor, cuando estos existieron, y resistiendo los vientos en contra mediante maniobras oportunas, cuando estos predominaron. Como resultado, lejos de caer en la postración de muchas industrias y ciertos sectores de la agricultura y el comercio, Bancomer salió fortalecido en el curso de estos años como el principal grupo financiero del país. Las circunstancias adversas en la economía del país estuvieron asociadas a la posposición en el necesario ajuste de las finanzas gubernamentales, mientras que las oportunidades de crecimiento se vincularon a la apertura internacional del sistema bancario y el impacto del boom petrolero durante los años 1978-1981. Estos cuatro años, en que el PIB creció por encima del 8% anual en promedio, constituyeron una cortina de humo que ocultó los profundos desequilibrios gestados años atrás y cuyas cuentas se cobran todavía en el presente. Uno de los máximos saldos en contra de esta política fue la macrodevalua-

ción de 1982, de tal suerte que entre 1976 y 1982, la economía mexicana vivió sólo una larga pausa entre dos devaluaciones.

En este apartado abordaremos tres grupos de problemas: los fenómenos de índole macroeconómica característicos de estos años, la gestión de Bancomer, ya entonces el líder absoluto del sistema financiero mexicano, así como la participación pública de Manuel Espinosa Yglesias durante estos turbulentos años, que lo son también de su máxima influencia política. En ocasiones trabajaremos en sentido inverso, de Espinosa Yglesias a Bancomer y de Bancomer a la situación económica general.

Desde comienzo de los años setenta se presentaron algunas tendencias nuevas en el curso de la economía, aunque su gestación puede detectarse más atrás: 1) la crisis económica internacional (expresada en la pérdida de hegemonía del dólar, la presión inflacionaria y las tasas de cambio flotantes, entre los fenómenos más notables) modifica las condiciones de estabilidad de los periodos previos; 2) la inversión privada nacional sufre un proceso de desaceleración (pasa de 14% de crecimiento anual entre 1965-1970 a 2.4% entre 1971-1977), provocada por factores tanto nacionales como internacionales, reflejando el elevado costo de una política proteccionista crecientemente onerosa para el país y el retraso tecnológico de nuestra planta industrial; 3) la ineficiencia relativa de la planta productiva entra en conflicto con la tendencia ascendente de la ocupación y los salarios reales, que alcanzaron su nivel histórico más alto hacia 1976, iniciando lo que sería una prolongada caída, misma que continúa hasta nuestros días; 4) a un nivel menos general, algunas industrias paraestatales (acero, petróleo, electricidad) encontraron importantes

cuellos de botella, debido a la política de congelamiento de precios en el sector público. Todo ello implicó, también, crecientes fisuras al interior del Estado.<sup>192</sup>

Sujeto a presiones de distinta índole, el gobierno echeverrista, como se asentó en el apartado anterior; optó por el camino de la mínima resistencia: financió un déficit gubernamental creciente mediante préstamos del exterior (mismos que estuvieron disponibles como resultado de la elevación de la proporción de eurodólares en el mercado financiero internacional, sobre todo después del shock petrolero de 1973), mismos que le permitieron al gobierno incrementar la inversión pública a tasas sumamente elevadas, del 40.2% y 39.6% en 1972 y 1973 y 21.6% en 1975. El déficit de cuenta corriente, mientras tanto, se multiplicaba por 3 durante el mismo periodo y, peor todavía, el déficit público medido como porcentaje del PIB crecía del 1.9% en 1970 a 10.2% en 1975 y 8.4% en 1976. La deuda externa, por su parte, medida como porcentaje del PIB, pasó del 12% al 24.7% entre 1970 y 1976, mientras el coeficiente de su servicio (medido como porcentaje de los ingresos en cuenta corriente necesarios para financiarla), pasa del 24.6% al 36.6% en el sexenio y rebasa el 61% en 1979.<sup>193</sup>

<sup>192</sup> Nuestro Sistema Bancomer, diciembre de 1973, p. 3.

<sup>193</sup> Existen numerosos recuentos de este proceso. Aquí destacamos un estudio que se centra en los años setenta: José Manuel Quijano, *México: Estado y banca privada*, México, CIDE, 1981 (Col. Ensayos), véanse pp. 138-139, pero también hay muchas fuentes complementarias sobre ese periodo, como Carlos Bazdresch y Santiago Levy, «Populism and Economic Policy in Mexico, 1970-1982», en Rudiger Dornbusch y Sebastian Edwards E. (eds.), *The Macroeconomics of Populism in Latin America*, Chicago University Press, 1991. Entre los materiales que ofre-

La depreciación de la moneda se volvió inevitable. En 1976, el año de la histórica devaluación que interrumpió el record de 22 años de tipo de cambio constante, la tasa de crecimiento de la inversión total fue de 0.4% y la pública de 7.6%. La recesión continuó en 1977, cuando la inversión fue negativa en 6.7%, ya bajo la firma de un programa de estabilización con el Fondo Monetario Internacional.<sup>194</sup>

234

Así, en lugar del lema populista «Arriba y adelante» con el que Echeverría inició su mandato, López Portillo utilizó una propuesta programática conciliadora: «Alianza para la producción», que contribuyó a sanear las heridas de los enfrentamientos entre el sector público y los empresarios de la segunda mitad del sexenio 1970-1976. La propuesta de reconciliación fue exitosa y ésta fue «bendecida» por un golpe de suerte, por una variable no contemplada en los inicios del sexenio 1977-1982, y que acabaría por adormecer el sano juicio económico de apenas unos años atrás: el ascenso vertiginoso de las exportaciones petroleras y la repentina riqueza financiera del régimen de López Portillo. Todavía en 1980, el sello de la recomposición de la alianza entre los empresarios

---

cen una reflexión desde el presente están: Carlos Bazdresch, Nisso Bucay, Soledad Loaeza y Nora Lustig, *México: Auge, crisis y ajuste*, 3 vols., México, FCE, 1992 (Col. Lecturas, 73); Catherine Mansell Carstens, *Las nuevas finanzas de México*, ITAM/IMEF, 1993; Enrique Hernández Laos, *Crecimiento económico y pobreza en México*, México, UNAM, 1992; Rolando Cordera y Carlos Tello (coords.), *El auge petrolero: De la euforia al desencanto*, México, UNAM, 1987; hasta Pedro Aspe, *El camino mexicano de la transformación económica*, México, FCE, 1993, versión interesante de las causas y «curas» de la crisis desde la perspectiva oficial.

<sup>194</sup> Quijano, *op. cit.*, p. 144.

y el régimen se refleja con creces en las palabras pronunciadas por Jorge Chapa Salazar, el entonces presidente de la CANACO ante un auditorio de correligionarios: «Seguimos siendo bendecidos por Dios, porque no sólo tenemos petróleo, sino un gran presidente y un gran pueblo».<sup>195</sup> Muy distinto se presentaría el juicio histórico sobre el mandato lopezportillista en el año 1982, cuando el sueño de una riqueza fácil se vino abajo, junto con el crédito externo de México y la falta de pago de la deuda externa, que la opinión pública calificaba amargamente de «eterna». Una imagen contrastante de esta marcha hacia el desequilibrio estructural durante toda la década de los setenta se muestra al observar las tendencias del producto nacional —declinante— y la inflación nacional —en pleno ascenso hacia la hiperinflación de mediados de los ochenta, como se muestra en la gráfica siguiente, el país se encaminaba a la economía ficción.

235

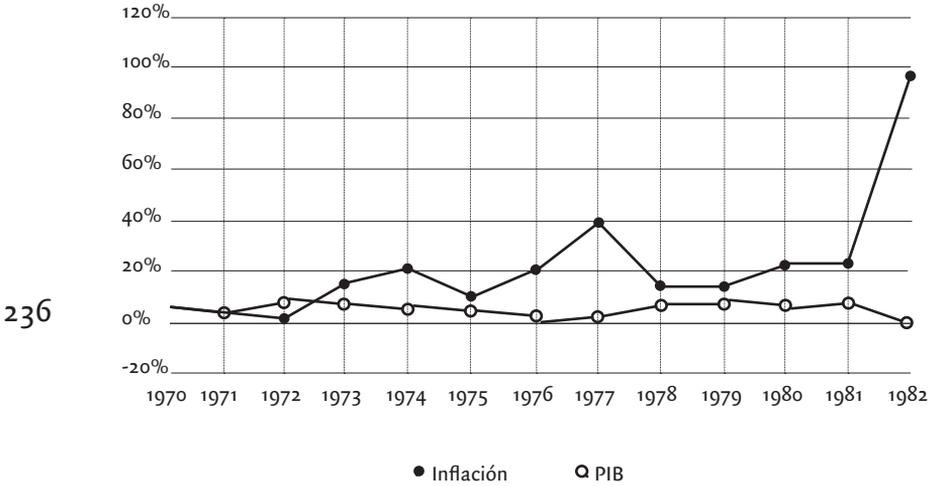
Este curso encontrado entre inflación y producto, que se acentuaría en los años más agudos de la crisis, indica, al mismo tiempo, una de las vertientes de explicación de la prosperidad —aparentemente contradictoria— alcanzada por Bancomer y el resto del sector financiero de México durante la segunda mitad de los setenta. En efecto, un cómputo global para los años de 1978 a 1981, acaso un poco exagerado, indica que el sector bancario pasó de un índice de rentabilidad de 100 para el primer año, a 340.5 en vísperas de 1982.<sup>196</sup> ¿Cómo

---

<sup>195</sup> Bazdresch y Levy, *op. cit.*, p. 243.

<sup>196</sup> Citado en Rogelio Hernández Rodríguez, *Empresarios, banca y Estado. El conflicto durante el gobierno de López Portillo, 1976-82*, México, Porrúa-FLACSO, 1988, p. 105.

PIB E INFLACIÓN ANUAL, 1970 - 1982



explicar esta paradoja, de una banca rentable al lado de una economía en crisis?

Parte de la respuesta tiene que ver con el fenómeno de la internacionalización de la banca y el grado de autonomía relativa del sector, a lo que ya hemos hecho referencia antes. Bancomer es un caso vanguardista en este sentido. Iniciemos con el tema de la internacionalización. Las operaciones internacionales del grupo tendieron a representar una porción creciente de su cartera. En el *Informe anual* de 1976 se reporta: «de fines de 1975 a fines de 1976, ... los recursos totales del balance registraron un aumento del 40.7%». <sup>197</sup> Este aumento

<sup>197</sup> Carlos Tello, *La nacionalización de la banca en México*, Siglo XXI Editores, México, 1984, p. 56.

de los recursos permitía, por ejemplo, que de cada 100 pesos de depósitos o ahorro, Bancomer captara 27, el más alto porcentaje de toda la banca comercial. Al mismo tiempo, la mayor captación se reflejaba en mayores posibilidades de préstamos. El aumento de estos últimos en el año de 1976 se debió a varios factores (como el financiamiento al sector público, vía tenencias de valores y depósitos en el Banco de México, y el apoyo a la industria y los servicios). Pero entre estos factores, según reconoce el Informe: «El más importante ... es el mayor nivel de actividad de la sucursal en Los Ángeles y el hecho de que los nuevos tipos de cambio afectaron los registros contables de esta oficina».<sup>198</sup> En términos generales, la internacionalización de la intermediación financiera permitía a los grupos bancarios «cubrirse» ante la volatilidad cambiaria al participar en la actividad de crédito en ambos lados de la frontera.

237

Espinosa Yglesias recuerda con orgullo: «Para reforzar nuestros lazos con el extranjero... autoricé la apertura de oficinas en Los Ángeles, California, y en Londres, Inglaterra (al mismo tiempo que) sucursales y representaciones en Tokio, Japón, Gran Caimán (en el Caribe) y Sao Pablo, Brasil. Bancomer fue el primer banco mexicano en abrir oficinas operativas en las cuatro primeras ciudades mencionadas...»<sup>199</sup> La importancia creciente de las operaciones financieras internacionales generó incluso una política específica para la apertura de representaciones. Narra Espinosa que se procuraba

---

<sup>198</sup> Informe anual, 1976, p. 12, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

<sup>199</sup> Ibid., p. 13.

hacer coincidir la inauguración de alguna de sus oficinas con las juntas del Fondo Monetario Internacional y la obligada presencia de la delegación mexicana. «De esta manera se lograba para Bancomer una proyección e imagen inmejorables ante la comunidad bancaria internacional». En una de estas ocasiones, durante el año de 1978, la inauguración de una oficina de Bancomer en Nueva York, contó con la presencia del entonces Secretario de Hacienda, David Ibarra; de Miguel de la Madrid, que era Subsecretario, quienes en efecto habían asistido a una junta del FMI en Washington. Un invitado inesperado a la cena de gala en el exclusivo Metropolitan Club, fue el famoso director del *Chase Manhattan Bank* de Nueva York, David Rockefeller, amigo personal de Manuel Espinosa. El mismo gerente del Club había comentado unas horas antes del inicio de la ceremonia que el *Chairman* del Chase siempre era invitado pero no asistía. En esta ocasión hubo de bajar de sus oficinas a constatar la presencia de Rockefeller.<sup>200</sup>

La nueva agencia de Bancomer, ubicada en el 299 de Park Avenue, «se especializa en financiamientos internacionales a los sectores privados y públicos tanto de México como del resto del mundo, con especial énfasis en el comercio internacional...», reportaba la prensa nacional a principios de octubre de 1978.<sup>201</sup> Bancomer reaccionaba ante la inestabilidad económica interna, con una válvula externa, que le permitiría continuar su expansión ininterrumpida. En declaraciones ante el presidente López Portillo, recogidas en la revista del

---

<sup>200</sup> Apuntes y conversaciones de Manuel Espinosa Yglesias con AER, p. 1, [N. del E., en CEEY, Archivo MEX, exps. II.A.4/1, 3 y 5, caja 40].

<sup>201</sup> *Ibid.*, pp. 2-3.

Banco en enero de ese mismo año, Espinosa reflexionaba: «En general, una devaluación trae otras, quita la confianza, viene el pánico [...] todos los empresarios los entendemos ... máxime en un país del tamaño y con las condiciones geográficas de México...»<sup>202</sup> Pero esta retracción como algo sólo temporal y pasajero. El impulso a los financiamientos internacionales era parte de una política generalizada entre la banca, debido a la propensión del gobierno mexicano a recurrir de nueva cuenta al endeudamiento externo y a la paralela elevación de la liquidez internacional, ello sumado al catalizador de las recientes reservas de hidrocarburos comercializables en el país. Por tanto, en su tradicional Carta a los Accionistas de Bancomer, del mismo 1978, Espinosa Iglesias rebosaba optimismo:

239

*Debo subrayar que 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. Y agregaba adelante ... me siento profundamente orgulloso de que hayamos construido 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 —recuerda— me dio a conocer su satisfacción en estos términos: «Con los beneficios que nos produjo la fusión, para nosotros no hubo propiamente devaluación».*<sup>203</sup>

---

<sup>202</sup> El Universal, 4 de octubre de 1978.

<sup>203</sup> Panorama Económico, publicación bimestral del Sistema Bancos de Comercio, México, enero de 1978, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

Así, el saldo altamente positivo en la gestión de los años 1976-1978, años de profunda inestabilidad económica en el país, no deja lugar a dudas. Precisamente en 1978, Bancomer empleaba a más de mil 500 trabajadores de la construcción (cifra que iría en aumento en los dos años siguientes) en las obras a marchas forzadas del moderno Centro Bancomer, además de los 22 mil 859 empleados regulares del banco, cuyo volumen crecía pausadamente, como sus recursos y préstamos, año con año. El barco seguía un curso firme e ininterrumpido.

240

#### LA PETROLIZACIÓN DEL PAÍS

Como era de esperar, si el profundo bache de los años de lento desarrollo económico entre 1976 y 1978, fueron sorteados por Bancomer con habilidad; el rápido impulso al crecimiento de 1979-1981, inducido por el petróleo, encontró a Bancomer, pertrechado y listo. Por una parte, la infraestructura física e institucional había conquistado una situación inmejorable, especialmente a partir de las nuevas agencias en el exterior; por otra parte, la dirección del banco había sido lo suficientemente prudente, como para no oír el canto de las sirenas respecto de una ruptura verbal con la administración echeverrista, ruptura a la que la mayoría de los empresarios sucumbió, retrasando su reconocimiento de las oportunidades que brinda la coyuntura petrolera a mediados del sexenio lopezportillista. No hubo, por cierto, ningún oportunismo al respecto de parte de la administración de Bancomer, puesto que, en el marco de sus propias contradicciones, el populismo echeverrista ofreció continuidad en políticas clave (como la fiscal y monetaria), que en los hechos favorecieron el cre-

cimiento de la banca múltiple. De esta manera, la transición sexenal entre Echeverría y López Portillo fueron, para Bancomer, años de continuidad en la aplicación de sus políticas de modernización y reinversión de utilidades. Uno de los miembros del Comité Directivo de Bancomer, Ignacio S. Castilla, en una ponencia solicitada por la CONCANACO, a principios de 1981, podía asentar: «Con orgullo podemos decir que somos uno de los pocos sectores que no se ha convertido en cuello de botella para nuestro desarrollo económico».<sup>204</sup> Por el contrario, Bancomer había navegado viento en popa.

241

Unos cuantos años después de la brusca devaluación de 1976, y debido a la nueva riqueza petrolera y la posición del gobierno de compartirla con todos (ofreciendo al sector privado oportunidad para invertir con atractivas utilidades en el país, en muchos casos en torno de ambiciosos proyectos estatales), las opciones de rápido crecimiento se multiplicaron, y Bancomer estuvo siempre en condiciones de aprovecharlas. Los errores de la administración de López Portillo, evidenciados más tarde, no estuvieron por cierto en explotar las condiciones excepcionalmente favorables para la utilización de nuestros recursos petroleros, sino en su reducción a la casi única y, sobre todo, en apariencia permanente, palanca de desarrollo. Las proyecciones sobre la evolución de precios y exportaciones petroleras para toda la década (en publicaciones oficiales como el Plan de Desarrollo Industrial, por ejemplo), contempla un ascenso utópicamente permanente, y consti-

---

<sup>204</sup> Manuel Espinosa Yglesias, «Carta a los accionistas», *Informe anual del Banco de Comercio*, 1978 (subrayados propios), [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. 11.A.3.a/1978-2, caja 37].

tuye un verdadero monumento, lo que constituye una paradoja cruel, a la falta de previsión y planeación. La economía mundial ha tenido, por lo menos en lo que va de este siglo, un comportamiento cíclico, nunca unilineal ¿por qué tendría que ser México diferente?

242

La debilidad de la estrategia unilateral de la administración pública entre 1977 y 1982 no era evidente en los años del auge. Y es que la fuerza de esta ilusión era demasiado atractiva. El *Informe anual* del Banco de México en 1977, asienta cómo la industria petrolera fue sin duda la más dinámica. «El crecimiento del volumen de producción en 1977 se estima en 17% comparado con el 9.6% en 1976. [...] El renglón (petrolero) se convirtió en corto plazo en una fuente muy dinámica de generación de divisas». <sup>205</sup> En el mismo tenor se insiste: «gracias al petróleo», pudo amortiguarse el déficit comercial. En 1977, «por primera vez los ingresos petroleros fueron superiores a las entradas de divisas por concepto de turismo». Y esto era solamente el principio.

Las grandes expectativas asociadas al petróleo pronto hicieron aflojar la disciplina financiera del gobierno. Justo es reconocer, por otra parte, que esta ola de optimismo era compartida incluso por funcionarios del FMI encargados de supervisar la implementación de sus programas. En abril de 1978, se celebró una reunión anual del Fondo en Acapulco, y allí se presentó la apreciación siguiente: «... la creciente posición petrolera de México en el mundo, que al parecer en un

---

<sup>205</sup> Bancomer, publicación mensual del personal de Bancomer, s.A., México, núm. 407, abril de 1981, pp. 8-9 (también publicado en *Decisión*, núm. especial, 1981), [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

par de años eliminará el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos, le permite ver el otro lado de la medalla, el de los países con suficiente liquidez, gracias a su sólida posición financiera...»<sup>206</sup> Las condiciones estaban dispuestas para una especie de banquete de optimismo, que condujo a la histórica —y amarga— observación de López Portillo acerca de que la problemática del país se reduciría a la administración de la abundancia. El mismo Espinosa Yglesias fue víctima fugaz del optimismo generalizado. En la XLV convención Bancaria, en un discurso del 21 de mayo de 1979, señalaba: «Ya se administró la crisis (1977 y 1978); ahora en los dos años de consolidación (1979 y 1980), habrá que administrar la recuperación... a partir de 1981 se administrará el crecimiento acelerado... Todo esto tiene bastante sentido». Y agregaría todavía: «En lo personal estoy plenamente convencido de que entre las muy claras virtudes de estadista que se le reconocen al licenciado José López Portillo... figura señaladamente la de ser un excelente administrador». No obstante, en la misma entrevista, el director de Bancomer era también cauteloso: «Conviene advertir que así como la administración de la crisis no corrió solamente a cargo del gobierno, tampoco sería posible en el caso de la administración de la recuperación».<sup>207</sup>

243

Así parecía en la superficie. Entre 1971 y 1974, México importaba petróleo crudo, a un promedio de 65 mil barriles por día en 1973, el año del primer «disparo» de los precios del crudo a cuatro veces su nivel original. A partir de 1975, Méxi-

<sup>206</sup> *Panorama Económico*, mayo de 1978, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

<sup>207</sup> *Panorama Económico*, marzo de 1978, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

co se convierte en *exportador* neto de petróleo. Desde este año, sus exportaciones crecieron sin cesar, pasando de 460 millones de dólares a más de 14 mil millones en 1981. Este salto espectacular provocó un cambio radical en la estructura de nuestro comercio exterior que, para decirlo coloquialmente, se petrolizó. En 1976, las exportaciones petroleras, ya en ascenso, alcanzaron el 16.8% del total de nuestras ventas al exterior, mientras que en 1981 alcanzaron el climax del 75.1%, situación equiparable a la de los países subdesarrollados del Medio Oriente. Por el mismo efecto, en 1976 las ventas petroleras al exterior cubrieron el 9.2% de las importaciones totales de mercancías, cifra que se elevó a 56.4% en 1980, hasta el sorprendente y peligroso 90% al finalizar el año de 1982, cuando la estrategia se vino a pique.<sup>208</sup>

Antes que ello ocurriese, sin embargo, las exportaciones petroleras parecían haber conjurado la tradicional limitante histórica al crecimiento económico mexicano, el déficit comercial producto de un elevado coeficiente de importaciones que se asume como inevitable en términos de la necesidad de importación de maquinaria, tecnología y servicios avanzados. No faltaron voces que llamaran a la prudencia. Manuel Espinosa Yglesias, por ejemplo, en la XLIV Convención Bancaria realizada en Acapulco a principios de 1978, expresó con cautela: «... quisiera referirme a nuestra riqueza petrolera y volver al tema de la productividad. Se dice que las exportaciones de petróleo pueden cambiar en los próximos cinco años el sal-

---

<sup>208</sup> Bancomer, núm. 386, julio de 1979, p. 2, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

do crónicamente deficitario de la cuenta corriente de nuestra balanza de pagos... Resulta muy estimulante escucharlo. Y puede ser así... pro a condición de que no descuidemos la lucha contra la inflación, es decir, a condición de que ganemos la batalla de la productividad... Cualquier esfuerzo a favor de la productividad, es un esfuerzo a favor del desarrollo, de la estabilidad y del bienestar de todos». <sup>209</sup> Este discurso parecía premonitorio del resultado de la «administración de la abundancia» y el lento y penoso proceso de ajuste de los años ochenta.

245

Bancomer, mientras tanto, navegaba a velas desplegadas en el curso de los años del *boom* petrolero. Sus recursos totales pasaron de 225 mil 282 millones en 1978 a 770 mil 599 millones en 1982. Medido en pesos constantes de este último año, el crecimiento de recursos continúa siendo sustancial, pasando de 485 mil 428 millones a los 770 mil 599 ya indicados, esto es, refleja un aumento de casi 59% en cuatro años. <sup>210</sup> Ningún otro grupo financiero alcanzó estos resultados, lo que permitió a Bancomer continuar a la cabeza del sistema bancario en México. Al mismo tiempo, cabe resaltar que la elevación de la rentabilidad del sector se apoyó en una serie de cambios drásticos en la composición de la cartera. Así, por ejemplo, considerando únicamente las inversiones a plazo, las inversiones de empresas y particulares, que representaron casi el 60% de los depósitos a plazo en 1979, reduje-

---

<sup>209</sup> *Panorama Económico*, septiembre de 1982, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

<sup>210</sup> *Bancomer*, núm. 371, abril de 1978, pp. 2-3, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

ron rápidamente su importancia hasta el sorprendente 3.5% en 1982.<sup>211</sup> A la inversa, con relación al financiamiento de la institución, la inversión en valores respecto al crédito total pasó del 41% al 55% en el mismo lapso. En pocas palabras, había más recursos orientados a la actividad financiera directa, y menos para la actividad productiva. La revista *Expansión* en su número de agosto de 1981, proporciona los siguientes datos, bajo el título:

246

BANCOMER, A LA CABEZA DE LA BANCA PRIVADA Y MIXTA<sup>212</sup>  
(DICIEMBRE 1980, CIFRAS EN MILLONES DE PESOS)

	NO. DE OFICINAS	FINANCIAMIENTO	CAPTACIÓN	UTILIDADES
Bancomer	669	178,470	262,663	3,035
Banamex	561	164,130	241,619	3,012
Serfin	348	64,440	99,905	850
Comermex	299	56,994	89,823	539
Somex	247	37,974	58,908	501

Como puede observarse, Bancomer logró conservar el liderazgo de la peculiar estructura financiera mexicana (caracterizada por el predominio absoluto de los dos gigantes, Bancomer y Banamex), a una distancia de los competidores menores (la inmensa mayoría de bancos: Banpaís, Cremi, Confía, Mercantil de México, etcétera, obtuvieron utilidades inferiores a los 200

<sup>211</sup> Informe anual, 1983, p. 58; Estudio Mancera Hermanos y Cía., s.c., p. 73, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

<sup>212</sup> *Ibid.*, cálculo propio.

millones de pesos). Incluso, si tomamos a los tres bancos de la parte inferior de la tabla (Serfin, Comermex, Somex), apenas y sumados se acercan a las cifras de Bancomer y Banamex. Este éxito no es explicable simplemente por efecto del tamaño y diversificación de las actividades del banco. Se apoya asimismo en una visión macroeconómica de largo plazo.

La inflación, que acompañó al crecimiento inducido a costa del petróleo, generó condiciones propicias para la especulación. «Si algo malo nos ha traído la inflación —reflexionaba Espinosa Yglesias en la Convención Bancaria de julio de 1982—, es que desalienta el ahorro...»<sup>213</sup> en aquella ocasión Espinosa reiteraba sus probados principios económicos, contra la especulación, en la que su propia institución había caído. «No hay país que pueda convertir todo su dinero a moneda extranjera» [...] «Los factores financieros son importantes pero no lo son todo» [...] «la inversión productiva es la única fuente estable de generación de empleos y éste es el único medio permanente de elevar el nivel de vida».<sup>214</sup> El gobierno, sin embargo, parece haber entrado ya entonces en un diálogo de sordos. La especulación y la fuga de capitales acentuaría la crisis de la planta productiva.

Los cambios estructurales en la operación de la banca se explican en parte por la baja rentabilidad financiera desde la segunda mitad de la década. Si tomamos un índice de la rentabilidad financiera para un ahorrador común, y la medimos

<sup>213</sup> Citado en *Bancomer*, México, núm. 412, septiembre de 1981, pp. 16-17, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

<sup>214</sup> *Bancomer*, México, núm. 422, julio de 1982, p. 9, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

mediante un procedimiento sencillo (como es la deducción de la inflación al rendimiento promedio de los depósitos a 90 días entre 1974 y 1982), según se expresa en la gráfica siguiente, observaremos rendimientos negativos durante una buena parte de la década, particularmente en los años 1974 y 1977, cuando las pérdidas son de más del 10% anual. Todo ello, pese a los esfuerzos por mantener el ritmo de crecimiento de las tasas de interés locales por encima de las internacionales. Por ejemplo, las tasas de interés para los depósitos en pesos, de uno a tres meses, fueron modificadas 44 veces durante 1980 y la primera mitad de 1981, señalaba en entrevista a la prensa el señor S. Castilla, miembro del Comité Directivo de Bancomer, en junio de 1981.<sup>215</sup> Un año más tarde, en vísperas de la nacionalización bancaria, las utilidades por «cambios» representaron la mitad de las utilidades brutas de la banca privada y mixta del país. En este caso de Bancomer, la producción era de un tercio: las utilidades por cambios fueron de 2 mil 472 millones, respecto de unas utilidades totales de 6 mil 695 millones.<sup>216</sup> Había una presión especulativa extraordinaria.

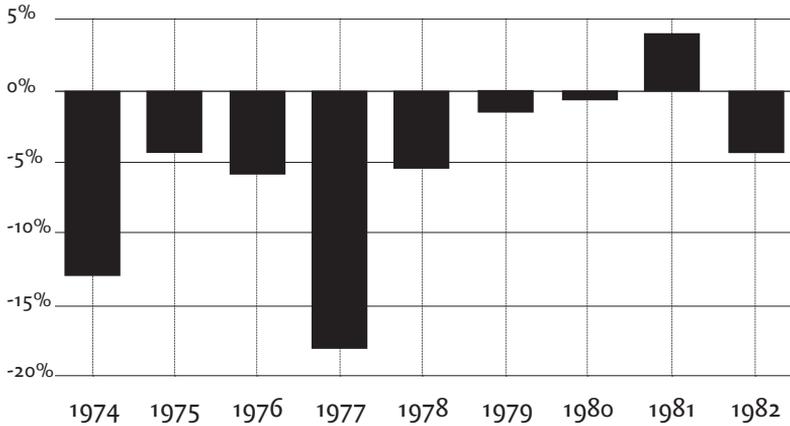
Así, la desintermediación financiera de la economía mexicana deja de aparecer entonces como un asunto de buena o mala fe de los inversionistas, para convertirse en una decisión racional de agentes económicos que están preocupados por su bolsillo antes que por un patriotismo abstracto.

---

<sup>215</sup> *Ibid.*, pp. 8-9.

<sup>216</sup> Bancomer, México, núm. 410, julio de 1981, p. 7, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

ÍNDICE DE RENTABILIDAD FINANCIERA,  
1974-1982



Fuente: Cálculos propios con base en v Informe Presidencial, 1993, p. 336.

Ahora bien, ¿cuáles eran las debilidades principales de la estrategia seguida hasta entonces por el gobierno? Aunque el problema tiene varias aristas, es posible que una de las debilidades más profundas sea la difusión de una noción casi mágica en cuanto a las características de la formación de capital y los mecanismos reales de creación de la riqueza y el crecimiento económico. Durante los años del boom petrolero floreció la idea de la posibilidad de un salto cualitativo casi inmediato del país de un estadio de desarrollo primitivo a otro comparable al de los países de industrialización avanzada. Dentro del marco de euforia, proliferaron proyectos rebosantes de idealismo abstracto, que continuaban la tendencia a ver al Estado como proveedor (el Sistema Alimentario Mexicano, SAM, es el caso más típico); o bien obras con rasgo

monumental en ocasiones grotesco: La Torre de PEMEX, de la administración de Díaz Serrano; el Tabasco 2000 del gobierno de Leandro Rovirosa Wade; el Centro Cultural de Tijuana, que promovía doña Carmen Romano de López Portillo —famosa por exigir siempre un piano de cola en sus habitaciones de hotel en cualquier parte del mundo—; el propio Centro Cultural Universitario, del rector Guillermo Soberón, entre otros proyectos monumentales, ratifican esa peligrosa visión simplista que suponía superado en lo fundamental el subdesarrollo económico a partir de la abundancia coyuntural de una materia prima.

Esta noción se expresaba en el sector financiero por la aparición de mecanismos de especulación que ofrecían altos rendimientos por fuera de la aplicación de recursos a la industria, la agricultura o la manufactura. El financiamiento privado privilegió los servicios y el comercio, por una parte, y abrió los canales para la desinversión local o fuga de capitales, por otra.

En efecto, de 1979 en adelante, la economía mexicana se vio sujeta a dos sucesivos *shocks*: el primero es el que hemos abordado ya, la duplicación de los precios internacionales del petróleo en cuatro años, el segundo —al que se ha puesto mucho menor atención, pese a su enorme importancia— fue el disparo de las tasas de interés externas, que marcaría la política del presidente Ronald Reagan al frente de la Casa Blanca estadounidense desde 1980. Este último factor, los altos rendimientos ofrecidos por el mercado financiero estadounidense, sumado a una creciente sobrevaluación del peso, entre 1979 y 1981, de alrededor de un 30%, y la ausencia de controles para la exportación de capitales, se combinaron para volver cada

vez más atractiva la oportunidad de trasladar fondos líquidos locales a inversiones de cartera en los Estados Unidos y a incurrir en la oleada especulativa que (comenzando en la primera mitad de 1981, y durante el curso de unos 18 meses, ante la libre movilidad de capitales existente) financió una fuga de unos 20 mil millones de dólares. «La magnitud de la fuga de capital fue tal, que absorbió tanto como el 54% del incremento de la deuda externa total del país en 1981 y 1982».<sup>217</sup>

El gobierno mexicano incurrió, durante el año de 1981, en una irresponsable contratación adicional de deuda externa, para hacer frente a sus compromisos internacionales, esencialmente el inflado servicio de la propia deuda externa ya contratada, en condiciones cada vez más desventajosas (con bancos privados, en lugar de instituciones multilaterales de crédito, y a plazos más cortos y tasas de interés flotantes). Medida en dólares, la deuda externa creció de 49 a 75 mil millones. *Après moi le deluge*.<sup>218</sup> Los pronósticos estatales, que suponían un equilibrio a corto plazo del mercado petrolero y una reducción de las tasas de interés, cuyo aumento se percibía como pasajero, resultaron fatalmente equivocados, al comportarse exactamente a la inversa de lo pensado, los precios de los hidrocarburos hacia abajo, las tasas de interés internacionales hacia arriba. Sólo sería cuestión de meses para que el gobierno se viera forzado a modificar radicalmente su política monetaria: en febrero de 1982 las autoridades hacendarias decidieron instituir un ya a estas alturas retrasado e

<sup>217</sup> Tello, *La nacionalización...*, op. cit., p. 107.

<sup>218</sup> Jaime Ros, «La economía y la política macroeconómica durante el auge petrolero», en *El auge petrolero*, op. cit.

252 ineficaz control de cambios y a devaluar el peso en un 80% frente al dólar, sin que esto detuviese la tendencia a la fuga. En agosto de 1982, cuando los recursos estaban casi agotados, el flujo de préstamos internacionales a México fue interrumpido bruscamente. Siguieron nuevas devaluaciones, la adopción de un sistema dual de cambios y la declaración de suspensión de pagos sobre la deuda externa por parte del gobierno mexicano en la voz de su Secretario de Hacienda, Jesús Silva Herzog, quien recién había sustituido a David Ibarra, en febrero del difícil año de 1982. Se aproximaba la decisión que marcaría el fin del sexenio lopezportillista en medio del desprestigio y el encono: la nacionalización de la banca privada el primero de septiembre de 1982.

#### VIDA INTERNA

La rápida evolución económica de Bancomer a lo largo de los años setenta fue acompañada de una profesionalización paralela en la capacitación y desarrollo del personal, mecanismo indispensable para enfrentar el reto de la aplicación de nuevas tecnologías en la organización de la información creciente y en la aparición de nuevos instrumentos de ahorro y crédito resultantes de la apertura internacional del banco. Es decir, no únicamente creció cuantitativamente la institución; Bancomer se vio en la imperiosa necesidad de crecer cualitativamente.

El número total de empleados pasó de 22 mil 500 en 1977, el año de la fusión, a 28 mil en 1982. Mientras tanto, el volumen de recursos totales pasó de 430.5 millones de pesos constante de 1982, a 770.6 millones este último año, es decir, creció en 79% en el sexenio. El crecimiento implí-

cito de la productividad es impactante: de 19.1 millones de pesos por empleado administrados en 1977 a 27.5 millones, en términos reales, seis años después. Medida en términos crudos, la productividad aumentó en 47%. El resultado no es casual. Desde principios de los años setenta la dirección del Sistema Bancos de Comercio planteó agresivos programas de selección, capacitación y desarrollo del personal. En 1972 se impartieron 110 mil horas hombre de entrenamiento. Hacia 1977, con la aceleración del proceso de modernización, el número de horas casi se triplicó, pasando a 293 mil horas hombre de cursos. Más del 90% de estos cursos fueron impartidos por personal del propio banco, concentrándose hacia cursos de gerencia media (47%) y a nivel de empleados en áreas básicas (poco más del 50%). Los estudios de alta gerencia fueron complementados con becas y ayudas para asistir a cursos en el extranjero.<sup>219</sup>

253

La propia estructura institucional del banco se hizo más compleja, incluyendo nuevas secciones en los departamentos de Orientación Profesional, Capacitación y Desarrollo de Ejecutivos, al que se adicionó uno nuevo de Investigación Laboral. La nueva estructura no implicó un crecimiento del personal anterior. De hecho, la contratación se hizo cada vez más selectiva. Del 100% de las solicitudes recibidas se contrató al 9.4%. De la entrevista inicial se recortaba casi al 80% de aspirantes, se realizaban pruebas de capacidad al 20% restante, porción que se iba reduciendo gradualmente al pasar a los siguientes «filtros», como eran: la entrevista de evaluación,

---

<sup>219</sup> Bazdresch y Levy, *op. cit.*, p. 251.

254 la encuesta socioeconómica, comprobación de referencias, examen médico, hasta la contratación definitiva. Por cierto que, una vez que se participaba en el desarrollo de la planta de trabajadores, los empleados tendían a aceptar su condición con optimismo. Consideremos este caso. En la sección de «Opinión» de la revista del banco, la cajera principal de Bancomer en el Estado de México, Ana Margarita Ballesteros, una entre cientos, indicaba con satisfacción: «La experiencia más interesante en mi trabajo a lo largo de 16 años ha sido ver crecer a la institución y sentirme completamente identificada con el Sistema Bancomer...»<sup>220</sup>

Esta política más bien conservadora en la selección del nuevo personal contrastaba con iniciativas muy variadas de actividades sociales entre los empleados de Bancomer. La División Femenina del Banco, encabezada por la Sra. Amparo Espinosa, tenía un amplio programa de difusión artística y cultural. En marzo de 1978, por ejemplo, se realizaron conferencias sobre «Escritoras Mexicanas» (entre éstas Sor Juana Inés de la Cruz, Rosario Castellanos y Pita Amor), en la voz de otras tres mujeres contemporáneas: Susana Alexander, Elena Urrutia y Elena Poniatowska.<sup>221</sup> En aquella ocasión, la Señora Amparo Espinosa, Consejera del Banco, señaló: «Nos proponemos coadyuvar a que la mujer se integre a la vida económi-

---

<sup>220</sup> «Impacto en la División del Desarrollo del Personal por el crecimiento de Bancomer», *Bancomer*, México, junio de 1978, pp. 13-15, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

<sup>221</sup> *Nuestro Sistema Bancomer*, órgano mensual del y para el personal del Sistema Bancos de Comercio, México, núm. 356, enero de 1977, p. 13, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

ca y cultural de México [...] ya que tradicionalmente la mujer ha sido inspiradora de obras de arte, espectadora o promotora de ellas». Se trataba de ampliar el ámbito de actividad de la mujer en el país, labor que ha sido una constante del interés de Amparo Espinosa, hasta el presente. En agosto de 1978, Bancomer impulsó un programa de atención especializada hacia la clientela femenina, que por efecto de la modernización del país incrementaba su número, programa que resultó vanguardista respecto de los esfuerzos comparables realizados más tarde por otras instituciones.<sup>222</sup>

255

En otro orden de factores, Bancomer impulsaba la actividad educativa, deportiva y aún religiosa a nivel nacional. Durante 1978 premió a los mil mejores estudiantes de sexto año de primaria con cuentas de ahorro individuales por 100 pesos cada una. En mayo de 1978 ofreció pólizas de seguro por un millón de pesos para cada uno de los jugadores y directivos de la selección mexicana de fútbol que representó al país en la Copa del Mundo que se celebró en Argentina; en agosto se presentó una exposición colectiva de pintura del personal en el llamado «Jardín de Arte Bancomer» en el centro de la ciudad de México; también en agosto, Bancomer patrocinó las transmisiones televisivas asociadas a la muerte del Papa Paulo VI y el proceso de selección del nuevo Pontífice en el Vaticano. Este último resultó Juan Pablo II, quien posteriormente visitaría México por algunos días en 1979, acontecimiento que fue transmitido por televisión por intermediación de

---

<sup>222</sup> Bancomer, publicación mensual del personal de Bancomer, S.A., México, núm. 371, abril de 1978, p. 18, [N. del E., en CEEY, Archivo MEX].

Bancomer.<sup>223</sup> Más tarde Bancomer financió sendas ediciones de libros profusamente ilustrados acerca de la vida de Paulo VI y de la visita de Juan Pablo II a nuestro país.

256

Podría considerarse que estas acciones fuera del ámbito bancario eran puramente de autopropaganda a un bajo costo, sin embargo, es posible hacer referencias a otras iniciativas de gran envergadura, fuera del negocio propiamente financiero, como el patrocinio de las excavaciones ligadas a los descubrimientos arqueológicos del Templo Mayor, así como otros esfuerzos de restauración del centro histórico de la ciudad de México, que reflejan una política consistente de apoyo a tareas de interés nacional. Estos y otros proyectos en el terreno de la cultura y la educación se plantearon en conexión con la Fundación Amparo Rugarcía de Espinosa, por lo que serán tratadas en extenso en el espacio dedicado a estos temas en esta investigación, ya que se hallan más íntimamente ligados a las iniciativas culturales de Manuel Espinosa Yglesias, que precede y, sobre todo, trasciende su gestión al frente de Bancomer.

Por otra parte, el personal de Bancomer también se vio favorecido por la oportunidad de particular como accionista menor de la institución en crecimiento. La aspiración por ampliar la base accionaria del banco se presentaba como una meta personal de su Director General y una exigencia del nuevo marco jurídico de operación de la banca múltiple. Al momento de la fundación de Bancomer el número de accionistas era relativamente reducido: alrededor de 4 mil, teniendo ade-

---

<sup>223</sup> Bancomer, núm. 377, octubre de 1978, pp. 12-13, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

más como característica peculiar la concentración de más del 50% del valor de las acciones en manos de la familia Espinosa.

La Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, de 1978, establecía que ningún accionista individual podía poseer más del 15% de las acciones de un banco. A pesar de que la ley no tenía efectos retroactivos, Espinosa Yglesias decidió, según dijo públicamente en la Convención de Guadalajara del año siguiente, que iniciaría la venta de una porción de su tenencia de acciones, para «cumplir con el espíritu» de la ley.<sup>224</sup> Ahora bien, para reducir la participación porcentual de su paquete de acciones el camino de la venta directa no era el único transitable, era posible también ampliar la base general de accionistas, lo que parece haber influido en una agresiva política de colocación de acciones. Así por ejemplo, durante la semana del 17 al 21 de julio de 1978 Bancomer ofreció un importante paquete de acciones al público, oferta en la que los trabajadores de Bancomer recibieron prioridad, alcanzando a comprar un millón 219 mil 828 acciones al precio de 23.50 pesos cada una, esto es, adquirieron un total de casi cuarenta millones, cantidad que resulta muy modesta, sin embargo, si se la compara con el monto global de la emisión —la más elevada colocada hasta entonces en el mercado accionario—, por mil 500 millones de pesos.<sup>225</sup> Como ha quedado asentado arriba, Bancomer se consolidaba como una de las opciones de inversión más confiables y sólidas en el país. Los avances logrados, si bien no pueden interpretarse

---

<sup>224</sup> Bancomer, varios números, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

<sup>225</sup> Bancomer, núm. 386, julio de 1979, p. 3, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

como una democratización a fondo del capital, sí muestran una clara orientación hacia la creación de una institución con profundas raíces sociales. Bancomer había dejado de ser, con mucho, el banco «plebeyo» con sabor de provincia y un fuerte tinte de contenido familiar que tuvo en su primera época. La institución había crecido y madurado en todos sentidos, de ahí su lema: un *banco con ideas modernas*.

#### EL CENTRO BANCOMER

258

La inauguración del Centro Operativo Bancomer, en agosto de 1980, representa, sin lugar a dudas, el momento cúspide en la trayectoria de la institución. Construido en tiempo récord (menos de cuatro años) y a partir de una decisión cuestionada en su momento como inoportuna debido a que se empalmó con la brusca recesión de 1976 y sus secuelas (la construcción data de 1977), el nuevo edificio simbolizó un doble triunfo: el de la política de modernización del banco y el de su principal impulsor, su director general. Manuel Espinosa Yglesias lo tiene muy presente en la memoria: «mi satisfacción al inaugurar el Centro Bancomer era enorme», «ese era un momento cumbre en mi vida como banquero, desde mi ingreso a la institución como gerente, hacía ya más de treinta años».<sup>226</sup>

Y no era para menos. La descripción detallada de las características monumentales del complejo así lo demuestran. El Centro Operativo contaba con siete niveles, que se levantan

---

<sup>226</sup> Bancomer, núm. 377, octubre de 1978, p. 3; *Informe anual*, 1970, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY].

en un área de 122 mil metros cuadrados. En su construcción se emplearon 4 mil 500 toneladas de acero, 45 mil metros cúbicos de concreto, 15 mil metros cuadrados de cristales, 7 mil metros cuadrados de alfombras, 35 kilómetros de trabes. Se trata de una especie de «rascacielos horizontal», en el sentido que cumple con propósitos de concentración de funciones semejantes a las que realizan los grandes edificios bancarios de los países industriales, pero en un ámbito acondicionado a la peculiaridad de la macrourbe en que se ha transformado la ciudad de México. David Rockefeller, al visitar el Centro, comentó a Espinosa Yglesias que era la hora en que ellos —el Chase, y los financieros estadounidenses— podían aprender algo de nosotros —la administración de Bancomer y el equipo de ingenieros, diseñadores y arquitectos mexicanos que emprendieron y realizaron la magna obra.

259

En efecto, Espinosa Yglesias comenta con orgullo que no se recurrió a ningún asesor extranjero (a excepción del diseño de las bóvedas de seguridad), sino que el proyecto fue realizado por los arquitectos Sordo Madaleno, Viechers y Augusto H. Álvarez, al tiempo que la implementación final de la construcción correspondió al grupo ICA. Todo ello, bajo la supervisión directa del propio Espinosa Yglesias, quien intervino personalmente de manera constante, en la medida que el proyecto en su conjunto lo concebía como esencialmente suyo. Amante de la eficiencia, Espinosa Yglesias veía coronarse en el Centro Operativo una idea con varias aplicaciones respecto de la actividad empresarial en México.

El Centro Bancomer se erigió en un símbolo de poder y estabilidad (como lo es, por ejemplo la referencia a la concentración financiera de *Wall Street*) en México. La fuerza de este

simbolismo no puede haber estado ausente de la decisión de un hombre que por décadas trabajó en el negocio del cine, dueño de imágenes y asociaciones simbólicas poderosas. La importancia adjudicada a este vínculo se había demostrado ya, con creces, en la atención vanguardista que puso Bancomer en la publicidad. Sólo que en el caso del Centro Bancomer no se pensaba en una imagen pasajera o artificial, sino en una verdadera fuerza material. De ahí la pasión de Espinosa Yglesias por jugar con las cifras asociadas a elementos reales: el conjunto de cables telefónicos era de 200 mil kilómetros, con 4 mil 200 extensiones y más de 22 canales de microondas; las oficinas tenían la capacidad de albergar a 10 mil empleados (8 mil 500 al momento de echar a andar el Centro), las instalaciones incluían 6 consultorios médicos y un hotel para los empleados del interior, además de un Centro de Capacitación para más de 500 personas; el conmutador telefónico podía dar servicio a una ciudad de medio millón de habitantes, y el equipo de cómputo el más avanzado para la época—, «con sus botones de control y luces de colores, llega a dar la impresión de estar ante una ciudad de ciencia ficción».

Pero al mismo tiempo, este nuevo monumento a la modernización no carecía de un interés directamente administrativo, como ahorrador de esfuerzos e impulsor de eficiencia. Entre los argumentos esgrimidos por Espinosa Yglesias en este sentido se encontraban: acabar con la dispersión en múltiples oficinas y edificios rentados en la congestionada área del Centro Histórico; evitar los tiempos muertos de transporte y la dispersión de los esfuerzos de los empleados, especialmente durante las horas de comida; concentrar eficientemente la diversidad de servicios financieros, hipoteca-

rios y de seguros, que originalmente nacieron independientes. Lejos de un gasto superfluo o suntuario, la concepción del Centro Bancomer siempre estuvo asociada a la eficiencia.

En un tercer nivel, la decisión de construir el Centro Operativo Bancomer tenía que ver con un principio de seguridad y conservadurismo que siempre ha estado presente en las decisiones empresariales de Espinosa Yglesias. Si la coyuntura económica de los setenta había mostrado ya una tendencia hacia la inestabilidad y la inflación aparecía como su síntoma ineludible, ¿podía existir una inversión con menos riesgo que una obra mayor asociada a un bien raíz? Poco había que dudar sobre la conveniencia de prevenirse contra la erosión financiera sobre la gran liquidez que adquirió la nueva banca múltiple y Bancomer en particular, que la fijación de activos en un proyecto de la solidez del Centro Operativo Bancomer.

261

Y aunque no dejó de producir críticas —grupos de empleados se referían al nuevo conjunto como «San Manuel Acatitla o el Reclusorio Sur» (esto último por la decisión tomada para que los empleados realizaran sus comidas dentro del complejo en vez de salir, como ocurría en los edificios del Centro Histórico), el clima que llegó a predominar fue de aceptación y hasta de entusiasmo, según encuestas realizadas por el propio banco. En síntesis, el Centro Operativo Bancomer combina poder, eficiencia y economía en una sola acción.

Durante la imponente ceremonia de inauguración, el presidente López Portillo, todavía en la cumbre de su popularidad, no dejó de mostrar cierta perplejidad frente al nuevo poderío de la banca, que el Centro Bancomer reflejaba como símbolo. Tras el recorrido de más de dos horas, recuerda Espinosa Yglesias que: «El presidente López Portillo no podía

disimular su asombro. Bernardo Garza Sada, sonriente, le ofreció, como ya era costumbre, un habano. El Presidente le dio una palmada en el hombro y, sin decir palabra, recorrió con la mirada, de un extremo a otro, la nueva sede del que, sin lugar a duda, era el banco más importante del país». Su cara reflejaba cierta perplejidad ante el gran poder económico de la institución. En cierto modo, la situación reflejaba una dualidad de poderes entre Estado y banca. Espinosa Yglesias estaba radiante, en compañía de sus más cercanos colaboradores y de sus hijos, al acompañar al Presidente hasta su automóvil. Algunos piensan, no sin suspicacia, que allí aparecieron los gérmenes de la nacionalización bancaria de 1982.



## XI

### UN LARGO RECORRIDO: DESDE LA NACIONALIZACION HASTA LA REPRIVATIZACION DE LA BANCA,

1982-1992

**E**l presidente José López Portillo tomó al país por sorpresa el 1 de septiembre de 1982, cuando decretó la expropiación del servicio de banca y crédito, en el curso de su último informe presidencial. Es notable que una decisión de esta magnitud pudiera haberse tomado con apenas el conocimiento (y consentimiento) de un grupo en extremo reducido de colaboradores del Presidente, y bajo completo hermetismo ante el resto de la sociedad. Apenas doce horas antes de hacer el histórico anuncio, López Portillo puso a su gabinete al tanto de la medida, solicitando la renuncia de quienes se opusieran a la misma. Solamente se presentaron dos casos: los de Miguel Mancera, ya entonces director del Banco de México, y Adrián Lajous, al frente del Banco Nacional de Comercio Exterior, quien se dice redactó su renuncia en el reverso de una tarjeta de presentación: «No puedo seguir al frente de esta institución —escribió— porque discrepo de sus puntos de vista».<sup>227</sup> Jesús Silva Herzog, el importante Secretario

263

---

<sup>227</sup> Las citas de esta sección se tomaron de los apuntes y notas dictados por Manuel Espinosa Yglesias a Roberto Vallarino en 1992, capítulo X, pp. 204-206, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. I.10.c/1, caja 13].

de Hacienda que recién había sustituido a David Ibarra, también mostró diferencias con la medida, pero López Portillo le pidió que se mantuviera al frente del despacho, dado su papel clave en las negociaciones sobre la forzada moratoria de pagos de la deuda externa mexicana, solicitada apenas unas semanas atrás.

264 Silva Herzog funcionaría a la postre como un elemento principal de transición, como «bisagra», junto con Miguel Mancera, entre la administración de López Portillo y el equipo económico del futuro Presidente, Miguel de la Madrid. En los días inmediatos a la nacionalización, Silva Herzog lograría moderar las decisiones sobre el alcance de la nacionalización y el giro de la política económica sugerida por Carlos Tello, el nuevo director del Banco de México nombrado por López Portillo, así como su grupo de asesores más cercano, impulsor de la medida: José Andrés de Oteyza, el entonces Secretario de Patrimonio y Fomento Industrial; Horacio Flores de la Peña, quien, como embajador en Francia, pudo establecer un grupo de trabajo a favor de la «quinta opción» —la nacionalización de la banca— sin el riesgo de la presión local de los medios de difusión.<sup>228</sup> La llamada «quinta opción», era

---

<sup>228</sup> Existen numerosas versiones sobre los acontecimientos. Aquí citamos a Carlos Loret de Mola, *Que la nación me lo demande*, México, Grijalbo, 1986, p. 59. Sobre la reunión ministerial, consúltese: Sylvia Maxfield, «The Mexican Bank Nationalization: Bankers versus 'National Populists'», Yale University, 1991, pp. 8-9. Carlos Tello ofrece su propia versión en *La nacionalización de la banca en México* (México, Siglo XXI, Editores, 1984). Pedro Aspe, secretario de Hacienda, y Guillermo Ortiz, subsecretario, ofrecen sendas perspectivas desde el gobierno salinista, autor de la reprivatización, en: *El camino mexicano de la transformación económica* (México, FCE, 1993) y *La reforma financiera y la desin-*

la última alternativa de política económica que, según el testimonio de Carlos Tello, se le presentó a López Portillo en un estudio preparado discretamente entre marzo y abril de 1982, ya en pleno desorden macroeconómico. Las otras cuatro opciones eran: 1) una nueva y fuerte devaluación del peso para desalentar la demanda de divisas, 2) la libre flotación de la moneda para que el mercado fijara su auténtica paridad, 3) un sistema de control de cambios y 4) el mantenimiento de la misma política aplicada en febrero, y esperar a que maduraran sus efectos.<sup>229</sup> Estas cuatro opciones tenían graves limitaciones. La devaluación en «caída libre» estaba antecedida por una pérdida de valor del peso del 70% en febrero, sin resultados tangibles; dejar actuar al mercado cuando éste sólo mostraba «hambre de dólares» parecía suicida; el control de cambios era considerado utópico por todas las corrientes económicas; mientras la cuarta opción equivalía a sentarse a esperar. López Portillo se inclinó por la «quinta opción», en un acto aventurado.

265

---

*corporación bancaria* (México, FCE, 1994), respectivamente. El aspecto legal que la medida implicó se recoge en: Francisco Borja Martínez, *El nuevo sistema financiero mexicano*, México, FCE, 1991. Respecto de la complejización del nuevo esquema financiero nacional, con un enfoque práctico, la referencia obligada es Catherine Mansell Carstens, *Las nuevas finanzas en México*, México, ITAM/IMEF, 1992. Otro trabajo importante es el libro de Carlos Sales, *Indemnización bancaria y evolución del sistema financiero, 1982-1988*, México, Páginas del Siglo XX, 1992, editado por iniciativa propia, con tiraje limitado, como una suerte de reporte de sus actividades relacionadas con ese proceso.

<sup>229</sup> Sylvia Maxfield, «The Mexican Bank Nationalization...», *op. cit.*; Sylvia Maxfield, *International Finance, the State and Capital Accumulation: Mexico in Comparative Perspective*, tesis doctoral, Harvard University, 1988, cap. 5; Carlos Tello, *La nacionalización...*, *op. cit.*, pp. 9-10, 110-111 y ss.

En sus *Memorias*, López Portillo ofrece la siguiente lista de colaboradores íntimos que le siguieron en este salto al vacío: «los nombres de quienes a mi lado estaban y que obligan mi gratitud... mi mejor amigo, mi hijo José Ramón. Después, José Andrés de Oteyza, Carlos Tello, José María Sverty y don Carlos Vargas Galindo; en la secretaría, Alicia mi hermana y en la investigación de «sacadólares», Fausto Zapata. Todos respetaron el secreto».<sup>230</sup>

266

Convidados de piedra durante el informe, los representantes de los empresarios, Carlos Abedrop y Manuel Clouthier no acertaron a declarar sino su oposición personal a la medida. Quedaron, en efecto, «petrificados», Clouthier sugirió que el gobierno debería recurrir a un plebiscito nacional e insistió que ahora se pretendía que los banqueros «pagaran los platos rotos».<sup>231</sup> Espinosa Yglesias había decidido en el último momento no asistir al recinto del Informe, el nuevo Palacio Legislativo construido en San Lázaro, debido a que uno de sus colaboradores, Julio López de la Serna, a quien había solicitado un encargo en las oficinas de la casa matriz del Banco de México, le comunicó telefónicamente a eso de las nueve de la mañana que las sucursales bancarias estaban bloqueadas por patrullas y elementos de la fuerza pública. Sólo entonces el banquero creyó en la advertencia

---

<sup>230</sup> Carlos Tello. *La nacionalización...*, op. cit., pp. 9-10.

<sup>231</sup> José López Portillo, *Mis tiempos. Biografía y testimonio político*, México, Fernández, 1988, p. 1249. No deja de llamar la atención el hecho de que el último personaje de esta lista, Fausto Zapata, tuvo que renunciar en el curso de su campaña para gobernador de San Luis Potosí, en 1993, presionado por las denuncias de corrupción en su actividad pública, incluidos los manejos poco claros respecto de esta lista de «sacadólares».

que dos días antes le hiciera su hija Amparo acerca de un fuerte rumor que corría sobre la posible nacionalización de la banca, sugiriéndole que visitara al Presidente de la República (con el que siempre, a nivel personal, tuviera un trato amable), en compañía del director de Banamex (el segundo pilar de la estructura financiera de entonces), Agustín Legorreta.<sup>232</sup> Espinosa Yglesias no hizo caso, considerando que de ser verídico el rumor sobre la estatización, la decisión habría sido madurada de tiempo atrás y no resultaría reversible a esas alturas. «Debo confesar que yo no creí que fuera a suceder lo de la estatización», recuerda.

267

Y retoma Espinosa las memorias de aquél día aciago para él:

*Al enterarme que había vigilancia policiaca en todas las sucursales bancarias comprendí, finalmente, que mi hija Amparo tenía razón ... y decidí quedarme en casa y ver el Informe en la televisión. Cuando escuché la noticia de la estatización no tuve reacción alguna. No sentí nada. Se hizo un vacío en mi mente [...] ni siquiera pensé que el Banco de Comercio era el trabajo de toda mi vida y que me lo estaban arrebatando arbitrariamente. Creo que tuve un bloqueo: como una defensa ante la posibilidad de autodestrucción. Me quedé como si nada hubiera pasado y así fue mi reacción por mucho tiempo. Esto lo vio mi familia, lo vieron mis amigos. No tuve una reacción desesperada. Ese día comí en casa con mi familia y no pensé en nada porque, desgraciadamente, lo vi como algo fatal.*<sup>233</sup>

---

<sup>232</sup> El Universal, 2 de septiembre de 1982.

<sup>233</sup> Apuntes y notas dictadas por Manuel Espinosa Yglesias a Vallarino, pp. 215-216, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. I.10.c/1, caja 13].

En efecto, como si se tratara de una película que se repite, la circunstancia del intervencionismo estatal, que ya había sorteado Espinosa en el caso de su gestión al frente de COTSA, empresa que había abandonado para incursionar en la banca, volvía a desviar el curso de la formación del capital del empresario. La reacción de estupefacción ante el acto expropiatorio, sin embargo, no fue la misma para la mayoría de los banqueros. Si bien es verdad que se impuso entre sus filas una línea de moderación y presión legal, postura tradicionalmente defendida por Espinosa Yglesias, éste último tardó en asimilar el hecho de haber visto reducirse drásticamente su poder económico y político, y así, mientras los demás afectados se dispusieron a una batalla por rescatar rápidamente lo rescatable, Espinosa dejó correr el tiempo sin entablar una negociación firme y decidida ante el gobierno, particularmente después de una entrevista con López Portillo que le pareció ofrecería un arreglo aceptable.<sup>234</sup> Esta diferencia de actitudes (una asertiva y dinámica, la otra de cierta contemplación pasiva, de cierto orgullo íntimo) tendría su importancia en el proceso de apertura de las actividades financieras no bancarias para los exbanqueros (Casas de Bolsa, Aseguradoras, Arrendadoras, Casas de Cambio, entre otras) y los niveles de indemnización para los diferentes grupos, que no fueron homogéneos en modo alguno, pese a la resistencia del gobierno a reconocer este hecho. Aquellos que encabezaron la presión hacia una negociación favorable a sus intereses, resultaron a la postre favorecidos económicamente. Por ejemplo, Eugenio Garza

---

<sup>234</sup> *Ibid.*, pp. 217-218.

Lagüera, entonces presidente del grupo VISA de Monterrey y actual principal accionista del Bancomer reprivatizado visitó a López Portillo en Los Pinos el día 28 de septiembre, entrevista donde aceptó que la nacionalización era irreversible pero «podía ser buena», siempre y cuando se respetara el principio de una indemnización equitativa y se liberaran de la expropiación las empresas comprometidas con la banca.<sup>235</sup>

La posición económica derivada de estas negociaciones iniciales entre los diferentes grupos empresariales con el gobierno, al cabo de una gestión de más de un lustro, tendería una repercusión decisiva en el proceso de reprivatización bancaria iniciado en 1990. Espinosa Yglesias adoptó una posición aparentemente ambigua. Por una parte asumió la defensa de los derechos frente a la nacionalización como una cuestión de principios, y participó en las gestiones legales que cuestionaron la constitucionalidad de la medida, incluido el amparo. El 5 de septiembre, la Asociación Mexicana de Bancos afirmaba, «ejerceremos los recursos legales que

269

---

<sup>235</sup> Manuel Espinosa Yglesias, «Aclaraciones de un grave error que debería ser reparado», escrito hacia 1988. Ahí afirma: «Había propuesto un arreglo al entonces presidente Lic. López Portillo, que fue aceptado por él mismo, y que consistía en lo siguiente: Entrega a título gratuito de la infraestructura e instalaciones que requería la operación bancaria, que era lo que razonablemente debía abarcar la expropiación. Con esta donación, el gobierno hubiera adquirido la operación bancaria y los accionistas de Bancomer hubieran conservado, con otro nombre, por supuesto, el resto de la organización...» Este último aspecto, sin embargo, parece contradictorio con el propósito de la nacionalización como tal. [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. II.A.3.a/1988-6, caja 38].

conforme a derecho están a nuestro alcance». La lucha legal por el amparo tomaba su curso, más como mecanismo de negociación y de principios, que como un alternativa que la mayoría de los afectados considerase viable en el corto plazo. Como el Estado, los empresarios en México han aprendido a ser pragmáticos. En buen medida, el tono beligerante de muchas de las declaraciones de entonces tuvo ese sesgo. Cabe recordar que los términos del rechazo empresarial a la nacionalización fueron bastante enérgicos. «El gobierno rompió ayer unilateralmente la Alianza para la Producción», declaró Rogelio Sada, director del grupo VITRO.<sup>236</sup> Todavía más cruda era la molestia mostrada por los empresarios de Jalisco, quienes expresaron «su preocupación por las medidas que pueden conducir al país —afirmaban— a un tipo de sistema económico y social totalitario que va en contra de nuestras tradiciones...»<sup>237</sup> En esta misma línea, el Consejo Coordinador Empresarial expresó: «La estatización de la banca es un golpe definitivo a la actividad empresarial privada y una señal clara de la entrada del país al socialismo».<sup>238</sup> Años después, Agustín F. Legorreta, entrevistado en su casa, expresaría: «la expropiación bancaria... fue una decisión innecesaria, in-

<sup>236</sup> *Excélsior*, 29 de septiembre de 1982, citado en: Rogelio Hernández Rodríguez, *Empresarios, banca y Estado. El conflicto durante el gobierno de López Portillo, 1976-1982*, México, Porrúa-FLACSO, 1988, p. 266.

<sup>237</sup> *Excélsior*, 3 de septiembre de 1982.

<sup>238</sup> *Excélsior*, 9 de septiembre de 1982. Desplegado titulado «¿Qué queremos para México?», firmado por el Centro Empresarial de Jalisco, el Consejo de Cámaras Industriales y la Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara.

flexible, prepotente y dañina para el resto de la economía».<sup>239</sup>

Por su parte, Espinosa Yglesias, como la mayoría de los exbanqueros, privilegiaba la cuestión de negociar la obligada indemnización en el nivel más alto posible, atendiendo a los valores de mercado de los bienes expropiados, e inició una gestión con funcionarios del régimen de López Portillo y más tarde con De la Madrid, a quien visitó como candidato, en octubre de 1982.<sup>240</sup> Finalmente, ya impuestos los criterios y los montos de la indemnización, tomó una decisión de implicaciones profundas: eludió la competencia por los espacios abiertos en la actividad financiera «paralela», insatisfecho por el monto de la indemnización y, sobre todo, descontento con el papel secundario que implicaba, desde el punto de vista de la política y economía nacional, ocupar un sillón de segunda fila en la reestructuración financiera que inevitablemente sobrevendría como producto de la crisis: «no tenía deseos de volver a la banca minimizada»,<sup>241</sup> declaró a un entrevistador el 4 de abril de 1986. Esta actitud le cerraría más adelante muchas puertas, incluso de aquellos funcionarios o empresarios menores que años atrás hubiesen empeñado sus bienes con tal de tener una entrevista con él.

En efecto, el exdirector de Bancomer había alcanzado, en vísperas de la nacionalización, uno de los lugares de mayor influencia en la esfera de la política económica a nivel nacional,

---

<sup>239</sup> Reproducido en *Comercio Exterior*, vol. xxxii, núm. ii, pp. 1186.

<sup>240</sup> Sales, *op. cit.*, p. 173; entrevista realizada, en su domicilio, el 19 de noviembre de 1985.

<sup>241</sup> *Novedades*, 28 de octubre de 1982.

entre otras razones por el obligado paso de las políticas de fomento estatal a través de la banca, antes de llegar a los sectores productivos. Durante varios lustros tuvo prácticamente «derecho de picaporte» con los presidentes de la República, desde Díaz Ordaz hasta López Portillo. Con este último se dijo que el exdirector de Bancomer era su «Ministro no oficial de finanzas», de Legorreta se señaló que era como un «director de la deuda pública del Estado». <sup>242</sup> Con cierta frecuencia, Espinosa Yglesias organizó entrevistas de expertos de la economía con el Presidente en turno y sus colaboradores. La prensa asediaba a Espinosa Yglesias tras de sus frecuentes apariciones y discursos en asambleas de empresarios, en sus viajes al interior de la República, o después de sus informes sobre la marcha del banco y de la economía nacional, que estaban íntimamente ligados. A lo largo de la década de los setenta, y casi sin proponérselo, Espinosa Yglesias se volvió una figura pública de controversia, y un líder natural de la comunidad bancaria nacional. Todo esto fue puesto en entredicho en el momento de la nacionalización. No en balde, pese a su naturaleza normalmente alejada de personalismos, Espinosa Yglesias guarda cierto rencor hacia los responsables de su desplazamiento, tanto de la cúspide del poder económico del país, como, tal vez principalmente, del liderazgo de opinión que él encabezaba.

A pregunta expresa, formulada acerca de si había cierta animadversión hacia el presidente José López Portillo (en entrevista publicada por *Excélsior* en abril de 1986), contestó: «Sí, porque me llamó traidor a la patria, cosa que nunca he sido ni seré. (Y también porque) poco antes de la estatificación de la

---

<sup>242</sup> *Excélsior*, 4 de abril de 1986.

banca le demostró a los banqueros respeto y aprecio... cuando ya estaba estudiando desposeerlos de lo que tenían... Eso me parece —concluye— indigno de un Presidente de la República». <sup>243</sup> El sentimiento de ser víctima de una acción concertada desde el Poder Ejecutivo en contra suya se mantiene hasta el presente: «...Me acabaron. No digo físicamente. Yo creo que en este siglo nadie ha perdido en México tanto como yo, nadie ha dado tanto como yo», declaró Espinosa Yglesias al semanario *Proceso* en marzo de 1993. Espinosa Yglesias sufrió, poca duda cabe, una obstaculización para reiniciar una participación nacional en los negocios, y ello, en parte, «por no contar con las simpatías del presidente De la Madrid», <sup>244</sup> ni de su equipo.

273

Posiblemente la expresión más dramática de este desplazamiento de poder, que provocó un fuerte impacto en la discusión nacional sobre el tema por el sentir espontáneo que a todas luces revela, fue el desplegado redactado por Amparo Espinosa horas después del VI Informe de López Portillo, aparecido en varios diarios el 3 de septiembre bajo el título «Testimonio de una hija». Vale la pena reproducir el texto completo:

*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.*

<sup>243</sup> Sylvia Maxfield, «The Mexican Bank Nationalization...», op. cit., p. 11.

<sup>244</sup> *Excelsior*, 3 de abril de 1986.

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 sabido su actuación en nuestro país.

274

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.

Este testimonio de respeto y cariño choca con la imagen de traidores a la patria que el aparato propagandístico del Estado promovió por espacio de algunos meses después del primero de septiembre, detrás del famoso: «Ya nos saquearon... no nos volverán a saquear».

Pese a la adversidad, Espinosa Yglesias no ha dejado de plantear sus puntos de vista sin ninguna cortapisa, reflexiones que han resultado, en algunos casos, proféticas. En abril de 1986 declaró: «Se dice que la medida de la nacionalización es irreversible, así como también otras cosas que se han hecho. Creo que lo único irreversible es la muerte». Y en el curso de la entrevista, en el marco de las medidas que él consideraba necesarias para salir de la crisis económica, expuso claramente: «No cabe duda que sería indispensable reprivatizar lo antes posible los bancos y devolverlos a los dueños anteriores, pues no es razonable que el Estado tenga en sus

manos el crédito de todos los mexicanos...»<sup>245</sup> Esto a cuatro años de instrumentada la medida de la nacionalización, y a otros cuatro de que el presidente Carlos Salinas emprendiera precisamente el camino de retorno, el de la reprivatización.

Conviene detenernos para analizar tanto las circunstancias que condujeron, primero a la nacionalización, y ocho años más tarde a la reprivatización bancaria. Enseguida presentaremos un balance de la indemnización estatal y por último una síntesis de los esfuerzos de Espinosa Yglesias por retornar al mundo de los negocios en un plano de igualdad.

275

#### ¿POR QUÉ LA NACIONALIZACIÓN?

Se ha intentado hacer un paralelismo entre la nacionalización petrolera de 1938 y la bancaria de 1982. Tal por ejemplo, es el sentir de uno de los participantes más prominentes en la ejecución del plan lopezportillista, Carlos Tello:

*La decisión de nacionalizar los bancos ha afectado de forma definitiva y esencial la relación entre el sector privado y el sector público... Se trata de un cambio total, semejante a la expropiación petrolera de 1938. Ahora significa que el gobierno está efectivamente dispuesto a considerar los intereses nacionales por encima de los intereses específicos de cualquier grupo.*<sup>246</sup>

La comparación con la expropiación petrolera es bastante endeble. Primero, porque mientras la afectación de las em-

<sup>245</sup> Proceso, núm. 855, 22 de marzo de 1993.

<sup>246</sup> Excélsior, 3 y 4 de abril de 1986.

presas petroleras se produjo como resultado de un conflicto entre las empresas extranjeras y sus trabajadores, en una época de creciente nacionalismo mundial, la nacionalización bancaria se produjo entre connacionales y por la defensa de un principio de autoridad, más que como recuperación de un bien público por naturaleza; segundo, como consecuencia de lo anterior, mientras el gobierno contó con un importante respaldo popular en 1938, en 1982 tuvo que recurrir a los mecanismos del corporativismo tradicional para escenificarlo aunque fuera de manera artificial; tercero, mientras Cárdenas sufrió la crítica de las compañías trasnacionales, indiferentes al porvenir del país, López Portillo recibió un apoyo tácito de muchos acreedores de México, que pensaron que la nacionalización les garantizaría el pago de sus intereses; cuarto, en tanto que la industria petrolera se mantuvo como puntal de la industrialización interna del país por más de medio siglo, la nacionalización bancaria no sobrevivió un decenio, iniciándose el proceso de reprivatización prácticamente al día siguiente de haberse nacionalizado: en primer término se excluyó la tenencia accionaria de los activos no bancarios (las llamadas bancoempresas) de la medida de nacionalización; en segundo lugar se abrió la posibilidad de participación minoritaria privada en las nuevas «Sociedades Nacionales de Crédito» (SNC), hasta en un 34%; tercero, las políticas de gestión bancaria se mantuvieron prácticamente iguales antes y después de la nacionalización; (los nuevos administradores fueron escogidos entre personajes «aceptables» para los anteriores propietarios de la banca, en tanto que ciertos personajes propuestos por Carlos Tello, como Porfirio Muñoz Ledo, por ejemplo, fueron sencillamente vetados por Silva

Herzog);<sup>247</sup> finalmente, se inició la construcción de una estructura financiera paralela casi exclusivamente en manos de los antiguos banqueros.

Así, la nacionalización de la actividad bancaria, más que un genuino esfuerzo de recuperación nacionalista de un servicio público por su naturaleza, tiene el sabor de un golpe de mano desesperado por recobrar la legitimidad perdida por un gobierno en franco deterioro, acusado, con razón, de extrema incongruencia entre los planes faraónicos de crecimiento anclados al boom petrolero y la torpe administración económica de esa abundancia monetaria. Dicho desorden administrativo fue en parte causa y en parte víctima de la inestabilidad financiera en la que incurrió la actividad bancaria. Es un hecho que, ante la terquedad de la administración lopezportillista por evitar la devaluación del peso —«lo defenderé como un perro»—, y la política de endeudamiento público suicida, los inversionistas reaccionaron protegiendo su capital, dolarizando sus depósitos y, eventualmente, transfiriéndolos al extranjero en proporciones altísimas. Muchos funcionarios públicos participaron de esta corrida hacia el dólar, y los bancos funcionaron, bajo las leyes vigentes, como intermediarios de la misma. El epíteto de «isacadólares!» en realidad es una simple descripción del proceso de fuga de capitales que se presentó en toda América Latina durante la crisis de la deuda externa, unida a fenómenos de hiperinflación y tasas de intereses negativas. Es verdad que los bancos obtuvieron utilidades por realizar

---

<sup>247</sup> Citado en Roderic A. Camp, *Los empresarios y la política en México: Una visión contemporánea*, México, FCE, 1990, pp. 155-156.

los cambios de moneda extranjera, pero es ingenuo sugerir que esta era una actividad promovida por ellos mismos. En realidad, la descapitalización del país los afectaba también como instituciones cuyo desarrollo depende de la inversión productiva, pese a que les beneficiara coyunturalmente. No es sorprendente, en este contexto, que sectores financieros internacionales aplaudieran la medida, al darse a conocer la noticia de la nacionalización de los bancos en México, como una vía hacia una mayor estabilidad. El *Washington Post* justificó editorialmente la nacionalización bancaria y la interpretó como un esfuerzo por controlar la economía; otro tanto hizo el *Wall Street Journal*; por su parte, el *Bank of America* asentó: «Fue un acto positivo que puso al gobierno mexicano claramente en respaldo de su sistema bancario».<sup>248</sup> Los banqueros internacionales no vacilaron en apoyar una medida, que les significaba mayor certidumbre respecto de la recuperación de créditos concedidos al país, con el aval del petróleo, a pesar de ver sacrificados a sus colegas mexicanos.

Otra cosa es que, al actuar de esa manera, la administración de López Portillo apenas intentara reparar los perjuicios inducidos por ella misma. «Mire usted —refiere Espinosa Yglesias— la ignorancia del presidente López Portillo en materia económica era tanta, que se ufanaba de que estuviéran-

---

<sup>248</sup> Sylvia Maxfield, «The Mexican Bank Nationalization...», *op. cit.* Esta autora refiere el caso de una reunión de banqueros en casa de Carlos Abedrop, en espera de la lista definitiva de los nuevos directores de la banca, nombramientos disputados entre los equipos encabezados por Tello y Silva Herzog. Por fin, en la madrugada, recibieron un telefonazo: «The good guys won» era el mensaje.

mos creciendo al 8%, cuando Estados Unidos no crecía. No comprendía que una crisis estadounidense afecta al mundo entero, y mucho más a México... por consiguiente, forzar el crecimiento de México a 8% significaba una gran inflación que nos llevaba al desastre». <sup>249</sup> Las cifras corroboran que el momento de aceleración de la inflación en México se produce precisamente en esos años. La década de los ochenta pasaría a caracterizarse por una inestabilidad económica (y política) estructural. El precio del petróleo, que llegó a cotizarse en 34 dólares por barril antes del crack de 1982, tuvo una declinación paulatina hasta 25 dólares en 1984, y una caída brutal alrededor de 10 dólares entre 1985 y 1986, que fueron los peores años de la administración de De la Madrid.

279

En síntesis, la nacionalización de la banca no fue producto de una decisión de política económica fruto a su vez de la aplicación de un proyecto económico sustentado en la defensa de la soberanía nacional. La decisión fue improvisada, forzada por las circunstancias de crisis estructural de la economía, vinculada a la baja productividad industrial y agrícola. Se asemeja más, por tanto, a un esfuerzo desesperado por recobrar, para el Estado, la legitimidad y el poder de gestión en franco deterioro, que al resultado de una presión popular o demanda pública.

#### CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA FINANCIERA

Comencemos por una descripción cuantitativa. En 1978 el país contaba con 50 bancos de depósito, 22 bancos múltiples,

---

<sup>249</sup> Citado en Sales, *op. cit.*, pp. 12-13.

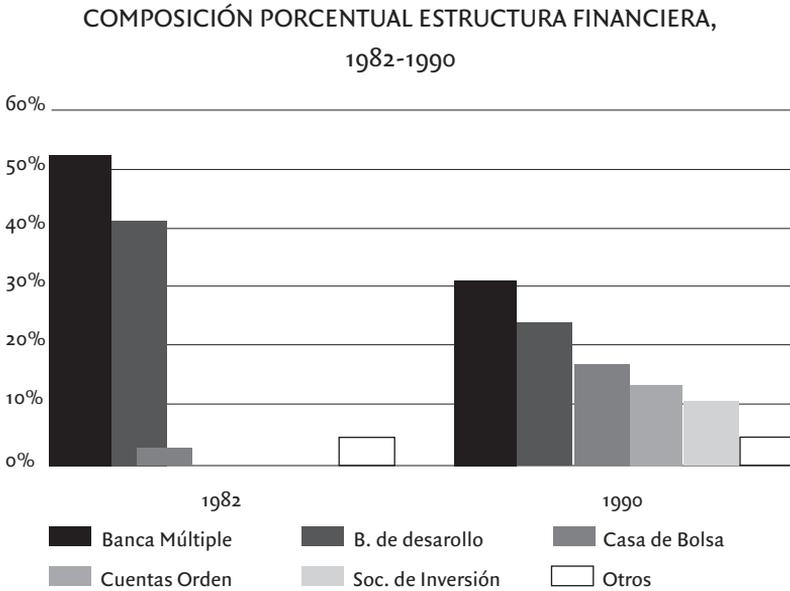
entre los cuales Bancomer había sido parte de la vanguardia para acceder a la banca múltiple, 20 sociedades financieras, 6 hipotecarias, 5 sociedades de capitalización y una sucursal de un banco extranjero. Inmediatamente antes de la nacionalización, la estructura bancaria del país había sufrido un proceso de selección y concentración importante, principalmente en lo que toca a los bancos de depósito, que se redujeron a 10. Al contrario, la banca múltiple creció a 34 instituciones, mientras las financieras se redujeron a 9, los bancos hipotecarios a una sociedad, las sociedades de capitalización seguían siendo 5, y se mantenía la única sucursal del banco norteamericano Citybank. La nacionalización inició un proceso de rápida consolidación, de tal suerte que a principios de 1990, en vísperas de la reprivatización quedaban sólo 19 bancos, con características semejantes a los de la banca múltiple.<sup>250</sup>

Sin embargo, entre 1982 y 1990, el sistema financiero mexicano en su conjunto vivió una verdadera revolución, tanto por la variedad de nuevas instituciones financieras no bancarias, como por el volumen de los recursos que manejaron en forma creciente. Un símbolo elocuente de la nueva estructura financiera en el México de los noventa es el moderno edificio de la Bolsa Mexicana de Valores, en Reforma y Niza, rascacielos impresionante frente al viejo y señorón edificio del centro histórico en el que se ubicaba la Bolsa «pasiva» de décadas atrás. Las casas de bolsa sufrieron un proceso de consolidación semejante al de la banca nacionalizada (64 en 1975; 31 en 1982 y 25 en 1990); pero el volumen de recursos

---

<sup>250</sup> *Excélsior*, 3 de abril de 1986.

manejado por ellas creció exponencialmente, de 143.8 miles de millones de pesos en 1982, a 68,921 miles de millones de pesos corrientes en 1990. En términos comparativos, el cambio de la participación relativa en los distintos componentes del mercado financiero mexicano entre 1982 y 1990 puede observarse en el siguiente gráfico:



Fuente: Borja Martínez F., El nuevo sistema..., 1991.

Los cambios en la estructura financiera que se advierten en los ocho años que van de 1982 a 1990, aun en esta aproximación general, son dramáticos. Las casas de bolsa aumentaron su participación en el manejo de los recursos financieros del país más de 7 veces (pasaron del 2.4% al 16.6% del total de

recursos disponibles).<sup>251</sup> Otro dato refuerza esta tendencia. En tanto las casas de bolsa tenían 2 mil 718 empleados y 66 mil 35 inversionistas registrados en 1982, en 1987, antes del crack de octubre, alcanzaron algo más de 12 mil empleados y casi 420 mil inversionistas.<sup>252</sup> En contraste, la banca múltiple perdió casi el 40% de su anterior penetración en el mercado financiero para las dos fechas escogidas, al caer del 51.9% del total de recursos, al 30.8%. En cuanto al personal, éste creció apenas en 11.7%, al pasar del 148 mil 128 empleados en 1982, a 166 mil 654 en 1990; por lo que toca al número de cuentas, estas se redujeron casi el 20%, al caer de 31 millones 166 usuarios, a 25 millones 170 mil, reflejando en parte la pérdida de capacidad de ahorro de la mayoría de la población, cuyos ingresos se recortaron drásticamente durante la llamada «década perdida».<sup>253</sup> Por otra parte, también la banca de desarrollo sufrió una caída relativa muy notable, del 41.4%, al 23.8% del volumen total de financiamiento disponible, mientras que otros intermediarios se mantuvieron en condiciones semejantes de penetración (como las aseguradoras, los almacenes nacionales de depósitos o las arrendadoras financieras).

No puede afirmarse, sin embargo, que esta transformación estructural sea simplemente el producto de la nacionalización de la banca. En realidad, la complejización de las relaciones económicas internacionales ha conducido prácticamente en todos los países avanzados, a una retracción de

---

<sup>251</sup> Francisco Borja Martínez, *El nuevo sistema financiero mexicano*, México, FCE, 1991, pp. 56 y ss. Los datos que siguen en la exposición provienen de la misma fuente.

<sup>252</sup> En otra estimación, Timothy Heyman considera que mientras en 1980 la Bolsa disponía de 4% de los ahorros en México, hacia 1987 llegó a controlar 28% (*Inversión contra inflación*, México, IMEF, 1992 [1988] p. 13).

<sup>253</sup> Con base en datos de la Comisión Nacional de Valores.

la actividad bancaria tradicional, frente a otros instrumentos de intermediación financiera, como producto de la globalización económica. Las compras de acciones, bonos y valores monetarios con diversas denominaciones nacionales, cruzan instantáneamente las distancias entre las bolsas de valores en el mundo entero, interrelacionando mercados, países, compañías y, en definitiva, hombres, en proporciones antes insospechadas. Swary y Topf, entre otros, han analizado comparativamente este proceso de modernización financiera en Suiza, Alemania, Francia, Inglaterra, Japón, Canadá y los Estados Unidos, destacando la tendencia hacia la homogeneización de las tendencias nacionales disímbolas (digamos, la tradición intervencionista y rigidez regulatoria del Japón (y en cierto modo también estadounidense), con la conocida flexibilidad de Suiza... y cada vez más, europea). Según estos autores: «El resultado acumulado de los desarrollos recientes ha sido la erosión profunda de la peculiaridad de la banca comercial. Los productos bancarios se vuelven cada vez menos distinguibles de los productos de otras empresas financieras y no financieras. Está claro que la forma futura de los sistemas bancarios será el modelo de la banca «universal» prevaleciente en Europa —concluyen—, antes que el modelo estadounidense o japonés muy segmentado».<sup>254</sup>

283

Sin embargo, también es claro que los cambios inducidos por la nacionalización bancaria en México facilitaron y en cierta manera obligaron a una definición más rápida hacia la desregulación. Para poner un caso, la tecnología con la cual las casas de bolsa iniciaron esta etapa de auge fue tecnología

---

<sup>254</sup> Datos de la Comisión Nacional Bancaria, tomados de: Tomás Peñalosa Webb, «Aspectos centrales de la Banca Mexicana, 1982-1990», *Comercio Exterior*, vol. XLII, núm. 2, febrero 1992, p. 113.

de punta, en parte porque no tuvieron que «cargar con su propio pasado». La ardua tarea de reordenación de las actividades financieras bancarias y no bancarias, implícita en el proceso de indemnización, también ayudó a conocer mejor las condiciones de operación del sistema en su conjunto y abrió paso a la revolución legislativa que se comentará más adelante. Si la banca se podía nacionalizar, todo era posible. En general, una filosofía de cambios rápidos sucedió a la nacionalización bancaria, pues había que dar respuestas inmediatas en el sector financiero, si se pretendía evitar un colapso mayor de la economía. De ahí también que la indemnización bancaria se instrumentara en un año, tiempo récord para los estándares mexicanos, con el evidente interés de restablecer la confianza de los inversionistas privados, nacionales y extranjeros.

#### INDEMNIZACIÓN Y ESPÍRITU PRAGMÁTICO

Detengámonos en este punto, que es crucial para comprender los rápidos cambios en la política económica del país de inicio de los noventa. El 28 de diciembre de 1982, Jesús Silva Herzog encabezó en el Salón Blanco de Palacio Nacional una reunión con los ex-accionistas de la banca, como representante de una Comisión Intersecretarial del gobierno federal (presidida a su vez por Carlos Sales Gutiérrez, entonces subsecretario de la Banca Nacional) creada a efecto de llevar adelante el proceso de indemnización planteado por el decreto expropiatorio de tres meses atrás. Carlos Sales reconoce: «era necesario acelerar el proceso de pago y así hacer posible que los empresarios reiniciaran la creación de fuentes de trabajo en todo el país, y que se eliminaran dudas y discrepancias

acerca de las políticas que seguiría el nuevo gobierno». <sup>255</sup> Esta valoración política se manifestó en una orientación pragmática al problema de la valoración y pago de activos a los afectados por la nacionalización.

En primer lugar, el gobierno reconoció, casi inmediatamente después del 1 de septiembre, que el acto expropiatorio había abarcado más de lo inicialmente propuesto, ya que por la fórmula de enajenar las acciones de los bancos y estos mantener una participación accionaria determinada en empresas de toda índole, industrial, comercial y de servicios, el gobierno había afectado no exclusivamente al servicio de banca y crédito, sino a estos otros ámbitos también. El 4 de septiembre de 1982, el director del Banco de México por noventa días, Carlos Tello, precisó: «El gobierno no tiene intención de quedarse con las empresas propiedad de la banca. En su momento y oportunidad sus acciones se pondrán a la venta... Incluso se podrán utilizar como recursos para indemnizar a los antiguos dueños de la banca». <sup>256</sup> Era importante que la intención quedara clara desde un principio, pese a que sin duda hubo jaloneos al interior de las filas gubernamentales respecto a si se debía ampliar o restringir el sentido de la nacionalización original. David Ibarra, por ejemplo, consideró un error el retorno de los intermediarios financieros no bancarios a la iniciativa privada, «o se nacionaliza todo o se regresaba todo», sugirió en una entrevista posterior. <sup>257</sup> En su momento,

---

<sup>255</sup> Itzhak Swary y Barry Topf, *La desregulación financiera global. La banca comercial en la encrucijada*, México, FCE, 1993, p. 16.

<sup>256</sup> Sales, *op. cit.*, p. 21.

<sup>257</sup> *Ibid.*, p. 83.

no obstante, se impuso el criterio de «apretar pero no ahorcar». Al tiempo, el gobierno mantendría este compromiso. Las «bancoempresas» fueron retornadas a manos privadas, aunque bajo fórmulas impuestas por el mismo gobierno.

286 El problema inmediato para los encargados del proceso de indemnización fue el de valorar la magnitud de lo expropiado, que tenía el sesgo particular de tratarse en buena medida de algo intangible (a diferencia de la expropiación petrolera, de nuevo, cuando era mucho más simple transferir a pesos y centavos el valor de la maquinaria, terrenos, materia prima, sujeto de indemnización). Los bancos no valían tanto más cuanto en función sólo de sus activos físicos (aunque también estos eran cuantiosos), sino, principalmente por su capacidad de generar utilidades mediante la colocación de crédito, que es un fenómeno económico intangible. La reputación, el «nombre» de los bancos, por decirlo así, en especial de los dos gigantes, Bancomer y Banamex, planteó un problema de valoración difícil, si no imposible solución. Y este problema está en la raíz de la insatisfacción de los ex-accionistas mayoritarios de estos grandes bancos ante el monto final de la indemnización recibida. Es interesante constatar que las dos principales cabezas de Bancomer y Banamex, Manuel Espinosa y Agustín Legorreta, respectivamente, consideraron que sus acciones habían sido valoradas en un tercio, aproximadamente, de su precio real.<sup>258</sup>

El criterio de valuación solicitado por los exbanqueros era el que surgía de la experiencia económica inmediata. ¿En

---

<sup>258</sup> *Ibid.*, pp. 168-169.

cuánto se estaban vendiendo las acciones de un banco en el mercado accionario antes de la nacionalización? En tres veces, en números redondos, su valor en libros. He ahí el precio comercial de las acciones bancarias, que podía ser ajustado hacia arriba o hacia abajo, según el prestigio, planes de expansión, evolución reciente, etcétera, de cada banco. Según este criterio, la masa total a indemnizar fluctuaría alrededor de los 210 mil millones de pesos de 1982.

Por su parte, la autoridad planteaba otros argumentos, tanto económicos como políticos, para cuantificar en modo diverso el monto de indemnización. El valor bursátil de las acciones bancarias, debido a la depresión en la que se encontraba entonces la Bolsa, ascendía a 29 mil millones de pesos, es decir, apenas un 14% de la cantidad sugerida por el criterio empresarial. Sin embargo, el gobierno reconocía que recurrir a la valuación bursátil para realizar la indemnización hubiese significado casi una extorsión, incompatible políticamente con la voluntad de recomponer las relaciones con el sector privado, además de que por la expropiación misma las acciones de la banca se encontraban fuera del mercado. La autoridad recurrió entonces a un camino intermedio, pragmático, consistente en tomar como base para determinar el precio de las acciones bancarias a indemnizar, el valor contable ajustado de cada institución, monto que si bien era apenas un tercio del valor económico —como planteaban los exbanqueros—, superaba en más del doble el valor bursátil, ubicándose en 70 mil millones de pesos a agosto de 1982.<sup>259</sup>

287

---

<sup>259</sup> Sin embargo, en un documento de 1988 («Aclaración de un grave error

La Comisión Intersecretarial encargada de la valuación de cada banco procedió rápidamente a su labor, aprovechando las declaraciones fiscales realizadas, así como el testimonio de las nuevas autoridades en el manejo de la contabilidad de los distintos bancos, lo que trajo como resultado un primer acercamiento al monto de las acciones y su valor en cada banco, mismo que se discutió con los accionistas, que tuvieron la posibilidad de manifestar su inconformidad al respecto (según el punto de vista del gobierno), aunque en última instancia fue la autoridad la que fijó el monto definitivo a reparar entre los ex-accionistas. Carlos Sales supervisó de cerca este proceso de valuación de activos que se presentó en los distintos bancos, y da cuenta que Bancomer fue uno de los casos más sencillos, pues se trataba de «un banco sano, sin liga con grupos empresariales relacionados con sus principales ex-accionistas, con cuentas claras, con activos físicos revaluables y una buena estructura financiera y moderna...»<sup>260</sup> Este reconocimiento contrastaba con casos en que los intereses bancarios se entremezclaban con los personales de los

---

que debería ser reparado»), Espinosa Yglesias sostenía: «Soy el único accionista grande de la banca privada que recibió en realidad únicamente el 7% de lo que debía haber recibido» (p. 7). [N. del E., en CEEY, Archivo MEX, exp. II.A.3.a/1988-6, caja 38]. En tono crecientemente más elevado, Espinosa ha denunciado un trato discriminatorio hacia su posición en los negocios, como se tratará más adelante (véase, por ejemplo, la polémica sobre la nacionalización en la prensa nacional en abril de 1993, en particular la noción de un retiro forzado: «Las autoridades pueden decir lo que quieran, no fue por gusto mi retiro», *Excelsior*, 20 de abril de 1993).

<sup>260</sup> Véase la discusión correspondiente en Sales, *op. cit.*, pp. 25 y ss.

accionistas que eran simultáneamente industriales o comerciantes favorecidos —a veces con tasas cero— o con prácticas contables dudosas, lo que repercutiría en la valuación a la baja de sus acciones.

Bancomer fue el banco que obtuvo una sobretasa mayor respecto al valor contable al 31 de agosto de 1982 (que ascendió a 19 mil millones 845 mil pesos), reconociéndosele un valor ajustado de 30 mil millones 873 mil pesos, el más alto de toda la cartera de indemnización. Los activos de Banamex, el segundo banco más grande, fueron valorados en 27 mil millones 611 mil pesos; mientras Serfín, el tercero en tamaño, resultó valuado en 10 mil millones 711 mil pesos. Entre los tres acaparaban el 75% de los recursos bancarios del país. El pago total por indemnización, sin considerar intereses, se ubicó en cerca de 93 mil millones de pesos, pero se aceptó aplicarles el interés que habrían devengado los BIBS (Bonos de Indemnización Bancaria) entre el 31 de agosto de 1982 a la fecha de la liquidación. Si se considera la fecha del 31 de diciembre de 1985, estos intereses llegaban a 353 mil millones, es decir, 3.8 veces el valor de las acciones al momento de la expropiación. Bajo esta política, la mayoría de los exaccionistas pequeños se sintieron satisfechos con la oferta estatal. Así lo reconoce Legorreta en la entrevista ya citada. Según él, de los casi 18 mil accionistas de Banamex, la mayoría «quedaron satisfechos y hasta sorprendidos gratamente, ya que el precio que se les pagó fue superior a la cotización en bolsa».<sup>261</sup> La posición relativa del monto de indemnización

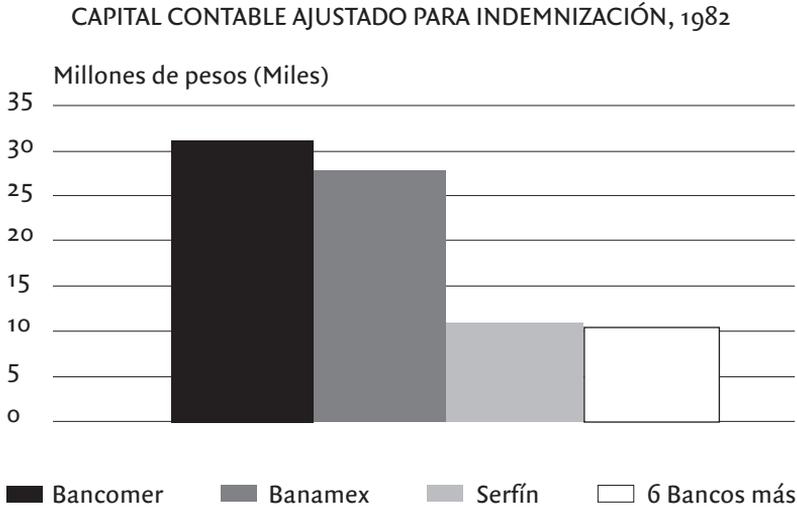
---

<sup>261</sup> *Ibid.*, p. 59.

puede advertirse en el cuadro *Capital contable ajustado para indemnización, 1982*.

290 Otros criterios importantes que se implementaron en el proceso de indemnización fue que se realizaría mediante la emisión bonos capitalizables y negociables en bolsa, con maduración a diez años (que era el plazo legal para la aplicación de la indemnización total), y con amortización y pagos trimestrales de interés. Esto último era decisivo, debido al disparo de la inflación y las tasas de interés que ocurrieron en esos años. El 2 de septiembre de 1983 se cotizaron por vez primera los «Bonos del Gobierno Federal para la Indemnización Bancaria 1982» o simplemente «BIBS», que por lo demás tendrían una duración efímera en el mercado, ya que en verdad estaban diseñados para utilizarse rápidamente en la adquisición de otros activos. Esto se aprecia rápidamente en la gráfica *Bonos de Indemnización Bancaria BIBS, Operaciones 1983-1987*.

La mayoría de los ex-accionistas de la banca procuraron deshacerse de sus bonos lo más rápidamente posible, y esto por varias razones. La principal era que los banqueros no eran un grupo que quisiera sentarse a presenciar el paso del tiempo con una inversión para viudas o pensionados, sino gente interesada en hacer producir negocios y empresas, por lo que se orientaron a la compra de éstos. Adicionalmente, el propio criterio pragmático del gobierno, según el cual la valuación de activos de la banca se dio en función de su valor en libros, se mantuvo —el «principio de simetría»— en el caso de la recompra de las «bancoempresas». En otras palabras, los paquetes de acciones no bancarias puestos a la venta por el gobierno significaron «ofertas de ocasión» tentadoras para cualquier empresario con liquidez. En números redondos,

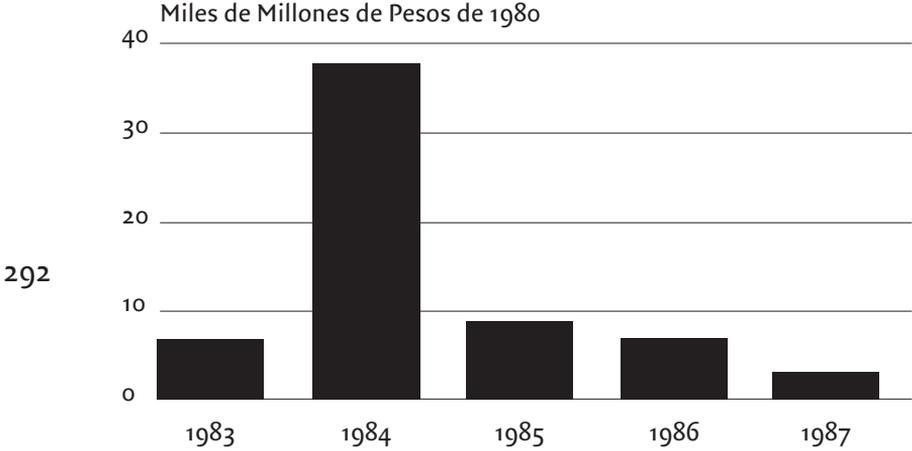


Fuente: Carlos Sales. *Indemnización bancaria...*, 1992, p. 25

de las 467 empresas en que la banca tenía participación, 339 fueron enajenadas. La participación sectorial de las acciones sujetas a subasta fue como indica la gráfica *Empresas no bancarias sujetas a enajenación, 1982*.

De entre este grupo de empresas, sobresalen, por su futuro impacto en el conjunto de la estructura económica mexicana de la segunda parte de los años ochenta e inicio de los noventa, las 69 empresas del sector financiero no bancario (que posteriormente se consolidaría en un tercio), de donde partiría el despegue de la actividad financiera privada bautizada popularmente como «banca paralela». No obstante, esta gigantesca operación de trueque BIBS «bancoempresas» no parece haberse desarrollado sin favoritismos. A pregunta expresa en una entrevista publicada por *Excélsior* el 14 de abril

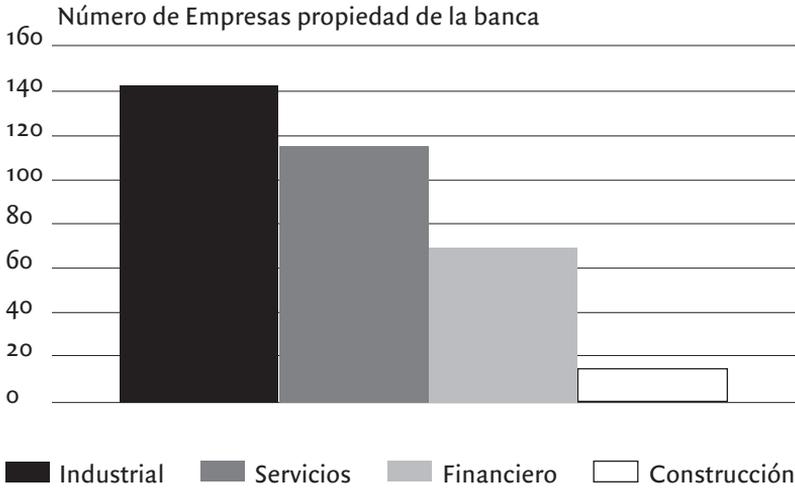
BONOS DE INDEMNIZACIÓN BANCARIA (BIBS),  
OPERACIONES 1983-1987



Fuente: Timothy Heyman, *Inversión contra inflación*, 1992, p. 103

de 1993, «¿El proceso de privatización bancaria fue limpio?», Espinosa contesta: «En mi opinión sí, con excepción de que me sacaron, pero —agrega— no me parece que se creen grupos tan enormes...» lo que es ilustrado más adelante: «¿Se democratizó el capital?», y se contesta a sí mismo con una nueva pregunta: «¿De quién es el Banco Nacional de México? Pues de Roberto Hernández ¿Y el Banco de Comercio? de Eugenio Garza Lagüera. Por ello —concluye— aunque haya (otros) accionistas el control del banco está en pocas manos con intereses en conflicto». Esta denuncia, reiterada un año después, en tono incluso más duro, en ocasión de la 50 ceremonia de graduación de la Universidad de las Américas, involucra la noción de una «alarmante concentración de la riqueza» entre «elegidos» cercanos al gobierno y la formación de

## EMPRESAS NO BANCARIAS SUJETAS A ENAJENACIÓN, 1982



293

Fuente: Carlos Sales, *Indemnización bancaria...*, 1992, p. 89

monopolios que impiden la competencia y no son deseables en ninguna sociedad «porque hacen al individuo perder su significado».<sup>262</sup> Espinosa Yglesias reflexiona con machacona insistencia en los principios liberales tradicionales, dando valor al individuo y criticando la tendencia mundial hacia la burocratización, ya no sólo estatal, sino incluso privada. La molestia sobre la evaluación discriminatoria en el proceso de indemnización, primero, y la reprivatización, después, tiene su sustrato concreto.

Según el estudio de Carlos Sales, los ex-accionistas de Bancomer, «encabezado por Espinosa Yglesias, sus hijos, la

<sup>262</sup> *Ibid.*, p. 173.

Fundación Mary Street Jenkins y los señores Moisés y Antonio Cossío, adquirieron un monto de 23 mil 220 millones de pesos en acciones distribuidas en los siguientes grupos: grupo 1: Aviones BC, Frisco, Afianzadora La Guardiania y Mexalit; grupo 2: Anderson Clayton (30% de participación), Seguros México, antes Seguros Bancomer, Pigmentos y Productos Químicos (40.5%), y Química Flúor (17.2%); grupo 3: Casa de Bolsa Bancomer»; así como alguna participación minoritaria en otras empresas ligadas a Bancomer.<sup>263</sup> Esta lista es, desde luego, mucho menos extensa que el tipo de enajenaciones a que tuvo acceso el grupo Banamex, por ejemplo, que por su vocación hacia el financiamiento industrial y las ligas de otros sectores productivos con sus socios, controlaban un mayor volumen de activos no bancarios. El monto autorizado de venta de activos pertenecientes a Banamex fue casi el doble que el de Bancomer (43 mil 705 millones), aunque también la distribución accionaria permitió una participación de un mayor número de accionistas.

Según Espinosa Yglesias, en testimonios vertidos en diversas ocasiones, en su caso no se cumplió con aquél «principio de simetría». «El gobierno recibió de Bancomer —recuerda— 2 mil 185 millones de pesos por Minera Frisco y la vendió en más de 8 mil; por los aviones en 70 y los vendió en 691 millones; Mexalit recogió 292 y enajenó en 633 millones; por Anderson Clayton 251 y mil 153; por Seguros Bancomer 721 y 3 mil 584; por PPQ 429 y 952 y por Química Flúor 371 y

---

<sup>263</sup> La Jornada, 4 de junio de 1994.

854 millones de pesos». <sup>264</sup> En el curso de la misma entrevista, Espinosa Yglesias se quejó explícitamente del trato sufrido de parte de Ernesto Fernández Hurtado, el entonces Director del Banco de México y sobrino del ex-presidente De la Madrid: «¡Me fue de la patada!... Me obligó a vender el paquete de empresas número 4 de Bancomer. <sup>265</sup> Después le pedí que (me) vendiera un cuadro de venaditos que perteneció a mi padre y una vajilla ¡y me los puso carísimos! Viendo esa agresividad me dije: me va a ser imposible seguir con la compañía de seguros, que me ofreció a un precio cinco veces superior a su valor real. Y la minera Frisco le fue asignada a los Madero ¡No se la puedo dar...! me dijo Silva Herzog. Así —sostiene— me salí de los negocios, no —rectifica—... me corrieron». <sup>266</sup>

295

El sentimiento de despojo que prevalece en la perspectiva de los Espinosa Yglesias tiene razones que se apoyan en el tipo de desarrollo de Bancomer, institución que no tenía un pie puesto en la banca y otro en intereses económicos sectoriales más diversificados, sino que se concentró en la actividad crediticia en cuanto tal, mientras su Director General se encontraba satisfecho con el control mayoritario de la propia institución. Bancomer, además, había aplicado la política de mantener en propiedad sus locales (alrededor de 330, destacadamente el Centro Operativo Bancomer, que a juicio de

<sup>264</sup> *Ibid.*, p. 101 con información pública y no vía fuentes confidenciales, según aclaración del autor (p. 100).

<sup>265</sup> Entrevista en *Excelsior*, 14 de abril de 1993.

<sup>266</sup> Este grupo incluía empresas como: Bayer (30% de participación), GASF (25%), Pelikan (17%), Toshiba (25%), Adidas (25%), Transportación Marítima Mexicana, serie «A» (2.71%), entre las más importantes.

Espinosa Yglesias valía más que todo lo recibido a cuenta de indemnización), en vez de rentarlos, como hicieron otros bancos, por lo que sufrió un castigo importante en la valuación de bienes raíces y equipo, principalmente el de cómputo, una vez que las autoridades rechazaron —por principio— la posibilidad de conservar a los ex-accionistas como arrendadores de las instituciones bancarias. Paradójicamente, Bancomer pagó caro el haber hecho bien las cosas en su ramo, sin invadir otras esferas que implicaran un conflicto de intereses de los accionistas.

#### REFORMAS SALINISTAS Y PRIVATIZACIÓN. ¿LOS BIENES SON PARA REMEDIAR LOS MALES?

La elaboración de una nueva legislación financiera, prácticamente inédita, se llevó a cabo entre 1987 y 1989, con el lugar de honor ocupado por la reprivatización bancaria, aprobada a principios de 1990. La desregulación financiera fue el acompañante obligado de la política de apertura comercial impulsada primero tímidamente por De la Madrid (con quien se aprobó la entrada al GATT), y luego con una firmeza casi dogmática con Carlos Salinas, principal impulsor del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, el popular «TLC», aprobado en noviembre de 1993 luego de un debate multilateral de proporciones inéditas en nuestro país. Podría especularse, con argumentos de peso, en el sentido de que no se habría aprobado el TLC sin la exitosa política de privatizaciones y la desregulación comercial y financiera impulsadas por Salinas. Al mismo tiempo, las reformas radicales del salinismo en favor de las leyes del mercado serían inexplicables sin los

cimientos puestos por De la Madrid y su política de apertura económica, implementada en condiciones sumamente desfavorables (con el equipo de Salinas de Gortari como pieza clave de esta política en la Secretaría de Programación y Presupuesto, restringiendo el gasto; y el Secretario de Hacienda, Silva Herzog, administrando la pesada carga de la deuda exterior. Era evidente que ambos secretarios se disputarían la sucesión presidencial de 1988).

En efecto, el sexenio de De la Madrid marca un momento de ruptura con la experiencia populista de los dos anteriores y se caracterizaría por enfrentar un nuevo fenómeno, el de la crisis de la deuda externa en América Latina, como limitante del desarrollo. Mientras el servicio de la deuda absorbía unos 2 mil millones de dólares anuales en 1976, este nivel se multiplicó por seis a lo largo de los ochenta, con dos grandes agravantes, la subvaluación del peso (sujeto a devaluaciones constantes), y las tasas de interés internacionales más altas de la historia, inducidas por la política monetaria reaganiana en los Estados Unidos. Bajo estas difíciles circunstancias habría de operar el nuevo sistema financiero mexicano creado tras la nacionalización bancaria.

Así, la administración de Carlos Salinas inició bajo augurios oscuros. Con la acusación de fraude electoral en su contra y acaso en el punto más agudo de la crisis económica de los ochenta, con una inflación anual fuera de control y una gravitación enorme de la deuda pública tanto interna como externa, entre otros factores desestabilizadores. Dadas estas condiciones, los cambios estructurales operados a lo largo de los pasados seis años difícilmente pueden minimizarse, aunque sus costos sociales (tanto en lo que respecta a la

política de ingresos de los trabajadores como en lo que toca al desplazamiento de empresas y sectores no competitivos) tampoco deben desestimarse.

298 Aquí haremos referencia a las transformaciones en el ámbito financiero, mas estos cambios forman parte de una estrategia más general. En abril de 1990, Carlos Salinas publicó un balance personal de su política —decisión encomiable y poco frecuente en otros presidentes de escribir bajo su firma— en la revista *Nexos*, donde afirmaba: «La reforma del Estado no es una propuesta aislada. Es consecuencia de una nueva situación internacional y de una línea política que asume ciertos objetivos generales de la sociedad, percibe los retos principales y traza las modificaciones que reclama su superación [...] Por eso, el Estado propone su propia reforma».<sup>267</sup> Esta visión de reforma, de cambio inducido desde el interior del Estado, es coincidente con la vieja escuela reformista que encabezó Jesús Reyes Heróles (padre), exmaestro de De la Madrid y de Salinas, desde el interior del «sistema». Reyes Heróles fue quien propuso —conviene recordarlo ahora— la reforma política electoral aplicada por López Portillo en 1978. Salinas ha retomado explícitamente, en esta tradición, la expresión de renovación ideológica planteada por Reyes Heróles en su análisis histórico del liberalismo mexicano en el siglo XIX, al sugerir que el PRI debe luchar por un «liberalismo social» del tipo de los héroes del ala «jacobina» de la reforma (como fueron Ignacio Ramírez, Ponciano Arriaga o Francisco Zarco). Este planteamiento, sin embargo, se en-

---

<sup>267</sup> *Ibid.*

sambla de manera un tanto forzada con la nueva filosofía de aplicación a rajatabla de la competencia mercantil o «neoliberalismo» económico. ¿Cómo concilia la actual administración esta aparente contradicción entre creciente responsabilidad social de la gestión estatal y mayor libertad de mercado? A lo primero se ha respondido con un solo y multifacético programa, *Solidaridad*; a lo segundo, con la profundización de la política de reprivatizaciones. En ambos casos existen —como hemos advertido en cuanto a lo segundo— contradicciones importantes.

299

Salinas ha racionalizado en detalle el por qué de su política de reprivatizaciones o «adelgazamiento» estatal. Vale la pena citarle en extenso:

*En México, el Estado privatiza, fusiona o liquida empresas que no tienen un carácter estratégico para obtener recursos para programas sociales. Desde 1989, son cerca de 40 las empresas privatizadas. Muchas de ellas eran una carga onerosa y cuya operación limitaba, de hecho, su función regulatoria sobre el mercado. Más que ser instrumento de justicia eran causa de la permanencia de injusticias y privilegios [...] Otras, aunque rentables, demandaban cantidades crecientes y muy considerables de recursos para continuar siéndolo, y concentraban una atención política que competía con los recursos y cuidado que demandaban las funciones básicas del Estado, como fue el caso de Cananea, Telmex y las empresas siderúrgicas. Otras más, producto de un desordenado y hasta irracional afán de ampliación sin causa defendible, simplemente desaparecen o se enajenan, como fueron los hoteles o empresas de servicios [...] El punto crucial es: las razones de la desincorporación no son un mero problema financiero aunque esta razón está siempre presente; no se trata de razones de eficiencia de las empresas o los funcionarios públi-*

cos, aunque en ocasiones también estas razones están presentes. La tesis es de política general: que el Estado cumpla con sus responsabilidades constitucionales y compromisos sociales fundamentales. El exceso de Estado mostró imposible alcanzar mínimos de eficiencia en condiciones de crisis económica [...] Los bienes, dice el refrán popular, son para remediar los males. Esta es una forma sabia —señala Salinas— en que podemos aproximarnos a las medidas de privatización.<sup>268</sup>

300 En esta justificación se encuentra presente una interpretación básica: el vínculo privatización/aplicación de recursos hacia áreas sociales, rescatando funciones constitucionales del Estado. La privatización aparece como una especie de bien público, exactamente a la inversa que el discurso que precedió a la nacionalización bancaria. Este contraste tan notable, sin embargo, no es eludido por el discurso salinista, sino que se le hace frente por la vía de diferenciar los casos de intervencionismo estatal. Es difícil refutar la lógica según la cual el Estado debía deshacerse de empresas ineficientes, que sangraban recursos fiscales sanos del propio Estado. Pedro Aspe, a quien se asignó la tarea de implementar prácticamente el principio, da cuenta de los avances logrados. Mientras el sector paraestatal concentraba a mil 155 empresas en 1982, a fines de 1991 sólo tenía 239 empresas, esto es, una quinta parte del total, siendo la mayoría de las empresas desincorporadas de carácter secundario, que generaban pérdidas al erario, por lo que, entre 1988 y 1990, el subsidio y transferencias del sector pú-

---

<sup>268</sup> Carlos Salinas de Gortari, «Reformando el Estado», *Nexos*, núm. 148, abril de 1990, p. 27.

blico al sector paraestatal disminuyó del 3.42 al 2.51 como porcentaje del PIB (en 1982 el subsidio alcanzó su nivel máximo, 12.71 del PIB y todavía en 1987 representó el 5.94).<sup>269</sup>

El principio de la reprivatización se sostiene bien, igualmente, en el caso de empresas no estratégicas, tales como hoteles o restaurantes, pese a que estos generen utilidades al sector público. La discusión se complica, sin embargo, al entrar a discutir el carácter «estratégico» de ciertos activos. En estricto sentido, PEMEX, CFE o los bancos, cumplen funciones de interés general. ¿Por qué entonces se acepta privatizar bancos pero no las empresas estatales de energéticos? El planteamiento liberal puro —sostenido muchas veces por Espinosa Yglesias, frente a situaciones diversas y áreas como las mencionadas, así como la educación y la salud—, sugiere que cada uno de estos sectores podría abrirse a la participación de los particulares, lo cual no se ha hecho hasta hoy por consideraciones políticas. Puede concluirse que, pese a la política orientada hacia la rectificación de la estrategia en favor de la concentración del poder económico del Estado, los vicios de la burocratización y falta de democracia no han desaparecido.

El caso de la banca es sintomático. En 1982, el entonces diputado priísta José Carreño Carlón y hoy un hombre cercano al presidente Salinas, defendió el decreto expropiatorio con palabras demagógicas: «...el acto revela un enorme efecto popular, nacionalista, revolucionario y constitucional; no puede ser un hecho burocrático... entraña la recuperación

---

<sup>269</sup> *Ibid.*, p. 31.

302 histórica de la iniciativa estatal». <sup>270</sup> Se ha demostrado hasta la saciedad que el decreto expropiatorio era anticonstitucional, que afectó indebidamente a los bienes de las personas y no meramente al servicio de la banca —el caso del «cuadro de venaditos» sintetiza el problema—, pero no se hizo nada al respecto, salvo ratificar la vigencia del presidencialismo. Casi una década más tarde, la misma bancada priísta aceptó la reprivatización bancaria como una bendición, sin realizar ningún tipo de autocrítica pública. «Se debía convencer —recuerda Guillermo Ortiz— a algunos de los diputados del propio Partido Revolucionario Institucional...» <sup>271</sup> No fue muy difícil salvar este obstáculo. La protesta se redujo a algunas ausencias en el momento de las votaciones. El gobierno «convenció» también a diputados panistas: «Recibí llamados del secretario de Gobernación, Fernando Gutiérrez Barrios, y de Hacienda, Pedro Aspe, quien me advirtió —señala Abel Vicencio Tovar— ‘su actitud le cuesta al país 200 millones de dólares diarios’». <sup>272</sup> No queda muy claro en qué sentido el país perdía esa cantidad si se prolongaba el plazo para la reprivatización bancaria, ya que pese a sus deficiencias los bancos comerciales estatizados operaban con utilidades, pero no cabe duda que el incidente ofrece testimonio del predominio del autoritarismo en la cultura política del país. El poder legislativo no es autónomo. En diciembre de 1989 el Ejecutivo envió a las Cámaras una propuesta de reforma a las leyes bancarias bajo la consideración de que

---

<sup>270</sup> Aspe, *op. cit.*, p. 187.

<sup>271</sup> *Excelsior*, 16 de abril de 1993.

<sup>272</sup> Ortiz, *op. cit.*, p. 77.

se trataba de una «actividad estratégica», reforma que no contemplaba la reprivatización bancaria; cinco meses más tarde, el poder legislativo era presionado a aprobar dicha reprivatización. Guillermo Ortiz relata, en calidad de testigo participante, cómo ocurrieron estas decisiones. «Durante uno de los fines de semana del mes de febrero de 1990, el secretario de Hacienda Pedro Aspe me pidió que fuese a visitarlo a su domicilio particular [...] El presidente Salinas de Gortari había recién regresado de la reunión de Davos, Suiza, y para entonces había ya madurado algunas trascendentales decisiones».<sup>273</sup> Una de estas decisiones era la reprivatización bancaria. Hacienda y el Banco de México hicieron «el papeleo», y la aplanadora legislativa, el resto. Así había ocurrido ya con las reformas a la Ley del Mercado de Valores, la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, la Ley Federal de instituciones de Finanzas, se instituyó el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR),<sup>274</sup> en fin, se transformaba a marchas forzadas la estructura jurídica de las finanzas en el país.

303

A ese ritmo se avanzó en el proceso de privatización. Pedro Aspe ha racionalizado la relevancia de la aceleración en el proyecto: si una de sus vertientes es la de reducir de una sola vez los compromisos de deuda del Estado (cancelación de deuda interna y/o externa), para aplicar recursos regulares al gasto social; mientras más pronto se desincorpore,

---

<sup>273</sup> *Excélsior*, 16 de abril de 1993.

<sup>274</sup> Ortiz, *op. cit.*, p. 75.

más rápidamente se eleva el gasto social del Estado. El 5 de septiembre de 1990 se creó el Comité de Desincorporación Bancaria. Entre el 14 de junio de 1991, cuando se verificó la primera adjudicación de un banco, el Mercantil de México, a manos privadas; y el 8 de octubre de ese mismo año, cuando se desincorporó Bancomer, el gobierno había conseguido amasar 21 mil 754 millones de dólares. En todo 1991, los ingresos por la reprivatización superaron el 14% de todos los ingresos del sector público y el 3.83% del PIB.<sup>275</sup> Dicho coloquialmente, fue un negociazo! Basta considerar que, según estimaciones de Carlos Sales —a quien es difícil acusar de parcialidad hacia el sector privado—, la indemnización bancaria total representó menos del 0.6% del PIB de 1983,<sup>276</sup> es decir, casi 6.4 veces menos que el producto de la privatización de un solo año.

Pese a este dato elocuente, el gobierno ha rechazado la imputación levantada por muchos —señaladamente Espinosa Yglesias— de que la adjudicación de los bancos privatizados se hizo por encima de su valor real. Por Bancomer se pagó 2.99 veces su valor en libros, proporción muy por encima de su valor, razón principal por la que Espinosa Yglesias decidió retirar su oferta. «Las circunstancias que rodearon la privatización de Bancomer permiten concluir que me impidieron la participación en el proceso. Las autoridades pueden decir lo que quieran. No fue por gusto mi retiro...»<sup>277</sup> Al parecer, el sobreprecio en la determinación de los procesos de desin-

---

<sup>275</sup> *Ibid.*, capítulo v.

<sup>276</sup> Aspe, *op. cit.*, pp. 181-185.

<sup>277</sup> Sales, *op. cit.*, p. 76.

corporación de empresas y bancos, se encuentra en la raíz de la inestabilidad financiera que amenaza de nuevo con sentar sus reales en el México de los noventa, con la resurrección de grandes déficit comerciales, una recesión profunda y una creciente deuda externa, sobre todo privada, con sus dificultades de financiamiento, en el horizonte.

Así, el proceso de reprivatización de activos estatales y apertura económica no ha eliminado algunos problemas estructurales de la economía del país, como era el objetivo de Salinas de Gortari. La privatización mejoró la posición deficitaria del presupuesto estatal y controló la inflación, pero a costos altísimos: 1) elevó la concentración de la riqueza y empeoró la distribución del ingreso; 2) amplió la esfera de influencia del capital extranjero, ofreciéndole un espacio privilegiado de participación en inversiones de cartera y bonos gubernamentales en la Bolsa Mexicana de Valores, lo que ha elevado la incertidumbre financiera interna: finalmente, 3) acentuó el presidencialismo y creó una nueva estructura legal sin contar con el consenso democrático de la mayoría de la población. Esto último ha desembocado, en el curso de 1994, a graves síntomas de ingobernabilidad, cuya máxima expresión es el asesinato del excandidato priísta a la Presidencia, Luis Donald Colosio. En este nuevo marco de inestabilidad y crisis de paradigmas, Espinosa Yglesias se ha reafirmado en los viejos principios del liberalismo clásico, la crítica del burocratismo estatal y la valoración del individualismo y el trabajo, principios respecto de los cuales ha mantenido una notable coherencia en el curso de su vida.



## PENSAMIENTO LIBERAL Y FILANTROPÍA

La búsqueda de un pensamiento propio a todo lo largo de su vida, caracteriza la participación pública de Manuel Espinosa Yglesias si se examinan la multitud de entrevistas que concedió y de discursos que pronunció, sobre todo mientras estuvo al frente del Banco de Comercio, así como en la Asociación de Banqueros (de la que fue presidente en dos ocasiones), como en diversas universidades y asociaciones de profesionistas de todo el país y también de los Estados Unidos, discursos y entrevistas en los cuales podemos observar una evolución que, en cierto sentido, va de la mano con su propia carrera empresarial, como intentaremos demostrar. Su experiencia empresarial lo condujo a la política nacional, lo que le permitió en muchos casos profundizar en sus ideas liberales.

307

Los temas de las intervenciones públicas de Espinosa Yglesias recorren campos diversos, casi siempre en función del auditorio que lo está escuchando, pero podemos ver en ellos determinadas constantes: la educación, la función del capital en la sociedad, las relaciones entre el capital y el tra-

bajo y aquellas que se desarrollan entre el sector público y el privado. En cierta medida, llevado por la pasión de su vida, el éxito empresarial; su discurso llega a centrarse en temas de tipo económico y financiero, temas que se irán repitiendo, ampliando y elaborando con el tiempo. La tesis central de sus intervenciones seguirá manteniendo su congruencia: búsqueda de la eficiencia del capital y productividad. De los negocios paternos a la exhibición cinematográfica, su paso decisivo por el Banco de Comercio, la estatización y colateralmente, su peculiar versión de filantropía. A partir de 1982, su lucha por recuperar el control de Bancomer y un espacio de proyección económica nacional, lo condujo a una crítica al gobierno cada vez más incisiva,<sup>278</sup> en el ánimo de recuperar la influencia y la capacidad económica previas a la nacionalización de la banca.

La época cuando sus observaciones públicas tuvieron mayor eco, como es natural, fue su época de banquero, cuando apadrina generaciones de egresados en diversas universidades del país, actúa como presidente de la Asociación Nacional de Banqueros o simplemente ofrece opiniones a los medios en su calidad de hombre público que preside el banco más importante del país.

#### UN PROYECTO EDUCATIVO

No deja de ser sintomático, sin embargo, que uno de sus temas preferidos tenga que ver con el proyecto educativo del país, in-

---

<sup>278</sup> *Excélsior*, 20 de abril de 1993.

cluyendo la capacitación de los trabajadores y empleados, lo cual es más notorio en sus intervenciones en actos diversos de las universidades privadas en los que se le invitaba a participar.

En ellos se capta su interés por vincular de manera efectiva el trabajo y el capital para un desarrollo más sano del país, en el cual la educación debe desempeñar un papel fundamental y el capital privado aportar el máximo esfuerzo para complementar la tarea del Estado. En este terreno, si bien se reconoce el papel de la universidad pública y se aprecia la labor estatal en su responsabilidad de ofrecer instrucción básica, se sostiene así mismo la importancia de que el sector privado financie universidades con un sesgo ideológico propio.

309

En ese sentido, afirmaría en 1980 que deben utilizarse los capitales necesarios con palanca para el bienestar colectivo, casi repitiendo lo que había afirmado años atrás en la inauguración de uno de los centros de capacitación construidos gracias al financiamiento aportado por la Fundación Mary Street Jenkins, ocasión en la que sostuvo que sólo con la formación de capitales, que creen nuevos empleos que el pueblo tanto necesita, puede prosperar México. Añadía entonces que no se puede hablar de crear nuevos empleos si no hay los elementos capacitados que puedan cubrirlos, apuntando hacia una de las paradojas de la economía de nuestro país: la sobreabundancia de mano de obra no capacitada y la escasez de técnicos y trabajadores de alto nivel.

Desde luego, estos elementos deben surgir de un proyecto educativo en el que se conjunten los sectores público y privado, apoyados por la sociedad: «Capital y técnica, y quizá más esta última, son el motor del desarrollo. De ahí la importancia de fomentar en México la educación y muy especialmen-

te la educación superior. Esta es una labor que no compete sólo al Estado, pues la carga sería demasiado pesada. Compete a todos los mexicanos», insistió. «Cualquier esfuerzo en este sentido debe ser alentado. Todos debemos participar en él»,<sup>279</sup> justifica, con relación a la inversión privada en centros de educación superior, becas al extranjero, capacitación técnica y profesional. En el fondo, se trataba de competir con los egresados de las universidades públicas, en la gestión estatal y alta gerencia privada, como ocurre hoy día.

310

Un ejemplo de esta inquietud se recoge en su charla ante los alumnos del Colegio Franco Español en la cual, en tono de arenga, dijo: «Mucho se ha trabajado para llegar a los niveles actuales de desenvolvimiento nacional y parece lógico que exista una preocupación marcada por asegurar que el esfuerzo no decaiga en el futuro, sino que se intensifique. En un plazo de unos cuantos años, ustedes, los jóvenes de hoy, comenzarán a remplazarnos en los puestos de importancia del país y es esencial que aquilaten esta enorme responsabilidad...» El énfasis en el tema tenía también una variante en torno a la necesidad de limar las diferencias sociales crecientes. «No deben llamarse a engaño —señalaba entonces—, sino que deben tener plena conciencia de la gran pobreza que todavía prevalece en algunas capas de la sociedad, incluso en el Distrito Federal, la zona más desarrollada del país, donde

---

<sup>279</sup> Véase como suma de esta intención su artículo publicado en *Excelsior*, 15 de agosto de 1988, en el que, remontándose a 1929, analiza los distintos gobiernos de la Revolución para llegar a los dos gobiernos que lo retiraron del sector financiero: los de José López Portillo y de Miguel de la Madrid.

esta situación es particularmente irritante cuando estas gentes comparan su posición con la de las clases acomodadas. Se empieza a gestar así un posible foco de ebullición». Desde luego, continúa Espinosa Yglesias, «la situación es aún más alarmante en el campo, por lo que debe tenerse conciencia de que es indispensable la incorporación de estos núcleos al desarrollo nacional, con el fin de evitar un desplome de la economía. Para ello, se requiere de una preparación lo más amplia posible y es fundamental la voluntad de aprender». El que sus oyentes pertenecieran a familias acomodadas «no les garantiza acceso a estos puestos. Tendrán que competir en preparación y empuje con elementos de esferas económicamente más tesoneros... Deben prepararse para esta competencia».

311

No es descabellado pensar que su particular visión a este respecto (educación y desigualdad) lo haya llevado a la filantropía, pues en ella se conjugan ambos aspectos: la preocupación por la elevación de la calidad en la educación, tarea que rebasa la capacidad limitada de la acción estatal, y al mismo tiempo la preocupación política por una mejor distribución de los recursos y las oportunidades a fin de eludirlas, en otras condiciones inevitables, confrontaciones sociales.

#### PRODUCTIVIDAD, DESARROLLO ECONÓMICO Y UTILIDADES

Otro aspecto decisivo, que permitirá a Espinosa Yglesias ligar su preocupación por la educación con las relaciones entre capital y trabajo, es el problema de la productividad. En un discurso a los empleados del Banco de Comercio en el año de 1960 planteó: Productividad «es obtener nuestra producción evitando desperdicios, desde el desperdicio del tiempo y

del esfuerzo hasta el desperdicio del equipo y de los recursos. Consiste en producir lo mismo con menos gastos o producir más con lo mismo que hoy estamos gastando. Ambas fórmulas suponen productividad». He aquí la versión práctica de la aplicación de la productividad y la eficiencia del personal.

312 Pero el tema rebasa la orientación particular empresa por empresa. «El desarrollo económico en cualquier país consiste en aumentar la productividad de la economía». Para ello no sólo es necesario que los trabajadores aporten su trabajo al capital, sino que no puede haber proceso de desarrollo nacional sin que se reinviertan sistemáticamente las utilidades como alimento de nuevas inversiones productivas y como fuente de nuevos empleos. Productividad, desarrollo económico y utilidades, se encuentran unidos intrínsecamente.

En este sentido, para Manuel Espinosa Yglesias las bajas utilidades anquilosan la inversión y provocan estancamientos de la actividad económica por lo que son ellas el elemento principal que ha de conducir hacia el progreso; aunque no deja de reconocer que la obtención de utilidades altas entrañan una concentración de recursos en pocas manos. Aquí radica, por lo demás, en términos económicos, una contradicción que una política fiscal responsable puede resolver (aliviando la distribución inequitativa social y regional), pero ello no puede lograrse sin un Estado de derecho con autoridad moral. Una y otra vez Espinosa Yglesias recalcó ante las autoridades su disposición al pago de los impuestos legales derivados de sus dos actividades principales: el cine y las finanzas. Su noción antiestatista no es absoluta, —como veremos— asignando un papel redistributivo y de fomento a un Estado más eficiente.

¿Cuál es entonces, para él, el problema de la relación entre capital y utilidades? «El capital es un elemento escaso, volátil y oportunista —señala—, pero también es sumamente productivo. No creo que deba escatimarse esfuerzo alguno para atraerlo y cuidarlo».<sup>280</sup> Sin embargo, el inversionista enfrenta opiniones negativas muy arraigadas entre el público. El grueso de la población sostiene la opinión de que las utilidades entrañan despojo al obrero, enriquecimiento ilegítimo de unos cuantos y desperdicio. Sin embargo: «la función de las utilidades como alimento de nuevas inversiones productivas y como fuente de nuevos empleos pasa desapercibida a los ojos del público...»<sup>281</sup>

313

Por ello debe recalcar (como lo hizo ante la promoción de administradores de empresas en 1966, en la Universidad Iberoamericana), que la existencia de la ganancia, además de asegurar un crecimiento económico sostenido y una mayor creación de empresas, sería una medida de eficiencia por excelencia. Sin ganancias no podría haber inversión y ésta, hay que recordarlo, es el alma del desarrollo y el bienestar. La «receta» para repartir los beneficios del desarrollo económico es: «más productividad y más ocupación, o sea, más inversión».<sup>282</sup> Como puede observarse, Espinosa Yglesias fue un promotor

---

<sup>280</sup> Discurso pronunciado en la Universidad Iberoamericana, 31 de julio de 1967, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. 11.A.3.a/1967-8, caja 32].

<sup>281</sup> Discurso sobre la industrialización de Puebla, octubre de 1968, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. 11.A.3.a/1968-6, caja 37].

<sup>282</sup> Discurso pronunciado ante la Asociación Mexicana de Mercadotecnia, 12 de noviembre de 1964, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. 11.A.3.a/1964-3, caja 36].

insistente de la oferta, de la producción, siguiendo a los economistas clásicos, más que de la distribución y la circulación, como lo que ocurre hoy en día entre los monetaristas.

314 Ello se expresa igualmente en sus observaciones sobre el crédito: «Si lo que México necesita es aumentar el ahorro y la inversión productivas, un crédito mal otorgado, en lugar de elevarlos, los disminuye, por cuanto entraña un desperdicio de recursos escasos; un crédito sano, automáticamente los incrementa». El Crédito debe de estar al servicio de la producción (y no a la inversa, como quisieran algunos banqueros). Así: «El crédito es útil sólo cuando genera capacidad de pago futura. Su función es corregir desajustes transitorios del capital, del trabajo o de ensanchar las posibilidades productivas, por lo que el exceso del crédito o el crédito que no genera capacidad de pago no hace más que crear o agudizar el desequilibrio».<sup>283</sup>

Y esto es así no sólo para los individuos, sino también para las naciones: «No cabe duda de que ningún individuo, empresa o país puede a la larga sostener una buena situación pidiendo prestado para pagar intereses y ninguna persona pueda aguantar una deuda creciente por el interés compuesto».<sup>284</sup> El uso del sentido común y la práctica constante en los negocios parece la responsable de esta suma de consejos de salud económica, a los cuales el gobierno puso oídos sordos en más de una ocasión: impulsar el ahorro y la producción, elevar la productividad, dar uso racional al crédito productivo.

---

<sup>283</sup> Comentarios en la XLIV Convención Bancaria, abril de 1978.

<sup>284</sup> Discurso pronunciado durante la XVI Conferencia Anual de la Asociación de Ejecutivos, abril de 1971, [N. del E., en CEEY, Archivo MEX, exp. II.A.3.a/1971-1, caja 37].

## ESTADO, PROTECCIONISMO, PRIVATIZACIÓN

Otra muestra de la preocupación constante de Espinosa Yglesias acerca de la eficiencia la encontramos en sus múltiples referencias críticas a la actividad económica del Estado en nuestro país. En una frase sumaria asentaría: «los cuatro jinetes de la destrucción económica son: Estado, intervencionismo, desarrollismo e inflación».<sup>285</sup> Sobre los últimos dos «jinetes» se ha discutido ampliamente en esta obra, concentrémonos en las ideas centrales de Espinosa Yglesias respecto de los dos primeros, Estado e intervencionismo. En realidad, y al menos en la época en que estas lapidarias declaraciones fueron hechas, el Estado aparece como responsable de los otros tres «jinetes», intervencionismo, desarrollismo e inflación. Estado parece sinónimo de Apocalipsis. La clave de la crítica es, de nueva cuenta, la cuestión de la eficiencia y la productividad.

315

Espinosa Yglesias argumenta: «Muchas de nuestras empresas han progresado al amparo de la protección que el gobierno les ha concedido contra la competencia de productos del exterior... (pero) a costa del consumidor, por cuanto que los precios internos han sido sensiblemente más elevados».<sup>286</sup> Esta visión competitiva y librecambista era sostenida a contracorriente, conviene precisarlo, en momentos en que la visión del proteccionismo industrial era hegemónica. «Tapar

---

<sup>285</sup> Comentarios presentados en la XLVIII Convención Nacional Bancaria, junio de 1982.

<sup>286</sup> Discurso pronunciado durante la XVI Conferencia Anual de la Asociación de Ejecutivos, abril de 1971, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. II.A.3.a/1971-1, caja 37].

errores con subsidios es una forma perjudicial de apoyar el desarrollo económico. Subsidios constantes a empresas ineficientes o que significan pérdidas persistentes lo único que hacen es distraer recursos de capítulos que pueden ser mucho más productivos».<sup>287</sup>

316

Estos criterios, que recuerdan cierto darwinismo económico, reflejan también una genuina preocupación por el desarrollo económico en su conjunto, una de las virtudes que se encuentran en las opiniones vertidas por Espinosa Yglesias en materia económica, que sabía combinar el conocimiento a profundidad de la rama de los negocios en que había involucrado su capital, con la apreciación —y crítica— de la marcha general de los negocios, lo que, en nuestro país, lo enfrentaba constantemente a la cuestión estatal. Espinosa rechazó el proteccionismo por ineficiente y abogó por el fomento de las actividades que, en lenguaje económico, tuvieran ventajas comparativas considerables para su desarrollo, tales como: la minería, el turismo, la industria pesquera, la explotación forestal, la ganadería, algunos productos de la agricultura comercial, varias ramas de la industria manufacturera. No es casual que parte de su tenencia de acciones se orientara precisamente a algunas de estas actividades. Es importante destacar el planteamiento de política económica, que es abiertamente antiproteccionista. En este sentido, sus posturas conforman un antecedente importante de la «corrección del rumbo populista» que caracteriza la aplicación de las políticas de apertura de la última década.

---

<sup>287</sup> Discurso pronunciado ante los ejecutivos de ventas de Chihuahua, 10 de abril de 1970, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. II.A.3.a/1970-1, caja 37].

En enero de 1986, Espinosa Yglesias declaraba: «Se deben regresar todas las empresas que se pueda al sector privado y las que pierden deben cerrar. No es justo seguir perdiendo dinero en un país tan pobre».<sup>288</sup> Con una lógica implacable, en esta entrevista sostuvo la necesidad de privatizar incluso PEMEX, no a pesar de ser ésta una empresa estratégica para el país, sino precisamente por ello. El argumento es el mismo: el Estado no ha sido capaz de administrar eficientemente, por tanto su gestión es socialmente ineficaz. Debe vender.

Unos años más tarde, insistiría: «Si la mayoría de estas empresas (Aeroméxico, Teléfonos, la Compañía de Luz, Ferrocarriles. etc.) no funcionan eficientemente, y es el pueblo de México el que paga las consecuencias, ¿por qué no se reprivatizan?»<sup>289</sup> el gobierno salinista, es evidente, ha caminado cuanto ha podido por esa senda. Y ello también en el campo. Espinosa Yglesias criticó al ejido por la misma causa que a las paraestatales: su falta de capacidad productiva. «El ejido debe darse en propiedad a los ejidatarios, con el derecho de venderlo o hacer lo que a ellos les plazca... es inútil, en mi opinión, que sigan los presidentes pensando en que el ejido puede servir».<sup>290</sup> Espinosa Yglesias no expone sus opiniones en conexión con su posible o probable popularidad. Dice lo que piensa.

Podría interpretarse que las posturas de Espinosa Yglesias reflejan un liberalismo económico absoluto, sin media-

---

<sup>288</sup> Discurso pronunciado durante la XVI Conferencia Anual de la Asociación de Ejecutivos, abril de 1971, [N. del E., en CEEY, Archivo MEX, exp. II.A.3.a/1971-1, caja 37].

<sup>289</sup> *Excélsior*, 6 de enero de 1986.

<sup>290</sup> *Excélsior*, 15 de agosto de 1978.

ciones. Pero esta sería una apreciación unilateral. Existe en el pensamiento del gran empresario una vertiente ligada a la filantropía, como contrapartida al cruel dictado del mercado. Su posición es más flexible de lo que parece a primera vista: «El entrar en negocios no es entrar a participar en algo frío, en algo en lo que no se está haciendo nada por la comunidad. Todo lo contrario. Es mi creencia —sostenía en una observación poco común en él— que los negocios pueden ayudar al desarrollo de la humanidad, espiritual y materialmente. Es mi creencia que en la gran miseria, difícilmente haya libertad... es mi creencia también que los negocios, creando los trabajos que la gente necesita, hacen disminuir en mucho la posibilidad de la maldad».

#### UN CONCEPTO PECULIAR DE FILANTROPÍA

La filantropía ha sido una de las facetas más singulares dentro de las múltiples actividades ejercidas por Manuel Espinosa Yglesias. Habiendo crecido en un ambiente familiar en el cual su padre (como buen católico interesado en la política) fue un ejemplo del hombre de negocios generoso con sus trabajadores e interesado en impulsar obras que sirvieran a la comunidad poblana de su época, Manuel Espinosa Yglesias fue designado patrono de la Fundación Mary Street Jenkins, cuando la institución fue creada por Guillermo Jenkins, y en la que, como veremos, él fue un instrumento fundamental.

La historia de la creación de esta Fundación se inicia precisamente en el momento en que Jenkins y Espinosa Yglesias intercambiaban las acciones de Operadora de Inmuebles y Bancomer: «... yo llevé una carta al Sr. Carrillo Flores, para que se hiciera la Fundación Mary Street Jenkins —le cuenta

Espinosa Yglesias a su hija—, es decir, la compra de las acciones del Banco de Comercio sirvió al país para dos objetos: el Sr. Jenkins tenía ya en mente constituir la Fundación con el dinero que tuviera en México y dejar todo en un testamento; yo le indiqué a él que si dejaba un testamento podía haber muchas dificultades e inclusive en cuestión de presión de herencias con el gobierno de México y con el de Estados Unidos, que era mejor hacerlo en vida: él se convenció. Después de que hicimos el cambio de las acciones, me dio una carta que le di al Sr. Secretario de Hacienda, Carrillo Flores, para hacer esta operación y me quedé yo con las acciones del Banco de Comercio...» La fundación iniciaba una prominente trayectoria.

319

Así William Jenkins tenía la intención de tiempo atrás de dejar todo su dinero a una fundación que, al estilo norteamericano, cumpliera funciones de beneficio social y mantuviera respeto a su memoria como empresario exitoso. Este propósito lo había comentado ampliamente con Manuel Espinosa Yglesias y con su esposa, y había decidido desde muchos años atrás crear una Fundación con todo lo que ganaran, pues creían que el gobierno les haría mal a sus hijos, mermando su voluntad de trabajo, y que en ese sentido pensaba hacer su testamento.

Así es como Manuel Espinosa Yglesias aparece desde un principio en la creación de la Fundación Mary Street Jenkins, iniciada en 1954. Como su presidente, Espinosa Yglesias se transformó en factor decisivo en las obras que ésta ha realizado, principalmente ligadas a la educación superior, a obras de agua potable y de sanidad.<sup>291</sup> Su ya larga experiencia en el ámbito de las labores filantrópicas, contribuyó a que años

---

<sup>291</sup> *Ibid.*

más tarde, hacia 1979, Espinosa impulsara una fundación propia: la Fundación Amparo Rugarcía de Espinosa. Las bases constitutivas de dicha fundación nos dan la pauta acerca de las ideas de Espinosa Yglesias respecto de la significación de la filantropía en general.

320

Manuel Espinosa Yglesias, mexicano por nacimiento, de 69 años de edad, con residencia en la ciudad de México... manifestó que con una parte importante de la fortuna que he formado con la ayuda de mi inolvidable esposa, la Sra. Amaro Rugarcía de Espinosa, he decidido establecer una Fundación, cuya duración será por tiempo indefinido. Esta fundación tendrá como objeto social el realizar actividades en beneficio de México...

Por lo que a mí respecta, soy de la opinión que en los países pobres los capitales privados deben emplearse, preferentemente, en la creación de empleos para que sus habitantes puedan bastarse a sí mismos... Aun cuando los recursos de la misma no se destinarán directamente a promover negocios, el rendimiento de los mismos sí estará encauzado, por lo menos así lo espero, a muy nobles obras de beneficencia que sin duda ayudarán a nuestro país e indirectamente su inversión ayudará a la promoción de aquéllos.

En lo que respecta al radio de acción de la Fundación, mi deseo es el ayudar a aquellas ciudades o pequeños poblados en los que sus habitantes estén dispuestos a aportar parte de los fondos necesarios, en lo posible el 50%, para la realización de obras determinadas particularmente por lo que se refiere al embellecimiento de estas ciudades o pueblos.

Esto lo digo porque en mi opinión no se debe ayudar a poblaciones cuyos habitantes no estén dispuestos a ayudarse ellos mismos.<sup>292</sup>

---

<sup>292</sup> Consúltese Beatrice Trueblood, Fundación Mary Street Jenkins. México, 1954-198, México, Fundación Mary Street Jenkins, 1988.

La idea rectora de Manuel Espinosa Yglesias respecto de la filantropía puede resumirse en la aplicación de la famosa máxima china que señala: «No es darle a la gente un pez, sino enseñarle a pescar para que pueda vivir toda su vida». En ella queda sintetizado mi sentir —reitera— acerca de la acción filantrópica y «por eso las fundaciones que dirijo se han dedicado principalmente a invertir sus fondos en áreas que proporcionan trabajo al mayor número posible de personas». Es decir que, en su interpretación, la filantropía tiene un paralelismo en la eficiencia que pregona para los negocios. No se trata de mera caridad cristiana, sino de servicio social.

321

«Mi dedicación a la filantropía no fue a raíz de la estatización bancaria, recuerda Espinosa. Me he dedicado a ella desde tiempo atrás. La fundación Amparo fue creada por mí en 1979 y desde entonces realiza acciones filantrópicas. Mediante la Fundación Amparo hemos ayudado principalmente al desarrollo de la investigación sobre la cultura prehispánica, como es el caso del proyecto del Templo Mayor, del cual pagamos todas las excavaciones. Lo anterior, no sólo porque pensamos en la importancia que posee para México el descubrimiento de sus raíces precolombinas, sino, es este caso, la cantidad de turismo que propicia este tipo de hallazgo». Este es un buen ejemplo de cómo se intersecta filantropía y visión política y empresarial. La apreciación sobre la cultura no se da en abstracto, sino como medio para fomentar los negocios privados o colectivos: «Yo siempre he procurado que mis acciones de filantropía se liguen a beneficios concretos para el país», indica al respecto de este financiamiento Espinosa Yglesias.

Más tarde, se refiere a otra «joya» práctica de su actividad filantrópica: «En febrero de 1991, tras largos años de esfuerzo y trabajo, fue abierto al público el Museo Amparo, en Pue-

bla, que posee una colección de arte prehispánico de primera calidad, así como muestra del arte virreinal y contemporáneo». Un museo no es, por sí mismo, un negocio. Pero es innegable el impacto en favor de la ciudad de Puebla que, ya hoy, tiene el Museo Amparo. De nuevo aparece la noción de una «filantropía práctica», noble, pero eficiente. No se trata de malgastar recursos; se trata de usarlos con prudencia en actividades de beneficio colectivo. Así: «Se puede hablar del triunfo de la filantropía cuando una institución de esta índole logra realizar los objetivos que impone sin que su capital se merme de manera drástica. Se triunfa, por ejemplo, cuando se ayuda a la gente en general en determinada esfera de la sociedad, como podría ser la salud, la educación o lo cultura. La filantropía triunfa también cuando, como en el caso de las instituciones que yo presido, se dedican al enriquecimiento de las universidades».<sup>293</sup>

Un primer balance de las actividades filantrópicas de Espinosa Yglesias mostraría una suerte de división del trabajo entre la Fundación Mary Street Jenkins y la Fundación Amparo. Mientras la primera ha privilegiado actividades tradicionales de la filantropía —salud, educación— la segunda parece concentrarse en la revaloración y estudio de nuestro pasado, como lo demuestra, su obra más conocida, la creación del Museo Amparo en la ciudad de Puebla, entre cuyas actividades se encuentra un centro de investigaciones históricas y culturales, que cuenta con una biblioteca especializada en arte e historia con más de diez mil volúmenes.<sup>294</sup>

<sup>293</sup> Bases constitutivas de la Fundación Amparo Rugarcía de Espinosa.

<sup>294</sup> Apuntes y notas dictados por Manuel Espinosa Yglesias a Vallarino en 1992, cap. XII, pp. 224-227, [N. del E., en CEEY, Archivo MEY, exp. I.10.c/1, caja 13].

Es notable la incorporación entusiasta de los hijos de Espinosa Yglesias en estas tareas de desarrollo cultural, más allá de los negocios, pero siempre dentro de la filosofía de poner en los proyectos mucha voluntad y trabajo para alcanzar la excelencia.

Cambiamos ahora un poco el tono para, desde una perspectiva histórica, fijar las raíces liberales del pensamiento de Espinosa Yglesias.

#### LIBERALISMO, PRAGMATISMO, HUMANISMO

323

La filosofía liberal, que encuentra su primer desarrollo en la patria de la Revolución Industrial, Inglaterra, elevó al individuo como núcleo del desarrollo colectivo; postuló que el bien general se alcanzaría por la vía del máximo beneficio personal y concluyó, por tanto, que al buscar el interés propio, se avanzaba firmemente en el de la sociedad. Los nombres de Jeremy Bentham, James S. Mill o Adam Smith, simbolizan esta tradición. El ambiente protestante favoreció esta nueva visión del mundo y su culto al trabajo contribuyó a la formación de los primeros capitales, sobre todo en la industria textil, verdadero origen de la sociedad occidental moderna. Inglaterra, no obstante, limitó el progreso del liberalismo en el terreno político, porque su estructura estatal correspondía más a la de una sociedad feudal, cuya naturaleza rechaza al individualismo.

Francia, por su parte, desarrolló unilateralmente la democracia liberal, pero carente de una estructura económica que le diera sustento, cayó en el fanatismo y la intolerancia. Mientras en Inglaterra el liberalismo era economía y práctica; en Francia era política y teoría. De ahí Montesquieu, de ahí Rousseau, cuya influencia atravesó el océano a través del impacto general de los principios llevados a la práctica por

la Revolución Francesa, origen de incontables polémicas en suelo latinoamericano, y factor de definición en personajes de la talla de José María Luis Mora, del lado liberal «clásico», y la cabeza visible del conservadurismo político de las propias filas liberales, Lucas Alamán, a mediados del siglo XIX en México.<sup>295</sup> La traducción del liberalismo francés en México, sin embargo, nunca fue completa más allá de la teoría. Ello dio origen, siguiendo al historiador inglés Alan Knight, a tres formas de liberalismo en México, contradictorias aunque no excluyentes, asentadas en distintas capas sociales de nuestro suelo, un liberalismo «constitucional», enamorado de la «magia de las constituciones», como el de Mora, vinculado a grupos intelectuales de escasa significación política práctica; un liberalismo «institucional», más apegado a las realidades de la gestión del poder político, simbolizado por un Juárez, y con influencia de los grupos populares; y un liberalismo «desarrollista», asentado en las urgencias del crecimiento económico, con una marcada influencia de la ideología empresarial, de factura predominantemente estadounidense.<sup>296</sup>

En efecto, la prolongación de una rama de la cultura europea en los Estados Unidos, sobre todo después de la victoria de la Independencia norteamericana, favoreció el rápido desarrollo de un liberalismo económico empatado con instituciones políticas liberales. De ahí Thomas Jefferson, de ahí Alexander Hamilton, de ahí Benjamín Franklin. Un Estado reñido con

---

<sup>295</sup> Ángeles Espinosa Yglesias, *Un recorrido por el Museo Amparo*, Puebla, Fundación Amparo, 1992.

<sup>296</sup> Charles A. Hale, *La transformación del liberalismo en México a fines del siglo XIX*, México, Editorial Vuelta, 1991 [1989].

la burocracia y una sociedad protestante enamorada del progreso material fueron un matrimonio ideal para la que constituiría la máxima potencia del siglo xx, los Estados Unidos. El proceso no fue siempre terso o sin contratiempos, se llevó más de un siglo y costó una guerra civil (que derrotó el antecedente más nefasto —desde el punto de vista liberal— de la sociedad estadounidense, la esclavitud), pero finalmente se estableció una combinación positiva de federalismo político, con una noción de Estado subordinado al progreso económico y una cultura individualista y familiar dispuesta al sacrificio en aras del desarrollo económico. Todo esto se vio favorecido por una concentración de recursos impresionante (ríos navegables, buena tierra y clima apropiado, una pirámide poblacional joven y educada principalmente en las artes materiales), que aceleraron el proceso de desarrollo capitalista en los Estados Unidos. Tecnología y capital florecieron allí, rodeadas de una atmósfera de liberalismo clásico: individualista y antiestatal. Cabe precisar que, si bien esta filosofía se ha mantenido casi intacta desde hace más de un siglo, difícilmente se empata con la práctica política más reciente, particularmente la posterior a la segunda Guerra Mundial, en que el «monstruo estatal» ha crecido tanto en los Estados Unidos (como producto en parte de la Guerra Fría y en parte de las necesidades normales de administración); así con la concentración de capitales y la globalización del mercado. Estado y empresas multinacionales desdeñan, crecientemente, al individuo.

No obstante, el liberalismo clásico norteamericano tuvo —y tiene aún en la actualidad— una influencia ideológica notable en todo el mundo, incluido México. La tradición del pensamiento liberal en México tiene, sin embargo, otros

componentes e influencias más bien conservadoras, patrimonialistas y patriarcales. La cultura política hispánica, la heredada desde la conquista, favorece los valores asociados a la nobleza, la religión y la tierra, por encima del comercio y la industria. Durante la colonia, de hecho, las prohibiciones hicieron de México un país minero, antes que industrial; y el sistema de haciendas limitó el desarrollo de la pequeña propiedad y contribuyó a desarrollar fórmulas semiautárquicas y patrimonialistas de producción agraria.

326

El liberalismo español, curiosamente, vino a asentar sus puntos de vista entre los criollos, y en abierta contradicción con el virreinato. Los liberales mexicanos asistentes a las Cortes de Cádiz, como Miguel Ramos Arizpe, o los publicistas, como Carlos María de Bustamante y el Padre Mier, renegaron de la vieja escuela monárquica e impulsaron las primeras reformas en favor del federalismo y contra los fueros, que culminaron en la Constitución de 1824. En México, el liberalismo siempre ha remado a contracorriente, tanto por la influencia de valores precapitalistas en el comportamiento de las clases pudientes, como por la condición subordinada de su posición económica —primero como colonia, luego como país subdesarrollado en el concierto del comercio mundial.

Adicionalmente, como se desprende por lo dicho por Knight, Hale y otros expertos, no podría hablarse a conciencia de una tradición liberal homogénea en el país. Es preciso hablar de liberalismos «con apellido». Así, Jesús Reyes Heróles ofrece una lista de tendencias al interior del liberalismo del siglo XIX, desde el liberalismo ilustrado de un Mariano Otero, al liberalismo social de Ignacio Ramírez, y múltiples variantes intermedias de liberalismo «moderado», entre los que inclu-

ye un «proteccionismo liberal», simbolizado por el industrial Esteban de Antuñano y el historiador Lucas Alamán.<sup>297</sup> Esta variante de liberalismo «práctico» ha sido, probablemente, la tradición con mayores efectos duraderos en la ideología empresarial del país, y ello por una razón básica: el Estado ha operado históricamente en México como un factor determinante en el curso de su desarrollo económico. De ahí que, siendo prácticos, los empresarios hayan tejido múltiples formas de integración y presión, no de rechazo, a los favores estatales. Incluso la conocida fórmula porfirista de «poca política y mucha administración», adjudicaba al Estado un papel crucial como promotor del desarrollo. Con el tiempo, se produjo en México una suerte de pacto no escrito en el que el Estado monopolizó el ejercicio de la política para una élite bastante cerrada (propiciando el subdesarrollo político de la mayor parte de la sociedad civil), a cambio de, en el caso del sector empresarial, la protección económica y el apoyo político franco.

327

Este viejo pacto porfirista no fue del todo borrado por la Revolución de 1910, y se reprodujo bajo nuevas fórmulas entre el viejo PNR, abuelo del PRI, el PRI mismo y las élites emergentes de la industrialización, a partir de los años cuarenta. No se trata de afirmar que la Revolución no cambió nada —como se ha vuelto moda plantear, en ciertos círculos académicos—;<sup>298</sup> lo cierto es que la Revolución contribuyó a

<sup>297</sup> Alan Knight, «El liberalismo mexicano desde la reforma hasta la revolución (una interpretación)», *Historia Mexicana*, vol. xxxv, núm. 1, julio-septiembre de 1985.

<sup>298</sup> Jesús Reyes Heróles, *El liberalismo mexicano*, t. III, *La integración de las ideas*, México, FCE, 1994, pp. 483 y ss.

desplazar el eje de la acumulación de capitales del campo a la ciudad, y este solo dato permite explicar mejor el nuevo sesgo del liberalismo empresarial mexicano.

328 De hecho, algunos empresarios de renombre —como sería el caso de Manuel Espinosa Yglesias— surgieron con antecedentes ligados a las clases medias urbanas de provincia y no a las élites agrarias características del porfiriato. Este nuevo tipo de empresarios se hicieron prácticamente solo y desde abajo, a partir de las oportunidades derivadas del progreso económico en la posrevolución, lo que hubiera sido impensable en un régimen elitista cerrado. Ahora bien, una vez alcanzado un grado importante de desarrollo local, el empuje de estos grupos empresariales (de Puebla, Nuevo León, Jalisco, y algunas otras regiones del norte y sureste del país), tuvo que acreditar su «mayoría de edad» en el curso de la política nacional, en inevitable vínculo con el Leviatán moderno, el cual por su parte se había transformado del Estado colectivista activo del cardenismo en un promotor *businesslike*, según palabras de Alberto Pani, de la industrialización.

Muchos de estos factores históricos se reflejan en la formación y evolución del pensamiento económico y social de Manuel Espinosa Yglesias. Como él lo ha reconocido en múltiples ocasiones, sus apreciaciones generales provienen ante todo de la experiencia: «Me ha faltado una preparación académica más adecuada... me ha faltado cultura, me ha faltado el hábito del estudio...»<sup>299</sup> En cambio, su éxito práctico

---

<sup>299</sup> Por ejemplo, François-Xavier Guerra, *México: Del Antiguo Régimen a la Revolución*, 2 tt., México, FCE, 1988; y antes Jean Mayer, *La Cristiada*, 3 tt., México, Siglo XXI Editores, 1975.

es indiscutible, y este se afianza en algunos valores fundamentales del liberalismo. Siguiendo a Bentham, no resultaría difícil que Espinosa repitiera la máxima según la cual, «la relación entre la riqueza y el poder es estrechísima e íntima; tan íntima, de hecho, que separar la una del otro, incluso en la imaginación, es asunto de no escasa dificultad».<sup>300</sup> Por lo demás, la búsqueda de ambos, riqueza y poder, es algo consustancial al ser humano; pero el apetito por la riqueza puede tener una motivación de servicio o una puramente egoísta. Aquí Espinosa se aparta de la fórmula liberal pura, ya que constantemente rechazó la riqueza en su carácter individual o asociada al «consumo o al ocio ostensibles»;<sup>301</sup> concibió a la riqueza como vehículo de creación de empleos (que es control sobre voluntades humanas y es poder, pero también es el eje de toda economía exitosa). Este vínculo, capital-empleo representa la principal aportación social del crecimiento económico basado en la propiedad privada, pero constituye al propio tiempo el talón de Aquiles del capitalismo contemporáneo. En Espinosa Yglesias el capital aparece como un medio, más que como un fin, de ahí que ponga poca atención en las virtudes de la propiedad individual en sí misma (elemento típico del liberalismo clásico); y haga de la riqueza puesta en movimiento el *leit motiv* de su actividad.

---

<sup>300</sup> Manuel Espinosa Yglesias, «Mi colaboración al pensamiento de México», en Carlos Véjar Lacave y Amparo Espinosa de Serrano, *El pensamiento contemporáneo de México*, México, Porrúa, 1978 [1ª. ed., 1974].

<sup>301</sup> Citado en C. B. Macpherson, *La democracia liberal y su época*, Madrid, Alianza Editorial, 1991 [1977].

El otro elemento del liberalismo clásico, que consiste en minimizar las funciones del Estado y la burocracia en la sociedad, se presentan en las opiniones de Espinosa Yglesias como un ideal utópico por el que se debe luchar con realismo, con los pies bien puestos sobre la tierra y siempre procurando las alianzas necesarias. Esta visión pragmática hizo que, a lo largo de su vida empresarial activa, Espinosa mantuviera una relación ambigua con el Estado, de una cercanía siempre recelosa.

330 Durante los años de su despegue como empresario local, sus contactos con la gestión estatal fueron menores, aunque siempre estuvo presente el recuerdo negativo de la conflictiva relación política del gobierno estatal con su padre. A lo largo de su prolongada estancia a la cabeza de COTSA y posteriormente como Director General del Banco de Comercio y Bancomer, los contactos con la administración pública central, incluido el Poder Ejecutivo, se multiplicaron y la relación se hizo más afable; en la medida que el gobierno respetó la independencia del empresario. Pero su creciente poder económico no pudo dejar de manifestarse en un elevado peso político, hasta que el Estado dispuso, en el marco de la crisis económica más profunda de la segunda parte del siglo xx, lanzar una ofensiva a fondo en contra del contrapeso político del sector empresarial, eludiendo su propia responsabilidad frente al fracaso del modelo económico. Así, en el curso de la última década, la relación entre Espinosa Yglesias y el gobierno fue ganando en recelo y perdiendo en cercanía. La sombra del autoritarismo y la arbitrariedad estatales, apenas superficialmente rectificadas por el salinismo de los primeros años, han fortalecido la vertiente antiestatal en el pensamiento del gran empresario. El «ogro filantrópico» del que habla Octavio Paz (otro liberal no dogmático, aunque en la trincheras de

las letras), sigue esperando que la suma de voluntades de la sociedad civil y un empuje democrático asentado en una redistribución efectiva de la riqueza, le otorgue cristiana sepultura, inaugurando una nueva etapa de un México realmente moderno y fuerte.





## DOS GENERACIONES DE EMPRESARIOS

## I. ANTECEDENTES: GEOGRAFICO, SOCIAL Y CULTURAL

## EMPRESARIOS 1940-1980

Notable presencia de empresarios de origen o ascendencia extranjera (aproximadamente 20% de origen y 40% de ascendencia extranjera. Número importante de españoles). (2)

La mayoría de origen urbano. Provenía de las capitales políticas de sus respectivos estados, de la ciudad de México o de una ciudad extranjera. (1) (2)

Los lugares de residencia se distribuían en las mayores concentraciones industriales: ciudad de México, estado de México, Monterrey y Guadalajara. (1) (2)

La edad en la que llegan a tener éxito empresarial fluctúa entre los 45 y 60 años. (5)

Número reducido de mujeres empresarias. (5)

Sus padres o abuelos fueron empresarios o terratenientes. (1) (2)

Nivel educativo técnico o de licenciatura y tendencia a realizar actividades profesionales antes de establecer sus empresas. (1) (2) (6)

Predominan empresarios que tuvieron posibilidades de progreso social y éxito en los negocios dadas las ventajas y condiciones familiares, sociales, económicas y culturales en las que se desarrollaron. Empero ha existido en grupo importante que se ha «forjado por esfuerzo propio». (1) (2)

El empresariado podía considerarse como parte de un grupo con una subcultura propia, misma que tendía a identificarse con los valores relacionados con la sociedad industrial tales como respeto a la familia, el individualismo, cierto rechazo a la participación política, nacionalismo. (2)

La mayoría eran miembros de asociaciones corporativas o industriales así como otros organismos con fines cívicos, socioculturales, filantrópicos y religiosos (2)

## EMPRESARIOS 1980-1990

Mayoritariamente nacidos en México, aunque de origen o ascendencia extranjera. (1)

Concentrados en las clases media y alta de la sociedad. (1) (3) (4)

La mayoría es de origen urbano. (1)

En general, los lugares donde se concentran los propietarios de los grupos empresariales más importantes son la ciudad de México, Monterrey y Guadalajara (1) (7), sin embargo se observa el surgimiento de empresarios, con creciente influencia, en otras zonas del país (Noroeste y el Golfo). (1)

Edad en la que llegan a tener éxito empresarial fluctúa entre los 35 y 50 años. (5)

Se mantiene un número reducido de mujeres empresarias. (5)

Origen hereditario de su fortuna y/o realizado a través de lazos familiares. (2)

La educación de nivel superior es común en la mayoría de los empresarios. Estudios realizados predominantemente en universidades privadas de México y el extranjero, que incluyen estudios de especialización o complementarios a la actividad empresarial en los Estados Unidos o Europa principalmente. (4)

Amplia gama de experiencias profesionales y administrativas.

Continúa el interés de participar en asociaciones corporativas o industriales así como en otros organismos con fines cívicos, socioculturales, filantrópicos y religiosos. (2)

## II. CARACTERÍSTICAS DE SU ENTORNO ECONÓMICO

## EMPRESARIOS 1940-1980

En términos estructurales, el sector privado estuvo dominado por empresas de propiedad y operación familiar. La mayoría de los empresarios de esta etapa se basaban en el ahorro interno. Se tenía una reducida inversión de capital fijo. En las empresas de corte familiar la función directiva se fundía frecuentemente con la propiedad. (1) (2)

Las mejores oportunidades de movilidad social estaban en el sector industrial moderno y urbano. En contraste con las empresas tradicionales —donde un grupo hereditario ya estaba establecido y donde, debido a la necesidad de concentración industrial, las oportunidades gerenciales tienden a disminuir— el sector moderno seguiría expandiéndose dando oportunidades de movilidad durante muchos años. (2)

Los gerentes de empresas nacionales y extranjeras, fueron, en parte, germen del empresario de este periodo. Eran quienes se hacían cargo de ellas, después se independizaban para formar su propia empresa. (1) (2)

Surgieron dos categorías generales de empresario: los que deliberadamente decidieron adquirir una alta capacidad profesional y los que decidieron aumentar y mejorar su experiencia como administradores. Los primeros intentaban acumular bienes de capital en forma de técnicas especializadas y los segundos intentaban adquirir habilidades organizativas y, a la vez, acceder en la jerarquía directiva. (2)

Las fuentes de inversión original de los negocios de estos empresarios eran principalmente el comercio (45%), profesiones y servicios (34%), agricultura (17%) y finanzas (4%). (2)

## EMPRESARIOS 1980-1990

En términos estructurales, los hombres de negocios de la emergente élite empresarial se desenvuelven, ya no en empresas familiares estrictamente, sino en grupos o consorcios. Se avanza hacia un control corporativo de las empresas. (1) (4)

A grandes rasgos, este nuevo grupo de empresarios, surgidos al calor de la crisis de los años ochenta, está compuesta por grandes empresas nacionales y transnacionales, incluidas las dedicadas al comercio, el turismo y los servicios; grupos industriales, empresas exportadoras, compañías maquiladoras y, por supuesto, en el nuevo capital financiero integrado a casas de bolsa, arrendadoras, aseguradoras, hipotecarias y, a partir de 1991, nuevamente a las grandes firmas bancarias del país. (1) (4)

Sigue siendo característico que el empresario urbano sea el más dinámico. Esto se observa en las principales ciudades del país. (1) (4)

El ingreso y participación en la actividad empresarial no se da como en el pasado, a partir de la experiencia laboral obtenida en el puesto o empresa determinada, sino se produce por dos aspectos relevantes: la mayor formación profesional en escuelas y universidades de excelencia (nacionales e internacionales), así como las oportunidades de ascenso derivadas de la red de contactos familiares, sociales y empresariales desarrollada por los antepasados. (1) (4) (6)

El hombre que proviene de generaciones de empresarios es el que está más integrado al sistema industrial; la mayoría de este grupo obtiene ingresos adicionales por inversiones en otros sectores particularmente el sector financiero; situación mucho menos común entre aquéllos cuyos padres fueron profesionales o comerciantes. (2)

## II. CARACTERÍSTICAS DE SU ENTORNO ECONÓMICO

### EMPRESARIOS 1940-1980

Las inversiones sectoriales se repartían entre los sectores tradicional y moderno. La agricultura continuaba siendo un rubro importante.

El empresario de primera generación o el iniciador de un negocio no desviaba parte de su capital a otras formas de inversión, pues además de que necesita de todo su dinero para fortalecer su compañía, tenía un profundo sentimiento de compromiso personal con su inversión. Al operar en un mercado fundamentalmente protegido, sus fuentes de financiamiento eran muy limitadas. (2)

A finales de esta etapa, los industriales tendían a alejarse de la gestión administrativa y a dedicarse en forma creciente a las operaciones financieras, surgiendo el financiero o banquero como modelo ideal del empresario moderno que combinaba conocimientos de la economía real, con la monetaria. (1) (2) (4)

Los banqueros alcanzaron un rango alto en términos de prestigio y poder, según la percepción mayoritaria de los hombres de negocios de este periodo. Los bancos habían demostrado su interés en el desarrollo industrial y además en la promoción de empresas nuevas a través de sus «Financieras». De esta suerte, formaban parte de los consejos administrativos de muchas compañías, donde sin duda alguna desempeñaban un papel activo. (1) (2)

La mayoría de estos hombres de negocios, habían viajado mucho por motivos de estudio o trabajo. Por lo general se buscaba capacitación y experiencia en el país más cercano. En el caso mexicano, los Estados Unidos desempeñaba un papel primordial. Éste se convirtió no sólo en la fuente de información técnica, sino también, en cierto sentido, en un modelo cultural empresarial. (2)

Cualidades para un empresario de éxito, según este grupo, en general, se destacan las siguientes en orden de importancia: habilidades gerenciales (adecuada administración, pronóstico y planeación a largo plazo); conocimientos especializados (conocimientos técnicos y de mercado) y en último sitio las circunstancias fortuitas (suerte, red de conexiones personales, acceso al capital y diligencia). (2)

La riqueza por sí sola no era símbolo de categoría social sino que había sido reemplazada por el ejercicio activo de la profesión y del poder económico. (2)

### EMPRESARIOS 1980-1990

El heredero o empresario que tiene un negocio establecido, se siente lo suficientemente seguro como para buscar inversiones atractivas fuera de su propia esfera de operación, lo que es un producto de la modernización financiera. Los administradores son menos especialistas que antes, más flexibles y más competitivos. (1) (4)

Los empresarios muestran, en el periodo reciente, ligado a la globalización económica, un creciente interés hacia los países que conforman la cuenca del Pacífico, así como algunos nichos de mercado en ciertos países europeos (España, Italia).

## III. PARTICIPACIÓN SOCIAL Y POLÍTICA

## EMPRESARIOS 1940-1980

Sobresalían dos grandes grupos, cada uno de ellos tenía un proyecto empresarial bien definido, en torno a los cuales se agrupaban histórica o coyunturalmente las diversas fracciones en que estaba constituido el empresariado (según su rama económica, ubicación geográfica o tamaño).

Uno era el proyecto conservador, definido por industriales y comerciantes de ciudades del norte, Monterrey y Saltillo y de los estados de Puebla y Jalisco. Éste se orientaba a la defensa de la propiedad y la libertad de empresa de los individuos, cuestionaba la intervención del estado en la economía, era católico, radical y activo, pragmático-técnico, por todo ello, tenía poca vinculación con el Estado.

En tanto, el proyecto nacionalista, aceptado por la mayoría del empresariado, nació junto con el proceso de industrialización de los años treinta y cuarenta. Aceptaba y promovía la participación del Estado (economía mixta), proponía el proteccionismo para la industria nacional, era negociador y moderado y fue el que tuvo mayor influencia en las políticas gubernamentales. (3) (4)

A pesar de la existencia de fracciones empresariales, había una coincidencia entre proyecto estatal de la industrialización y modelo de crecimiento propuesto por los empresarios nacionalistas, quienes además supieron adaptar su proyecto a las condiciones cambiantes del modelo histórico. (3) (4)

A mediados de la década de los setenta es el inicio de nuevas relaciones Estado-empresarios, esto a raíz del agotamiento del modelo de sustitución de importaciones y comprimidas las vías de participación política de los empresarios. La nacionalización de la banca en 1982 provoca una redefinición abierta de los viejos lazos tradicionales Estado-empresarios. (4)

## EMPRESARIOS 1980-1990

Los proyectos empresariales conservador y nacionalista fueron gradualmente sustituido por una ideología empresarial que retomó algunos aspectos del primero y los fundió en un nuevo proyecto. Éste superó el anacronismo del proyecto conservador y la ineficiencia del nacionalista. Este nuevo proyecto reivindica: el individualismo, la reducción del ámbito estatal en lo social, económico y cultural; desregulación de diversas áreas económicas, privatización de empresas estatales; el mercado como eje de las relaciones sociales; internacionalización del comercio y mayor competitividad. Debe destacarse que este ideario ha coincidido en aspectos básicos con los proyectos gubernamentales de los dos últimos sexenios. Es notable, asimismo, que la mediana y pequeña industria se identifica con el sistema de valores que reivindica la nueva élite empresarial pese a que en muchos casos ha resultado víctima de su baja productividad. (3) (4)

Una nueva etapa económica se inició en México a mediados de los años ochenta. Es un nuevo grupo empresarial el que va erigiéndose como el principal interlocutor y beneficiario en la novedosa relación empresarios-Estado. Los empresarios han incrementado sensiblemente su actividad política, tanto dentro como fuera del partido oficial. (1) (4)

### III. PARTICIPACIÓN SOCIAL Y POLÍTICA

#### EMPRESARIOS 1940-1980

En esta etapa de crisis, la relación Estado-empresarios fue ambivalente, pues suponía, por un lado, la separación formal de los empresarios respecto de la esfera del Estado y por otro, su inclusión informal en todas las decisiones económicas importantes. Los empresarios no contaban con un partido político propio y carecían de representación directa en el poder legislativo. (1) (3) (4)

La participación de empresarios en puestos públicos fue excepcional. Los funcionarios públicos que decidieron abandonar la política, para incorporarse al sector empresarial lo hicieron con la mayor discreción. Las vías de influencia empresarial sobre las políticas públicas incluían: participación en comisiones, consejos consultivos y reuniones oficiales, consulta personal, declaraciones públicas y hasta el retiro de la inversión y traslado de capitales fuera del país en casos extremos. (1) (4)

El empresario tenía plena conciencia de que los factores sociopolíticos también desempeñaban una papel determinante. Por ello daba tanto valor a la extensión de los lazos y alianzas sociales. Existía una participación política a través de las asociaciones industriales, comerciales y financieras. Éstas tenían un impacto en la elaboración de leyes que afectaban directamente a la economía. También asumían una participación en las discusiones de los problemas nacionales relacionados con otros sectores del desarrollo económico en general. (1) (2) (4)

La participación se concentraba en las organizaciones empresariales (confederaciones, cámaras y asociaciones) y en algunas instancias sociales (clubes, grupos cívicos, etc.). Las representaciones más antiguas y legales eran la CONCAMIN, CONCANACO, CANACINTRA y la AMB y COPARMEX; otras organizaciones eran Cámara Americana de Comercio, La Unión Social de Empresarios de México (USEM). Durante décadas, estas organizaciones constituyeron instancias de consulta para el gobierno, así como importantes foros de opinión empresarial. (1) (3) (4)

#### Fuentes:

- (1) Camp, Roderic A. *Los empresarios y la política en México: Una visión contemporánea*. México, FCE, 1990.
- (2) Derossi, Flavia. *El empresario mexicano*. México, UNAM-OCDE, 1977, 616 pp.
- (3) Millán, Rene. *Los empresarios ante el Estado y la sociedad: crónica de un sujeto social*. México, Siglo XXI editores-UNAM, 1988, 194 pp.
- (4) Puga, Cristina. *México: empresarios y poder*. México, UNAM-Miguel Ángel Porrúa, 1993. 204 pp. (Las ciencias sociales)

#### EMPRESARIOS 1980-1990

El ascenso de la élite empresarial al liderazgo de los grupos de interés y el establecimiento de nuevas bases de colaboración con los dos últimos gobiernos sexenales se reflejó en situaciones novedosas: nuevas formas de colaboración en las políticas gubernamentales; incorporación de empresarios como asesores, funcionarios y administradores públicos; participación en consejos consultivos locales y regionales; incluso una nueva disposición empresarial a ocupar cargos de elección popular incluidos niveles municipal y estatal. (1) (4) (5)

El acercamiento entre la nueva élite empresarial, que no ha abandonado muchas de las características de la vieja generación, pero que sí se ha reagrupado bajo un sesgo globalizador, empata con cambios profundos en la composición y naturaleza de la élite gubernamental misma, algunos de cuyas características se sintetizan en otro apéndice. (8)

- (5) Rodríguez Reyna, José I. «Nuevo empresariado: la política como inversión» en: *Este país. Tendencias y opiniones*, núm. 10, enero 1992, pp. 2-8.
- (6) Ruiz Jerezano, et. al. «Perfiles del ejecutivo mexicano, semblanza de sus cambios», en: *Ejecutivos de Finanzas*, abril, 1994, pp. 14-18.
- (7) *Revista Expansión*, varios números.
- (8) Maxfield, Sylvia y Centeno, Miguel Ángel. «The Marriage of finance and Order: Changes in the Mexican Political Elite», en *Journal of Latin American Studies*, vol. 24, pp. 57-85.

## DOS GENERACIONES DE LA BUROCRACIA ESTATAL

	POR EDAD		FECHA DE INGRESO AL GOBIERNO		PERMANENCIA EN EL GOBIERNO	
	NACIDO ANTES DE 1940 (%)	NACIDO DESPUÉS DE 1940 (%)	ANTES DE 1970 (%)	DESPUÉS DE 1970 (%)	ENCUESTADO HASTA 1986 (%)	ENCUESTADO HASTA 1989 (%)
<b>I. Experiencias en negocios privados</b>	25.3	24.2	21.0	31.9	24.8	22.6
<b>II. Área del primer empleo gubernamental</b>						
Banca (SHCP, Banco de México, INC, SNC) Planificación (SPP, SEMIP, Comercio, Presidencia, Contaduría, Administración (paraestatales, SARH, SCT, IMSS, Turismo, SEDUE, Salud)	58.3	71.2	57.1	74.1	65.9	66.1
Control (Gobernación, Educación, Trabajo, Reforma Agraria, Justicia, PPF, gobierno local)	18.2	20.3	19.2	19.7	17.3	16.8
Ejército	11.2	1.2	11.8	0.2	6.1	3.7
Cuerpo diplomático	8.4	3.5	7.7	3.0	7.3	9.5
Otros	3.9	3.8	4.2	3.0	3.4	3.9
Total	100	100	100	100	100	100
<b>III. Área del gobierno en la cual el funcionario invierte más tiempo</b>						
Banca Planificación Administración	44.9	63.2	55.1	59.5	55.8	57.8
Control	16.1	17.0	16.5	18.8	17.0	17.1
Ejército	9.4	0.5	9.8	0.0	5.5	2.9
Cuerpo Diplomático	5.7	3.3	7.0	2.1	6.1	7.4
Otro	16.3	10.6	8.8	7.3	11.3	10.1
Invirtió la mayoría del tiempo fuera del gobierno	7.6	5.4	2.8	12.3	4.3	4.7
Total	100	100	100	100	100	100

## DOS GENERACIONES DE LA BUROCRACIA ESTATAL

	POR EDAD		FECHA DE INGRESO AL GOBIERNO		PERMANENCIA EN EL GOBIERNO	
	NACIDO ANTES DE 1940 (%)	NACIDO DESPUÉS DE 1940 (%)	ANTES DE 1970 (%)	DESPUÉS DE 1970 (%)	ENCUESTADO HASTA 1986 (%)	ENCUESTADO HASTA 1989 (%)
<b>IV. Área de gobierno en la cual trabajaba en 1983</b>						
Banca Planeación Administración	61.8	73	61.7	72.9	64.5	67.2
Control	19.1	20.4	19.0	21.1	20.5	18.4
Ejército	8.1	0.3	8.0	0.0	4.3	1.8
Cuerpo diplomático	11.0	6.3	11.3	6.0	10.7	12.6
Total	100	100	100	100	100	100
	N = 1278				N = 606	N = 381

339

Fuente: Sylvia Maxfield y Miguel Ángel Centeno. «The Marriage of Finance and Order: Changes in the Mexican Political Elite», en *Journal of Latin American Studies*, vol. 24, pp. 57-85.

ANTECEDENTES DE DOS GENERACIONES DE LA BUROCRACIA ESTATAL POR EDAD,  
POR FECHA DEL PRIMER PUESTO GUBERNAMENTAL Y POR PERMANENCIA EN EL GOBIERNO EN 1986-1989

	NACIDOS ANTES DE 1940 (%)	NACIDOS DESPUÉS DE 1939 (%)	PRIMER EMPLEO GUBERNAMENTAL ANTES DE 1970 (%)	PRIMER EMPLEO GUBERNAMENTAL DESPUÉS DE 1970 (%)	EN EL GOBIERNO EN 1986 PERO NO EN 1989 (%)	EN EL GOBIERNO EN 1986 Y 1989 (%)
Lugar urbano de nacimiento (ciudades de más de 50,000 habitantes en 1960 ó capitales estatales)	73.6	81.2	74.4	81.2	82	81.4
<b>340 Empleo de los padres</b>						
Profesionista	34.3	41.9	37.1	39.5	39.4	40.9
Empresario	33.2	35.1	32.4	37.2	34.2	31.5
Empleado gubernamental	15.8	13.5	15.6	13.1	13.5	13.7
Campesino, obrero, artesano,	-	-	8.3	4.6	6.3	6.3
Otros	6.7	5.7	6.6	5.6	6.6	7.6
Total	100	100	100	100	100	100
<b>Nivel de educación</b>						
Maestría o más alto	23.9	42.7	27.8	40.6	36.8	39.4
Lugar de estudio						
Estados Unidos	19.7	24.7	21.0	23.9	23.8	25.4
<b>Especialización en los estudios(*)</b>						
Leyes	25	24.5	26.8	22.2	24.6	26.5
Ciencias	33.8	25.4	28.6	31.3	25.7	26.2
Economía/administración	30.3	54.5	35.4	51.4	45.6	45.7

ANTECEDENTES DE DOS GENERACIONES DE LA BUROCRACIA ESTATAL POR EDAD,  
POR FECHA DEL PRIMER PUESTO GUBERNAMENTAL Y POR PERMANENCIA EN EL GOBIERNO EN 1986-1989

	NACIDOS ANTES DE 1940 (%)	NACIDOS DESPUÉS DE 1939 (%)	PRIMER EMPLEO GUBERNAMENTAL ANTES DE 1970 (%)	PRIMER EMPLEO GUBERNAMENTAL DESPUÉS DE 1970 (%)	EN EL GOBIERNO EN 1986 PERO NO EN 1989 (%)	EN EL GOBIERNO EN 1986 Y 1989 (%)
<b>Tipo de actividad política (*)</b>						
No miembro del PRI	30.1	21.3	25.0	23.7	25.1	25.6
Miembros del PRI no reportan actividad política	34.3	31.9	34.3	32.8	33.4	30.9
Trabaja en campaña Presidencial o en el IEPES	19.6	30.6	24.6	27.3	25.1	30.6
Otros (en su mayor parte actividades partidarias tradicionales)	26.8	32.7	30.9	28.8	31.2	30.9

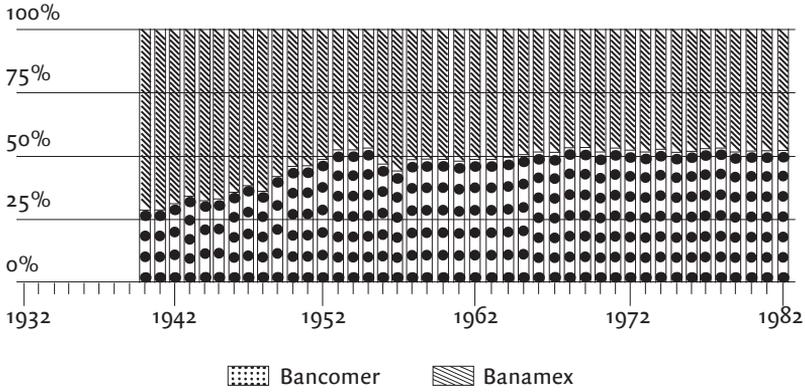
(\*) Algunos entrevistados indicaron más de una categoría

Fuente: Sylvia Maxfield y Miguel Ángel Centeno. «The Marriage of Finance and Order: Changes in the Mexican Political Elite», en *Journal of Latin American Studies*, vol. 24, pp. 57-85.



DEPÓSITOS TOTALES MILLONES DE PESOS DE 1982

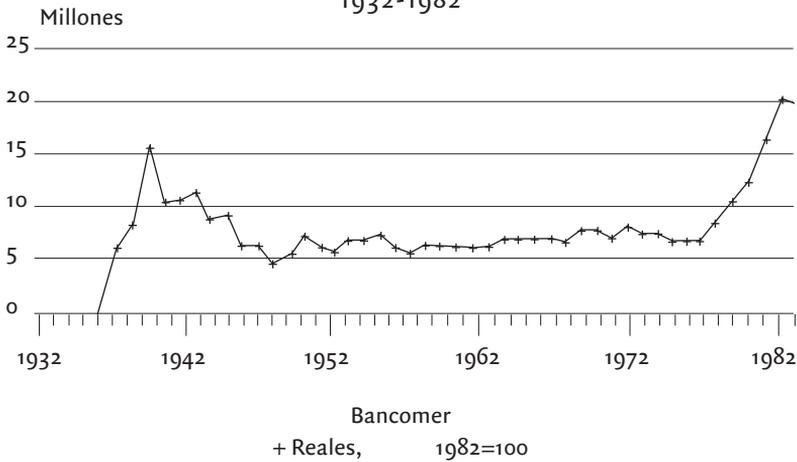
1932-1982



Fuente: Elaboración propia, a partir de Estudio realizado por Mancera Hermanos y Cía., s.c.

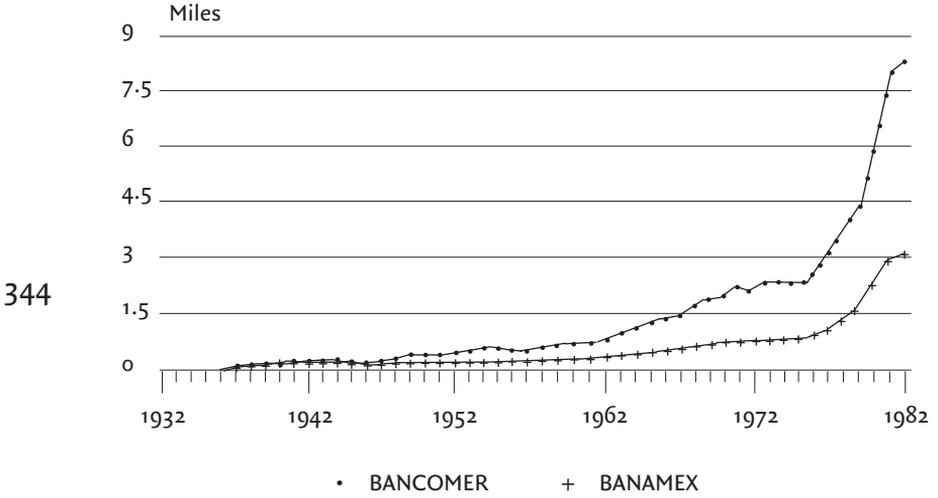
DEPÓSITOS TOTALES/NÚMERO DE EMPLEADOS

1932-1982



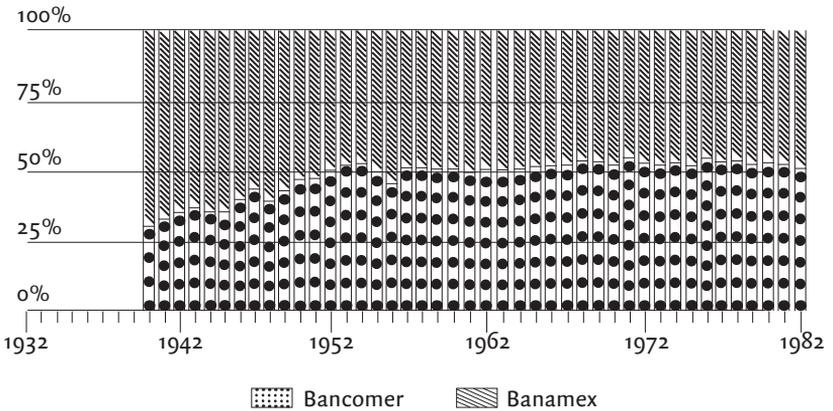
Fuente: Elaboración propia, a partir del trabajo realizado por Mancera Hermanos y Cía., s.c.

DEPÓSITOS  
INDICES (1940 = 100)



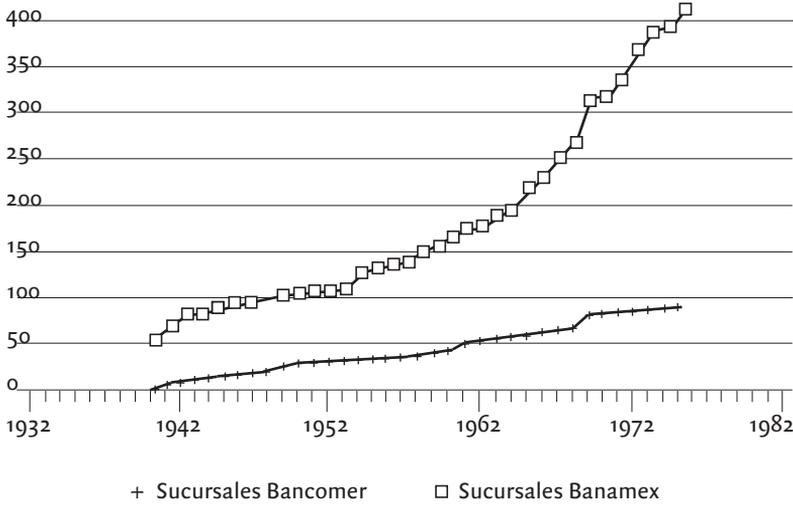
Fuente: Elaboración propia, a partir del estudio realizado por Mancera Hermanos y Cía., s.c.

RECURSOS TOTALES MILLONES DE PESOS EN 1982  
1932-1982



Fuente: Elaboración propia, a partir de Estudio realizado por Mancera Hermanos y Cía., s.c.

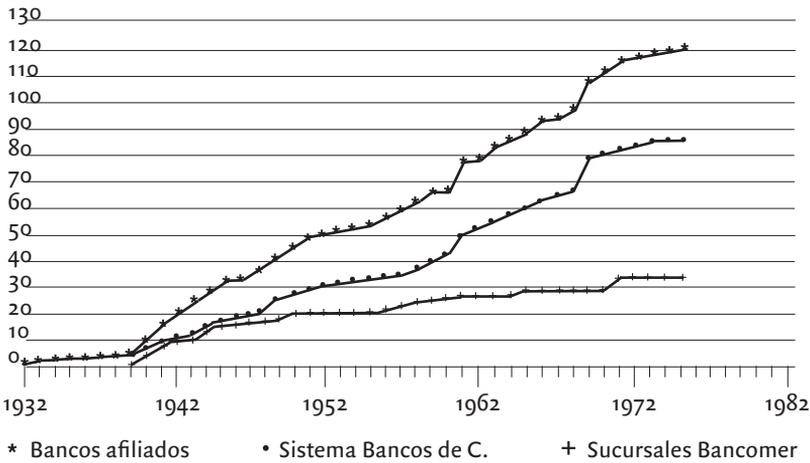
NÚMERO DE SUCURSALES  
BANCOMER Y BANAMEX



345

Fuente: Elaboración propia, a partir del estudio realizado por Mancera Hermanos y Cía., s.c.

SUCURSALES Y BANCOS AFILIADOS BANCOMER

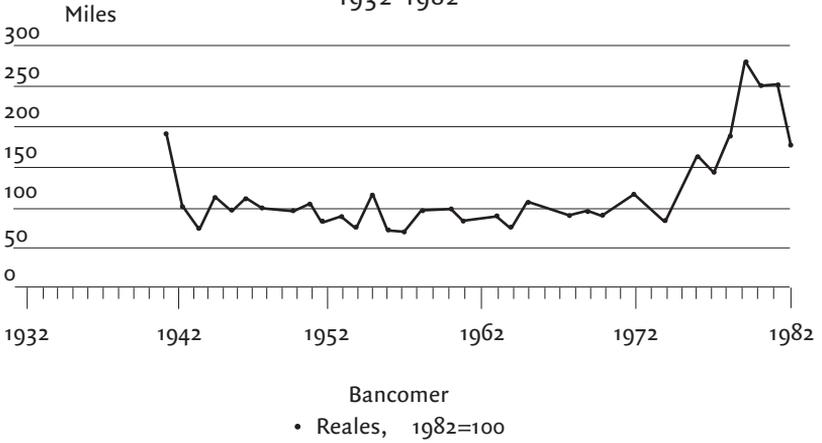


Fuente: Elaboración propia, a partir del estudio realizado por Mancera Hermanos y Cía., s.c.

TRABAJO, FORTUNA Y PODER

UTILIDADES/EMPLEADOS

1932-1982

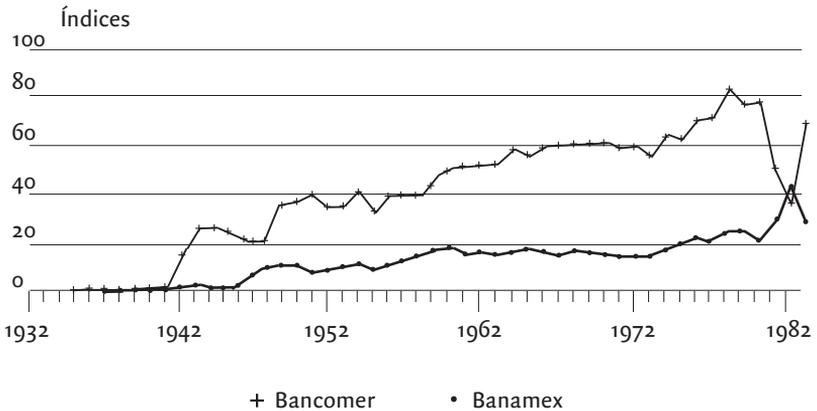


346

Fuente: Elaboración propia, a partir del trabajo realizado por Mancera Hermanos y Cía., s.c.

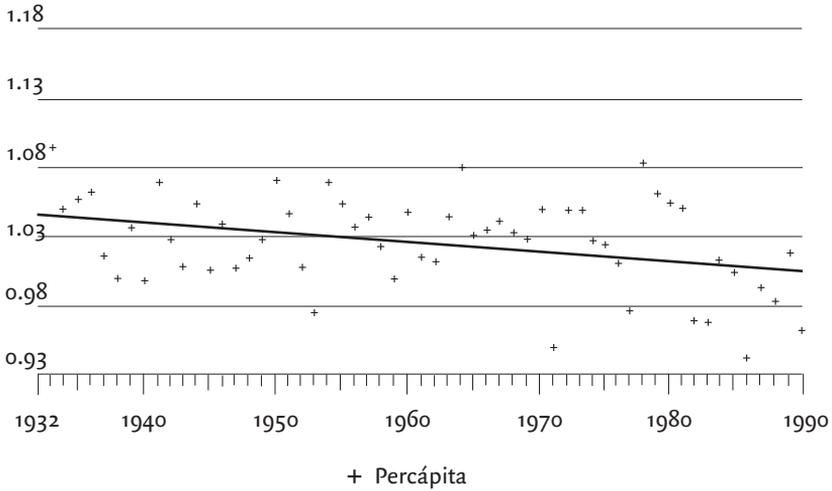
INVERSIÓN EN VALORES/RECURSOS TOTALES

INDICES (1940 = 100)



Fuente: Elaboración propia, a partir del trabajo realizado por Mancera Hermanos y Cía., s.c.

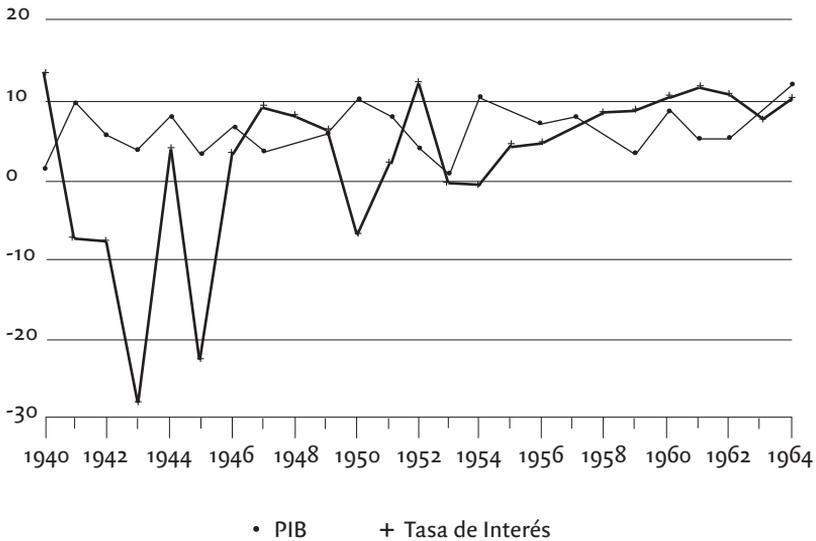
PRODUCTO INTERNO BRUTO (1932-1990)  
TASA DE CRECIMIENTO



347

Fuente: Cuadro 9.1 en E. H. de M.

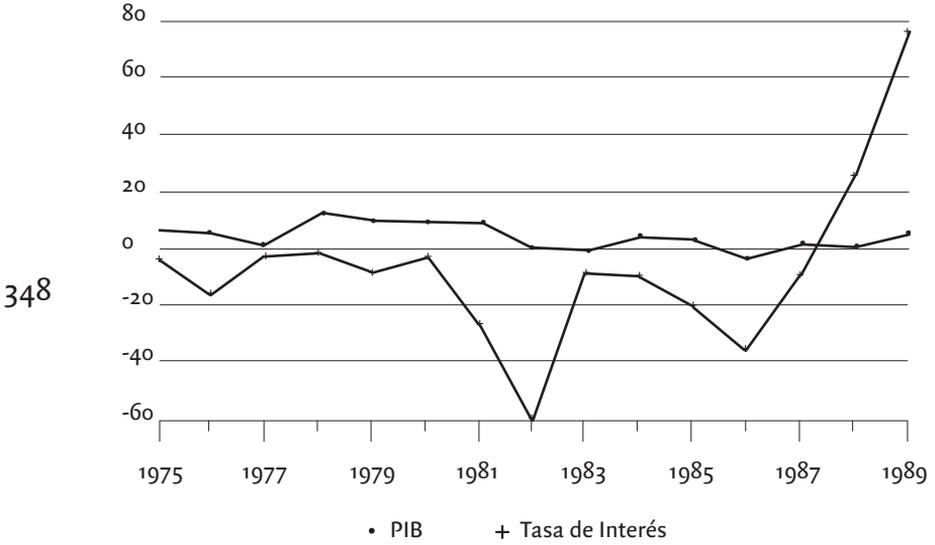
PIB VS. TASA DE INTERÉS  
1940 - 1964



TRABAJO, FORTUNA Y PODER

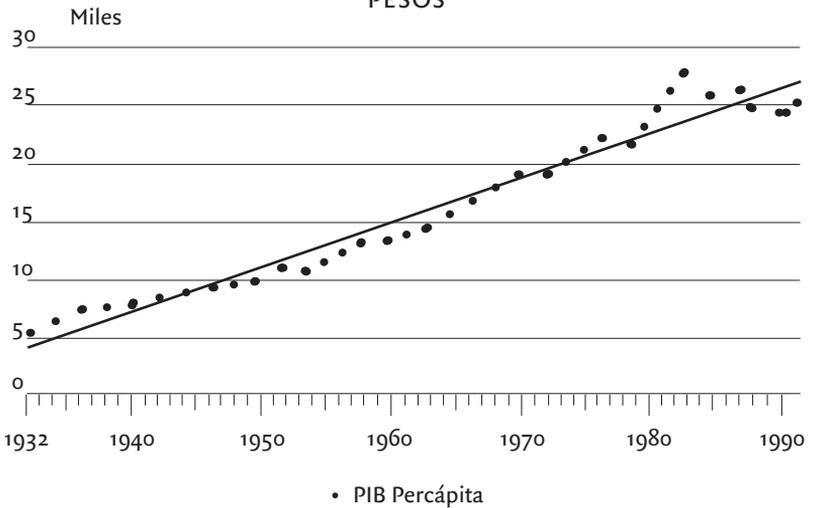
PIB VS. TASA DE INTERÉS

1975 - 1989



PIB PERCÁPITA (1932-1990)

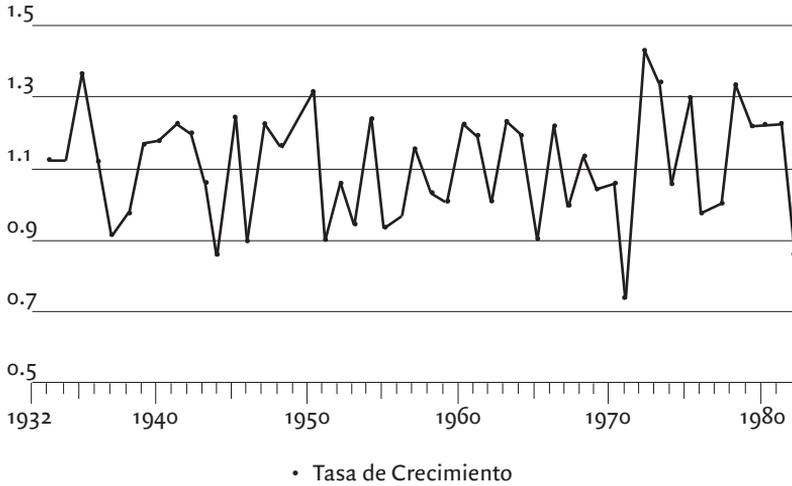
PESOS



Fuente: Cuadro 9.1 en E. H. de M.

INVERSIÓN PÚBLICA FEDERAL

(1932 - 1982)

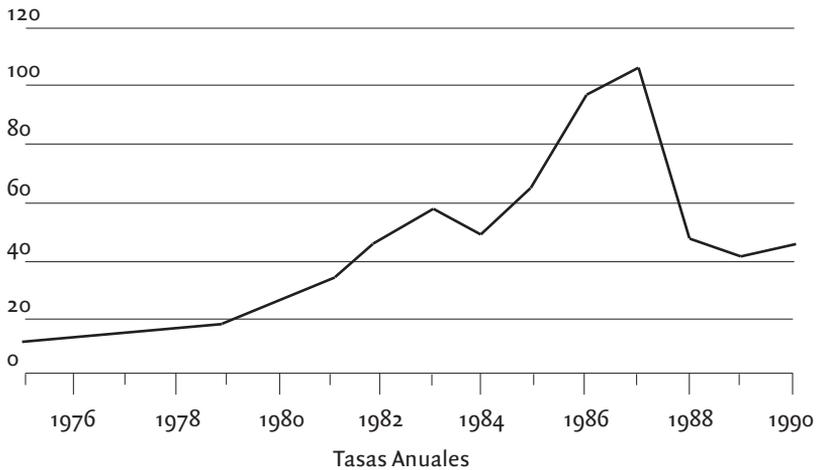


349

Fuente: 17.2 en E. H. de M.

COSTO PORCENTUAL PROMEDIO  
DE CAPTACIÓN DE MONEDA NACIONAL

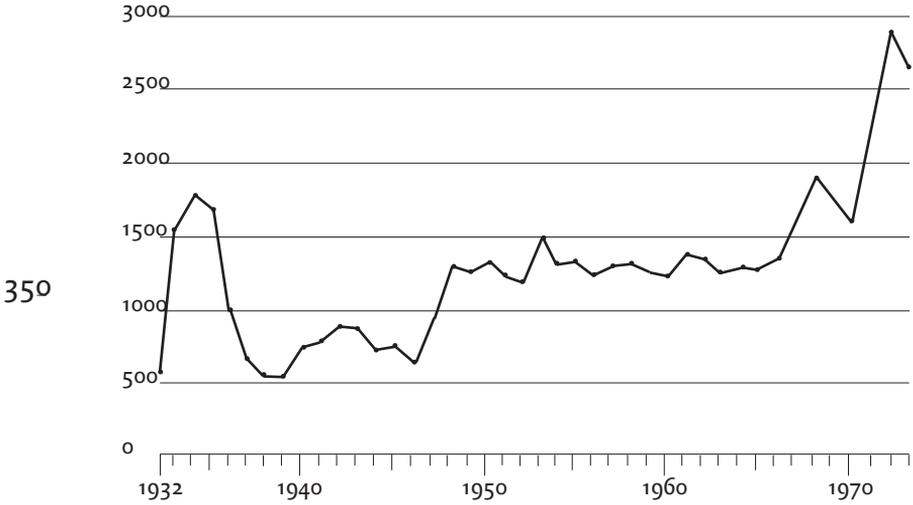
(1975-1990)



Fuente: Diario Oficial de la Federación

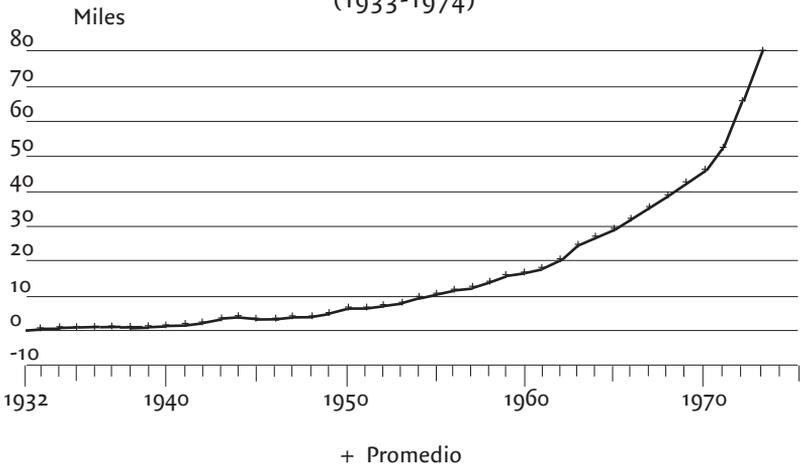
TRABAJO, FORTUNA Y PODER

RESERVAS FEDERALES (1932-1973)  
MILES DE MILLONES DE PESOS



Fuente: Cuadro 21.5 en E. H. de M.

OFERTA MONETARIA  
(1933-1974)



Fuente: Cincuenta Años de la Banca Central. Oficinas de Cuentas Fiscales y Financieras.

## ANEXOS 3

SUCURSALES Y OFICINAS DE BANCOS AFILIADOS  
 BANCOMER Y BANAMEX, 1932-1982

AÑO	BANCOS AFILIADOS	SUCURSALES	SISTEMA BANCOMER TOTAL	SUCURSALES BANAMEX
1932	*	*	*	*
1933	0	0	0	*
1934	2	0	2	*
1935	2	0	2	*
1936	2	0	2	*
1937	3	0	3	*
1938	3	0	3	*
1939	4	0	4	*
1940	4	0	4	40
1941	6	2	8	53
1942	9	7	16	68
1943	10	11	21	81
1944	13	11	24	81
1945	15	14	29	89
1946	16	16	32	92
1947	16	17	33	95
1948	17	20	37	*
1949	17	25	42	100
1950	19	27	46	103
1951	19	29	48	104
1952	20	31	51	106
1953	20	32	52	108
1954	20	33	53	125
1955	20	34	54	130
1956	22	34	65	135

TRABAJO, FORTUNA Y PODER

AÑO	BANCOS AFILIADOS	SUCURSALES	SISTEMA BANCOMER TOTAL	SUCURSALES BANAMEX
1957	23	35	58	137
1958	25	37	62	148
1959	25	41	66	154
1960	25	43	68	164
1961	27	51	78	173
1962	27	52	79	175
1963	27	56	83	187
1964	27	28	85	192
1965	29	60	89	219
1966	30	64	94	228
1967	30	65	95	250
1968	30	68	98	266
1969	30	79	109	311
1970	30	81	11	315
1971	34	83	117	332
1972	34	84	118	365
1973	34	86	120	383
1974	34	87	121	390
1975	34	87	121	409
1976	*	*	*	438
1977	*	*	*	494
1978	*	*	*	500
1979	*	*	*	575
1980	*	*	*	611
1981	*	*	*	650
1982	*	*	*	738

352

Fuente: Estudio Mancera Hermanos y Cía., s.c.

Nota: \*Datos no disponibles

INDICADORES FINANCIEROS DE MÉXICO  
(1951-1991)

AÑO	CRECIMIENTO PIB	INFLACIÓN	TASAS NOMINALES PASIVAS (1)
1951	7.69	23.97	8.00
1952	3.94	4.00	8.00
1953	0.29	(1.92)	8.00
1954	9.99	7.84	8.00
1955	8.50	14.55	8.00
1956	6.88	5.29	8.00
1957	7.55	6.03	8.00
1958	5.31	3.32	8.00
1959	3.01	0.00	8.00
1960	8.11	5.50	8.00
1961	4.92	0.00	8.00
1962	4.69	1.30	8.00
1963	8.00	2.15	8.00
1964	11.67	5.04	8.00
1965	6.50	0.80	8.00
1966	6.90	1.98	8.00
1967	6.20	0.78	8.00
1968	8.10	1.93	8.00
1969	6.30	1.68	8.00
1970	6.91	6.95	8.00
1971	4.19	5.26	8.00
1972	8.47	5.00	8.00
1973	8.43	12.04	12.91
1974	6.10	23.75	12.44
1975	5.63	11.20	11.97

TRABAJO, FORTUNA Y PODER

AÑO	CRECIMIENTO PIB	INFLACIÓN	TASAS NOMINALES PASIVAS (1)
1976	4.23	27.10	12.12
1977	3.45	20.70	14.04
1978	8.25	16.20	15.88
1979	9.16	20.00	17.52
1980	8.33	29.80	24.25
1981	7.95	28.70	31.81
1982	(0.06)	98.80	46.12
1983	(5.28)	80.80	56.44
1984	3.68	59.20	47.54
1985	2.78	63.70	65.66
1986	(3.53)	105.70	95.33
1987	1.70	129.50	104.30
1988	1.30	51.60	45.48
1989	3.10	19.70	40.11
1990	4.40	29.90	29.20
1991	3.60	18.80	19.90

354

Fuente: Banco de México

1 Tasa de los bonos hipotecarios antes de 1973.

Después de 1973 es el costo porcentual promedio de captación (CCP) del sistema bancario.

COMPORTAMIENTO DE LA INVERSIÓN Y DEL AHORRO  
EN MÉXICO (1951-1990) (% DEL PIB)

AÑO	INVERSIÓN (1)	AHORRO EXTERNO	AHORRO INTERNO	AHORRO PRIVADO (2)	AHORRO SECTOR PÚBLICO (3)
1950	13.50	(3.20)	16.70	10.80	5.90
1951	14.40	3.20	11.20	6.30	4.90
1952	16.90	3.10	13.80	6.90	6.90
1953	15.20	2.80	12.40	8.30	4.10
1954	17.10	3.50	13.60	8.90	4.70
1955	18.10	0.00	18.10	13.40	4.70
1956	20.20	2.30	17.90	13.70	4.20
1957	18.40	3.90	14.50	10.40	4.10
1958	17.40	3.90	13.50	9.20	4.30
1959	16.50	2.20	14.30	10.00	4.30
1960	20.10	3.50	16.60	11.80	4.80
1961	18.10	2.70	15.40	9.70	5.70
1962	16.50	1.80	14.70	9.00	5.70
1963	19.40	1.40	18.00	12.20	5.80
1964	20.90	2.50	18.40	11.30	5.80
1965	20.60	2.30	18.30	13.70	7.10
1966	22.60	2.20	20.40	15.80	4.60
1967	21.90	2.50	19.40	14.50	4.60
1968	20.80	2.90	17.90	12.90	4.90
1969	21.10	2.40	18.70	13.70	5.00
1970	21.10	3.30	17.80	14.60	5.00
1971	20.20	2.40	17.80	15.50	3.20
1972	20.30	2.20	18.10	16.70	2.30
1973	21.40	2.80	18.60	17.70	1.40

TRABAJO, FORTUNA Y PODER

AÑO	INVERSIÓN (1)	AHORRO EXTERNO	AHORRO INTERNO	AHORRO PRIVADO (2)	AHORRO SECTOR PÚBLICO (3)
1974	23.20	4.50	18.70	18.20	0.90
1975	23.70	5.00	18.70	19.30	0.50
1976	22.30	4.10	18.20	19.40	(0.06)
1977	22.80	1.90	20.90	19.60	(1.20)
1978	23.50	2.60	20.90	18.40	1.30
1979	26.00	3.60	22.40	19.70	2.50
1980	27.10	5.80	21.30	19.20	2.70
1981	27.30	6.70	20.60	21.80	2.10
1982	22.90	3.60	19.30	26.00	(1.20)
1983	20.80	(4.50)	25.30	26.40	(6.70)
1984	19.90	(2.70)	22.60	24.40	(1.10)
1985	21.20	(0.80)	22.00	25.50	(1.80)
1986	18.20	1.30	16.90	26.80	(9.90)
1987	19.20	(3.00)	22.20	32.70	(10.50)
1988	21.20	1.00	20.20	28.20	(8.00)
1989	23.00	2.30	20.70	22.30	(1.60)
1990	24.30	2.60	21.70	20.20	1.50

356

Fuente: Indicadores Económicos, Banco de México; DGPH, Secretaria de Hacienda.

1 Inversión fija bruta mas cambios en inventarios.

2 Definido como la diferencia entre ahorro interno (inversión menos ahorro externo) y ahorro público.

3 Déficit gubernamental menos inversión del sector público.

PRODUCCION MANUFACTURERA  
(1960-1990) (CIFRAS REALES)

AÑO	PIB (MMDP)	ANUAL (%)	ACUMULADA (%)
1960	254.80	*	*
1961	267.60	5.02	5.02
1962	277.80	3.81	8.84
1963	304.20	9.50	18.34
1964	353.90	16.34	34.68
1965	382.30	8.02	42.70
1966	410.60	7.40	50.10
1967	434.80	5.89	56.00
1968	469.30	7.93	63.93
1969	502.30	7.03	70.96
1970	539.10	7.33	78.29
1971	554.70	2.89	81.18
1972	602.40	8.60	89.78
1973	657.00	9.06	98.85
1974	690.20	5.05	103.90
1975	718.90	4.16	108.06
1976	750.80	4.44	112.50
1977	772.50	2.89	115.39
1978	847.90	9.76	125.15
1979	934.50	10.21	135.36
1980	988.90	5.82	141.18
1981	1,052.70	6.45	147.63
1982	1,023.80	(2.75)	144.89
1983	943.50	(7.84)	137.04
1984	990.90	5.02	142.07

TRABAJO, FORTUNA Y PODER

AÑO	PIB (MMDP)	ANUAL (%)	ACUMULADA (%)
1985	1,051.10	6.08	148.14
1986	995.80	(5.26)	142.88
1987	1,026.10	3.04	145.93
1988	1,059.00	3.21	149.13
1989	1,113.60	7.04	156.18
1990p	1,192.90	5.23	161.41

358

Fuente: Salinas de Gortari, Carlos. Tercer Informe de Gobierno, 1991, Anexo Estadístico. Presidencial de la República

Nota: p/preliminar

\*/A pesos de 1980

Elaboración propia.

## INVERSIÓN PÚBLICA FEDERAL

AÑO	(MDP) (2) (III)	TASA DE CRECIMIENTO ANUAL
1932	2,253.09	
1933	2,514.79	1.1162
1934	2,824.21	1.1230
1936	4,285.71	1.1137
1937	3,910.39	0.9124
1938	3,822.39	0.9775
1939	4,463.60	1.1678
1940	5,234.66	1.1727
1941	6,382.58	1.2193
1942	7,631.58	1.1957
1943	8,033.95	1.0527
1944	6,787.19	0.8448
1945	8,371.17	1.2334
1946	7,471.95	0.8926
1947	9,122.56	1.2209
1948	10,584.59	1.1603
1949	13,127.52	1.2402
1950	17,150.19	1.3064
1951	15,438.21	0.9002
1952	16,294.09	1.0554
1953	15,356.96	0.9425
1954	18,808.45	1.2248
1955	17,653.18	0.9386
1956	17,036.90	0.9651
1957	19,501.04	1.1446
1958	20,248.61	1.0383

TRABAJO, FORTUNA Y PODER

AÑO	(MDP) (2) (III)	TASA DE CRECIMIENTO ANUAL
1959	20,374.30	1.0062
1960	24,906.33	1.2224
1961	29,651.23	1.1905
1962	29,939.14	1.0097
1963	36,806.92	1.2294
1964	43,809.05	1.1902
1965	39,969.23	0.9122
1966	48,427.84	1.2118
1967	47,922.17	0.9896
1968	54,193.40	1.1309
1969	56,521.46	1.0430
1970	59,687.31	1.0560
1971	43,405.04	0.7272
1972	61,480.80	1.4164
1973	82,118.97	1.3357
1974	86,307.59	1.0510
1975	110,891.62	1.2848
1976	108,611.00	0.9794
1977	108,656.74	1.0004
1978	143,467.53	1.3204
1979	175,190.69	1.2211
1980	214,923.30	1.2268
1981	261,956.48	1.2188
1982	220,879.78	0.8432

360

Fuente: (III) Cuadro 17.2 en E. H. de M.

2/Deflactado con el Índice Nacional de Precios al Consumidor.

## ANEXOS 3

## RESERVAS

AÑO	(II) (MDP)* (2)	TASA ANUAL (%)	TASA POR DÉCADA (%)
1932	555.56		
1933	1,538.46	2.769	
1934	1,786.74	1.161	
1936	1,020.41	0.605	
1937	672.10	0.659	
1938	559.85	0.833	
1939	555.56	0.992	
1940	722.02	1.300	1.0295
1941	776.52	1.075	
1942	871.71	1.123	
1943	862.80	0.990	
1944	712.81	0.826	
1945	740.38	1.039	
1946	650.71	0.879	
1947	926.18	1.423	
1948	1,279.23	1.381	
1949	1,261.74	0.986	
1950	1,315.79	1.043	1.0542
1951	1,230.27	0.935	
1952	1,182.31	0.961	
1953	1,492.76	1.263	
1954	1,312.95	0.880	
1955	1,321.59	1.007	
1956	1,244.88	0.942	
1957	1,295.91	1.041	
1958	1,305.20	1.007	

TRABAJO, FORTUNA Y PODER

AÑO	(II) (MDP)* (2)	TASA ANUAL (%)	TASA POR DÉCADA (%)
1959	1,257.02	0.963	
1960	1,236.99	0.984	1.0005
1961	1,383.65	1.119	
1962	1,336.10	0.966	
1963	1,259.65	0.943	
1964	1,286.43	1.021	
1965	1,279.73	0.995	
1966	1,347.24	1.053	
1967	1,634.05	1.213	
1968	1,903.77	1.165	
1969	1,770.39	0.930	
1970	1,608.42	0.909	1.0152
1971	2,263.57	1.407	
1972	2,882.20	1.273	
1973	2,649.53	0.919	
1974	2,416.78	0.912	
1975	2,295.04	0.950	
1976	3,006.00	1.310	
1977	3,165.04	1.053	
1978	3,359.29	1.061	
1979	3,015.24	0.898	1.0324

Fuente: (II) cuadro 21.15 en E. H. de M.

Nota: \*Año base 1976

2/Deflactado con el Índice de Precios al Consumidor

## OFERTA MONETARIA

AÑO	(MDP) (PROMEDIO)	TASA ANUAL (%)	VARIACIÓN ANUAL EN (%)	TASA POR DÉCADA (%)
1932				
1933	378.10			
1934	454.50	1.202	20.206	
1936	573.90	1.135	13.531	
1937	686.90	1.197	19.690	
1938	671.40	0.977	(2.257)	
1939	807.60	1.203	20.286	
1940	905.10	1.121	12.073	1.1153
1941	1,172.70	1.296	29.566	
1942	1,445.60	1.233	23.271	
1943	2,247.30	1.555	55.458	
1944	2,982.70	1.327	32.724	
1945	3,534.70	1.185	18.507	
1946	3,480.10	0.985	(1.545)	
1947	3,367.80	0.968	(3.227)	
1948	3,563.20	1.058	5.802	
1949	3,970.80	1.114	11.439	
1950	4,857.40	1.223	22.328	1.1527
1951	6,290.30	1.295	29.499	
1952	6,544.10	1.040	4.035	
1953	7,042.40	1.076	7.614	
1954	7,791.20	1.106	10.633	
1955	9,442.00	1.212	21.188	
1956	10,602.40	1.123	12.290	
1957	11,578.50	1.092	9.206	

TRABAJO, FORTUNA Y PODER

AÑO	(MDP) (PROMEDIO)	TASA ANUAL (%)	VARIACIÓN ANUAL EN (%)	TASA POR DÉCADA (%)
1958	12,354.20	1.067	6.699	
1959	13,882.00	1.124	12.367	
1960	15,537.70	1.119	11.927	1.0946
1961	16,535.60	1.064	6.422	
1962	17,860.20	1.080	8.011	
1963	20,429.80	1.144	14.387	
1964	24,467.90	1.198	19.766	
1965	26,711.00	1.092	9.168	
1966	28,924.10	1.083	8.285	
1967	31,496.30	1.089	8.893	
1968	34,901.30	1.108	10.811	
1969	38,367.70	1.099	9.932	
1970	42,387.30	1.105	10.477	1.0987
1971	45,599.20	1.076	7.578	
1972	52,633.20	1.154	15.426	
1973	65,758.70	1.249	24.938	
1974	79,442.50	1.208	20.809	
1975	97,150.20	1.223	22.290	1.1633

Fuente: Oficina de Cuentas Fiscales y Financieras.  
En Cincuenta Años de la Banca Central, F.C.E.

## ANEXOS

1	365
DOS GENERACIONES DE EMPRESARIOS	
333	
2	
DOS GENERACIONES DE LA BUROCRACIA ESTATAL	
336	
3	
ESTADÍSTICOS, TABLAS (7) Y GRÁFICAS (15)	
338	



## BIBLIOGRAFÍA



- Almendaro, José Pablo. «Cosas de antaño: El género chico», *La Revista*, semanario de actualidades, Puebla, agosto de 1908. 367
- Aspe, Pedro. *El camino mexicano de la transformación económica*, México, Fondo de Cultura Económica (FCE), 1993.
- Banco de Comercio, S.A. *Informe anual*, México, 1964, 1970, 1977, 1983.
- Bazdresch, Carlos; Nisso Bucay, Soledad Loaeza y Nora Lustig. *México: Auge, crisis y ajuste*, 3 tt., México, FCE, 1992, (Col. Lecturas, 73).
- Bazdresch, Carlos y Santiago Levy. «Populism and Economic Policy in México», en Rudiger Dornbusch y Sebastian Edwards (eds.), *The Macroeconomics of Populism in Latin America*, Chicago, Chicago University Press, 1991.
- Borja Martínez, Francisco. *El nuevo sistema financiero mexicano*, México, FCE, 1991.

Bustillo Oro, Juan. *Vida cinematográfica*, México, Cineteca Nacional, 1984.

Brothers, Dwight y Leopoldo Solís. *Mexican Financial Development*, Austin, University of Texas Press, 1966.

Camp, Roderic A. *Los empresarios y la política en México: Una visión contemporánea*, México, FCE, 1990.

368 Cárdenas, Enrique. *La Gran Depresión y la industrialización de México*, México, El Colegio de México, 1987.

Cardero, María Elena; José Manuel Quijano y José Luis Manzo. «Cambios recientes en la organización bancaria y financiera: el caso de México», en J. M. Quijano (comp.), *La banca: Pasado y presente (Problemas financieros mexicanos)*, México, Centro de Investigación y Docencia Economicas (CIDE), 1983.

Cardoso, Ciro Flamarion Santana; Francisco G. Hermosillo y Salvador Hernández. «Las clases sociales en el estado liberal de transición y la dictadura porfirista (1867-1910)», en *La clase obrera en la historia de México*, t. III, *De la dictadura porfirista a los tiempos libertarios*, México, Siglo XXI Editores, 1980.

Centeno, Miguel Angel y Maxfield, Sylvia. «The Marriage of Finance and Order: Changes in the Mexican Political Elite», *Journal of Latin American Studies*, núm. 24, febrero de 1992, pp. 57-85.

## BIBLIOGRAFÍA

Contreras Torres, Miguel. *El libro negro del cine mexicano*, México, s.e., 1960.

Coriat, Benjamín. *Pensar al revés. Trabajo y organización de la empresa japonesa*, México, Siglo XXI Editores, 1992.

Cortés Zavala, María Teresa. «La magia del cine: de Michoacán para el mundo, 1897-1920», en Virginia Guedea y Jaime E. Rodríguez (eds.), *Cinco siglos de historia de México*, memoria de la VIII Reunión de historiadores mexicanos y norteamericanos realizada en San Diego, California, del 18 al 20 de octubre de 1990, 2 tt., México, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora/University of California, Irvine, 1992.

369

Crespo, Horacio. «La industria azucarera mexicana 1920-40. Estado y empresarios frente a la crisis. La cartelización del sector», *Secuencias*, núm. 8, mayo-agosto de 1987.

Crespo, Horacio et al., *Historia del azúcar en México*, vol. I. México, FCE, 1988.

—. *Historia del azúcar en México*, vol. II, México, FCE, 1990.

Don Q. «El cine sonoro en México», *Cine Mundial*, Nueva York, diciembre de 1929.

Dornbusch, Rudiger y Sebastian Edwards (eds.). *The Macroeconomics of Populism in Latin America*, Chicago, Chicago University Press, 1991.

Duende Filmo, El. «Zapatero a tus zapatos», *El Universal*, 12 de noviembre de 1944.

Ejea, Guillermo; Celso Garrido, Cristian Leriche y Enrique Quintana. *Mercado de valores. Crisis y nuevos circuitos financieros en México, 1970-1990*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, 1991.

370 Espinosa M., Miguel. *Zafra de odios, azúcar amargo*, Puebla, Universidad Autónoma de Puebla, 1980.

Espinosa Yglesias, Ángeles. *Un recorrido por el Museo Amparo*, Puebla, Fundación Amparo, 1992.

Espinosa Yglesias, Manuel. «Mi colaboración al pensamiento de México», en Carlos Véjar Lacave y Amparo Espinosa de Serrano, *El pensamiento contemporáneo de México*, México, Porrúa, 1978. [1ª. ed., 1974]

—. «Impacto en la División del Desarrollo del Personal por el crecimiento de Bancomer», *Bancomer*, publicación mensual del personal de Bancomer, S.A., México, junio de 1978.

Fein, Seth. «El cine, el estado mexicano y la política exterior de los Estados Unidos». University of Texas at Austin.

—. «The Development of the Mexican Film Industry and its International Context from the Mid-1930s to the 1950s», University of Texas at Austin, 1994.

Gamboa Ojeda, Leticia. *Los empresarios de ayer: El grupo dominante en la industria textil de Puebla, 1906-1929*, Puebla, Universidad Autónoma de Puebla, 1985.

García Riera, Emilio. *Historia del cine mexicano*, México, Secretaría de Educación Pública, 1986. (Foro 2000)

Goldsmith, Raymond William. *The Financial Structure and Development*, New Haven, Yale University Press, 1969.

Gómez, Roberto, «Estabilidad y desarrollo: el caso de México», en Leopoldo Solís, *La economía mexicana*, t. II, *Política y desarrollo*, México, FCE, 1973, pp. 65-66. (Serie Lecturas, 4)

Gómez, Rodrigo. «Estabilidad y desarrollo, el caso de México», *Comercio Exterior*, vol. XIV, núm. II, noviembre de 1964.

González Angulo, Jorge y Roberto Sandoval Zárate. «Los trabajadores industriales de Nueva España, 1750-1810», en *La clase obrera en la historia de México*, t. I, *De la Colonia al Imperio*, México, Siglo XXI Editores, 1980.

Guedea, Virginia y Jaime E. Rodríguez (eds.), *Cinco siglos de historia de México*, memoria de la VIII Reunión de historiadores mexicanos y norteamericanos realizada en San Diego, California, del 18 al 20 de octubre de 1990, 2 tt., México, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora/University of California, Irvine, 1992.

Guerra, François-Xavier. *México: Del Antiguo Régimen a la Revolución*, 2 tt., México, FCE, 1988.

Hale, Charles A. *La transformación del liberalismo en México a fines del siglo XIX*. México, Editorial Vuelta, 1991. [1989]

Hernández Laos, Enrique. *Crecimiento económico y pobreza en México*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1992.

372

Hernández Rodríguez, Rogelio. *Empresarios, banca y Estado. El conflicto durante el gobierno de López Portillo, 1976-1982*, México, Porrúa/FLACSO, 1988.

Heuer, Federico. *La industria cinematográfica nacional*, México, edición del autor, 1964.

Heyman, Timothy. *Inversión contra inflación*, México, IMEF, 1992.

Himes R., James. «La formación de capital en México», *El Trimestre Económico*, vol. XXXII, núm. 125, enero-marzo de 1965, pp. 153-179.

Knight, Alan. «El liberalismo mexicano desde la reforma hasta la revolución (una interpretación)», *Historia Mexicana*, vol. xxxv, núm. 1, México, El Colegio de México, julio-septiembre de 1985.

## BIBLIOGRAFÍA

La France, David G. *Madero y la Revolución mexicana en Puebla*, Puebla, Universidad Autónoma de Puebla, 1987.

Lemoine, Ernesto. «Nueva España a principios del siglo XIX», en *Historia de México*, México, Salvat, 1974, vol. 6.

López Portillo, José. *Mis tiempos. Biografía y testimonio político*, México, Fernández, 1988.

Loret de Mola, Carlos. *Que la nación me lo demande*, México, Grijalbo, 1986. 373

Macpherson, C. B. *La democracia liberal y su época*, Madrid, Alianza Editorial, 1991. [1977]

Mancera Hermanos y Cía. *Informe del análisis cuantitativo del desarrollo económico de Bancomer, 1932-1982*, México, 1988.

Mansell Carstens, Catherine. *Las nuevas finanzas de México*, México, /ITAM/IMEF, 1992.

Martínez Assad, Carlos. «El cine como lo vi y me lo contaron», en Rafael Loyola (coord.), *Entre la guerra y la estabilidad política. El México de los 40*, México, Grijalbo, 1990.

Matute Aguirre, Álvaro. «Las diversiones públicas», en *Historia de México*, vol. 9. México, Salvat, 1974.

—. *Las dificultades del nuevo Estado: 1917-1920*, tesis doctoral, México, Facultad de Filosofía y Letras-UNAM, 1990.

Mayer, Jean. *La Cristiada*, 3 tt., México, Siglo XXI Editores, 1975.

Maxfield, Sylvia. *International Finance, the State and Capital Accumulation: Mexico in Comparative Perspective*, tesis doctoral, Harvard University, 1988.

—. *The Mexican Bank Nationalization: Bankers versus National Populists*, Yale University, 1991.

374

*Memoria de la II Convención del Sistema Bancos de Comercio*, México, 1967, pp. 44-45.

Moore, Ernesto O. *Evolución de las instituciones financieras en México*, México, CEMLA, 1963.

Mora, Carl J. *Mexican Cinema: Reflections of a Society, 1896-1988*, edición revisada, Berkeley, University of California Press, 1989.

Morales Carrillo, Alfonso et al. *Asamblea de Ciudades*, México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/Instituto Nacional de Bellas Artes, 1992.

Ortiz, Guillermo. *La reforma financiera y la desincorporación bancaria*, México, FCE, 1994.

Pansters, Wil G. «El cacicazgo avilacamachista en Puebla 1937-1973. Apuntes para su historia», en Virginia Guedea y Jaime E. Rodríguez (eds.), *Cinco siglos de historia de México*, memoria de

la VIII Reunión de historiadores mexicanos y norteamericanos realizada en San Diego, California, del 18 al 20 de octubre de 1990, 2 tt., México, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora/University of California, Irvine, 1992.

Peimbert, Adolfo, «El cine sonoro en México», *Revista de Revistas*, México, 15 de diciembre de 1929.

Peñalosa Webb, Tomás. «Aspectos centrales de la banca mexicana, 1982-1990», *Comercio Exterior*, México, vol. XLII, núm. 2, febrero de 1992.

375

Pulido Islas, Alejandro. *La industria cinematográfica mexicana*, México, s.e., 1938.

Quezada, Abel. *Antes y después de Gardenia Davis*, México, Joaquín Mortiz, 1991.

Quijano, José Manuel. *México: Estado y banca privada*, México, cide, 1981. (Colección de Ensayos)

Reyes, Aurelio de los. *Orígenes del cine mexicano (1896-1900)*, México, Dirección General de Difusión Cultural-UNAM, 1973. (Cuadernos de Cine, 21)

—. *Cine y sociedad en México, 1896-1930: Vivir de sueños*, t. I, 1896-1920, México, Dirección General de Publicaciones-UNAM, 1981.

Reyes de la Maza, Luis. *El cine sonoro en México*, México, Instituto de Investigaciones Estéticas-UNAM, 1973.

Reyes Heróles, Jesús. *El liberalismo mexicano*, t. III, *La integración de las ideas*, México, FCE, 1994.

Ronfeldt, David. *Atencingo. La política de la lucha agraria en un ejido mexicano*, México, FCE, 1975.

376 Ros, Jaime et al. «La economía y la política macroeconómica durante el auge petrolero», en Rolando Cordera y Carlos Tello (coords.), *El auge petrolero: De la euforia al desencanto*. México, Facultad de Economía-UNAM, 1987.

Ruiz Harrell, Rafael. *El secuestro de William Jenkins*, México, Planeta, 1990.

Sánchez López, Rogelio. *Una historia de los derrotados: Puebla, 1929-1932*, tesis, Puebla, Universidad Autónoma de Puebla, 1992.

Sales, Carlos. *Indemnización bancaria y evolución del sistema financiero, 1982-1988*, México, Páginas del Siglo xx, 1992.

Salinas de Gortari, Carlos. «Reformando el Estado», *Nexos*, núm. 148, abril de 1990.

Solís, Leopoldo. «Estabilidad y desarrollo: El caso de México», en Leopoldo Solís, *La economía mexicana*, t. II, *Política y desarrollo*, México, FCE, 1973. (Serie Lecturas, 4)

## BIBLIOGRAFÍA

—. *Intento de la reforma económica de México*, México, El Colegio Nacional, 1988.

Suárez, Eduardo. *Comentarios y recuerdos*, México, FCE, 1977.

—. «Obligaciones y responsabilidades de la banca privada en la formulación y el desarrollo de la política monetaria», ponencia presentada ante la COPARMEX, 25 de julio de 1961.

Swary, Itzhak y Barry Topf. *La desregulación financiera global. La banca comercial en la encrucijada*, México, FCE, 1993. 377

Tello, Carlos. *La nacionalización de la banca en México*, México, Siglo XXI Editores, 1984.

—. *La política económica en México, 1970-1976*, México, Siglo XXI Editores, 1979.

Thompson, John K. *Inflation, Financial Markets and Economic Development. The Experience of Mexico*, Greenwich, JAI Press, 1979.

Torre Villar, Ernesto de la, «La economía y el porfirismo», en *Historia de México*, vol. 8, México, Salvat, 1974.

Turrent, Eduardo. *Historia del Banco de México*, vol. 1, México, Banco de México, 1982.

—. «Los antecedentes del mercado de valores públicos en México», *Revista Análisis Económico*, vol. IX, núms. 18-19, México, UAM-Azcapotzalco, Departamento de Economía, septiembre-diciembre de 1991.

Veblen, Thorstein. *Teoría de la clase ociosa*, México, FCE, 1944. [1899]

Véjar Lacave, Carlos y Amparo Espinosa de Serrano. *El pensamiento contemporáneo en México*, México, Porrúa, 1978. [1ª. ed., 1974]

378 Viñas, Moisés et al. *Historia del cine mexicano*. México, Coordinación de Difusión Cultural, Dirección de Actividades Cinematográficas-UNAM/UNESCO, 1987.

Womack, John. *Zapata y la Revolución Mexicana*, México, Siglo XXI Editores, 1969.



## FUENTES



379

Archivo de la Secretaría de la Reforma Agraria  
Centro de Estudios Espinosa Yglesias (CEEY), Archivo Ma-  
nuel Espinosa Yglesias (MEY).

*Bancomer*, publicación mensual del personal de Bancomer, S.A.  
*Boletín*, de la Compañía Operadora de Teatros, S.A.

*Cine Mundial*

*Contenido*

*El Universal*

*Excelsior*

*Novedades*

*Nuestro Sistema Bancomer*, órgano mensual del y para el perso-  
nal del sistema Bancos de Comercio

*Nuestro Banco*, órgano mensual del y para el personal del Ban-  
co de Comercio, S.A. e instituciones afiliadas

*Panorama Económico*, publicación bimestral del Sistema Ban-  
cos de Comercio

*Proceso*.





TRABAJO, FORTUNA Y PODER se terminó de imprimir en los talleres gráficos de Solar Servicios Editoriales, S.A. de C.V., calle 2 número 21, San Pedro de los Pinos, ciudad de México, en el mes de agosto de 2007. Para componer el libro se utilizó el programa Adobe InDesign CS2 y las tipografías Quadraat y Bodoni Ornaments. Diseñado por el Centro de Estudios Avanzados de Diseño, A.C.: [www.ceadmex.org](http://www.ceadmex.org).

**A**uciosa biografía de don Manuel Espinosa Yglesias, indudablemente una de las figuras más destacadas en el mundo de los negocios y las finanzas del país en el siglo xx. Su enérgica y constante actividad renovadora y en favor del desarrollo de México fue decisiva en la vida económica nacional durante más de cincuenta años.

Desde los antecedentes familiares en la ciudad de Puebla, el lector podrá seguir paso a paso el crecimiento del joven que no sólo aprende de la empresa de cines que hereda de su padre en 1930, sino que en pocos años, y en asociación con don Guillermo Jenkins, la convierte en la cadena más importante del país: la Compañía Operadora de Teatros. De igual manera, esta biografía describe los pormenores del ingreso del empresario al Banco de Comercio, S.A., como consejero suplente en 1950, y del sorprendente desarrollo de la institución bajo su dirección, hasta constituir la en el banco de mayor peso y alcances tecnológicos en América Latina, ya con el nombre de Bancomer. En capítulo por separado se abordan las maniobras que condujeron a la estatización de la banca y las reacciones de los banqueros, muy especialmente del director general de Bancomer.

Esta investigación biográfica es, al mismo tiempo, una historia institucional, ampliamente documentada y contextualizada. Producto de cuatro años de actividad de un equipo de profesionales, se apoya principalmente en las fuentes informativas reunidas años atrás por distintos grupos de trabajo dirigidos por su hija la Dra. Amparo Espinosa Rugarcía. Gracias a su interés y constancia en recopilar, producir y conservar testimonios documentales acerca de la vida de su padre, se constituyó un valioso archivo, formado por entrevistas, documentos, recortes de prensa, piezas y colecciones bibliohemerográficas, así como fotografías, ahora en proceso de organización bajo la custodia del Centro de Estudios Espinosa Yglesias.

