

# LA NACIONALIZACIÓN BANCARIA, 25 años después

LA HISTORIA CONTADA POR SUS PROTAGONISTAS

↳ Banqueros, jueces, empresario y periodistas ↳

TOMO II, SEGUNDA EDICIÓN

Amparo Espinosa Rugarcía © Enrique Cárdenas Sánchez,  
editores



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 © 2010

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

Primera edición, 2008

Segunda edición, 2010

ISBN: 978-607-8036-01-1 (OC)

978-607-8036-03-5 (tomo II)

Impreso en México

Fotografías de la portada del periódico *El Universal*.

# ÍNDICE



## ALGUNOS BANQUEROS

MOTIVOS Y COSTOS  
DE LA EXPROPIACIÓN BANCARIA

*Carlos Abedrop Dávila*

7

BANCOMER:  
LOGRO Y DESTRUCCIÓN DE UN IDEAL

*Manuel Espinosa Yglesias*

25

LOGRO Y DESTRUCCIÓN DE UN IDEAL

*Amparo Espinosa Rugarcía*

61

CÓMO FUE LA EXPROPIACIÓN ANTICONSTITUCIONAL  
DE LA BANCA EN MÉXICO: OCASO DE UN RÉGIMEN  
POLÍTICO OBSOLETO, 1 DE SEPTIEMBRE DE 1982

*Agustín Legorreta Chauvet*

83

LA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA, 25 AÑOS DESPUÉS

LA NACIONALIZACIÓN  
DE LA BANCA PRIVADA EN MÉXICO

*José Pintado Rivero*

113

LA BANCA EXTRANJERA  
Y LA ESTATIZACIÓN DE LA BANCA

*José Carral*

117

4

CÓMO VIVÍ LA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA EN MÉXICO

*Álvaro Conde y Díaz Rubín*

139

RECUERDOS SOBRE LA NACIONALIZACIÓN DEL BANCO  
REFACCIONARIO DE JALISCO

*Jesús Soto González*

203

LA NACIONALIZACIÓN BANCARIA: UNA VISIÓN REGIONAL

*Eduardo Romero Ramos*

211

UN JUEZ Y UN MINISTRO DE LA CORTE

LA ESTATIZACIÓN BANCARIA Y LAS GARANTÍAS  
CONSTITUCIONALES

TESTIMONIO DEL JUEZ DE AMPARO

*Efraín Polo Bernal*

219

ÍNDICE

EXPROPIACIÓN BANCARIA:  
¿UNA OPORTUNIDAD PERDIDA PARA LA CORTE?  
*Atanasio González Martínez*  
309

**UN LÍDER EMPRESARIAL**

LA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA  
Y «MÉXICO EN LA LIBERTAD»  
*José María Basagoiti*  
331

5

**DOS PERIODISTAS**

A 25 AÑOS DE LA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA  
*Miguel Ángel Granados Chapa*  
351

YA NOS SAQUEARON  
*Sergio Sarmiento*  
359

SEMBLANZAS  
383



## MOTIVOS Y COSTOS DE LA EXPROPIACIÓN BANCARIA

*Carlos Abedrop Dávila*<sup>1</sup>

**A**bundan las conjeturas sobre el motivo para que el presidente José López Portillo tomara la decisión de expropiar los bancos.

Ha circulado la tesis de que la expropiación fue una manera de contener el poder que estaban adquiriendo los banqueros y que resultaba inconveniente para el gobierno. Esto, sin embargo, como no hubiera sido resultado de una acción concertada con el futuro gobierno —el cual tomaría posesión en noventa días—, no parece concebible. Muchos empresarios eran socios, consejeros o deudores de los bancos; los banqueros, por tanto, teníamos cierto ascendiente sobre ellos, pero por una serie de razones extrapolíticas, como la asociación, la relación de crédito, etcétera, no para ejercer presión sobre el gobierno.

Las organizaciones empresariales —CONCANACO, CONCAMIN, la Cámara de Comercio de la ciudad de México, CANACINTRA, COPARMEX— eran las que tradicionalmente peleaban con el gobierno por problemas de índole empresarial: problemas fiscales, restricciones legales, intromisión gubernamental en áreas de competencia del sector privado. Pero los banqueros siempre nos mantuvimos al margen de los movimientos del

---

<sup>1</sup> Director General del Banco del Atlántico y presidente de la Asociación de Banqueros de México en 1982.

sector empresarial, el cual incluso nos acusaba de ser gobiernistas, de ser miedosos porque no nos enfrentábamos al gobierno.

8 Algo pudo haber de verdad en eso. Nosotros dependíamos del gobierno por ser instituciones concesionadas y, ciertamente, eso acotaba nuestro margen de acción; éramos más vulnerables que cualquier otro empresario. Sin embargo, esa situación nos dio a los banqueros la oportunidad de ser mediadores entre ambas partes. El sector privado se quejaba con nosotros del gobierno y nosotros le dábamos a conocer a éste la inconformidad y le aconsejábamos la forma de remediarlo. No siempre nos hacía caso, pero alguna influencia ejercíamos.

Cuando se presentaban discrepancias, actuábamos como moderadores. Esto fue lo que sucedió al llevarse a cabo la única reforma fiscal de México en los últimos 50 años, la que hizo David Ibarra como secretario de Hacienda en el sexenio de López Portillo. En ella se introdujo el impuesto al valor agregado (IVA), un instrumento fiscal moderno que ya existía en muchos países del mundo. Ése fue un caso en el que los banqueros, persuadidos de que era conveniente, colaboramos con el gobierno para convencer a las empresas, a las organizaciones empresariales, de que no se opusieran al IVA.

Lo expresado por López Portillo en su sexto informe en el sentido de que la expropiación ayudaría a resolver la crisis porque los bancos ya no «saquearían» el ahorro del país fue una falacia, como lo demostraron los hechos.

Era obvio que la expropiación, sumada al control de cambios, iba a profundizar la crisis y a aumentar la fuga de capitales con los bancos operados por el gobierno, de manera que como medida económica era absurda. La única explicación que yo tengo es que la crisis económica estaba conduciendo al país a una crisis política que destruía aceleradamente la imagen y el poder de un presidente «devaluado», como él mismo lo dijo, por lo que se buscó a un culpable de la crisis y se tomó una medida espec-

tacular de rescate que tuviera un efecto inmediato. El decreto de expropiación bancaria, que se redactó en unos cuantos días, sigilosamente, en las oficinas de Los Pinos, cumplía ese propósito.

Los bancos estaban sujetos a la vigilancia de la Comisión Nacional Bancaria; estaban bajo una órbita de control muy manejable por parte del gobierno. De manera que en el momento en que el presidente dio la orden, los recibió íntegros y funcionando. Obviamente, se había encontrado al culpable de la crisis y se demostraba que el presidente tenía todavía el poder político para imponer soluciones importantes. La trascendencia de la medida no estaba al alcance de quien tomó la decisión o no le importó.

9

#### LA CRISIS ECONÓMICA EN 1982

Las razones de la crisis a la que aludió el gobierno como causa y motivo de la expropiación se encontraban en el exceso de gasto y en el desequilibrio de las finanzas públicas. Ambos desastros provocaron la inflación y la sobrevaluación del peso. En febrero se decretó una devaluación, pero el incremento a los salarios de 10, 20 y 30% dictado por el gobierno semanas después agravó el problema. Tanto el déficit fiscal como el aumento salarial anulaban el efecto de la devaluación porque volvieron a depreciar el peso; esa contradicción infundió mayor desconfianza en la gente. Conforme el peso se encarecía o, si se quiere, el dólar se abarataba, la gente decidía no ahorrar en México y retirar sus recursos para comprar dólares, muy a pesar de lo que querían los bancos, ya que su salida los afectó a ellos en primer lugar.

Me explicaré. El dinero es la mercancía de un banco, un banco vive de comprar y vender dinero. Es como un comerciante de granos, que compra y vende granos; su negocio es el diferencial que cobra; entre más volumen maneja, más negocio hace. Para los bancos, la baja de los depósitos por los retiros de la gente significaba el deterioro de su negocio, un deterioro doblemen-

te grave porque la banca tiene una serie de gastos fijos que no se pueden reducir: el personal, el costo de las instalaciones, la renta de locales, las depreciaciones y amortizaciones. Si el volumen de operación baja, entonces no hay márgenes para pagar los gastos fijos. Así, pues, para nosotros era fatal el retiro de depósitos para convertirlos en dólares.

10 En algunas de las reuniones privadas que tuvimos con el presidente en esa época le dijimos que estábamos sufriendo fugas, que ello era consecuencia de que el público estaba consciente de que el peso estaba sobrevaluado y que, por lo tanto, era necesario devaluar. El presidente dijo públicamente que nosotros queríamos devaluar pero que él iba a defender el peso. Afirmó que un presidente que devaluaba era un presidente devaluado. Esta declaración fue una de las que más daño hicieron al peso.

Con el fin de detener la fuga, negociamos con el Banco de México que nos permitiera recibir depósitos en dólares, buscando que el dinero se quedara en México, aunque su valor se fijara en moneda extranjera. Llegamos a tener en depósito unos 12 mil millones de dólares, que luego llamamos «mexdólares». Se trataba de dinero retenido, dinero que habíamos evitado que saliera del país, aunque quedara denominado en dólares. La otra opción era dejar que se fuera a bancos extranjeros; así, por lo menos se quedaría en bancos mexicanos.

Con esta medida nosotros ya habíamos resuelto parte del problema de la fuga, pero llegó el momento en que el gobierno no tenía los dólares de los depositantes para regresarlos en esa divisa. Entonces, dos meses antes de la expropiación, junto con el Banco de México, introdujimos un mecanismo por el que los dólares seguirían siendo dólares y se le devolverían al depositante al tipo de cambio del día de su vencimiento, ya que eran depósitos a plazo, y se le pagarían intereses en dólares a la tasa Libor, más 2 puntos porcentuales, que era la tasa de interés pactada. Con esa fórmula nosotros esperábamos retener los dóla-

res. Si el depositante quería los dólares convertidos en moneda nacional, se los dábamos; si no, tenía que dejar los dólares, pero nosotros respetábamos el compromiso en esa moneda.

Convencimos a la clientela; muy pocos retiraron su dinero. Les dijimos: «Si te llevas este dinero a Estados Unidos, vas a cobrar la mitad de la tasa de interés; el día que quieras, esperas el vencimiento y recoges tus pesos, y con tus pesos compras dólares». Era una fórmula convincente a condición de que la respetáramos cuando hubiera dólares.

Nosotros reconocimos siempre nuestro compromiso en dólares, a pesar de que había un artículo de la Ley Monetaria que decía que la moneda nacional tenía capacidad liberatoria de todas las obligaciones contraídas en el territorio nacional. Como ésta era una obligación contraída en el territorio nacional, teóricamente podíamos pagarla en pesos; sin embargo, la obligación había sido contraída expresamente en dólares. Los leguleyos decían que el artículo octavo de la Ley Monetaria era aplicable al caso, pero no aceptamos el recurso porque hubiera quebrantado la confianza en los bancos. Sólo aceptamos informar a nuestros clientes que el Banco de México no tenía dólares, pero que en cuanto los tuviera nos los entregaría para dárselos a ellos que eran los dueños de depósitos en dólares; si los querían retirar en moneda nacional, lo podían hacer cuando quisieran. Se aceptó esa fórmula, con lo que se calmó bastante la fuga.

La crisis había afectado a la banca por muchas razones. Nos habían bajado los depósitos mientras que las autoridades, para combatir la inflación, nos habían subido el depósito legal, que para entonces había llegado a 75% de los recursos que captábamos. De esa manera estábamos captando dinero del público para dárselo al gobierno, cobrándole una tasa muy baja.

En otro ángulo del problema, la escasez de recursos produjo insuficiencia de los bancos para financiar a sus clientes. Al reducirse el volumen de crédito que da un banco, automáticamente

se endurece la cobranza de la cartera, porque el cliente que sabe que quizá no le van a prestar más, mejor no paga, pide renovación o dice que no tiene. Al percibir esa sensación de escasez de crédito, el deudor procura no pagar porque necesita el dinero para financiar su empresa.

12 En síntesis, los bancos se vieron afectados en esta crisis por la reducción de los recursos a manejar, por la mayor retención de recursos por parte del gobierno a través del depósito legal, por la incapacidad de dar más crédito y, como consecuencia de eso, por la morosidad de la cartera vigente.

México ya estaba negociando con el Fondo Monetario Internacional una reestructuración de la excesiva deuda externa y seguramente se hubiera alcanzado un convenio que permitiría al nuevo gobierno superar la crisis de confianza que vivía el país. Sin embargo, esta negociación fue congelada tras el mensaje de la expropiación y el agravamiento de la situación económica y política que produjo. Hasta ese momento, el 1 de septiembre de 1982, la crisis financiera era controlable; lo había sido durante agosto, cuando el Banco de México ya no tenía dólares para devolver los depósitos y se había implantado el «sistema de cambio dual» y otras medidas anunciadas por el secretario de Hacienda, Jesús Silva Herzog, el 17 de agosto (es decir, catorce días antes de la expropiación).

La revisión cuidadosa de la agenda de agosto demuestra que no fue lo insostenible de la situación financiera lo que condujo a López Portillo a tomar la medida expropiatoria, sino otros objetivos de naturaleza política.

La crisis de noviembre de 1976 (cuando López Portillo era presidente electo) fue más grave que la registrada hasta el 1 de septiembre de 1982. En 1976, los rumores de que se congelarían los depósitos bancarios e incluso se confiscarían las cajas de seguridad de los bancos produjeron «corridas» tremendas de los depositantes para retirar su dinero. La decisión de los bancos

fue, entonces, no cerrar las sucursales mientras hubiera clientes que desearan cambiar cheques, hubo oficinas abiertas hasta altas horas de la noche. El Banco de México hizo un gran trabajo al dotar efectivo con sus aviones a los puntos del país donde se había producido el pánico. Los rumores de golpe de Estado por la expropiación de tierras en Sonora crearon un clima de inseguridad tal que durante el memorable fin de semana largo del 20 de noviembre las autoridades financieras del más alto nivel (incluidos el secretario de Hacienda y el director de Banco de México del próximo gabinete de López Portillo) y los banqueros llegaron a discutir seriamente la medida de cerrar los bancos o restringir el retiro de depósitos hasta la llegada del nuevo gobierno. Esta crisis se afrontó de manera coordinada y sobre la base de una total confianza del gobierno en la lealtad de los bancos. Nadie habló de expropiaciones o intervenciones y, con el esfuerzo de todos, la difícil situación fue superada.

13

La expropiación fue muy lamentable para el país porque en 1982 México tenía una banca de primer mundo, tecnológicamente muy cerca de la banca estadounidense. Para entonces teníamos ya nuestros sistemas de informática en tiempos reales y los cajeros automáticos; además, éramos bancos patrimoniales, a diferencia de los estadounidenses que no podían ejercer otras funciones financieras más que las de banca comercial. Nosotros estábamos siguiendo el modelo de banca patrimonial europea: hacíamos seguros, valores bursátiles, arrendamiento, todas las fórmulas de intermediación financiera que hacen los bancos europeos, porque en México habíamos llegado ya a la banca múltiple.

Teníamos una banca de primer nivel mundial, operada y capitalizada por mexicanos. Estaba en dificultades porque la economía estaba en dificultades, pero el sistema bancario era magnífico, moderno, técnicamente actualizado, con una capitalización adecuada y un aumento de la bancarización de México. Es muy

doloroso que haya ocurrido la estatización porque se destruyó lo esencial de un logro que había costado 50 años de esfuerzo. Éste comenzó en los años treinta, con la fundación de Bancomer en 1932. Los grandes bancos anteriores a Bancomer (Banamex, Banco de Londres y México y otros) que operaban al viejo estilo se actualizaron y se incorporaron a la modernización bancaria.

14 Ahora, a 25 años del suceso, sigo sosteniendo las palabras que pronuncié aquel 1 de septiembre de 1982, en el Palacio Legislativo, al concluir el informe de gobierno en que se anunció la expropiación bancaria, y que la prensa registró:

*Considero que las medidas anunciadas por el señor presidente agravan la crisis económica actual del país y no ayudan a resolver ningún problema esencial. Por otra parte, las apreciaciones hechas por el señor presidente sobre la banca privada las encuentro injustas e infundadas.*

Un periodista gritó: «Se les acusa de traidores, señor». Yo contesté:

*La conducta de la banca privada ha sido patriótica y solidaria con los más altos intereses del país y de ello ha dado abundantes pruebas. Por otra parte, como mexicano, discrepo del diagnóstico de la crisis que ha hecho el señor presidente y, finalmente, pienso que México superará esta crisis y seguirá su camino ascendente a pesar de todos los errores que se han cometido.*

El mismo 1 de septiembre, por la tarde, nos reunimos en mi casa los dirigentes de la Asociación de Banqueros de México y varios de los principales accionistas de los bancos; lo volvimos a hacer a la mañana siguiente en una suite del hotel Camino Real. En estas reuniones llegamos a un acuerdo unánime: fuimos esa misma mañana a ver al presidente López Portillo para comunicarle que habíamos decidido entregar los bancos sin re-

sistencia; que era un acuerdo que habíamos tomado para evitar mayores daños al país, ya que los bancos permanecían cerrados afectando gravemente la economía nacional y la de nuestros clientes en particular. Manifestamos que nos íbamos a defender jurídicamente dentro de la ley, con todos los medios a nuestro alcance. El presidente nos dijo entonces que le parecía muy bien que no ofreciéramos resistencia para evitar problemas que pudieran alterar el orden público, ya que al día siguiente, viernes 3, el PRI realizaría una gran manifestación en el Zócalo en apoyo a la expropiación y que él había ordenado movimientos del ejército hacia la capital para reforzar la seguridad. Por otra parte, nos dijo que estábamos en nuestro derecho de defendernos jurídicamente pero que nos advertía que iba a reformar la Constitución, porque había un punto de la expropiación que podía ser vulnerable. Entonces le preguntamos: ¿Está usted realizando un acto inconstitucional? La respuesta quedó envuelta en palabras muy habilidosas para no decir que estaba actuando fuera de la ley. Dijo que había un punto que podía ser aprovechado por nuestra defensa, sin precisar cuál.

15

A las reuniones con el presidente asistíamos yo mismo, presidente de la Asociación de Banqueros de México; Jorge Morales Treviño, vicepresidente, y los ex-presidentes Manuel Espinosa Yglesias, Agustín Legorreta y Rolando Vega Íñiguez.

A las reuniones privadas para tomar acuerdos asistíamos: Manuel Espinosa Iglesias, Agustín Legorreta, Eugenio Garza Lagüera, Alberto Baillères, Eloy Vallina, Rolando Vega, Jorge Morales Treviño, yo mismo y, eventualmente algún otro accionista importante de los bancos. Nos reuníamos generalmente en mi casa, alguna vez en la casa de Eugenio Garza Lagüera, en un apartamento que tenía en Campos Elíseos, ya que nos quedaba muy cerca de Los Pinos; cuando teníamos cita con el presidente ahí nos reuníamos para preparar las entrevistas. También en la casa de Manuel Espinosa Yglesias tuvimos un desayuno.

En los días posteriores a la expropiación recibimos llamadas telefónicas que no sabíamos de dónde venían, pero que deben haber tenido un propósito de localización. Los accionistas principales estábamos vigilados, los teléfonos de nuestras casas estaban intervenidos. Las reuniones que realizábamos en mi casa eran pintorescas pues, como la calle es chica, se llenaba de guardias nuestros y de los que ponía el gobierno; estaban desde Francisco Sosa hasta Miguel Ángel de Quevedo, observando lo que pasaba en esta calle de Salvador Novo. La vigilancia era ostensible, podían haberla hecho con discreción, pero no; en este caso querían que se notara, que supiéramos que estábamos vigilados.

Había diversas opiniones sobre qué hacer y qué no hacer, pero nunca hubo una discrepancia de fondo, porque las opciones eran: entregar los bancos y defendernos jurídicamente, o bien, pedir a los empleados que no se presentaran a trabajar, lo que significaba involucrar a 120 mil personas y a sus familias en la defensa de los bancos, lo que López Portillo hubiera interpretado como una provocación que justificaría activar la intervención del ejército, que ya estaba ocupando los bancos desde la noche del 31 de agosto. Esta segunda opción nunca se consideró viable.

Se habla de que hubo división de opiniones en el sector empresarial. En realidad sólo fueron la CONCAMIN y algunos otros grupos como Televisa y la prensa escrita los que no se manifestaron abiertamente en contra de la medida. Televisa pudo temer la nacionalización, mientras que la prensa escrita dependía de PIPSA, empresa del gobierno, que no sólo les vendía el papel, sino que les daba crédito; si se quería presionarlos, ni siquiera podían acusar al gobierno de no proveerles, porque le debían dinero. Es por eso que el movimiento «México en la Libertad» fue tratado con sordina.

La CONCANACO, la COPARMEX y el Consejo Coordinador Empresarial, presididos por Emilio Goicochea, José Ma.

Basagoiti y Manuel J. Clouthier, respectivamente, fueron los organizadores de «México en la Libertad» y lograron movilizaciones muy importantes en Puebla, Mérida, León, Guanajuato y Hermosillo. En algunas ciudades, incluso, llegaron a realizar cierres del comercio local en protesta por la expropiación; sin embargo, la prensa y la televisión, presionadas por el gobierno, restaron importancia a esas imponentes manifestaciones.

Los líderes empresariales fueron muy aguerridos en esa protesta y creo que nosotros influimos en ellos para que no siguieran adelante. Era la punta de lanza de un movimiento de oposición muy importante. De hecho, ya lo estaba siendo sin nosotros. Si lo hubiéramos apoyado, pudo haber llegado a niveles que comprometieran la estabilidad política.

Ante esta situación, llegamos a considerar el riesgo de que se declarara un estado de emergencia que propiciara que el Congreso no validara la elección presidencial y, por tanto, no llegara a tomar posesión Miguel de la Madrid. Ese peligro ahora se ve muy remoto, pero en aquella época varios políticos de gran experiencia y sensato criterio nos hicieron ver que sí existía. Podría darse una forma de golpe de Estado desde el poder que nombrara en diciembre a un presidente sustituto.

Entre los banqueros hubo siempre un criterio unificado para seguir la vía de defensa jurídica de nuestras instituciones, nunca hubo discrepancias; los principales accionistas siempre dieron su más amplio apoyo a todo lo que se hizo. Probablemente si se hubiera decidido apoyar y financiar el proyecto «México en la Libertad», muchos se hubieran abstenido por considerar que se trataba de un movimiento subversivo. De cualquier manera, esta opción nunca llegó a considerarse, aunque siempre existió entre los banqueros un gran reconocimiento a lo que estaban haciendo los líderes empresariales, motivo por el cual, el día 20 de junio de 1983 les ofrecimos una comida con sus esposas y las nuestras para dejar constancia de nuestra gratitud.

Pasados tantos años, aún persisten dudas sobre si la opción que adoptamos los banqueros fue la correcta. Desde un punto de vista de eficiencia política, de perspectiva ideológica, de principios y deberes cívicos, hay quienes piensan que debimos oponernos a la medida promoviendo una resistencia civil que llegara a una confrontación generalizada con el gobierno. Si este movimiento de oposición hubiera tenido éxito, habría puesto en duda la gobernabilidad del país; la probable consecuencia, como lo hemos visto en muchos otros países latinoamericanos, hubiera sido la intervención del ejército para declarar el estado de emergencia e imponer una junta militar que convocaría a elecciones cómo y cuándo lo decidiera. El riesgo era sumamente grave; nosotros decidimos confiar en que el poder judicial haría respetar el estado de derecho ante el nuevo gobierno. Lamentablemente, no fue así y hay elementos para suponer que el poder ejecutivo presionó al poder judicial para negar el amparo de la justicia a los accionistas de los bancos.

La expropiación de la banca fue la culminación de la «decepción trágica» de política populista y marcó el principio del fin del régimen priísta.

A pesar del desempeño de las administraciones de Luis Echeverría y José López Portillo, el proceso de deterioro de la confianza pública en el gobierno no había sido total. En los primeros tres años de su gobierno, José López Portillo se ganó la confianza de la gente. Su actitud parecía indicar que no estaba de acuerdo con mucho de lo que había hecho Echeverría e incluso trató de corregir algunas de las decisiones equivocadas que había tomado su antecesor, como las expropiaciones de tierras en Sonora. Llevó a cabo una serie de acciones muy constructivas, que estaban restaurando la confianza. Pero ésta no acababa aún de consolidarse, cuando empezó a «administrar la abundancia». El auge petrolero de los primeros años de su gobierno derivó en endeudamiento y la política fiscal comenzó a aflojarse; subie-

ron los precios y las tasas de interés, no se devaluó el peso, lo que fue un muy serio motivo de desequilibrio. Así inició la crisis que, sin duda, fue severa, pero que hubiera sido superable si no se hubieran decretado la expropiación bancaria y el control de cambios.

La estatización de los bancos agudizó la crisis a extremos insostenibles, primero que nada en lo económico, pero también en lo político. Acabó con la confianza de la gente en la ley, en el derecho, en la justicia.

Miguel de la Madrid recibió un país hecho pedazos y su tarea principal, según dijo, fue la de lograr que esos pedazos no se le fueran de las manos. Tendremos que aprender a apreciar mejor al presidente De la Madrid porque la gran obra de su gobierno fue mantener la estabilidad y darle a México un nuevo rumbo para reconstruirlo después de 12 años de populismo. Él inició la política aún vigente de modernización del país y rescate de la confianza en las instituciones y el estado de derecho.

19

## BALANCE DE HECHOS

### MOTIVOS

La expropiación bancaria fue una medida política que trató, por una parte, de encontrar un culpable de la grave crisis económica en que había caído el país acusando a los bancos de saqueadores del ahorro nacional y, por otra parte, tuvo el propósito de rescatar con una medida espectacular la imagen política y el poder «devaluado» y decreciente de un presidente que estaba a tres meses de abandonar el cargo.

### COSTOS

Fueron muy altos y trascendentes para el país los costos de la expropiación bancaria.

1 Generó desconfianza y alarma, lo que inhibió la inversión y

produjo expatriación del ahorro mexicano con graves consecuencias para el desarrollo económico.

- 2 La pérdida de confianza en los bancos estatizados propició que la banca extranjera, sin instalarse formalmente en el país y operando desde sus matrices, se adueñara crecientemente de la parte más noble del mercado bancario mexicano: la captación del ahorro medio y alto, la operación corporativa con empresas medianas y grandes y los grandes financiamientos del gobierno.
- 20 3 Produjo un gran rezago tecnológico. El periodo postexpropiación coincidió con la incorporación de la cibernética a los bancos, realizada durante el último tercio del siglo pasado. A nivel mundial se estaba creando la banca del futuro que ofrecía servicios y productos a la «Nueva Economía». En México no se incorporaron los cambios tecnológicos porque no se tenía un proyecto de largo plazo.
- 4 Interrumpió la formación de nuevas generaciones de banqueros, como se había venido haciendo hasta 1982.
- 5 La banca privada mexicana capitalizada y operada por mexicanos, que había tomado al país 50 años construir, no pudo resistir la medida expropiatoria y la crisis de 1994-1995. Durante los 20 años siguientes a la estatización no cumplió su función de apoyar el desarrollo económico. El crecimiento anual en ese periodo fue de sólo 2% del PIB como consecuencia de diferentes factores, uno de los cuales fue, de manera importante, la ausencia de un sistema bancario eficaz.
- 6 El rezago en que se encontraban la banca, la crisis de 1994-1995 y la falta de confianza del público para invertir en bancos hicieron imposible que éstos pudieran ser capitalizados por mexicanos (los bancos extranjeros invirtieron en ello 25 mil millones de dólares) por lo que la extranjerización fue la única solución viable y el último costo de la expropiación de 1982.

## LA EXTRANJERIZACIÓN BANCARIA

Jesús Silva Herzog Flores y Francisco Suárez Dávila, economistas de reconocido prestigio y conocedores a fondo del sistema financiero mexicano, han dicho que la extranjerización de la banca en México fue un «grave error histórico». Discrepo de este punto de vista. Si se hace un análisis cuidadoso se verá que el «error histórico» se comete en 1982 con la medida expropiatoria y, posteriormente, con el secuestro de los bancos en poder del gobierno durante 10 años. Estos dos hechos lamentables y la ineficiencia con que el gobierno y los propios bancos manejaron la crisis 1994-1995, son el origen de lo que no sólo resultó inevitable sino necesario: la extranjerización de los bancos mexicanos.

21

Los errores de la expropiación y el secuestro de los bancos hicieron que nuestro país estuviera privado, durante 20 años, del apoyo que el sistema bancario debe aportar al desarrollo económico. Posteriormente, ya reprivatizada la banca, llegó la crisis 1994-1995, cuyo mal manejo determinó la quiebra de prácticamente todos los bancos que perdieron la casi totalidad de su capital. El gobierno tuvo que salir al rescate de los depositantes creando el FOBAPROA con un costo para los contribuyentes del orden de 700 mil millones de pesos.

La realidad es que después de la expropiación y la estatización fue imposible para los mexicanos reconstruir y capitalizar la banca. Con muy pocas excepciones, los bancos estuvieron sujetos a «intervención técnica» por su falta de capital, en espera de que inversionistas mexicanos estuvieran dispuestos a recapitalizarlos pero en la mayor parte de los casos ni los dueños de los bancos, ni otros inversores, estuvieron dispuestos a recapitalizar.

En mi opinión, para el gobierno las únicas alternativas eran capitalizar él mismo los bancos con recursos prestados del ex-

terior puesto que no los tenía y, al reestatizar la banca, exponerse a un nuevo FOBAPROA, o bien, la opción que se tomó: permitir la entrada de bancos extranjeros que invirtieran capital a su propio riesgo.

22 En estas circunstancias, la autorización para extranjerizar fue una medida de salvamento por los «errores históricos» que se habían cometido. Los frágiles bancos mexicanos a principios de este nuevo siglo ya no tenían control sobre el mercado financiero mexicano y los bancos extranjeros, desde sus matrices, sin exponer capital de riesgo en México, se apoderaban crecientemente del negocio bancario mexicano en sus áreas más rentables.

Es en este entorno que se autoriza a cinco bancos de primer orden mundial para que inviertan en México 25 mil millones de dólares, capitalizando a las instituciones. Esta señal de confianza de líderes financieros internacionales fortaleció la imagen económica de México y propició la repatriación de ahorro mexicano en el exterior, el flujo de nuevas inversiones, la reducción del «riesgo México» —abaratando la tasa de interés de nuestra cuantiosa deuda externa—, con lo que se dotó al país de un sistema bancario sólido, eficaz, confiable y competitivo.

Los bancos que llegaron compiten agresivamente en todo el mundo, incluidos sus países de origen, y no tienen porque no hacerlo en México. Es cierto que las comisiones de ciertas operaciones y el margen de intermediación financiera siguen siendo muy altos; es cierto también que la mayor parte del crédito se ha canalizado al consumo, descuidando en parte el crédito a la producción. En buena medida, el crecimiento del crédito al consumo es consecuencia de la agresiva competencia de los bancos por penetrar sectores no bancarizados de la economía; esta agresividad los ha llevado a dar crédito de alto riesgo en donde el costo de la morosidad eleva las tasas de interés. El producto más agresivo de penetración ha sido la tarjeta de crédito, que es a la banca lo que los teléfonos celulares han sido a las telecomu-

nicaciones. Ésta es la razón del desbordado crecimiento del crédito al consumo, pero no se olvide que el mercado tiene vasos comunicantes y este crédito acaba financiando la producción.

Los bancos visitantes tienen apenas poco más de cinco años de operar en México y creo que, a pesar de su larga experiencia internacional, no han asimilado por completo las modalidades del mercado mexicano y han requerido tiempo para optimizar su organización interna y su preparación y reclutamiento de personal. Su operación actual deberá ser perfeccionada con muchos ajustes, pero no hay motivo para pensar que no se logrará llegar a los altos grados de eficacia con que operan en sus propios países.

23

Es ciertamente lamentable que los mexicanos no tengamos el control accionario del sistema bancario pero era altamente necesario y urgente para el país disponer de un sistema bancario eficiente; ahora lo tenemos y seguramente será para bien del país.





BANCOMER:  
LOGRO Y DESTRUCCIÓN DE UN IDEAL<sup>1</sup>

*Manuel Espinosa Yglesias*<sup>2</sup>

LA ESTATIZACIÓN (1982)

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

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

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

Ya en esos momentos tenía ciertas dudas sobre lo que estaba pasando. Recuerdo que desde días antes corrían rumores

---

<sup>1</sup> Reproducción de los capítulos 7 a 9 del libro de Manuel Espinosa Yglesias *Bancomer: Logro y destrucción de un ideal México*, Centro de Estudios Espinosa Yglesias, primera reimpresión, [2001], 2007.

<sup>2</sup> Presidente y Director General de Bancomer desde 1955 hasta 1982.

26 inquietantes. El lunes de esa semana, mi hija Amparo vino a verme para decirme que sabía de muy buena fuente que la banca privada iba a ser expropiada. Incluso me sugirió que el director del Banco Nacional de México, Agustín Legorreta, y yo, pidiéramos una cita al presidente López Portillo para hablar con él y acallar los rumores. No lo hice porque creí que la información era falsa y era imposible que la banca mexicana fuera a ser estatizada. Hoy me doy cuenta que a esas alturas, la decisión ya estaba tomada y hubiera sido inútil hablar con el presidente. Lo lógico, en todo caso, hubiera sido pedir amparo, pero no lo hice porque me parecía absolutamente imposible que llegara a tomarse una decisión tan irracional y desmedida.

Uno de los motivos de mi incredulidad era que apenas dos semanas antes, a mediados de agosto, López Portillo se reunió con un grupo de banqueros en el que yo me encontraba. En ese entonces el país estaba ya en plena crisis. La inflación era abrumadora y aunque había reglas estrictas para la compra y venta de dólares, la fuga de capitales seguía de manera muy acelerada. No obstante, López Portillo nos mostró aprecio y respeto y dijo que tenía plena confianza en los banqueros mexicanos y en la banca privada.

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

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

Conde me dijo que efectivamente corrían rumores sobre una posible estatización de la banca y a tal grado que el día anterior, al estar comiendo en la casa de Carlos Hank Rhon, le habían preguntado qué había de cierto en ellos. Cuando dijo que le parecían del todo infundados, sobre todo porque estatizar la

banca agudizaría la grave situación económica que enfrentaba el país, la conversación cambió de tema sin darle mayor importancia al asunto.

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

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

27

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

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

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

Conforme fue avanzando en su discurso me fue siendo cada vez más difícil creer lo que oía. ¿Cómo era posible que un presidente de la república mintiera tan descaradamente y se atreviera a hacer afirmaciones contrarias a hechos que no podía ignorar? Más adelante analizo algunas de sus afirmaciones, pero para continuar por ahora con mi relato, diré que la incredulidad se fue viendo sustituida por un bloqueo que me impedía tanto pensar como sentir.

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

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

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

En la televisión, después de que el Congreso le tributó una cerrada ovación, López Portillo seguía hablando. Como ya no tenía caso seguir oyéndolo, ordené que apagaran el aparato. Se hizo entonces un gran silencio. Todo mundo se quedó callado

sin saber qué decir, atento a mi reacción. Como yo tampoco sabía qué sería conveniente y la situación era por completo ajena a mi experiencia, hice lo único que se me ocurrió y pedí que se sirviera *champagne*. Recuerdo que todo mundo esperó, sorprendido, a que le dieran su copa. Fuera del ruido que hacían las botellas al ser descorchadas, no se oía nada más. Cuando todos estuvieron servidos me levanté y subiendo mi copa les dije:

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

*No se me ocurrió nada más qué decir.*

29

Poco después hablé telefónicamente con el licenciado Ortiz Mena para disculparme con él y decirle que no iría a la reunión del Fondo Monetario Internacional. Como la noche anterior la medida había sido anunciada a todas las embajadas y delegaciones de nuestro país en el extranjero, ya estaba al tanto del problema y me dijo que no me preocupara. Aún recuerdo sus palabras:

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

Por desgracia no fue así.

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

Ante todo, una pequeña aclaración: suele hablarse casi siempre de la «nacionalización» de la banca, mas la expresión es incorrecta. Los bancos afectados eran ya nacionales, pues-

to que su capital, sus directivos y empleados eran mexicanos. Aparte de la imposibilidad de «nacionalizar» lo que ya es nacional, la verdad es que no fue eso lo que se pretendió hacer ni lo que se hizo. Lo que se hizo fue oficializar la banca, poner los ahorros y el crédito de los mexicanos en manos del estado. Lo que se hizo fue estatizar la banca —y de ahí que sea esa la expresión que empleo.

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

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

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

Por desgracia, no fue capaz de controlar los defectos de su carácter y aunque alguna vez dijo que era el piloto de la nave,

pero no el responsable de la tormenta, él, y nadie más, fue el autor del desastre que estalló en 1982.

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

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

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

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

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

Convencido de que el precio del petróleo necesariamente debía aumentar y se trataba de una riqueza inagotable, endeudó al país más allá de todo límite razonable. La deuda de 19 mil 600

millones de dólares que nos dejó Echeverría llegó a 59 mil, así que López Portillo la aumentó en 40 mil millones.

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

32

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

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

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

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

No lo hizo por varios motivos. Uno de ellos fue que no entendía aspectos elementales de la economía. Recuerdo que unos meses antes, a principios de 1981, lo oí decir con alegría que nuestro país estaba creciendo a razón del 8%, mientras que Estados Unidos había tenido un crecimiento nulo. Aunque preferí callarme, me sorprendió que se enorgulleciera de un crecimiento que nos hacía más vulnerables, sin entender que una crisis en Estados Unidos inevitablemente termina por afectar a todo el mundo. Era absurdo pensar que nosotros podríamos ser la excepción.

33

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

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

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

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

Crear que todo dependía de su voluntad, lo llevó a encontrar culpables donde sólo existía su negativa para admitir la realidad. La baja en los precios del crudo en los mercados internacionales es un triste ejemplo de esa ciega terquedad: Jorge Díaz Serrano, hasta entonces uno de los responsables del aumento de la deu-

da externa, al ver la tendencia que adoptaba el mercado mundial, intentó bajar el precio de venta de nuestro petróleo. Como el hecho contrariaba sus deseos, en lugar de escuchar las razones que le ofrecía, López Portillo lo relevó de sus tareas y, para protegerlo, lo hizo senador. Meses después, Miguel de la Madrid promovió que Díaz Serrano fuera desaforado, se procediera penalmente en su contra y se viera condenado a pasar cinco años en prisión. El juicio popular señaló que lo había hecho sólo porque se atrevió a competir con él por la presidencia.

34

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

La consecuencia era predecible: el dólar resultó barato y quien pudo lo compró. Los «sacadólares», según se los llamó poco después, existieron sólo como consecuencia de la negativa del presidente a aceptar la realidad.

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

La descapitalización aceleró a su vez la inflación y en 1981 sobrepasó el 26%, proporción que hasta entonces sólo llegó a

alcanzarse en 1977, cuando resultó patente el mal manejo que había hecho Echeverría de nuestra economía.

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

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

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

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

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

los precios de cuatro productos: las tortillas, el pan, el huevo y el azúcar.

Los esfuerzos resultaron inútiles. Los comerciantes, sujetos a las leyes del mercado, aumentaron los precios a pesar de reglas y prohibiciones. En mayo el aumento oscilaba entre el 30 y el 50%. Aunque el control de precios era un fracaso, el gobierno decidió mantener en vigor la medida tres meses más.

36 Antes de terminar el plazo, surgió una nueva explicación y el gobierno tomó nuevas decisiones. En este caso las medidas colaboraron directamente al avance de la inflación. En los primeros días de agosto se promulgó un decreto subiendo en 1% el precio del pan y las tortillas. El mismo decreto aumentó entre 20 y 50% el precio de la gasolina. Subió casi en una tercera parte el costo de la energía eléctrica y así otras cosas más. En todos estos casos se decía que la inflación se debía a los altos subsidios y en consecuencia había que reducirlos.

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

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

No hablo de opciones a la ligera. En un libro publicado poco después, *La nacionalización de la banca en México*<sup>3</sup>, Carlos Tello dice que secretamente se preparó un estudio para López Portillo ofreciéndole cinco opciones para frenar el desorden en que se encontraba nuestra economía. Comprendían devaluar de nuevo

---

<sup>3</sup> Editado en México por Siglo XXI, Editores, 1984.

el peso, sólo que severamente; dejar flotar la moneda en plena libertad; imponer un estricto control de cambios y seguir con las políticas adoptadas en febrero, esperando a ver qué pasaba. La quinta y última opción era estatizar la banca privada.

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

37

La opinión de estos hombres debe sin duda haber influido en la del presidente López Portillo. Creo, no obstante, que se decidió por la última porque de las opciones consideradas en ese estudio, sólo esa le ofrecía un posible «culpable» —así no lo fuera—. Y no sólo eso: se trataba de un «culpable» ideal, ya que podía actuar contra él y decir que estaba defendiendo al país, sin que el supuesto culpable pudiera defenderse a su vez.

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

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

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

38

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

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

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

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

Aparte de ser una tontería, la afirmación es falaz. ¿Cómo íbamos a encabezar, aconsejar y apoyar los bancos un proceso que nos descapitalizaba? Quienquiera que sepa algo de bancos, sabe

también que un banco no es sólo el capital que maneja, sino todos los recursos que capta por la confianza que merezca. Si el dinero que tiene en depósito se va a otros bancos, o emigra a otro país, el banco se descapitaliza y por lo tanto pierde. La primera víctima de una fuga de capitales es la banca.

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

39

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

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

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

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

## DIFICULTADES

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

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

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

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

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

Como estuvo de acuerdo, busqué al ingeniero responsable y, horas después, él y yo, nos encontramos con don Antonio Carrillo Flores frente a las puertas del Centro Bancomer. Le presenté al operario, le agradecí su ayuda y me despedí de él. Fue lo último que hice, personalmente, por Bancomer.

41

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

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

La conversación que tuvimos con López Portillo fue muy breve. Conforme a lo acordado, le dijimos que estábamos dispuestos a colaborar con el gobierno y entregaríamos los bancos

sin plantear ninguna dificultad. El presidente nos dio las gracias y nos dijo que las autoridades hacendarias se comunicarían en su oportunidad con nosotros.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De los segundos no tengo nada qué decir: bastaron ocho años para que el gobierno tuviera que emprender la reprivatización, demostrando que la decisión de López Portillo no tenía ninguna de las virtudes que quisieron atribuirle. Y fueron necesarios apenas cuatro más, 12 en total, para que la injusticia de 1982 se tradujera en un desmedido aumento en la deuda pública a causa del rescate bancario.

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

A la letra decía:

TESTIMONIO DE UNA HIJA

44

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

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

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

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

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

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

He oído y leído muchos relatos de lo que pasó en esos días y la mayor parte de las versiones, quizá movidas por un afán de simplificación, afirman que entre los ex banqueros era posible distinguir dos grupos. Según se dice, uno de ellos prefería buscar la solución del problema por medios exclusivamente legales y yo era su cabeza más visible. Con relación a los miembros del otro, de los que nunca se dan los nombres, suele afirmarse que se inclinaban más por la negociación, la queja o incluso la protesta.

No creo que hubiera tales grupos. Hubo algunas acciones en las que participamos todos, como sucedió concretamente en los amparos que fueron interpuestos. Hubo muchas otras en las que cada quien hizo lo que pudo. Y creo, sobre todo, que cada uno de nosotros trató de defender su patrimonio según se lo permitían las circunstancias.

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

45

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

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

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

Otro incidente que debo relatar, ya que tuvo consecuencias importantes, fue que en esos días me entrevisté con el presidente López Portillo. La posibilidad surgió casualmente, al estar charlando con la secretaria de Turismo, la doctora Rosa Luz Alegría, a quien conocí a causa de una investigación que había

patrocinado la Fundación Mary Street Jenkins. Se trataba de un estudio, efectuado por la empresa Booz, Allen & Hamilton, que analizaba las perspectivas de desarrollo turístico de cada uno de los estados de la república. El estudio había dado origen a un libro y como la doctora Alegría quería disponer de algunos ejemplares, fue a verme y a partir de entonces en varias ocasiones nos reunimos a charlar.

46 No me sorprendió, así, que unos cuantos días después del informe la doctora me invitara a su despacho. En esa ocasión platicamos sólo unos minutos. Me dijo que no estaba de acuerdo con la estatización bancaria y que creía que debía yo tener una entrevista personal con el presidente. Yo le dije, a mi vez, que la medida me parecía irreversible y que, además, en esos días era casi imposible entrevistarse con el licenciado López Portillo. La doctora Alegría me respondió que a su juicio no era cierto ni lo uno ni lo otro y que, si yo aceptaba, ella podría conseguirme una audiencia privada con el presidente. Como accedí, poco después pude reunirme con él.

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

La idea que presenté al presidente López Portillo era muy simple y consistía en distinguir las operaciones propiamente bancarias de las que no lo eran, como sucedía con los inmuebles y las empresas de otra naturaleza. La distinción permitiría es-

cindir a Bancomer y entregarle al gobierno todo lo bancario sin ningún costo y retener, por otro lado, los activos no bancarios.

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

47

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

Por otro lado, el Banco no hubiera tenido que contar entre sus activos todos sus inmuebles, que si bien en épocas anteriores, cuando casi se desconocía la inflación, habían resultado muy convenientes, en ese momento representaban una carga muy pesada de activos no productivos. A esto se debe, sin duda, que sea práctica usual en muchos países que las empresas bancarias no tengan en propiedad los edificios ni las oficinas en las que prestan sus servicios. La regla, como sucede sobre todo en Estados Unidos, es que rente los inmuebles que necesita, quizá con excepción de la casa matriz.

A los anteriores, el método propuesto sumaba otro mérito más, quizá el más importante: se indemnizaba por igual a todos

los accionistas, fuesen grandes o pequeños. Destaco el problema porque el proceso de indemnización me dejó una amargura al constatar que sólo se beneficiaba a los grandes accionistas. En ocasiones llegué a tener la sensación de que estábamos arreglando un asunto de familia, y no un problema en el que miles de personas habían invertido su capital y sus ahorros. No obstante, por ellos nadie habló y aunque la obligación de los demás era tomar una postura que los defendiera y alentara una indemnización equitativa, jamás se llegó a nada semejante. Tal vez a esto se debiera que cuando recibí los bonos de la indemnización bancaria, no pude dejar de sentir que en cierto sentido le estaba quitando algo a los demás, a gente que había confiado en mí cuando dirigí Bancomer.

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

La impresión que tuve de mi entrevista con el licenciado Silva Herzog fue que el licenciado De la Madrid creyó que yo estaba desconociendo su autoridad. En lugar de considerar las bondades del acuerdo —que era justo y eficaz—, se dio por ofendido y lo impidió. Es una lástima que esto haya ocurrido porque si se hubiera aceptado mi propuesta, la indemnización habría resul-

tado equitativa, mientras que de la manera en que el presidente De la Madrid la llevó al cabo no lo fue.

Nuestros intentos por lograr una reparación siguiendo las vías legales corrieron también muy triste suerte. El motivo central se encuentra, sin duda, en el hecho de que nuestras leyes en materia de expropiación no sólo se apartan de los principios reconocidos internacionalmente, sino que además constituyen un procedimiento especial, ajeno al resto de nuestro propio orden constitucional, que ignora buena parte de los derechos que la propia Ley Fundamental concede.

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

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

En estas condiciones no es de extrañar que nuestros esfuerzos legales no prosperaran en ningún sentido. Aun así vale la pena recordar, cuando menos, el extraordinario argumento que empleó la Suprema Corte de Justicia de la Nación para negarnos

el amparo: sin concederle la más mínima atención al fondo del asunto ni detenerse a considerar la flagrante injusticia que se estaba cometiendo, sobreseyeron el amparo y lo declararon improcedente porque carecíamos de la personalidad jurídica necesaria para presentar demanda semejante.

50 El argumento para rechazar nuestra queja es digno de figurar en algún museo de la arbitrariedad: aunque la legalidad del Decreto del primero de septiembre de 1982 era el asunto a debate, los magistrados que conocieron del caso dieron su validez por su puesta y concluyeron que como las instituciones a las que decíamos representar habían quedado, a partir de esa fecha, sujetas al control del Ejecutivo Federal, quienes las habíamos dirigido ya no teníamos al día siguiente —fecha en que fue interpuesto el amparo— la personalidad ni la capacidad legal para representarlas o actuar en su nombre. La decisión del presidente de la república era a tal grado intocable que, a juicio de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, ser ex banquero equivalía a ser nadie.

## INJUSTICIAS

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

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

La nueva administración había traído, a su vez, algunos cambios importantes. Los hombres más ciegamente convenci-

dos de las bondades de la estatización bancaria ya no formaban parte del equipo gubernamental. Así, tras la fugaz estadía de Carlos Tello, Miguel Mancera había regresado a la dirección general del Banco de México. Al frente de la Secretaría de Hacienda ya no estaba David Ibarra Muñoz: desde mediados de marzo se encontraba en su lugar Jesús Silva Herzog.

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

51

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

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

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

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

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

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

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

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

53

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

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

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

pidió a los directores de la banca estatizada informes sobre la situación contable de cada institución y una valuación del estado general en que se encontraba.

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

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

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

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

*Un banco sano, sin ligas con grupos empresariales relacionados con sus principales ex accionistas, con cuentas claras, con activos físicos revalua-*

bles y una buena estructura financiera moderna que le permitiría, como pudo comprobarse después, seguir con su rápido desarrollo.<sup>4</sup>

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

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

55

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

Con diferencias mayores o menores, el despojo afectó a todos los banqueros, pero sin duda el más perjudicado fui yo: de los tres grandes bancos, yo era el único accionista mayoritario que era director general y que manejaba el banco. En Banamex, el director general y su familia sólo tenían el 3% de las acciones.

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

---

<sup>4</sup> Carlos Sales Gutiérrez *Indemnización bancaria y evolución del sistema financiero, 1982-1988* México, Páginas del Siglo xx, 1992, p. 59.

El precio neto pagado por todos los bancos ascendió a 68 mil millones de pesos, pero si se compara esta cifra contra el valor de los ingresos totales recibidos por el gobierno por la venta de los activos no bancarios —o sea, las banco empresas—, más el capital de los bancos al 31 de diciembre de 1985, resulta una diferencia a favor del propio gobierno en esa fecha por 156 mil millones de pesos.<sup>5</sup>

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

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

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

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

---

<sup>5</sup> *Ibid*, p. 76.

na importancia cuánto había pagado por ellas aunque el precio, y la compra misma, hubieran sido forzados.

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

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

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

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

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

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

58 Y nadie lo tenía porque el precio fijado por el gobierno fue absolutamente desmedido. No están de más unos ejemplos: conforme a los detalles del avalúo —y hablo de la cifra «ajustada» final—, el gobierno pagó 721 millones de pesos por Seguros Bancomer, mas al poner la empresa en venta exigió por ella 3 mil 584 millones de pesos, o sea, casi cinco veces más. Por el 30% de las acciones de Anderson Clayton, pidió también cinco veces más de su valor original, ya que de 251 millones pagados en calidad de indemnización, su precio de venta pasó a mil 153. La empresa de aviones BC subió casi diez veces de valor, y así todas las demás. Si se considera las seis compañías más importantes en las que Bancomer tenía capital invertido, el gobierno pagó por ellas 3 mil 890 millones de pesos, y les fijó un precio de venta de 14 mil 285 millones de pesos.

Gracias al principio de pagarnos muy barato lo que no queríamos vender y muy caro lo que forzosamente teníamos que comprar, mi capital se redujo de manera muy considerable. El balance final que resulta de considerar que recibí por la parte que me correspondía de Bancomer y las empresas que pude adquirir con tal suma, no puede ser más simple: del total que tenía sólo me quedaba la décima parte. En el proceso de estatización de la banca perdí poco más del 90% de mis bienes y, con ellos, todos los años de trabajo que les había dedicado.

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

Si el monto de la indemnización pagado por las empresas propiedad de los bancos fue injusto, la disparidad se acentuó to-

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

59

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

En el caso de Banamex, las acciones de Seguros América Banamex, y de otras empresas aseguradoras filiales de ella, así como las acciones correspondientes a las casas de bolsa, la arrendadora y las compañías de *factoring*, fueron vendidas originalmente a un grupo encabezado por Agustín Legorreta y en el que figuraban, entre otros, Miguel Alemán, Crescencio Ballesteros, los señores Moisés y Antonio Cosío, los señores Guichard, Sandra López, Ángel Lozada, la Cooperativa de Autobuses de Oriente y los miembros del Grupo Domecq. Para manejar tales acciones formaron poco después una controladora o *holding*, que las vendió a más de cien inversionistas, en la inteligencia de que la participación individual máxima era del 5%.

En Banca Serfin pasó algo semejante: algunos de sus ex accionistas adquirieron las acciones de Transportación Marítima

Mexicana. El resto de las empresas del banco, como la Arrendadora Serfin, la Inmobiliaria Cancún Caribe, la Afianzadora Serfin Cydsa, la empresa de Seguros Monterrey Serfin y la Almacenedora Serfin, fueron compradas por quien había sido su principal accionista, el Grupo Visa de Eugenio Garza Lagüera.

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

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

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

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

## LOGRO Y DESTRUCCIÓN DE UN IDEAL

Amparo Espinosa Rugarcía<sup>1</sup>

**M**ientras el 1 de septiembre de 1982 las autoridades preparaban los festejos por la Nacionalización de la Banca, sin duda el acontecimiento político más espectacular de las últimas décadas, Manuel Espinosa Yglesias, hasta ese día Director General y accionista mayoritario de Bancomer, intentaba infructuosamente que alguna autoridad le tomara la llamada.

Estaba preocupado.

Al ocupar su banco, el Ejército había desconectado la energía eléctrica y prohibía la entrada a las instalaciones. Nadie podía pasar. Las computadoras requerían de energía y, si no se les suministraba, cuando reabrieran los bancos no sería posible realizar ninguna operación:

*Me podían acusar de sabotaje..., comenta Manuel Espinosa Yglesias en su libro autobiográfico: «Bancomer: logro y destrucción de un ideal». Al no recibir respuesta a mis llamadas por parte de las autoridades, se me ocurrió hablar con don Antonio Carrillo Flores (quien acababa de ser nombrado director de Bancomer). Caballeroso como siempre, al primer intento me tomó la llamada. Le expliqué el problema y le pedí que hablara con alguien responsable a fin de que los guardias dejaran pasar al*

---

<sup>1</sup> Presidenta de la Fundación Espinosa Rugarcía y Directora de Documentación y Estudios de Mujeres, A.C., (DEMAC).

*encargado de mantenimiento a reconectar la energía... Horas después, él y yo, nos encontramos frente a las puertas del Centro Bancomer. Le presenté al operario, le agradecí su ayuda y me despedí de él.*

*Fue lo último que hice personalmente por Bancomer<sup>2</sup>.*

## LA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA

62 La Nacionalización de la Banca de 1982 fue sin duda un punto de inflexión en la vida político-económica del país. Lo fue también en la vida de Manuel Espinosa Yglesias, un banquero que modernizó la práctica bancaria en México y democratizó la propiedad accionaria de Bancomer, el banco que dirigió durante más de 25 años colocándolo a la cabeza de la banca mexicana y latinoamericana.

Los demás participantes en este volumen, todos ellos ampliamente calificados para hacerlo, abordarán este tema desde la perspectiva de su significado e impacto económico y político. Yo hablaré de lo que conozco mejor: la manera cómo Manuel Espinosa Yglesias vivió la Nacionalización de la Banca.

Lo haré bajo dos premisas: una, que el acto de gobierno que hoy nos ocupa se dio a partir del ejercicio autoritario del poder y es precisamente de este hecho de donde deriva su actualidad; otra, que México necesita, para su salud, conocer y reconocer las vidas y las obras de los hombres y mujeres que han ayudado a forjarlo de manera sobresaliente.

Hay quienes dicen que no hay que abrir viejas heridas. Pero ningún médico responsable dejaría de abrir una herida que aún supura, aunque ésta sea muy vieja. La Nacionalización de la Banca privada mexicana de 1982, es una de esas heridas: cerró a la

---

<sup>2</sup> Espinosa Yglesias, Manuel (2007). *Bancomer: logro y destrucción de un ideal*. México: CEEY, p. 140.

fuerza, antes de poder sanar y no ha dejado de supurar vía controvertidos rescates como el FOBAPROA, escandalosos fraudes y extranjerizaciones que algunos se nos antojan innecesarias.

#### MEY Y LA ENTREGA DE BANCOMER

Además de banquero, Manuel Espinosa Yglesias era mi padre. Cuando se nacionalizó la banca mexicana yo manifesté públicamente mi respeto por su trayectoria laboral difiriendo públicamente de lo dicho por el Presidente José López Portillo acerca de los banqueros en su último Informe a la Nación.

63

Hoy, 25 años después, necesito ser aún más elocuente. Me obliga a serlo el hecho de haber observado las reacciones siempre constructivas, teñidas de amor a México y a Bancomer, que tuvo mi padre ante la expropiación de su banco, y la tristeza que me produce la extranjerización de nuestro sistema financiero.

Soy consciente de que mi calidad de hija me impide abordar con frialdad el tema Manuel Espinosa Yglesias/expropiación bancaria. Pero sé también que la distancia que el tiempo nos impone y el entrenamiento adquirido en el estudio del psicoanálisis, me permiten hacerlo con un grado aceptable de objetividad. Esto me parece suficiente en una época que ya no cree en la utopía de la perfecta objetividad en la investigación porque ha aprendido que la ideología y las características de todo investigador inciden necesariamente en el sentido de sus pronunciamientos.

#### LA NOTICIA

Manuel Espinosa Yglesias fue advertido de la Nacionalización de la Banca un día antes de que ocurriera y no lo creyó:

*Mi hija Amparo vino a verme el día anterior (a la Nacionalización) para decirme que sabía, de muy buena fuente, que la banca privada iba a ser*

expropiada. Incluso me sugirió que el director del Banco Nacional de México y yo, le pidiéramos una cita al Presidente López Portillo para hablar con él y acallar los rumores.

No lo hice porque creí que la información era falsa. Me parecía imposible que la banca mexicana fuera estatizada. Lo lógico, en todo caso, habría sido pedir amparo. Pero tampoco lo hice porque me parecía hasta impensable que llegara a tomarse una decisión tan irracional y desmedida, cuenta él en sus memorias<sup>3</sup>.

64 Era difícil para Manuel Espinosa Yglesias creer que la banca privada sería nacionalizada. El Presidente José López Portillo acaba de inaugurar el Centro Bancomer, la magna obra con la que mi padre culminaba sus casi tres décadas de trabajo a la cabeza del Banco de Comercio y, aparentemente había quedado bien impresionado. Además, ambos se habían reunido pocos días antes y nada indicaba que algo así ocurriría.

Sin embargo Manuel Espinosa Yglesias era un hombre cauteloso. Llamó a Jesús Silva Herzog, entonces Secretario de Hacienda, con quien asistiría esa misma semana a la reunión del Fondo Monetario Internacional, para sondear más a fondo la posibilidad de una expropiación sin preguntárselo de manera directa, sino a través de confirmar el viaje para asistir a la reunión del Fondo Monetario Internacional. Jesús Silva Herzog se lo confirmó y esto tranquilizó a mi padre. Pero su espíritu legalista, y tal vez una intuición que aquel día no se atrevió a reconocer, lo llevó a la bóveda de su banco a donde me pidió que lo acompañara.

Ahí, parado muy quieto frente a su caja de seguridad, moviendo el labio superior como solía hacerlo cuando se concentraba, y sin realmente esperar una respuesta, me preguntó: ¿sa-

---

<sup>3</sup> Ibid, p. 122.

caré mis acciones de la bóveda para llevarlas a mi casa, por si acaso...? No lo hizo. Dejó las acciones en donde estaban, como si con ese acto conjurara un destino que le deparaba que el 31 de agosto del 1982 fuera el último que fungiría como director del Sistema Banco de Comercio.

Manuel Espinosa Yglesias tenía que volar a Nueva York inmediatamente después del Informe a la Nación del Presidente José López Portillo. Por ese motivo había decidido verlo por televisión, en sus oficinas de Venustiano Carranza, en el centro de la ciudad: «así estaría yo más cerca de Palacio Nacional y podría ir después a la salutación y salir de ahí al aeropuerto»,<sup>4</sup> explica.

65

#### LA CONSTATACIÓN

Dos llamadas telefónicas ocasionaron que Manuel Espinosa Yglesias cambiara de planes: Álvaro Conde, un colaborador de confianza, le llamó en la mañana del 1 de septiembre alrededor de la siete de la mañana para decirle que el director del Banco de México había renunciado a su puesto y su jefe de prensa hizo lo propio para informarle que la entrada a las sucursales y oficina matriz de todos los bancos estaban bloqueadas por patrullas y elementos del Ejército.

Las posibilidades de que nacionalizaran los bancos eran ya más que rumores y Manuel Espinosa Yglesias decidió constatar la noticia personalmente, como lo hacía siempre que se trataba de asuntos que tenían que ver con sus empresas. Se dirigió al Centro Bancomer. Le fue imposible llegar al edificio. Pero desde la avenida Universidad pudo ver que estaba rodeado de tropas militares y no se le permitía la entrada a nadie:

---

<sup>4</sup> *Ibid*, p. 121.

Ya no había duda, comenta, la banca iba a ser estatizada... Regresé a mi casa para ver ahí el Informe. Los miembros de mi familia se enteraron de lo que ocurría y fueron llegando poco a poco...

Mis colaboradores más cercanos estaban también ahí cuando López Portillo empezó a leer el que sería su sexto y último Informe a la Nación... Conforme fue avanzando, me fue siendo cada vez más difícil creer lo que oía. Mi incredulidad se fue viendo sustituida por un boqueo que me impedía tanto pensar como sentir...<sup>5</sup>

66 Cuando el Presidente López Portillo dijo que había expedido dos decretos: uno que nacionalizaba los bancos privados del país y otro que establecía el control generalizado de cambios, Manuel Espinosa Yglesias, sentado en el sillón preferido de su biblioteca personal, reaccionó de manera inusual en él:

Se hizo un vacío en mi mente y no pude pensar, confiesa. Ni siquiera pensé que Bancomer, el trabajo de toda mi vida, me estaba siendo arbitrariamente arrebatado. Quizá tuve un bloqueo como defensa ante la destrucción que el hecho implicaba. Al oír decir a López Portillo, «es ahora o nunca. Ya nos saquearon. México no se ha acabado. No nos volverán a saquear», no tuve reacción alguna... lo único que pensé fue que se trataba de un hecho consumado e irremediable...<sup>6</sup>

Decidió entonces que ya no tenía caso seguir oyendo el Informe y ordenó que apagaran la televisión:

Mi familia y mis colaboradores se quedaron callados sin saber qué decir, atentos a mi reacción. Como yo tampoco sabía qué sería conveniente hacer o decir, porque la situación era por completo ajena a mi experiencia, hice lo único que se me ocurrió: pedí que me sirvieran champaña.

---

<sup>5</sup> Ibid, p. 124.

<sup>6</sup> Ibid, p. 125.

Recuerdo que todos esperaron, sorprendidos, a que le dieran su copa. Fuera del ruido que hacían las botellas al ser descorchadas, había silencio. Cuando todo mundo estuvo servido, me puse de pie y levantando mi copa les dije: «Mi vida como banquero ha terminado. Les pido que brinden por mi nueva vida».

*No se me ocurrió nada más qué decir.*<sup>7</sup>

Nuestros teléfonos habían sido intervenidos y camionetas atestadas de judiciales se apostaban afuera de nuestras casas. Nunca habíamos vivido nada semejante. Se rumoraba que quemarían las efigies de los banqueros en el Zócalo de la ciudad. La violencia podría desatarse. Por primera vez en mi vida sentí miedo. Recuerdo que paseaba por mi casa, en silencio, mirando cada rincón, cada mueble, cada fotografía. Vinieron a mi mente tantas imágenes del pasado como imagino debe de ocurrir cuando uno se está muriendo.

Los días inmediatamente posteriores, aparecieron decenas de desplegados en apoyo a la Nacionalización de la Banca. Los nuevos directores de los bancos fueron nombrados y se fijó el día lunes 6 de septiembre de ese mismo año, como la fecha en que los directores desplazados debían entregar sus oficinas.

Yo fui a pasar el fin de semana a Aguaviva, en Amecameca: tenía que estar en paz cuando acompañara a mi padre a entregarle su banco, precisamente a quien lo había apoyado, 27 años atrás, a ocupar el puesto de su Director General: el licenciado Antonio Carrillo Flores.

## LA ENTREGA

La entrega de la Dirección General de Bancomer al licenciado Carrillo Flores por parte de Manuel Espinosa Yglesias, se llevó a

---

<sup>7</sup> Ibid, p. 125.

cabo el lunes 6 de septiembre. Fue una ceremonia sobrecogedora. Ese día mi padre pisó por última vez al banco que había dirigido desde abril de 1955. Durante todos esos años nunca había llegado tan tarde a su oficina pues acostumbraba estar ahí antes de las ocho de la mañana y la entrega se llevaría a cabo a las diez:

68 El recibimiento que tuve a la llegada a Bancomer fue muy emotivo, cuenta Manuel Espinosa Yglesias en sus memorias: los empleados y funcionarios que llenaban el local se pusieron de pie y me aplaudieron durante largos minutos... La ceremonia fue realmente muy breve. El licenciado Carrillo Flores dijo que Bancomer había tenido un gran director y él esperaba hacerle honor al cargo. Yo respondí diciendo que dejaba el Banco en buenas manos y les pedía que ayudaran a la nueva administración con el mismo empeño que a mí me habían ayudado.

Esta vez los aplausos fueron todavía más prolongados y como a ellos se añadieron gritos de «bravo, don Manuel», «don Manuel regresará a Bancomer», preferí abandonar el auditorio. Sólo que ya se había corrido la noticia de que yo estaba en el edificio y, al salir al claro que llamamos Plaza de dispersión, me encontré con que ahí me esperaban, también para aplaudirme, varios miles de empleados... no podía haber mejor prueba que esos aplausos absolutamente espontáneos, de que había logrado servir bien a Bancomer...<sup>8</sup>

Ese día sucedió también algo que lo irritó:

... un hecho que me provocó un gran disgusto. Al salir del edificio, me subí al automóvil y el chofer dio vuelta para regresar a avenida Universidad. Habíamos casi llegado a la esquina cuando de pronto, del techo de Bancomer, dejaron caer una gigantesca bandera nacional que cubrió dos o tres pisos del edificio.

---

<sup>8</sup> Ibid, pp. 141-143.

Entendí que era una manera de simbolizar la «nacionalización» de la banca; pero aún así me irritó. ¿Cuándo no había sido Bancomer un banco mexicano, creado por mexicanos y con capital mexicano? ¿O qué, acaso nuestra enseña patria no nos pertenecía ya a todos y era sólo un símbolo gubernamental?<sup>9</sup>

No deja de ser coincidente, y tal vez hasta ilustrativo del tejemaneje de las relaciones de poder entre el gobierno y los empresarios, el hecho de que haya sido precisamente el licenciado Carrillo Flores quien tomara el lugar de mi padre cuando su banco (el de mi padre) le fue expropiado.

Paradójicamente, en 1955, veintisiete años atrás, Antonio Carrillo Flores se había enfrentado a los banqueros más destacados de la época para defender el derecho de Manuel Espinosa Yglesias a asumir la Dirección General de Bancomer. Aunque entonces no podía saber que sería también él quien lo relevaría de ese mismo puesto en 1982. La manera cómo el licenciado Carrillo Flores apoyó a mi padre en el 1955 me lo platicó él personalmente en una entrevista que me concedió el 11 de febrero de 1983.<sup>10</sup>

Don Antonio, como acostumbraba mi padre referirse a él, era un excelente conversador y la entrevista rebasó por mucho mis expectativas. Tenía una memoria prodigiosa y, cuando ésta llegaba a fallarle, recurría a unas libretas pequeñas en donde tenía registrado lo más sobresaliente que le había ocurrido en los muchos cargos públicos que desempeñó durante su vida;<sup>11</sup> de una de estas libretas se valió él para completar la información que quería trasmitirme:

<sup>9</sup> Ibid, pp. 141-143.

<sup>10</sup> Carrillo Flores, Antonio. Entrevista realizada por Amparo Espinosa Rugarcía, en su casa, el día 11 de febrero de 1983.

<sup>11</sup> Ibid, p. 19.

Tu papá asumió la dirección de Bancomer en 1955. Él tenía el control de las acciones, pero personalidades del mundo de los negocios de esa época se creían con el derecho de estar en el Consejo del Banco de Comercio, aun cuando ya no tenían acciones porque las habían vendido.

Yo era entonces Secretario de Hacienda. Algunas de estas personalidades me vinieron a ver para anunciarme que renunciarían en pleno si Espinosa Yglesias entraba a dirigir el Banco de Comercio. Yo les dije que no podía hacer nada. Días más tarde me visitó Agustín Legorreta, del Banco Nacional de México (Banamex). Me dijo que me compraba el Banco de Comercio para que yo resolviera mi problema. Le respondí que no podía vendérselo porque no era mío...

Fui a hablar con Rodrigo Gómez (entonces director del Banco de México). Él me dijo que aunque ciertamente Manuel Espinosa Yglesias no tenía experiencia bancaria, si conservábamos a Salvador Ugarte como presidente y él (Manuel Espinosa Yglesias) integraba el Consejo con gente respetable, conocedora del ambiente, y actuaba con discreción, poco a poco iría adquiriendo experiencia para asumir las riendas del banco...

Antonio Carrillo Flores habló en seguida con el Presidente Ruiz Cortines para informarle sobre la situación en torno al Banco de Comercio y le dijo:

Conozco a Manuel Espinosa; es amigo mío, aunque todavía no muy cercano. Tengo amigos más cercanos entre sus opositores... Pero aquí hay un punto de principio: no podemos permitir que un grupo declare que es más fuerte que el gobierno y le imponga que intervenga un banco privado... lo que no tiene derecho de hacer. «Si esa es tu opinión, así lo haremos», me dijo don Adolfo. Porque él me apoyó siempre.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Ibid: pp. 32-33.

Se da en el episodio anterior una lucha entre el poder del Estado y los banqueros, similar y diferente a la vez, a la que se dio en 1982 entre las mismas partes. En ambos casos el Estado se siente amenazado en su poderío y en ambos casos no permanece indiferente y reacciona de maneja drástica.

En 1955 fueron unos cuantos banqueros, que hasta entonces habían sido sus aliados, quienes amenazan al Estado ordenándole al licenciado Carrillo Flores que defienda sus intereses: «renunciaremos en pleno si permites que Espinosa Yglesias asuma la Dirección General de Bancomer», amenazan.

71

El licenciado Carrillo Flores, entonces Secretario de Hacienda, no tarda en reaccionar: «aquí hay un punto de principio», le dice al entonces Presidente de México Adolfo Ruiz Cortines, «no podemos permitir que un grupo declare que es más fuerte que el gobierno».

Es verdad que el licenciado alude en algún momento a la ilegalidad del acto diciendo: «el Gobierno no tiene derecho a intervenir un banco»; pero esa afirmación pierde fuerza cuando sabemos que el mismo licenciado Carrillo Flores avaló un acto semejante veintisiete años después, al asumir la dirección de un banco intervenido.

En 1982 el reto al Gobierno es indirecto: los banqueros critican la política económica del Ejecutivo quien, disminuido por sus fracasos, ve aún más amenazada su imagen con las críticas. En esta ocasión, el Estado tampoco permanece indiferente: «es ahora o nunca. Ya nos saquearon. México no se ha acabado. No nos volverán a saquear», sentencia, y procede a expropiar los bancos mediante un acto autoritario de gobierno. Además ocupa su dirección con funcionarios públicos como el licenciado Carrillo Flores quien en este caso como en el anterior, desempeña el papel que le corresponde defendiendo el poderío del Estado.

Es el poder omnímodo del Gobierno el que triunfa en 1955 y también en 1982. No en balde la ciudadanía, en uno de los dos únicos consensos que trasmite en la encuesta que le aplicamos para efectos de este seminario, dijo mayoritariamente: «¿expropiaciones? Nunca sin la intermediación del Congreso».

## ÚLTIMOS AÑOS

72

Manuel Espinosa Yglesias tenía más de 70 años cuando ocurrió la Nacionalización de la Banca. Había trabajado desde los 14 y, sin saberlo aún, le quedaban todavía dos décadas más de vida productiva durante las cuales modificaría su línea de trabajo más no así la pasión y la entrega con que siempre llevaba a cabo sus empresas. Porque, antes que nada, él era un hombre de trabajo.

La primera tarea que emprendió después de entregar Banco-mer a su sucesor, fue la de negociar la indemnización de manera directa con el Presidente José López Portillo. Tras la hecatombe de la expropiación, cuando ya el ambiente se había destensado un poco, se dio a la tarea de elaborar proyectos para ese efecto. Entre éstos, uno le parecía particularmente ventajoso porque tenía la virtud adicional de ser muy sencillo:

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

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

con otros bancos, se habría favorecido el desarrollo de industrias importantes para México.<sup>13</sup>

Esta propuesta, como decenas de otras que Manuel Espinosa Yglesias elaboró en aquella ocasión, se dio entre llamadas telefónicas a las autoridades que no eran aceptadas y citas que con frecuencia eran canceladas a última hora. Sobre decir, porque es del conocimiento público, que todas estas propuestas, una detrás de la otra, fueron rechazadas.

Después vino la reprivatización, un golpe quizá hasta más duro que el primero. La misma búsqueda infructuosa de citas. Las mismas negativas y las mismas cancelaciones. La misma serie de propuestas y los mismos desengaños. Fue un segundo peregrinar sembrado de tratos indignos para cualquier ser humano. Yo pensaba: «si así tratan a alguien que generó tanta riqueza para el país, ¿cómo tratará a los ciudadanos comunes y corrientes?». Finalmente Manuel Espinosa Yglesias tuvo que aceptarlo: no le permitirían recobrar su banco.

Atrás quedaban para siempre sus días en Bancomer. Sin embargo, su huella no se borraría en mucho tiempo. Las estrategias que había implementado para promover el desarrollo de la institución, eran de impacto prolongado entre otras, la generación de utilidades y reinversión permanente de las mismas y democratización de los servicios o, lo que es lo mismo, hacerlos accesibles al mayor número de personas.

Si el que un negocio no pretenda tener utilidades hoy no llama la atención a nadie, en aquella época (los sesentas) esto era considerado hasta inmoral. Pero Manuel Espinosa Yglesias era un hombre de ideas fijas y a pesar de las críticas, permaneció siempre fiel a la creencia de que «si una organización no gana,

<sup>13</sup> Espinosa Yglesias, *op. cit.*, p. 164.

no puede pagar impuestos y por consiguiente el gobierno no puede crear la infraestructura económica del país».<sup>14</sup>

La reinversión de utilidades no era para mi padre sino la consecuencia lógica de una política de su generación. Es por ello que en una carta que les manda a los accionistas tan sólo unos cuantos meses antes de la Nacionalización de la Banca, él les pide que acepten un rendimiento bajo para que las demás utilidades se vayan a la recapitalización del banco —que había estado sufriendo por la reducción de los depósitos debidos a la fuga de capitales.

74

Otra de las ideas fijas de mi padre era que debía hacerse publicidad para promover los servicios bancarios. Antes de su llegada al ámbito bancario los bancos no se anunciaban. Muchos pensaban que anunciarse era indigno de los bancos pero él estaba convencido de que eran instituciones de servicio y que no había mexicano a quien no pudieran servir en una forma u otra.<sup>15</sup>

Mientras fue director general de Bancomer, Manuel Espinosa Yglesias dedicó todo su tiempo a actividades destinadas al engrandecimiento de la institución y a transmitir sus ideas económico-sociales a través de cientos de discursos formales y charlas informales. A esto dedicó todo su tiempo desde esa primera vez que fue nombrado Presidente de la Asociación de Banqueros en marzo de 1965 cuando dijo en el estrado: «la banca mexicana tiene muchos retos por delante»,<sup>16</sup> hasta el primero de septiembre de 1982 en que fue obligado a dejar la banca.

<sup>14</sup> Discurso de Manuel Espinosa Yglesias ante funcionarios del Banco de Comercio, 1964.

<sup>15</sup> Discurso de Manuel Espinosa Yglesias en la Clausura de la II Convención del Banco de Comercio, octubre de 1967.

<sup>16</sup> Discurso de Manuel Espinosa Yglesias en la Convención Nacional Bancaria, marzo 1965.

## TRAS LA NACIONALIZACIÓN Y LA REPRIVATIZACIÓN

Sin embargo, Manuel Espinosa Yglesias sólo descansó con la muerte. Tras los desengaños de la Nacionalización de la Banca y del proceso de reprivatización, él fue todavía capaz de desarrollar nuevas vetas de su personalidad. La más sobresaliente fue la filantropía.

La concepción filantrópica de Manuel Espinosa Yglesias poco tiene que ver con la concepción que tiene de ella muchos empresarios modernos quienes acostumbran hacer sus obras sociales a partir de sus negocios y a cuenta de sus accionistas.

75

No así mi padre. Así como él se pronunció siempre en contra de que Bancomer comprara empresas con el argumento de que no debía competir con sus clientes, así también se pronunció en contra de hacer filantropía a cargo de los accionistas porque, argumentaba, en su mayoría no tienen la posibilidad de opinar acerca de los donativos. Por eso repartía las utilidades de Bancomer a los demás accionistas y únicamente las que le correspondían a él las dedicaba a obras sociales de su preferencia.

Los legados de mi padre provinieron siempre de su fortuna personal. Jamás pidió apoyo a otros para desarrollar sus proyectos porque los financiaba en su totalidad. Tras dejar Bancomer, él contribuyó con más ahínco que antes a obras tales como la reconstrucción del Centro Histórico, la creación de museos como el Museo Amparo de la ciudad de Puebla, el establecimiento de clínicas de adicciones como Monte Fénix, la construcción y operación de hospitales, universidades y cientos de otros proyectos igualmente trascendentes que continúan recibiendo su apoyo aún después de su muerte porque así lo dejó estipulado.

Visto a la distancia me pregunto: ¿Cómo aguantó mi padre con tanta presencia de ánimo, a los setentaitantos años, el golpe de la expropiación de su banco? ¿Cómo pudo reaccionar a las palabras del Presidente José López Portillo diciendo, tan

pronto como terminó de escucharlas: «brinden todos conmigo con champaña por la siguiente etapa de mi vida»? Sorprende su entereza para darle la vuelta a la hoja de manera constructiva cuando veía que las situaciones no tenían remedio. Sorprende, sobre todo, su generosidad con un país que no lo trató demasiado bien en la etapa final de su vida.

76 Pero, ¿por qué es relevante hablar de las reacciones de un banquero que murió hace ya casi una década, de un evento que ocurrió hace más de dos décadas? Para responder a esta pregunta me remito de manera muy breve, a una reunión que se llevó a cabo en junio de este año con el propósito de conocer cómo recuerdan la Nacionalización de la Banca, a 25 años de distancia, algunas personas que la vivieron de cerca.<sup>17</sup>

En aquella reunión hubo toda suerte de remembranzas y comentarios. Para la mayoría de los asistentes, el episodio fue como un «balde de agua fría», como un «después de esto cualquier cosa pude venir». Uno de ellos dijo sentir que «algo se estaba quebrando por dentro». Hablaron también de «no dar crédito a la noticia» y de «una preocupación acerca de cómo se manejaría la banca tras la Nacionalización». Fue particularmente significativo, al menos para mí, que algunos de ellos opinaran que la consecuencia más negativa de la Nacionalización de la Banca de 1982, había sido que propició el deterioro de la imagen social del banquero.

La ciudadanía está sedienta de figuras ejemplares. Necesita de autoridades serias y comprometidas que pueda respetar. Se desmoraliza cuando se desgasta la imagen pública de los hombres y las mujeres que tienen en sus manos el manejo del país y sus recursos, como sucedió en 1982, cuando se relevó arbi-

---

<sup>17</sup> Grupo de enfoque coordinado por Alduncín y Asociados y llevado a cabo en el Hotel Nikko de la ciudad de México en junio del 2007 con la participación de: Pablo Aveleyra, Alfonso Ferreira, Isaac Katz, Víctor Manuel Herrera, Javier Márquez, Ignacio Trigueros y Ramón Pieza.

trariamente de sus puestos a los banqueros más versados en el manejo de los recursos económicos de los ciudadanos, tras haberlos acusado de traidores sin demostración previa.

No es de extrañar que cuando esta práctica se convierte en costumbre, como me parece que es el caso de México, la población acuda a radicalismos que a veces terminan en violencia. No es casualidad que cuando a los niños mexicanos se les preguntó en una encuesta reciente en el estado de Michoacán, cómo quieren ser cuando sean grandes, ellos respondieron que quieren ser como esas personas que tienen pistolas, coches blindados y relojes de oro.

77

Manuel Espinosa Yglesias no es el primero ni tampoco será el último mexicano que ame a su país o el primero y el último a quien le preocupe realmente su bienestar y lo demuestre con hechos tangibles. Lo sé demasiado bien. Pero quiero rescatar su nombre por el de todos esos otros mexicanos y mexicanas de su estirpe que no reciben reconocimiento alguno ni mucho menos una reivindicación pública cuando son arbitrariamente agraviados. Mi padre alcanzó su ideal y éste se le arrebató cuando estaba en su apogeo. Tal vez sea metafórico de lo ocurrido que el Centro Bancomer, su obra magna, vaya a ser demolido próximamente para construir en su lugar un centro comercial más.

Este tipo de destrucción no es sólo injusto para mi padre y para otros hombres y mujeres que han corrido con su misma suerte. Si así fuera, no sería demasiado grave. Este tipo de destrucción es injusto sobre todo para México que necesita, desesperadamente, de figuras como ellos para recobrar la fe.

#### RECORDACIÓN Y POLARIDADES CIUDADANAS ACERCA DE LA NACIONALIZACIÓN

Veinticinco años después de la Nacionalización de la Banca, la población apenas la recuerda. A primera vista parecería lo con-

trario. En una encuesta representativa y aleatoria, realizada hace unas cuantas semanas, por la Fundación ESRU en la zona metropolitana de la ciudad de México,<sup>18</sup> para conocer, a 25 años de distancia, la recordación de la Nacionalización de la Banca entre los mexicanos, la mitad de la población encuestada respondió de inmediato que sí cuando se le preguntó si sabía qué era la Nacionalización de la Banca.

78 Sin embargo, al preguntársele por datos concretos, se hizo evidente que no hay recordación ciudadana más allá del nombre, acerca de un episodio que muchos consideran el partaguas de la historia económica y política del México contemporáneo.

Únicamente el 26% de los hombres y mujeres que dijeron recordar la Nacionalización de la Banca mencionó correctamente al Presidente José López Portillo como su autor y sólo un 14% dijo que la fecha en que se llevó a cabo, fue el 1 de septiembre de 1982. Tampoco respondieron correctamente a otras preguntas igualmente elementales. Sin embargo, la escasa memoria no impide que las opiniones hayan sido tajantes ni tampoco que estén polarizadas.

Aproximadamente la mitad de los encuestados que dijo saber qué era la Nacionalización de la Banca afirmó, sin vacilar, que el pago que se les dio a los banqueros fue justo como si supiera los pormenores de lo ocurrido. Mientras, la otra mitad dijo, con la misma certeza y sin tampoco fundamentar, que el pago no había sido justo.

---

<sup>18</sup> La encuesta se elaboró con la asesoría, capacitación y coordinación de Alduncín y Asociados y el levantamiento fue realizado por personal de la misma empresa. El esquema de muestreo fue aleatorio polietápico, con probabilidad de selección proporcional al tamaño de las delegaciones y municipios conurbados. El margen de error estadístico es  $\pm 4\%$ , con un nivel de confianza del 95%.

Un 51% de esta misma población piensa que la Nacionalización fue una sorpresa para los expropiados y un 49% que ellos lo sabían de antemano. También alrededor de la mitad afirma que la causa de la Nacionalización fue una medida populista que el Presidente López Portillo adoptó, manipulado por sus consejeros, para ganar aceptación. Pero la otra mitad más bien se inclina a pensar que la medida se tomó con el fin de mejorar la situación del país, independizarnos de la economía internacional y para que la banca fuera de todos los mexicanos.

La opinión está también dividida respecto a los beneficiados por la nacionalización: poco más de la mitad opina que benefició sobre todo a la clase alta mexicana y la otra mitad que perjudicó a todos los mexicanos y, de manera particular, a México. Los dos únicos consensos que parecen existir en torno a la banca de acuerdo a esta encuesta son: que de plantearse una nueva iniciativa de expropiación bancaria ésta debe pasar necesariamente por el Congreso (82%) y que la banca no debe de estar en manos de extranjeros (97%).

Poca memoria, algo de ignorancia y mucha polarización social, sin duda una mezcla explosiva. Una vez más, en México asecha el fantasma del autoritarismo. Pero a diferencia de 1982, hoy vivimos situaciones que lo hacen aún más peligroso, más aterrador. Las autoridades electorales están desprestigiadas, hay relaciones ásperas entre los poderes y ciertos actores despliegan actitudes divisionistas y confrontativas multiplicando el riesgo de su incidencia.

Mientras un excandidato a la presidencia de la República radicaliza a sectores sociales contra el gobierno y la clase empresarial, el Presidente de México saca al Ejército a las calles para combatir el crimen organizado. Hay quienes se preguntan si «los tonos autoritarios empleados por él (el Presidente) responden más a su talante personal que a motivo de estrategia

política». <sup>19</sup> El jefe del Distrito Federal no se queda atrás y recurre a la expropiación por decreto de predios capitalinos para combatir la inseguridad.

80 Si algunos quieren rebasar por la izquierda, otros quieren hacerlo por la derecha sin que ninguno parezca reparar en que los derechos ciudadanos, como puede ser el derecho a la propiedad, están siendo violentados. La polarización social no es hoy privativa de la banca, se da en todos los órdenes. Los nos y los síes de la ciudadanía son drásticos, categóricos como suele serlo toda opinión no reflexionada e ideológicamente determinada. Las ambigüedades no existen <sup>20</sup> y las opiniones acerca de casi todo están divididas.

Por eso no está por demás tener presente lo que Carlos Elizondo Mayer-Serra señala en su libro *La importancia de las reglas: Gobierno y empresario después de la nacionalización bancaria: la facultad de expropiación por parte del Presidente de la República no ha sido modificada* pues «tanto de la Madrid como Salinas y Zedillo (y habría que añadir al Presidente Fox) preservaron la reserva de poder constitucional del presidente». <sup>21</sup>

Si bien el fantasma del autoritarismo ha sido acotado desde que ocurrió la Nacionalización de la Banca en 1982, no ha sido erradicado del todo. <sup>22</sup> Su sombra se adivina en el contexto polarizado y carente de ambigüedades que estamos viviendo; porque

---

<sup>19</sup> Jorge Zepeda Patterson ([www.jorgezepda.net](http://www.jorgezepda.net)): «El Echeverría dentro de Calderón». *El Universal*, primera sección, 22 de julio del 2007, p. VI.

<sup>20</sup> Carlos Monsiváis: «Rotonda de frases ilustres: finalmente, una certeza: a la historia, la experiencia totalizadora, se le puede encapsular en unas cuantas sentencias brillantes». *El Universal*, primera sección, 15 de julio del 2007, p. 7.

<sup>21</sup> Carlos Elizondo Mayer-Serra: *La importancia de las reglas: Gobierno y empresario después de la nacionalización bancaria*. México, FCE, 2001, p. 272.

<sup>22</sup> Dante Delgado en el Congreso; como aparece en *Milenio Diario*, 2 de septiembre del 2007.

es precisamente cuando una elección se gana o se pierde por un 0.59% que, contrariamente a lo que dijo un ex-senador federal hace algunas semanas,<sup>23</sup> surge la tentación de ejercer autoritariamente el poder y es posible volver a la Presidencia Imperial.



---

<sup>23</sup> Manuel Bartlett: «Terminó la Corte con la presidencia imperial». *El Sol de México*, primera sección, 15 de julio del 2007, p. 6.



# CÓMO FUE LA EXPROPIACIÓN ANTICONSTITUCIONAL DE LA BANCA EN MÉXICO: OCASO DE UN RÉGIMEN POLÍTICO OBSOLETO, 1 DE SEPTIEMBRE DE 1982

*Agustín F. Legorreta Chauvet*<sup>1</sup>

## ANTECEDENTES

La razón real que tuvieron las autoridades de aquel entonces para decretar la expropiación fue de carácter político. El presidente estaba pensando en la manera de trascender, en cómo lo juzgaría la historia, y tomó como excusa para dar un golpe espectacular aspectos de la crisis económica que no eran un problema causado por la banca; por el contrario, fue el manejo de la economía del país lo que creó la crisis en esos momentos y la insolvencia de la banca fue sólo uno de sus saldos.

El manejo que se hacía de la economía del país en esos años se hace evidente en las palabras de José López Portillo al referirse al tamaño de nuestras reservas petroleras: «Vamos a tener que aprender a manejar la abundancia». Él se veía ya dueño del asunto, y resulta que no le alcanzó lo que había en la cueva de Alí Baba y los 40 ladrones. Con sus ideas faraónicas procedió no sólo a gastarse los nuevos recursos del petróleo —que fueron muy importantes (50 mil millones de dólares)—, sino que dispuso del financiamiento externo en cantidades que el país jamás había visto. El resultado fue muy sencillo: cuando gasta uno más de lo que tiene, llega un momento en el que ya no puede pagar. Ése es el origen de la crisis.

---

<sup>1</sup> Director General y Presidente del Consejo de Banamex, hasta 1982.

La preocupación de que no alcanzaba para pagar se ve muy claramente en la idea que tuvo López Portillo de buscar una asociación con Brasil y Argentina para formar un triunvirato que se declarara en contra del pago de la deuda a la banca internacional. No es que haya habido una propuesta concreta, eso se escuchaba a título de rumores, estaba en el ambiente, pero alcanzó tal resonancia que busqué una entrevista con él para explicarle que yo estaba seguro que ni Argentina ni Brasil estarían dispuestos a entrar al cártel por muchas razones, entre otras porque la visión del Cono Sur respecto de los asuntos internacionales es muy distinta de la de México; siempre hemos tenido visiones distintas, la prueba son el Mercosur y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

En esa entrevista le expliqué al presidente, en primer término, que no le harían caso y en segundo, más grave, que no tendría el efecto que él esperaba. López Portillo suponía que pondríamos en peligro a la banca internacional, ya que, efectivamente, entre los tres países representábamos un porcentaje muy alto de la deuda de las naciones en desarrollo. Pero, en su falta de conocimiento, que fue la nota que marcó todo su sexenio, López Portillo no se daba cuenta de que los bancos no pueden quebrar en el sentido clásico del término, lo que en todo caso les pasa es que pierden liquidez. Si en un momento dado hay una corrida sobre los bancos y nos piden todos los depósitos al mismo tiempo, pues va a resultar que no los podemos regresar porque el dinero está prestado. Esto nos lleva a definir el papel de la banca dentro de una economía, sea ésta de corte liberal o de corte estatista, o incluso en dictaduras como la rusa o la actual de China.

El papel de la banca es muy sencillo de explicar pero muy complejo de realizar. La banca es el elemento que intermedia entre el ahorrador y el que necesita recursos para hacer inversiones. Durante los siglos en que no hubo una banca organizada,

Juan Pérez —por poner un ejemplo— tenía cien dólares y podía invertirlos en esto o en aquello, pero no eran más que cien dólares, o mil dólares, o dos mil dólares. Lo que hace la banca ahora, o debe hacer, es juntar el ahorro del país para financiar los grandes proyectos industriales, de infraestructura y en las mil otras necesidades que tienen México y sus ciudadanos.

Entonces, entendiendo que los bancos no van a la quiebra sino a la falta de liquidez, ¿qué pasaría con la propuesta de López Portillo? Así se lo expliqué al presidente: si su idea del cártel funciona, lo que van a hacer los que dice usted que son mis amigos —como, en efecto, lo eran los banqueros del Chase Manhattan, Citibank, Sociéte Générale y muchísimos otros en el mundo— es ir a ver al gobierno norteamericano o al belga para decirle: «Ni Brasil, ni México, ni Argentina nos pagan, así que yo voy derecho a una situación de falta de liquidez, ¿qué debemos hacer, no devolver sus depósitos a los ciudadanos norteamericanos u otros, que son los dueños de esos ahorros?, ¿cómo le hago?» La respuesta del Tío Sam sería: «Ustedes devuelven todos los depósitos porque yo como gobierno electo no duraría ni tres meses después de que empezaran a negarse a devolver los depósitos. Los propios ahorradores nos pedirían que invadiéramos Argentina, México y Brasil, así que ustedes devuelven los depósitos con lo que yo les voy a dar, con lo que la Tesorería de los Estados Unidos y el Banco Mundial y todos los demás les darán, pero no me causen ese problema; después ustedes y yo, gobierno norteamericano, veremos cómo nos resarcimos de esos dineros que les presté, una vez que las circunstancias hayan cambiado». Entonces —le dije al presidente— olvídense de la idea de que va a poner en dificultades a la banca internacional porque es totalmente equivocada. En eso consistió la entrevista con López Portillo.

El presidente ya traía en mente desde muchos meses atrás, si no es que años, la preocupación de cómo resolver la incapacidad de México para pagar su deuda, y su primera idea fue crear

el cártel. Cuando vio, quizás por la explicación que le di, que eso no iba a funcionar, empezó a pensar que si no lo podía hacer a nivel internacional, al meter al Chase, al Citibank y al Générale en líos, sí lo podría hacer dentro de México, ya que nos consideraba sus enemigos.

86 Otro de los factores de la crisis era la fuga de divisas; se pensó que podía resolverse por medio del control de cambios, pero el propio López Portillo hizo una declaración pública en el sentido de que el control de cambios no funciona en México porque, a menudo, nuestra frontera no es más que una cerca de alambre. De un lado podemos aventar billetes, monedas de a peso, mientras del otro nos regresan monedas de a dólar; no hay forma de impedirlo. López Portillo sabía que el control de cambios no operaría.

Lo que a continuación habré de narrar no nada más interesa como memoria de un acto de gobierno, sino de un hecho irreflexivo, que no midió posibles consecuencias. La expropiación bancaria —que no nacionalización, como ingenuamente se ha dado en llamarla a manera de disculpa vergonzante— fue un acto político que pudo darse gracias a un gobierno corporativista nacido del partido único, en donde sólo contó la voz de un hombre eminentemente egocéntrico, ebrio de poder. ¿Su nombre? José López Portillo, presidente de la República.

Ignorante del funcionamiento de la banca y del mercado de cambios, buscando desesperadamente cómo salvar su nombre para la historia, José López Portillo imaginó la necesidad de un acto contundente capaz de distraer la atención de la gente que más y más le culpaba del aberrante desempeño de su gobierno que, como ningún otro, pudo haber cambiado el destino de la Nación gracias a la inesperada riqueza petrolera.

Obnubilado y mal aconsejado, culpando a los norteamericanos y en especial al embajador John Gavin, los motivos de su proceder no son claros y sólo podemos suponerlos a través de

su libro *Mis tiempos*, recopilación de apuntes personales y que, entre otras cosas, se refiere a sus múltiples entrevistas con el secretario de Hacienda, don Jesús Silva Herzog y don Miguel Mancera, director del Banco de México, quienes le daban respuestas ambiguas a sus preguntas sobre el problema financiero del momento. Lamentablemente, el señor López Portillo, sin lograr entender que en el manejo de las finanzas públicas el exceso de pesos se traducía en compra de dólares, supuso que se urdía un complot en contra de su gobierno por parte del sistema financiero mexicano.

Sigo sin poder entender cómo un presidente, que había sido secretario de Hacienda, pensaba que podría «defender su peso» a través de simples paliativos como el control de cambios y/o la sustitución de los depósitos denominados en moneda extranjera. Éstos, que al momento de la expropiación alcanzaban 11 mil millones de dólares, al ser convertidos obligatoriamente a pesos, a un tipo de cambio inferior al del mercado libre, enfureció a decenas de miles de depositantes que, conforme a lo estipulado por el gobierno, esperaban que su patrimonio no sufriera merma en caso de devaluación.

Incapaz de distinguir entre la expropiación de un recurso natural intrínsecamente valioso y la de un servicio cuyo valor depende de su eficiencia y de la confianza que se le tenga, a 44 años de distancia, emulando impertinentemente a Lázaro Cárdenas, decidió levantarse con el sistema bancario.

## LA BANCA EN 1982

Hacia 1982 había de todo en cuanto a bancos. Unos eran verdaderas instituciones: Bancomer, Serfín, Banamex. Y por institución quiero decir que eran organizaciones de tal carácter que no dependían de una persona —llámese Espinosa Yglesias, Garza Lagüera o Legorreta— porque estaban más allá de lo que pu-

diera ser la vida de cualquiera de nosotros; eran instituciones. En cambio, había muchos bancos que no alcanzaban esa definición; eran simples negocios y no hacían las cosas en función de objetivos de largo plazo, de permanencia, etcétera, sólo buscaban la oportunidad de hacer negocio. En esas circunstancias, muchos bancos fueron cayendo en problemas.

88 Había una costumbre que abonaba ese camino: el gobierno federal era el responsable último frente a la clientela de los bancos en caso de que hubiera problemas. Lo vimos con las financieras, que fueron las primeras en presentar un sinnúmero de dificultades. ¿Qué sucedió? Se creó un fideicomiso mediante el cual el gobierno tomó su administración, lo que dio lugar a que en la conciencia de la comunidad no hubiera diferencia entre negocios e instituciones. Los clientes partían de la base de que sus depósitos estaban seguros en cualquier banco. Si, por ejemplo, Banamex me daba el 6% y me pedía garantías a la hora de prestarme, y en los bancos x, y y z me daban una mayor pero no me pedían garantías, pues yo prefería ir con ellos. De ahí nació la idea, después de la crisis de 1976, de crear un fondo de garantía para la banca, en el cual los bancos van formando un capital para hacer frente a organismos con problemas.

A don Manuel Espinosa Yglesias y a mí quizá no nos preocupaba porque sabíamos que no íbamos por ese camino, estaban bien hechas las cosas, con los errores y con las fallas normales de las grandes instituciones, pero en esencia estaba todo bien. ¿Por qué, entonces, nos interesaba participar en un fondo de ese tipo? Porque no hay nada más contagioso que el problema de no regresar depósitos. Si el banquito x le dice a sus clientes: «Señoras, ni vuelvan porque aquí no hay un peso», la gente se pregunta: ¿Y qué pasará con el otro banco, y con el otro? Así es como se vuelve el problema sistémico. Por tanto, era de nuestro interés que existiera un fondo y tratar de que la gente distinguiera en dónde estaban mejor asegurados sus depósitos, aunque les cos-

tara más el financiamiento que iban a pedir ulteriormente. Y no siempre les costaba más, porque en ocasiones había de por medio una serie de modos para que le prestaran a uno más barato, quizás con un regalito a algún personaje del banco.

En cuanto a la banca extranjera, era pequeñita en el sentido oficial, en el sentido legal, ya que, a partir de que el gobierno estableció la regla de que los bancos en México tenían que ser capitalizados en el país, muchísimos bancos extranjeros se fueron, pues no tenían confianza para arriesgar su capital. Estaban muy contentos con poder hacer negocios en México por medio de oficinas de representación o representantes. Llegó a haber bancos canadienses, europeos y estadounidenses con representantes porque, cuando se les pidió que capitalizaran en México, el único extranjero que lo hizo fue el Citibank; de ahí lo que se llama la *grandfather clause*, la cláusula del abuelo, que dice: «Sí se capitalizó, a él, banco extranjero, lo reconocemos en México». Pero fue el único, todos los demás se fueron.

Banco Nacional adquirió en aquellos años muchas de esas representaciones de bancos extranjeros; les compramos sus activos y sus pasivos, porque dijeron: «No, si tengo que poner capital en México, mejor me voy». Esto, que parece un asunto muy añejo, volvió a existir en el país a partir del período del llamado «desarrollo estabilizador», cuando México empezó a ser sujeto de crédito.

Cuando nos argumentaban a Espinosa Yglesias, a Serfín y a mí, que entre los tres representábamos 60 ó 70% del movimiento bancario, que éramos demasiado grandes para el tamaño del negocio, que había una especie de oligopolio, yo les decía a los secretarios de Hacienda y al Banco de México: «Están ustedes equivocados, lo que tienen que hacer es ver cuántos cuartos de hotel están alquilados a los representantes de todos los bancos del mundo; españoles, franceses, ingleses, suizos, etcétera. Están quince días en México para hacer dos cosas, o captar depósitos de mexicanos —cosa que era muy común con los españoles

por las raíces hispanas de nuestra población— o prestar dinero». Esas operaciones no se registraban en México, sino en los libros de los bancos en el exterior, porque legalmente no tenían presencia en México. El negocio de los bancos suizos, franceses, italianos, todos —exceptuando a los españoles, pues hacían su luchita por captar algo de depósitos—, era prestar. Y, ¿a quién prestaban? Pues al gobierno y a las grandes y medianas empresas en México, a los grupos Monterrey, Saltillo, Chihuahua, a la Fundidora de Fierro y Acero y a muchas otras.

90 Por esas razones yo les decía a los funcionarios mexicanos: «El cálculo que hacen ustedes al sumar a los tres bancos y decir que somos demasiado grandes, que somos un oligopolio, es un error porque no están tomando en cuenta las transacciones de los bancos extranjeros, que se hacen a través de reuniones en hoteles, o en oficinitas de su representante en México».

Hasta donde sé, el primer préstamo grande que recibió México fue un crédito que le hizo Rothschild, el banco inglés; fue el primero que nos prestó cien millones de dólares. Sin embargo, Rothschild jamás tuvo oficina en México, sólo tenía un representante. Después, el que se volvió rey del financiamiento al gobierno y a empresas mexicanas fue el Bank of America, con un representante fenomenal, don José Carral. Así, pues, si juntábamos todos los créditos de esas instituciones, veríamos que los bancos mexicanos eran importantes, pero no al grado que decía el gobierno porque no estaban contando la participación de la banca extranjera.

#### LOS DÍAS DE LA EXPROPIACIÓN

Yo llegué a México a la una de la tarde del día 1 de septiembre de 1982. No estuve presente durante el anuncio de la expropiación, porque, por orden del propio presidente, recorría los principales centros financieros de Nueva York, Londres, París y Frankfurt,

con el fin de hacerles saber las dificultades en que se hallaba el país para hacer frente a sus compromisos con la banca internacional. En esos días, jamás me habría imaginado la maquinación que llevaban a cabo José Andrés de Oteyza y Carlos Tello Macías con los López Portillo, padre e hijo. Mi relación con el presidente, como puede deducirse por aquel encargo, rebasaba el ámbito de lo formal. En abril de 1982, incluso, hubimos de adelantar la inauguración del hotel Camino Real en Ixtapa-Zihuatanejo para tener un motivo de festejo y levantar el ánimo de don Pepe, a quien sus colaboradores veían en extremo decaído. Pero como la economía del país seguía en descenso, no nos quisimos confiar y, a mediados de agosto, los integrantes del Consejo de la Asociación de Banqueros de México decidimos acudir al presidente para expresarle nuestras preocupaciones. Salimos tranquilos porque las palabras que nos dirigió iban en ese sentido a pesar de que, seguramente, en aquel momento ya estaba decidida nuestra suerte.

91

El día previo a la expropiación se observaron signos ominosos que nos hubieran podido alertar de lo que estaba por suceder pero, apenas unos días antes, el propio presidente nos había tranquilizado y no había por qué dudar de su palabra. El 31 de agosto, las comunicaciones telefónicas fueron interrumpidas en los bancos, don Miguel Mancera, el director del Banco de México, fue relevado de su cargo y sustituido por Carlos Tello, un stalinista de hueso colorado. Se sabe que Miguel de la Madrid, el presidente electo, no fue notificado sino la noche anterior, cuando ya no estuviera en su mano la posibilidad de revertir la decisión.

Como decía, al día siguiente de mi llegada, que coincidió con el último informe de gobierno de López Portillo en el que anunció la expropiación de la banca, asistí a la primera reunión que tuvimos entre nosotros, a las siete y media u ocho de la mañana. Estábamos cinco o seis; desde luego Espinosa Yglesias, Eugenio Garza Lagüera, Rolando Vega, Carlos Abedrop y un servidor.

92 Nuestra reunión duró, no sé, dos horas, tres horas. Una de las preguntas que me dirigieron mis compañeros —ya que entre los banqueros mexicanos el que tenía un abanico más amplio de relaciones en el exterior era yo— fue: «¿Cuál consideras que va a ser la reacción de los bancos extranjeros, debemos hablar con ellos?» Mi respuesta fue inmediata: «Señores, los banqueros extranjeros son iguales que nosotros, primero son banqueros, luego amigos, lo único que les interesa es cobrar su dinero. Ellos no nos van a ayudar en nada, porque si es una decisión que se ha tomado en México, ellos lo único que buscarán será quién les pague los miles de millones de dólares que se les deben. Si Espinosa Yglesias, si tú, Carlos Abedrop, si yo, Agustín Legorreta, ya no pintamos en este negocio, nos van a decir, *sorry, my good friend, I'll see you next time you come to New York*».

El otro asunto que nos ocupó fue la decisión de no oponernos físicamente a la expropiación. Fue unánime, inspirada en un razonamiento lógico: que nuestra acción pondría en riesgo la estabilidad del país. Si en ese momento hubiéramos llevado el problema a las calles, se habría detenido la economía nacional. Basta imaginar las cuatro mil sucursales bancarias cerradas por instrucciones de las direcciones generales y presidencias de consejo; eso habría extendido la mancha de aceite a todos los rincones del país. Entonces, más que una acción en contra del gobierno de López Portillo, habría sido una acción en contra del país. La desechamos y decidimos defendernos jurídicamente. Ésa fue la decisión.

¿Cuáles podrían haber sido las consecuencias de una oposición física de nuestra parte a la medida? Bueno, pues ahí ya cada quien echaba a volar su imaginación en forma distinta; unos decían una cosa, otros decían otra, pero el factor común fue que, de hacerlo hubiéramos puesto en problemas al país, la marcha de la economía del país; desde luego también al gobierno, pero el gobierno no es más que una partecita del Estado. Entonces,

fue muy sencilla la decisión: no nos opondremos físicamente, pero sí nos opondremos en las cortes.

Después de tomados los acuerdos, Carlos Abedrop, como presidente de los banqueros, se comunicó a Los Pinos, no para solicitar una cita, sino para avisar que iba para allá el grupo de banqueros expropiados. Alrededor de las diez y media de la mañana entramos al despacho del presidente, quien nos recibió justificando su decisión al decirnos que no la había tomado por animosidad contra nadie en especial sino en función de los más altos intereses de la nación. Esta explicación no tardó en ser puesta en tela de juicio por él mismo al confesar que, como buen abogado, sabía que la expropiación había sido un acto inconstitucional, razón por la cual modificaría la Carta Magna a fin de evitar problemas.

93

Hubo muchas reuniones entre nosotros en los tres meses que siguieron a la expropiación, entre septiembre y diciembre, y en ellas se hablaba de todos estos temas. Si partimos de la decisión de fondo que habíamos tomado —no oponernos a la toma que había hecho ya el gobierno físicamente de los bancos—, entonces buscaríamos primero que se declarara inconstitucional lo hecho por López Portillo. Al principio no hablamos de indemnización, aunque sabíamos que la ley prevé que ésta debe hacerse antes o en el mismo momento en que se hace la expropiación. El mito de que fue una nacionalización es una barbaridad, si la banca era nacional, y la ley prevé que la expropiación-indemnización sea simultánea.

Lo de la indemnización fue después de que se agotó el cauce legal, ya que, de hecho, para que se nos entregaran los llamados BIBS (bonos para la indemnización bancaria), no sólo dimos nuestras acciones, sino también fuimos obligados todos los accionistas a firmar un documento en el que nos comprometíamos a no seguir juicio alguno; sólo entonces empezamos a hablar de cómo se nos indemnizaría. Hubo de todo. Durante

las negociaciones, las personalidades de ambos lados cobran un papel. Hubo una serie de instituciones que tuvieron mucho problema a la hora de hacer la valuación para efectos de pago, porque ya venían emproblemadas. Y a la hora de poner todo en blanco y negro, no les salían las cuentas; dos y dos no sumaban cuatro, sumaban tres. Entonces sí hubo problemas atribuibles a las personalidades de ambos lados, aparte el estado mismo de las instituciones, que las había de todos tamaños: chiquitas, medianas y muy grandes, buenas y menos buenas.

94

Tiempo después, en alguna ocasión, con un grupo de personas del sector privado y funcionarios que nos reuníamos con cierta regularidad —entre quienes se contaban Miguel de la Madrid y Carlos del Río, que entonces era ministro de la Suprema Corte de Justicia de la Nación—, al mencionar yo que el amparo promovido por los banqueros había sido desechado —y uso a propósito la palabra desechado porque no conozco los términos jurídicos precisos—, Carlos del Río dijo: «No, no se les desechó, se siguió el proceso, pero ustedes se equivocaron en la forma de plantearlo, y por eso no pudimos seguir adelante con el asunto». El presidente De la Madrid lo contradijo: «Carlos, sí lo desechamos». Éste ya no quiso discutir frente a un grupo de veinte personas. Según él, hubo un error de carácter jurídico en el planteamiento que hicimos.

Otra de las posibilidades de la defensa era que la expropiación no había sido aprobada en los términos que marca la ley, porque debía haber sido aprobada por 75% de los congresos de los estados y esto no había sucedido en los hechos. Entonces el gobierno inventó una argucia que consistió en imponer una multa a Correos de México porque supuestamente no entregó al gobierno de cierto número de estados, en tiempo y forma, la demanda para que ratificaran el asunto, y se dio por bueno el argumento.

## LA EXPROPIACIÓN COMO SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Yo creo que en 1982 las cosas pudieron haberse tratado de otra forma, tal y como se manejó la crisis de 1976. En este año estuvimos frente a una circunstancia similar. El tamaño de la crisis era mayor en 1982 que seis años antes, pero los principios básicos eran los mismos: no teníamos con qué pagar la deuda externa y la deuda interna. El gobierno nos acusó de ser los responsables, pero esto no fue más que un pretexto porque la verdadera causa de la expropiación no estaba relacionada con los problemas económicos, sino con un apremio de orden político.

95

Bueno, en realidad creo que no puede uno separar las dos razones porque se entremezclan. Indudablemente, el origen es de carácter político: la desesperación del presidente López Portillo por buscar alguna forma de marcar su periodo presidencial en la historia de México, ya que se daba cuenta de que su gobierno estaba terminando deslucidamente. Creo que, pensando un poco en lo que ocurrió con Cárdenas, quiso dar un golpe de timón que lo hiciera pasar a la historia, y la banca jugaba un papel importantísimo en la estructura económica, social y política del país.

¿Se pudo haber fijado López Portillo en otros sectores, como la televisión? Sí, mucho se habló de ello antes y después de la expropiación bancaria, pues parecía que era otra de las ideas que manejaba el presidente. Concretamente, la situación de Televisa. El licenciado Miguel Alemán Velasco en varias ocasiones comentó con algunos de nosotros su temor de que la empresa pudiera pasar por una expropiación. Finalmente no ocurrió nada. Indudablemente, desde un punto de vista estratégico, era más lógico proceder contra la banca que contra la televisión o los medios de comunicación, porque los efectos serían muy distintos.

Quitar la televisión a los particulares sin duda hubiera causado un problema, pero uno muy disperso, aunque en realidad se trataba de una sola empresa, Televisa, y era difícil imaginar

qué podrían haber hecho una vez expropiada. Hubieran tenido que llevar a cabo toda una reestructuración en cuanto a contenidos, manejo de las televisoras, etcétera, que no era una cosa sencilla. Hubieran tenido que replantear el papel que jugarían los medios dentro del contexto nacional. En cambio, en los bancos se encontraban con una estructura perfectamente definida, con labores y obligaciones reguladas, etcétera; era, por lo tanto, muchísimo más sencillo proceder en contra de organizaciones compactas, donde no tendrían que empezar desde cero, pues en la televisora al día siguiente hubieran tenido que rehacer la programación para hacer notoria la decisión tomada.

Otra razón para elegir como blanco a la banca es que, a través de ella se le pegaba al sector que para López Portillo era el enemigo del poder político. Y, si bien los medios pueden ser enemigos del poder político, también sabemos que hay modos de controlarlos, como de hecho lo hacían. Se controlaba lo que se decía, cómo se decía y cuándo se decía.

La razón de la expropiación de la banca, por tanto, yo diría, fue de carácter político y su propósito fue dar a López Portillo un lugar en la historia del país.

El presidente ya sabía que no podía pagar la deuda e inventó una salida: la estatización de la banca. ¿Cuál fue la excusa que encontró?, pues una verdaderamente infantil: «Nos han saqueado —dijo—, ellos han promovido la salida de divisas del país». Entonces yo pregunté: «¿En qué forma hemos promovido la salida de dólares, cuando que por ley los únicos que estaban autorizados a hacer el cambio de moneda eran los bancos?» Su obligación era esa: si un cliente pedía que se le cambiaran diez dólares o diez millones de dólares, tenían que hacerlo porque eran los únicos autorizados a hacer el cambio de moneda. Había casitas de cambio, pero realmente 99% de las operaciones se realizaba a través de las sucursales bancarias, que cubrían todo el territorio. Eso no era promover la fuga de capitales; lo

único que hacíamos era, de acuerdo con nuestra obligación legal, dar el cambio de moneda al que nos lo solicitaba, tan sencillo como eso.

Por aquellos días, no recuerdo exactamente en qué momento, el director del Banco de México, Gustavo Romero Kolbeck, nos hizo la petición, por lo menos a dos instituciones, a Bancomer y a Banamex, de que entregáramos las listas de cambiadólares, cosa a la que me rehusé por razón de carácter legal, ya que era parte del secreto bancario y solamente con una orden judicial podía yo entregarlas. Así se lo dije a Gustavo y él me contestó: «Pero es una petición del presidente». Pues sí, nada más que la ley dice otra cosa y, además, no les va a servir de nada, porque, suponiendo que hubiera tenido las listas, lo que era muy difícil porque no había la centralización de la comunicación electrónica que tenemos el día de hoy, hubieran sido cuartillas y cuartillas de nombres que no decían nada: «Juan Pérez cambió diez dólares», «Efraín Romero cambió 100 mil dólares». No les hubiera servido de nada. Ése fue sólo un intento de López Portillo de sustanciar la acusación de que habíamos promovido el asalto al Banco Central.

«Nos han saqueado», dijo, cuando lo único que estábamos haciendo era cumplir con la ley. Yo les preguntaba: «¿Qué debíamos haber hecho al ver que llegaba Juan García y nos decía: ‘Quiero cambiar equis pesos por dólares’? ¿Le debíamos haber dicho: ‘No te los podemos cambiar por orden del presidente’?»

El razonamiento del presidente tuvo un carácter ideológico, típico de las izquierdas. Hay que recordar que en la formación de toda esa camada de políticos mexicanos estuvieron presentes las tendencias izquierdizantes. Indudablemente, la expropiación tuvo un lugar en la mente, no solamente de López Portillo, sino de muchísimos de los que entonces formaban el gabinete. Era parte de su bagaje ideológico, que significó el abandono de una política de desarrollo compartido, iniciativa privada y gobierno, ideología que durante muchos años siguió el Partido Revolucionario

nario Institucional. Luis Echeverría fue el primero en darle un golpe al timón. El responsable del desarrollo y el que debe llevarlo a cabo —decía— es el Estado, el gobierno, no la iniciativa privada. Ese era el tema de trasfondo ideológico que flotaba en el ambiente, no solamente de México. Fue lo que sucedió en toda la América Latina. Son los gobiernos los que deben encargarse de la economía y al diablo con el desarrollo compartido.

#### ANTICONSTITUCIONALIDAD

98

En mi ignorancia de lego no alcanzo a entender la naturaleza del acto jurídico que declaró constitucional el hurto de la banca, cuando el Congreso había sido convocado para escuchar y contestar el Informe del Ejecutivo y sólo eso. No puedo aceptar que tras breves minutos de silencio, sin más trámite que la ovación, al estilo de las asambleas de Andrés Manuel López Obrador o de la consagración de Agustín de Iturbide como emperador, bastara para desautorizar un precepto constitucional vigente.

Sin contar con la sutil sapiencia del abogado, la única explicación que concibo en lo tocante a que la Suprema Corte aceptara la modificación del texto *a posteriori* es que, valiéndose del tan mexicano sistema de la «cargada», prefirieron agacharse haciendo a un lado el universal concepto de la no retroactividad de las leyes.

El 1 de diciembre, sin siquiera dar tiempo a que fallara la Suprema Corte, escuché atónito y confuso, armado del cinismo necesario para comprender el arte de la política, cómo el presidente De la Madrid nos llamaba a todos los mexicanos a entender cabalmente el peligro inminente de perder el país todo, a la vez que tocando las fibras del corazón nos conminaba, de manera más que sutil, a acompañarlo en su decisión de evitar que México se nos fuera de las manos «como arena entre los dedos». Yo, como muchos otros, nos dimos a esa ardua tarea.

¿Por qué los banqueros actuamos como lo hicimos? ¿Fuimos mansos, nos dio miedo? ¿Qué pensábamos?, se preguntarán ustedes. Tuvimos tres razones. La primera, que las fuerzas del orden, a cargo de Durazo, cercaron por la mañana las instituciones aun antes de que López Portillo fuera al Congreso. La segunda y más importante: no quisimos, como mexicanos, con acrecentado sentido patriótico, llevar el robo de los bancos a las calles por el riesgo de atentar contra la estabilidad de la Nación. Tercera: conociendo el perfil del presidente electo, teníamos la esperanza de que, llegado el momento, él encontraría la forma de anular un acto a todas luces anticonstitucional... Que nos equivocamos, sí desde luego, pues no tomamos en cuenta que la composición de la Cámara negaba tal esperanza, ya que la mayoría de diputados y senadores debían sus cargos al personaje saliente.

99

#### INDEMNIZACIÓN

En cuanto a la indemnización, ésta fue una tomada de pelo —las cuentas del gran capitán— y si Jesús Silva Herzog dice que se atendió puntual y honestamente, cosa que reconozco, para evitar entrar en detalles, sólo les diré que el gobierno se negó a pagarnos a los banqueros el crédito mercantil de las instituciones, siendo que éste es el más valioso activo de cualquier empresa de servicio como los bancos —su nombre, su prestigio, su logo, su historia, la calidad de sus servicios—. El gobierno sólo nos pagó el valor en libros de nuestro equipamiento: un robo en despoblado.

¿Por qué lo aceptamos? Por aquello de que, de lo perdido, lo encontrado.

#### LA BANCA EXPROPIADA

En cuanto al funcionamiento de la banca en poder del Estado, existen opiniones muy distintas. Si, por ejemplo, se habla con

Jesús Silva Herzog, que es muy amigo mío, él va a decir: «Tanto la expropiación como la indemnización se hicieron conforme a los acuerdos que tuvimos, en una forma limpia; hay un libro blanco que lo atestigua y durante los diez años que estuvo en manos del gobierno se manejó bien, tan bien o mejor que cuando ustedes la tenían». Yo soy de una opinión totalmente distinta en cuanto a su manejo y no he tenido el deseo de enfrascarme en una discusión un tanto cuanto inútil, porque es como discutir si Guillermo el Conquistador hizo bien al invadir Inglaterra. Por eso no me he metido a tratar de contradecir cosas que no le interesan ya a nadie, la realidad se impuso.

Sin embargo, y con el afán de retomar el tema, parto de varias cuestiones de fondo. Primero, los que nos sustituyeron, todos tenían una falta total de conocimiento de lo que es manejar la banca comercial; el único que se podía decir banquero es Ernesto Fernández Hurtado, nada más que la diferencia entre un banquero central y un banquero comercial es la misma que hay entre ser banquero y ser minero. Es verdad que hay algunos principios empresariales que se parecen, pero son dos cosas distintas. Entonces, desconocían totalmente lo que es la banca comercial, y la banca no se improvisa, es una profesión, aunque no haya carrera universitaria para ser banquero; hay de finanzas en general, incluida la bolsa de valores, pero nada que fuera estrictamente bancario. Entonces, una actividad muy técnica como es la banca comercial, pasó a manos de gentes que la desconocían totalmente, fundamentalmente políticos, con excepción de Ernesto, quien fue a Bancomer. Había ahí algo que no auguraba bien. Es como si quisiera improvisar a un relojero, a un médico o a un ingeniero, no es posible.

Segundo, para poder enmarcar a estos nuevos funcionarios dentro de la nómina del gobierno, los directores —porque no eran presidentes— de los bancos no podían ganar más que un subsecretario, cuando las estructuras de salarios en los bancos

eran totalmente distintas. Eso se tradujo en el desánimo de muchísimos funcionarios de carrera bancaria. «Bueno —decían—, ¿cuál es mi futuro? ¿Yo voy a seguir trabajando 24 horas al día para que me digan que no puedo ganar más que el subsecretario B de la Secretaría de Hacienda?» Otra cosa más: para ascender de puesto, los funcionarios bancarios consideraban que debían hacer carrera política, pues todos los directores eran políticos. Sobrevino, entonces, un empobrecimiento de las jerarquías dentro de los bancos, porque la gente se fue en busca de otros horizontes, donde pudiera tener una carrera por delante.

101

Tercero, la corrupción entró en grande en los bancos. No me atrevo a precisar, en unos fue antes que en otros, pero empezaron a operar todos los métodos que conocemos en México, que son muy variados. No digo que no hubiera habido casos de corrupción cuando las instituciones de crédito eran privadas; sí los había, indudablemente, pero cuando los descubríamos éramos implacables. Por ejemplo, los despachos jurídicos de Banamex eran enormes, teníamos cientos de abogados corresponsales que cubrían todo el territorio; en alguna reunión que tuvimos con la jerarquía legal del banco nos dimos cuenta de que fulano de tal, que había cometido un fraude, a los dos años ya estaba fuera. Entonces dijimos: «Esto debe tener alguna razón, no sucedió por milagro de la Virgen de Guadalupe, porque le hayan rezado». Al investigar, nos encontramos con que los mismos abogados que lo metieron a la cárcel habían dejado pequeños huecos, para después negociar con él una apelación basada en ese resquicio. En consecuencia, instituímos un sistema en el que los honorarios a los abogados se pagaban en función del tiempo que estaban encerrados los defraudadores o quienes hubieran cometido algún otro delito. Si el delincuente se quedaba diez años, todos los meses recibían su cheque. En síntesis, sí había corrupción, como en toda labor humana, pero éramos implacables, pues se trataba de luchar contra los hábi-

tos, costumbres y usos que hasta la fecha estorban el desarrollo del país. En el caso de la banca expropiada, las prácticas indebidas se debían muchas veces al otorgamiento de créditos mal garantizados o que no tenían una solidez en su fuente de repago. La razón se fundaba en la máxima de «tú me rascas la espalda hoy y yo te la rasco mañana».

102 Para coronar el pastel de lo que he dicho, se presentó un problema más: la cuestión de jerarquías. ¿Quién tenía un ascendiente moral práctico dentro del gobierno en ese momento sobre un señor que había sido ministro? Pongo por caso a don Antonio Ortiz Mena, de Hacienda, jefe del Banco Interamericano de Desarrollo, etcétera: ¿qué ascendiente podía tener el «virrey de la banca expropiada»? ¿Qué podía hacer él frente a estas personalidades fuertes? No había realmente una lógica estructural de persona a persona. La Comisión Nacional Bancaria, el Banco de México, el propio secretario de Hacienda, que era la primera vez que ocupaba el cargo, frente a un Ortiz Mena con 40 años de historia; no podían hacer nada.

Esto nos lleva al problema de créditos mal otorgados. La única forma que tengo de ejemplificarlo es con las carreteras. Un día, al presidente Carlos Salinas de Gortari se le ocurrió que debían construirse 6 mil kilómetros de super carreteras, y alguien le dijo: «¿Y de dónde va a salir el dinero?» Carlos le contestó: «¿Pues, qué, los bancos no son nuestros? Los bancos van a financiar las carreteras». Entonces se hizo el programa de las carreteras con el resultado que conocemos. Los trazos están mal hechos porque se improvisaron, porque le dijeron a los constructores: «Presenta el proyecto México-Acapulco, tienes 90 días para hacerlo». Así también se hicieron las estimaciones de cuánto iba a costar: «A ver, Juanita, toma nota; de cemento vamos a necesitar tanto, etcétera». Y se hicieron los cálculos de flujos de vehículos o aforos que se pensaba habrían de utilizarlas. El resultado fue que, en el caso de Acapulco, la autopista

costó equis veces más de lo que se presupuestó y todavía no sirve porque estuvo mal trazada. Se tendió por lugares donde hay asentamientos que no se pueden corregir de ninguna manera, por eso parece que vamos en montaña rusa. Y así debe haber ocurrido con muchas de las demás.

En cuanto a los aforos, el error consistió en que no tomaron en consideración un aspecto muy importante, que a un banquero no se le habría escapado: ¿quién va a ser el cliente?, ¿cuál es la fuente de repago? ¿Cómo hicieron los aforos?, no sé, pero no tomaron en cuenta una cosa, que en México el transporte era el hombre-camión, no las grandes empresas. En aquel momento Juan Pérez tenía un camión; iba a la Línea de Oro y decía: «Quiero entrar en la cooperativa de la ruta México-Acapulco, tengo un camioncito, yo lo voy a manejar, yo vivo de eso». Pero de un día para otro le dicen: «Te vas a ir por una super carretera que te va a costar 500 pesos por pago de casetas». Entonces, él hace su cuenta: «Cobro mil pesos, de los cuales tengo que entregar 500, me quedan 500 para gasolina, que es un gasto inevitable, llantas, mantenimiento, apenas una manita de gato para que me quede lo más que se pueda de los 500 pesos restantes». Pero, como no le alcanza para vivir, decide tomar la carretera libre, con la consecuente caída de los aforos previstos en la autopista.

El banco que hizo más carreteras en México fue Serfín. Cuando se reprivatizó la banca, decían: «Nosotros fuimos el banco que más creció, vean las cifras: Serfín era de este tamaño y cuando se privatiza es de este tamaño, fuimos los que hicimos más carreteras». Por supuesto, estaban decididos a hacer crecer lo que les habían entregado, fusionando todos los banquitos quebrados que andaban ahí y reducirlos a los 18 que el gobierno había decretado que existieran. Por lo tanto, alguien los tenía que absorber. Antonio Ortiz Mena, a cargo de Banamex, por el contrario, dijo: «Nosotros no financiamos ni una carretera porque esto no va a pagarse; el problema político me lo dejan a mí».

Otro tema: siempre oímos a los izquierdizantes hablar del peligro de que se coluda el poder político con el económico; para ellos no hay peor pecado, pero, ¿qué fue lo que ocurrió con la expropiación si no la colusión total? El patrón de la banca era nada menos que el presidente de la República. La colusión entre el poder económico y el político que se dio con la expropiación fue digna de una dictadura. ¿Qué más dictadura puede haber que cuando los bancos dependen del poder político? ¿Cómo, por tanto, funcionó la banca? Pues funcionó mal.

104

El rezago tecnológico fue otro de los factores que incidió en el mal funcionamiento de la banca. ¿Por qué ocurrió? Revisemos el criterio de un administrador público frente al de un propietario del negocio. Al propietario no solamente le interesa lo del día de hoy, sino cómo va a ser dentro de un año, dentro de dos, dentro de diez, dentro de quince; por lo tanto, hace las inversiones que se requieren para garantizar la permanencia de su negocio. Pero si, por el contrario, el encargado de un banco fue nombrado por el presidente y sabe que su función terminará con el final de la administración de quien lo nombró, ¿de qué se preocupa? De PEMEX, la Comisión Federal de Electricidad, Luz y Fuerza del Centro, etcétera.

Otra de las razones del mal funcionamiento de la banca estatizada está relacionada con eso mismo. Nosotros los banqueros gastábamos una cantidad de dinero en entrenar personal. Yo no sé qué sucedió, pero hubo reducciones importantes de gasto en ese rubro, que es vital. En aquel entonces llegar a una gerencia de sucursal era un proyecto de vida, se pasaba una vida en eso; desde trapear la sucursal hasta llegar a ser gerente, para jubilarse. Había sido una vida muy respetuosa, muy exitosa. Pero durante 25 años se habían ido haciendo banqueros, poquito a poco, no hay carreras universitarias para ser banqueros.

En la gente existe una idea equivocada de lo que es un banquero. Nos pintan vestidos de frac, con nuestro montón de di-

nero haciendo números, dinero que es de los depositantes y que tarde o temprano habrá que regresar a ellos. Nada más alejado de la realidad. Yo nunca hice un número y estoy seguro que Espinosa Yglesias tampoco. Eso era para los analistas y operadores bancarios. Realmente lo que hacíamos los banqueros era otra cosa totalmente distinta; era entender los momentos que vivía el país y cómo podíamos ayudar, cómo podíamos cooperar para que caminaran las cosas, una labor que era más importante para la toma de decisiones que el indicador del balance del cliente. Nosotros analizábamos quién era el cliente, si era una persona moral, quiénes eran sus funcionarios, si eran gente honesta y conocían el negocio, qué producto tenían, si éste tenía permanencia indefinida, como fabricar pan. En fin, conceder un crédito no era cosa de un balance, significaba conocer la industria, el sector en que se movía, qué perspectivas había para ese sector, si era gente realmente experimentada en su materia o no. Los números eran una cosa secundaria. Las garantías eran una cosa terciaria, como lo demostró la crisis de 1994-1995. Existe un cuento a propósito de las consecuencias de esa crisis: un director de Bancomer llega con uno de Banamex y le dice: «Oye, ya no sé qué hacer con 10 mil automóviles que he recogido, no sé en dónde estacionarlos...» A lo que el de Banamex contesta: «No te preocupes, Juan, de casualidad yo tengo 10 mil casas que he recogido y están vacíos los garajes». Qué buena idea; vacíos los automóviles y vacías las casas. Al cabo de un tiempo, se echaba a perder el automóvil y se echaba a perder la casa. Entonces, ¿en dónde estaba la garantía? No es cosa de números, no es cosa de garantía, es cosa de sociología aplicada: por eso la función de un banquero no se puede aprender en las universidades.

Ahora bien, la entrega de algunas atribuciones de los bancos a las casas de bolsa les restó fuerza a aquéllos. Pero la razón de Miguel de la Madrid para hacerlo fue que se dio cuenta del problema de falta de confianza en la banca por estar en manos del

gobierno. Pensó, entonces, que se debía dar oportunidad a la iniciativa privada de seguir manejando parte de la banca en forma paralela. Obviamente, fue una competencia para la banca, no sé si determinante o no, pero sí les quitó un pedacito del pastel.

#### LA REPRIVATIZACIÓN

106 No obstante las buenas intenciones del gobierno de llevar a cabo un proceso transparente y equitativo, según nos dijo Pedro Aspe a un grupo de ex-banqueros y a mí, durante el proceso de reprivatización de los bancos los dados estuvieron cargados. Repitieron el error de entregar un negocio de carácter especializado a gentes que no tenían ni la menor idea de lo que era un banco. Fue meter a un camionero en el negocio bancario, ¿qué sabe un camionero de manejar un banco?

A mí me negaron la posibilidad de pujar por Banamex en la subasta, a pesar de que expliqué que nadie conocía ese banco como yo y que quizá aún conservaba el liderazgo que se necesitaba para enderezar su trayectoria. Más aún, rechazaron mi propuesta de adquirir los bancos regionales que habían estado asociados a Banamex para agregarlos a Inverlat. Las razones que esgrimieron eran políticas. «No puedo encarecer el costo político de la medida», me dijo Salinas, refiriéndose a mi deseo de recuperar Banamex. En cuanto a los bancos pequeños, fue Miguel Mancera, el director del Banco de México, quien me aclaró las razones de la negativa: «Es claro que, de prosperar, ustedes adquirirán muy barato una serie de banquitos que, luego de fusionarse en una sola institución, se convertirán en un bancote». De nuevo el argumento tenía un trasfondo político: no permitir el fortalecimiento de un sector al que consideraban enemigo, el de los banqueros.

Yo sé que en la asignación de las instituciones bancarias hubo mucha corrupción e imposiciones de carácter político:

«Tú eres mi amigo, tú no eres mi amigo». Nunca supe exactamente quiénes fueron unos y otros; mi relación con el presidente Salinas era buena, pero no como para preguntarle nada al respecto. El rechazo a la participación de Espinosa Yglesias quizá tuvo relación con eso; él era poco diplomático, pero no puedo afirmar nada.

Ahora bien, la falta de conocimiento, de oficio, de experiencia en el negocio bancario contribuyó a la crisis de la banca en 1995, pero el factor principal fue la quiebra del país. ¿Por qué? Porque al venirse a la quiebra las empresas, mucha gente quedó desempleada y si entre ellos se encontraban deudores de la banca, personas que habían pedido un préstamo para casa, pues simple y sencillamente ya no pudieron pagar. ¿Con qué iban a pagar la hipoteca, el refrigerador, el automóvil?

Lo terrible de Carlos Salinas es que nos hizo creer que con el Tratado de Libre Comercio estábamos entrando al primer mundo, y esto influyó en los empresarios que decían: «Si hoy produzco cien cajetillas, cuando entremos al primer mundo, con la posibilidad de vender en Estados Unidos, voy a vender quinientas, por lo tanto necesito otros cuatro trenes para fabricar cigarros». Pero antes de que terminara de pagar el crédito que contrató con ese fin, resulta que la economía del país entró en crisis, y él se quedó endeudado y sin la posibilidad de fabricar o vender las cuatrocientas cajetillas.

El factor principal —y por eso fue sistémico el problema— fue el quiebre de la economía del país, que afectó por igual a empresas y a particulares. Ahora, algunos funcionarios públicos, como Jesús Silva Herzog, arguyen, no sin cierta razón, que hubo un deseo de los nuevos banqueros de recuperar a la mayor brevedad posible las inversiones que habían hecho a precios muy altos expandiendo el crédito fuera de toda proporción. Sí hubo indudablemente en todos los bancos una expansión más allá de lo que podía soportar la situación económica en general

del país. El razonamiento de aquellos banqueros fue: si con una tarjeta gano diez pesos, con dos voy a ganar veinte. Y el crédito al consumo se excedió. Parecía cosa fácil, bastaba con que se parara uno en una esquina y empezara a gritar ofertándola por 150 pesos. No se debieron haber concedido esos créditos. ¿Por qué se otorgaron? ¿Por corrupción, por errores de cálculo o, simple y sencillamente, por codicia?

108 Ésa fue la parte culposa de los banqueros en la crisis bancaria, pero hubo otras causas. Apenas estábamos tomando los hilos del negocio en nuestras manos, cuando se autorizó la llegada al país de sucursales de la banca extranjera. México no necesitaba tantos bancos y la situación se complicó aún más para nosotros. Habíamos recibido las instituciones financieras descapitalizadas y con una cartera muy mala, de la que el gobierno sólo se hizo cargo de manera parcial. Al presentarse la crisis de 1995, los accionistas habíamos llegado al límite de nuestras fuerzas en el intento por capitalizar nuestros bancos y ya no pudimos hacer frente a la falta de liquidez resultante de la crisis. El gobierno tuvo que entrar al quite mediante el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA).

#### LA CRISIS DE 1995

En efecto, el FOBAPROA formó parte de las soluciones que se dieron a la crisis de 1995 y es importante recordar que los rescates bancarios son una constante en la historia de la banca de todo el mundo. La razón es simple: los fondos en manos de los bancos están constituidos en 90% por los recursos de sus ahorradores, es decir, de los ciudadanos de un país a los que el Estado no puede abandonar a su suerte. La crisis de ese año, sin embargo, se pudo haber manejado de otra forma, como se hizo en una crisis anterior: el gobierno ayudó a los deudores que no podían pagar porque estaban quebrados, ya fuera rees-

tructurando créditos o dándoles más dinero, pero en función de las necesidades y posibilidades del deudor; él decía que era lo que necesitaba para poder pagar su deuda. Pudimos haber utilizado el mismo sistema en 1995. Sin embargo, nos fuimos por un esquema distinto, que fue el de ayudar a los bancos. Es diferente que yo le pregunte a Juan García: «¿Qué necesitas para poder pagar?», «Pues yo necesito diez años más y, además, necesito que me prestes 500 mil pesos o 5 millones de pesos más para acabar de instalar las cuatro líneas de cigarros que había yo empezado a instalar». Entonces, el gobierno hubiera aportado el dinero en función de una necesidad racionalizada, concreta, que se podía comprobar. Los créditos en dólares en el contexto de la devaluación tuvieron otro costo, pero todo se pudo racionalizar. En cambio, el dinero se le dio al banquero y el problema no se resolvió. Hubo gente de buena voluntad, banqueros honestos, que hicieron las cosas bien, pero también hubo otros que dijeron: «Ésta es la mía».

109

Al pedírseles garantías, los pillos presentaban una cajetilla de cigarros. «Y, ¿en cuánto la tomaste?», se les preguntaba a los banqueros al vapor. «En 500 mil pesos» podía ser la respuesta. «¿500 mil pesos la cajetilla?», «Pues sí, ese es el valor que le atribuí». Eso fue lo que hizo Carlos Cabal Peniche, del Banco Unión. Todos los bancos estaban emproblemados, porque era una crisis sistémica, pero él tuvo una idea maravillosa para salir de esa situación. Decía a sus colegas: «Yo sé que tú tienes problemas de capital, yo también los tengo, qué tal si yo te doy 500 millones de pesos como capital para tu banco, a cambio de que tú me des 500 millones de pesos para capitalizar el mío». Es una operación que suma ceros, pero en el capital yo sumaba 500 millones y él sumaba 500 millones; la realidad es que eran virtuales. Quienes pensaban que esa era una solución es que eran defraudadores de alto vuelo.

## EXTRANJERIZACIÓN DE LA BANCA

110 Si como acabo de señalar el más importante efecto de la expropiación consistió en el benéfico empujón que ésta propinó al sistema político, ayudando a desbarrancar al partido único, el segundo, por su importancia, para el presente y el futuro del país, lo constituye la extranjerización del sistema bancario. Para resolver la crisis de 1995, no cabe duda de que políticos y funcionarios se fueron por el camino fácil: extranjerizar la banca. Se necesitaba más capital, pero después de tres años de intentos por sacar a flote la banca reprivatizada, ningún accionista quería meterle más dinero debido a que todo México, no sólo los banqueros, sabíamos que ésta no podría salir adelante ante la quiebra del país. ¿Quiénes podían meterlo? Los extranjeros.

El gobierno, una vez más sin atender a las consecuencias de su actuación, decidió vender las instituciones sin importar o comprender que junto con ellas también enajenaba la soberanía económico-financiera del país. Ahora y quizá para siempre, cualquier asunto con los bancos pasa a manos de otros, que no las nuestras, y la autoridad, temerosa, no atiende el cada vez mayor clamor en torno a aquéllos y sus servicios:

- ⊙ Que sus utilidades rebasan con mucho lo que representa el negocio mexicano frente al total de su actividad a escala global. *Sorry my friend me not understand...* Pamplinas, mil veces pamplinas.
- ⊙ Que los bancos no prestan al sector productivo. Silencio.
- ⊙ Que los bancos cobran comisiones dos, tres y diez veces más elevadas de las que perciben sus matrices en sus países de origen... El Congreso nos aturde a todas horas haciéndonos saber que gracias a su intervención los bancos en algunos casos ya no habrán de hincarnos el diente.

- ⊙ En fin sordos cuando señalo que los bancos no cumplen con su obligación social en su carácter de intermediarios concesionados del ahorro de todo el país. Ominoso silencio.

Ahora bien, sin exculpar de ninguna manera a López Portillo, en honor a la verdad, debo decir que la extranjerización como salida posible en mente del gobernante, no es atribuible a don Pepe solo. Miguel de la Madrid al declarar la irreversibilidad de la estatización, Carlos Salinas por haber llevado al país a la quiebra y Ernesto Zedillo por desentenderse de la evolución de la banca nuevamente en manos privadas, fueron todos igualmente responsables.

III

#### BALANCE

Por todo lo que acabo de mencionar, la expropiación de la banca es un parteaguas en la historia de México. Y, aunque decirlo sea una barbaridad, quizás fue necesaria desde el punto de vista histórico, pues fue la circunstancia que abrió camino hacia la modernización del país debido a que el sistema político estalló. Con Miguel de la Madrid fue un estallido chiquito; por las circunstancias, con Salinas, que era una persona totalmente distinta, el estallido fue enorme; con Zedillo se consolidó la banca extranjera en México; sin embargo, con Vicente Fox llegamos todos a lo que hoy llamamos la democracia; democracia gracias a la cual hoy podemos estar discutiendo una serie de temas que unos años atrás eran intocables. ¿Por qué?, porque la expropiación nos llevó a un cambio de tal magnitud, que todo aquel aparato que funcionó durante 70 años, con sus asegunes, se derrumbó.

Retomando en lo esencial aquella joya de la estupidez política mexicana, en épocas de Echeverría, la expropiación, «no fue ni mala ni buena, sino todo lo contrario». Un suceso triste-

mente necesario para convencer a millones de mexicanos de la necesidad del cambio. Bueno por apresurar la muerte del presidencialismo absolutista; malo, malísimo por la pérdida de nuestra soberanía financiero-económica; contrario por impedir todo aquello que pudo haber acelerado el desarrollo del país.



## LA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA PRIVADA EN MÉXICO<sup>1</sup>

José Pintado Rivero<sup>2</sup>

Las valiosas intervenciones que hemos escuchado esta mañana demuestran el profundo interés que anima a este destacado grupo de mexicanos, convocados por nuestra querida amiga Amparo Espinosa Rugarcía, para intentar describir y analizar las causas y efectos de la injustificada y lamentable estatización de la Banca en México, ocurrida el 1 de Septiembre de 1982.

Principiaré por hacer un muy breve análisis de la situación económica del país durante el período que va de 1977 a 1982 en el que el presidente López Portillo lo gobernó.

Se ha llamado con justicia a este período como «El Desarrollo Desestabilizador», y tuvo su origen en el anterior período de gobierno del licenciado Luis Echeverría, que culminó con la bancarota de 1976, de la que pudo México salir con grandes trabajos, gracias al crédito que para apoyar al país tuvo que otorgarnos el Fondo Monetario Internacional.

Pero debemos hacer notar que López Portillo, inició su gobierno con los mejores augurios, pues coincidiendo con su primer año de gobierno surgió el aumento de los precios internacionales del petróleo, que coincidió a su vez, con halagüeños

---

<sup>1</sup> Presentación en el Seminario xxv Aniversario de la nacionalización de la banca. Reflexiones pendientes, organizado por la Fundación ESRU y el Centro de Estudios Espinosa Yglesias el 7 de septiembre de 2007.

<sup>2</sup> Director General de Banco Comercial Mexicano hasta 1982.

resultados en nuestro trabajo de exploración y extracción petrolera. El precio del petróleo mexicano de exportación subió más de 14 veces entre 1973 y 1981.

Con estos reconfortantes augurios, el gobierno se lanzó a tambor batiente a una política de gasto público, que desgraciadamente fue deficitario desde sus orígenes, a pesar de los excepcionales ingresos petroleros a los que me referí, y los cuales empezaron a declinar en el último tercio del gobierno de López Portillo, ante la competencia de otros productores.

114

Probablemente con esta declinación, las políticas de gasto público del ya desorbitado gobierno de López Portillo, originaron muy pronto que sus políticas basadas en el financiamiento inflacionario para la inversión y el gasto en el interior del país, nos endeudara de manera desmedida con entidades del exterior.

Por otra parte, se dio paso a una inversión dispendiosa de esos cuantiosos recursos.

Al mismo tiempo se mantuvo siempre un tipo de cambio sobrevaluado, que desequilibró fuertemente la balanza de pagos y en vez de lograrse una mayor autosuficiencia, se originó una grave dependencia en los financiamientos del exterior; en lugar de aprovechar el alza de los precios mundiales del petróleo, que nos brindaba generosamente la obtención de créditos en el mercado internacional.

Subimos los precios del petróleo de exportación en franca contradicción con las tendencias del mercado mundial, lo que provocó la cancelación de innumerables contratos de suministro y la baja drástica de nuestras exportaciones.

Sin embargo, es difícil explicar que alguien que comenzó con tan buenos auspicios pudiera encontrarse, seis años después, contra la pared.

Es opinión aceptada que el gobierno trató de forzar el ritmo del desarrollo, sin importar las consecuencias inflacionarias. Se dijo entonces al más alto nivel, que «la inflación es el costo del

desarrollo» y se perdió todo control sobre ésta. Paralelamente se llevó a cabo una inversión insuficiente y dispendiosa de cuantos recursos se dispuso y se mantuvo un tipo de cambio sobrevaluado, que desequilibró la balanza de pagos.

Con todo esto, se aumentó nuestra dependencia comercial y financiera del exterior.

Es precisamente a fines del sexto año de su gobierno, cuando una pequeña camarilla de servidores públicos cocinaron para el Presidente López Portillo, el decreto de nacionalización de la banca, que éste dio a conocer, sorpresivamente, durante su 6º. Informe de gobierno, después de intentar una larga y populista justificación del derrumbe económico de su sexenio. Adoptó el control integral de cambios y lo presentó como medida rescatora de la economía nacional, cuando su gobierno había pasado casi seis años sin enmendar una serie de graves errores en su concepción financiera y fiscal.

Sin embargo, debemos hacer notar que, a raíz de la nacionalización, ciertas personas connotadas del mundo financiero y funcionarios públicos de cierto prestigio de México aceptaron dirigir los bancos nacionalizados, pues pudo más el atractivo de esos puestos que el rechazo que la injusticia que se estaba cometiendo, debería haber provocado en ellos.

El presidente De la Madrid, que apenas tres meses después de la nacionalización recibió la papa caliente, tuvo que enfrenarse al problema, sin deberla ni temerla y se avocó al manejo directo de las instituciones nacionalizadas, las que pasaron por un duro período durante el cual pararon su desarrollo y crecimiento, en forma substancial.

En efecto, durante los seis años que duró el sexenio presidido por Miguel de la Madrid, se conservaron todas las instituciones de crédito en poder del gobierno mexicano, lográndose la mera subsistencia de éstas, sin pena ni gloria.

Al cambiar el sexenio las nuevas autoridades, llenas de ideas, decidieron el retorno de la banca al sector privado.

Este retorno, que debió haberse hecho con gran cuidado, se efectuó en forma atropellada y peculiar, pues, en general, los que se interesaron por la banca nacionalizada fueron precisamente los agentes de bolsa que durante el sexenio anterior se habían puesto las botas, operando sus casas de bolsa con grandes libertades que les permitieron invadir el papel que los bancos adormilados no estaban desempeñando.

116

Hacienda, desgraciadamente, vendió la banca en un proceso poco cuidadoso y el resultado fue, que los banqueros improvisados recibieron la vieja banca y la proyectaron sin la supervisión adecuada de las autoridades y cometiendo en varios casos, lamentables abusos.

La consecuencia de la mala selección y la falta de cuidado para devolver la banca, empezó a verse con claridad, cuando el gobierno federal se vio obligado a intervenir varias instituciones de los nuevos banqueros. Para salvar las crisis que se presentaron, se instituyó FOBAPROA, que se convirtió en un «fondo hospital», a donde iban a parar las instituciones enfermas.

Más tarde, las instituciones que lograron salvarse, la mayoría de ellas en manos de antiguos agentes de bolsa, se vendieron a la banca extranjera con el resultado práctico de que las instituciones bancarias mexicanas de importancia desaparecieron totalmente y fueron substituidas por la banca extranjera, que ahora tiene el control de la banca mexicana.

# LA BANCA EXTRANJERA Y LA ESTATIZACIÓN DE LA BANCA

*José Carral*<sup>1</sup>

## EL SISTEMA FINANCIERO Y LA BANCA EXTRANJERA ANTES DE LA ESTATIZACIÓN

Para referirnos a las características del sistema financiero en México hacia fines de los años setenta del siglo xx, no vamos a remontarnos hasta la Colonia con los ingleses y los derechos que tenían sobre las aduanas, pero sí al periodo de integración de México como país, después de la lucha entre liberales y conservadores. Es entonces, con Porfirio Díaz, cuando se produce el asentamiento real del México moderno.

Díaz, de quien podemos decir que era un estadista nato, establece relaciones con otros países, fortalece de manera notable las relaciones con Europa e incluso invita a japoneses a asentarse en México. Claro que luego viene con mucha fuerza, como consecuencia de la Revolución, la reclamación a México de pagos de indemnización por los daños a intereses extranjeros durante el conflicto armado, así como el pago de los empréstitos que se habían iniciado con Porfirio Díaz y que continuaron con Francisco I. Madero. Finalmente, en 1925, cuando ya es secre-

---

<sup>1</sup> Representante del Bank of America para México y Centroamérica durante 31 años.

tario de Hacienda Alberto J. Pani, se alcanza un régimen económico más estable y la economía se recupera gradualmente de la crisis de la Revolución. Es en ese año cuando se funda el Banco de México y empieza a participar la banca internacional en el país, en respuesta a la buena voluntad que muestra el gobierno mexicano hacia la inversión privada.

118 Mas llega un momento —en 1938— en que México se transforma en un país indeseable y poco atractivo para la banca internacional, debido a la expropiación petrolera. Se retiran los bancos que estaban interesados corporativamente en las empresas petroleras —los grandes neoyorquinos, como el Citibank, el Chase Manhattan Bank, el Manufacturers, el Continental y el Bankers Trust— dejando a México totalmente huérfano de financiamiento extranjero. Eso sucedió porque el mundo financiero no sabía hasta dónde se llegaría con esa política de expropiación, pues se trataba de la primera vez que una nación recuperaba sus riquezas naturales. Para restablecer la confianza y la credibilidad en México, el general Lázaro Cárdenas le pide a su secretario de Hacienda, el licenciado Eduardo Suárez, que localice bancos importantes en Estados Unidos para sembrar de nuevo la semilla del interés en el país.

En ese momento al licenciado Suárez se le ocurre ir a California, donde el señor A. P. Giannini, agricultor de origen italiano había creado un importante banco. Luego de obtener muchísimo éxito con cultivos regionales, en 1904 fundó el Banco Italiano, que empezó dando crédito a agricultores de ascendencia italiana. Cuando, al paso del tiempo, el banco cobró importancia, Giannini compró en Nueva York la marca de otro banco pequeño, Bank of America, y la llevó a California. Vino entonces la transformación de la institución. Tras el gran terremoto de 1906 y los catastróficos incendios que asolaron San Francisco, Bank of America se dio a conocer al mundo al prestarle a aque-

llos que lo habían perdido todo. De esa manera se convirtió en un banco importantísimo, pero local; enorme pero aún un banco provinciano de California.

Es a ese hombre visionario, Giannini, a quien va a ver el licenciado Suárez para invitarlo a una convención bancaria —de las primeras que hubo— que se llevaría a cabo en Torreón en 1940. En el encuentro, a Giannini le gustó esa ciudad y se encontró con un país que se parecía mucho a Italia, por lo que preguntó a Suárez qué quería que Bank of America hiciera en México, anunciándole que, como vecinos nortños, estaban en la mejor disposición de apoyar. Entonces, Suárez, con toda intención, le pidió que otorgara un crédito a Petróleos Mexicanos (PEMEX). Y como el banco no tenía ningún conflicto de interés en esa rama industrial, pues no tenía los grandes negocios de la Standard Oil, Texaco o El Águila —compañías con las que había tenido conflicto el gobierno mexicano— le dijo que sí, que con mucho gusto. Fue así como un banco extranjero proporcionó el primer crédito a largo plazo para PEMEX: 50 millones de dólares a cinco años, lo que era una verdadera fortuna.

119

El licenciado Suárez le dio una gran publicidad a ese hecho, llamó a la prensa internacional para hacer ante ella la firma protocolaria. De esta manera todo el mundo —Europa, Estados Unidos, Canadá y Japón— se enteró de que Bank of America le prestaba a México, a través de PEMEX, 50 millones de dólares. Éste fue el primer gran crédito que la banca internacional concedió al país en aquella época. Bank of America funcionó de esa manera desde 1940, cuando todavía no tenía oficinas de representación, pues los grandes créditos se manejaban desde las oficinas de Nueva York. Se empezó a desarrollar entonces el interés de otros bancos extranjeros por establecerse en México, comenzando con los canadienses, seguidos por los grandes bancos europeos y estadounidenses que regresaron.

A partir de ese momento el gobierno mexicano empieza a lograr, con gran acierto, la solidez y la seriedad de la política hacendaria y financiera. A su vez, el Banco de México se transforma en una institución sumamente sólida bajo una serie de administraciones hacendarias eficaces, sensatas y comprometidas con el desarrollo económico del país. Después de Eduardo Suárez, que fue secretario de Hacienda durante los gobiernos de Lázaro Cárdenas y Manuel Ávila Camacho, dicha cartera estuvo a cargo de José Ramón Beteta en el gabinete de Miguel Alemán (1946-1952), una persona muy inteligente que definió bastante bien las bases para la obtención y el cumplimiento de los créditos. Luego le siguió don Antonio Carrillo Flores (1952-1958), quien tenía un gran prestigio y manejó estupendamente la devaluación del peso de 1954. A partir de ahí el país se estabiliza y consolida su crecimiento, empieza a tener cierto liderazgo en Latinoamérica; los bancos internacionales comienzan a responder muy bien a esa formalidad y seriedad de los sistemas hacendario y financiero de México.

Es entonces cuando se establece un equilibrio armónico de posiciones en el país. Por un lado, Nacional Financiera se consolida como un banco de inversión y de apoyo a infraestructura, sobre todo en el campo de la energía y de PEMEX. Por otro, se desarrolla el Banco de Comercio Exterior para fomentar principalmente las exportaciones agrícolas (algodón, café) y después las pesqueras. También se crea el Banco Nacional Hipotecario y de Obras Públicas para financiar lo que eran las pequeñas obras de introducción de agua potable y electricidad en los pueblos, además de los caminos vecinales, es decir, todo lo que constituye los servicios básicos de una población. También había otros bancos pequeños que hacían una labor complementaria: el Banco de Fomento Cooperativo, el Banco Agrícola, el Banco de Crédito Ejidal.

Además estaba la banca privada mexicana, que empezó a tomar un vigor renovado tanto a nivel nacional como regional. Así, el Banco de Londres y México, que era una institución muy acreditada desde el siglo XIX, regresa al país y congrega los capitales franceses de los grandes almacenes, como El Puerto de Liverpool.

En esa época resurge el Banco Nacional de México, que también se había destacado durante años. Se hace un esfuerzo y se establecen las cadenas nacionales: empiezan a abrirse sucursales y a surgir áreas de influencia en todo el país. Además existía, desde 1932, el Banco de Comercio, cuyo director general era don Salvador Ugarte; por intermedio del señor Hernández, esta casa afilia bancos regionales en Puebla, Guadalajara, Monterrey y algunas otras ciudades del norte de la República.

121

Hacia 1955, cuando don Manuel Espinosa Yglesias toma la dirección del Banco de Comercio, se inicia la separación de grupos en la banca privada; por ejemplo, los grupos de Carlos Trouyet y Manuel Senderos forman, junto con don Eloy Vallina, el Banco Comercial Mexicano. La banca regional también se desarrolla vigorosamente. Los hombres prominentes de las regiones sintieron que era el momento de iniciar una inversión real en crédito y financiar los negocios que había; así se desarrollaron numerosos bancos que, con el tiempo, adquirieron una importancia efectiva en sus regiones.

En la década de 1950, el Banco de México comenzó a invitar a bancos extranjeros para establecer oficinas de representación. El Chase abrió primero que nosotros, el Bank of America, en la calle de 5 de Mayo, y empezó a hacer una labor formidable como banca de mayoreo. Nosotros, por ser vecinos al norte, hicimos paralelamente una penetración directa desde California. Entonces no teníamos sucursales en México, la única que existía de un banco estadounidense en esta capital era la del Citibank, en la calle de Uruguay.

Dicho sea de paso, el Citibank en Nueva York fue el primer banco donde yo trabajé durante seis años<sup>2</sup> y, por instrucciones de George Moore, vine a México junto con Bill Richardson. Después, don Javier Bustos, presidente del consejo del Banco Nacional, y el señor Agustín Legorreta, me recomendaron con el hombre que iba a dirigir Bank of America, porque este banco se manejaba desde Estados Unidos. En 1950, este banco puso una oficina de representación, era la más grande: teníamos cinco pisos en la Ciudad de México. Luego nos fuimos desarrollando, pues en Monterrey se abrió una sucursal de la oficina de representación, otra en Tijuana y una más en Guadalajara.

En 1954, Bank of America nombró un representante, don Juan Mancha, quien llegó con los «toneles abiertos» para otorgar a México todos los créditos, porque el país había despertado una confianza tal que dicho banco deseaba aumentar su participación en el sector financiero mexicano. Es en ese momento que me llaman a mí para manejar la parte operativa. Y abrimos una oficina en 16 de Septiembre y Bolívar, donde estaba el Banco de Londres. Ahí me invita don Manuel Gómez Morín a ocupar un nuevo piso. Él fue mi padrino, ahí estuve en su casa. Iniciamos nuestro trabajo en dos líneas. Una de ellas con descuentos a los valores del gobierno, originados básicamente en las exportaciones, o dirigidos a créditos hasta de tres o cinco años destinados a infraestructura nacional. En ese momento, como mencioné, ya estaban en el país el Chase Manhattan, luego llegaron el Ma-

---

<sup>2</sup> El señor George Moore, que estaba casado con una mexicana, me empleó a mí, cuando yo empezaba a ejercer la abogacía. Trabajaba yo en la New York University y en un bufete de abogados. Un día que llevé algunos documentos al señor Moore, al Citibank, dijo: «¡Oh, usted ser mexicano!» «Sí.» «¡Ah!, yo estoy casado con una mexicana.» «¡Ah!, pues me da mucho gusto.»

nufactures Hannover, el Chemical y el Bank of Montreal. En este último caso, yo llevé personalmente al primer representante de este banco, don Luis González, con el director del Banco de México. Éstos y otros bancos que trajimos eran aliados nuestros.

Entonces se estableció un equilibrio formidable, porque la banca privada mexicana —es decir, Banco Nacional de México, Banco de Comercio, Banco de Londres y México— atendía todo lo que era la operación de sucursales, la banca de menudeo, mientras que la banca privada internacional, actuando como bancos privados mexicanos, respaldábamos los créditos a las inversiones internacionales, es decir, como banca de mayoreo. Por su parte, la banca de gobierno se encargaba de las obras de infraestructura básica, de carreteras, presas, electricidad, inclusive de universidades, esfuerzo que también apoyábamos nosotros. Entonces, cuando llegaba la inversión corporativa industrial para establecerse, la banca mexicana privada acudía para ofrecer facilidades de expansión, mientras que la banca internacional descontábamos papel de sus exportaciones o financiábamos la compra de equipo. Se logró así un equilibrio muy favorable para el país; existía una colaboración completa. Y aquí vale la pena mencionar la otra línea de trabajo de la banca extranjera en México: junto con la banca privada mexicana, apoyábamos la creación de industrias; es decir, ellos daban créditos en pesos y nosotros en dólares. Toda nuestra operación era en moneda extranjera; la posición en pesos la tomamos hasta el final.

Esa colaboración entre el sector público y el sector privado —incluida la banca internacional— hizo posible un crecimiento muy rápido del país en los años cincuenta y sesenta, cuando estaba en la Secretaría de Hacienda don Antonio Ortiz Mena. Se trataba de un modelo que funcionaba bien, a tal grado que nosotros llegamos a tener en México 2 mil 800 millones de dólares en inversión directa y, como gerentes de sindicación, managers,

alcanzamos a tener alrededor de 9 mil millones de dólares. Estas son las cifras que teníamos cuando se hizo la reestructuración de la deuda a partir de 1982.

124 Hay que mencionar que, si bien se habla de los grandes bancos y de las cuatro o cinco cadenas mayores, la banca regional era importantísima. Había cinco o seis bancos regionales, no nacionales, que tenían un gran arraigo en el norte, como el Banco de Monterrey, el Refaccionario de Jalisco, el Banco del Bajío, de Chihuahua; en Tijuana también había un grupo de bancos regionales muy poderosos, al igual que en Sinaloa; además estaban el Banco de Oriente en Puebla y el Banco de Yucatán, que tenía un prestigio formidable. O sea, que se seguía el modelo que yo conocía, el americano, pues no nada más existía la banca privada a nivel nacional, sino también la regional, que conocía muy bien las necesidades de la zona, el crédito y el comportamiento de la gente, así como las oportunidades.

Otro elemento importante que se debe señalar aquí es que la banca mexicana se sofisticó mucho. Entraron las financieras, con un tipo de vocación diferente, con más créditos a largo plazo y emisión de bonos y certificados. Además, hubo otra área que fue exitosísima: los bancos hipotecarios. Éstos fueron los que realmente sentaron la base del primer esfuerzo que se hizo para el desarrollo de la vivienda: la construcción de departamentos y casas. Luego se empezó a conocer mejor la situación del fideicomiso y a través de ese mecanismo se hicieron muchísimas inversiones mixtas, con intereses extranjeros y mexicanos.

#### EL CAMBIO EN LA POLÍTICA ECONÓMICA Y EL PROBLEMA DE LA DEUDA EXTERNA

A partir de 1970, durante los periodos de Luis Echeverría (1970-1976) y José López Portillo (1976-1982), la situación cambió por

completo<sup>3</sup>. Aunque en un principio Echeverría trató de seguir la misma línea del desarrollo estabilizador, no pudo hacerlo. La situación comenzó a tornarse más difícil, pues los desequilibrios macroeconómicos eran cada vez mayores. A partir de 1972, 1973, tuvo que recurrirse a los créditos externos y, sobre todo, a imprimir dinero para financiar el gasto público. El gobierno estaba dispuesto a hacer crecer la economía a como diera lugar. También en ese periodo hubo un cambio completo de mentalidad: se puso de moda el tercermundismo, había que repartir y, más que hacer riqueza, había que distribuirla. Entonces no alcanzaban los recursos que teníamos, era imposible cumplir ese objetivo populista que, además de ser muy poco productivo, nos llevó a situaciones catastróficas.

125

Los bancos comenzamos a sufrir las consecuencias de esas políticas totalmente atentatorias del buen juicio. Empezó la intervención estatal en importantes áreas de la industria, como la del acero; con un vigor excesivo surgieron empresas estatales, manejadas por funcionarios públicos que, en ocasiones, alteraban las cifras. Hubo muchos abusos que, como mexicano, yo lamento.

Mas si volvemos un poco antes en el tiempo, es decir, a principios de los años setenta, hay que referirse al mercado de los petrodólares, surgido en 1973 a raíz del embargo petrolero árabe y de la subida de los precios del petróleo, cuando la banca internacional recibía los altos ingresos que los países árabes estaban obteniendo por la venta de dicho hidrocarburo. En ese momento había una enorme liquidez en el ámbito financiero internacional que, evidentemente, tenía que colocarse. Las ta-

---

<sup>3</sup> Yo fui compañero de universidad de los licenciados Echeverría y López Portillo; ambos me invitaron a participar en su gabinete, pero decliné sus invitaciones porque no coincidíamos en ideología y en orientación políticas.

sas de interés, incluso reales, bajaron; fueron incluso negativas. Y México, como muchos otros países, fue sujeto de crédito en montos jamás antes vistos. Esto coincidió con el final del gobierno de Echeverría y el inicio de la gestión de López Portillo, hombre de talento y simpatía inigualables, con notables dotes de oratoria, pero que —por desgracia— se dejó influir por una tendencia que era francamente populista y muy poco creativa.

126 Sin embargo, también debe decirse que el presidente López Portillo logró el avance, en verdad histórico, de la modernización de la industria petrolera mexicana. Todo eso sucedió así: un día de noviembre de 1976 me habla por teléfono el ingeniero Jorge Díaz Serrano —cliente del banco y amigo personal— y me anuncia que el señor presidente lo ha invitado a manejar Petróleos Mexicanos. Me dice entonces que, habiendo sido el Bank of America el primer banco que le prestó a PEMEX, le gustaría que le trajéramos a las grandes empresas petroleras que no estuvieran vinculadas con las llamadas Siete Hermanas;<sup>4</sup> por otro lado, me informa que los funcionarios de PEMEX prepararían un programa para hacer inversiones multimillonarias en las zonas donde se pudiera extraer petróleo. De ahí que nuestro banco se moviera en esas dos vertientes.

Yo fui a San Francisco a hablar con el presidente del banco y las personas que ahí trataba; a través de ellos conocí a los dos grandes grupos no comprometidos con las Siete Hermanas: al señor Oleti, que era consejero del Bank of America, y al doctor Armand Hammer; a ambos los trajimos a México, para presentarlos con el ingeniero Díaz Serrano. Ellos, sobre todo el doctor Hammer, trajeron a su vez 20 ó 30 geólogos, ingenieros petroleros y banqueros especializados en el área de financiamiento de la industria energética; así, el ingeniero Díaz Serrano, quien

---

<sup>4</sup> Es decir, las empresas petroleras más grandes del mundo.

sabía muchísimo de eso, se vio enriquecido en forma notable con las aportaciones de los expertos internacionales.

De esta manera Díaz Serrano se lanzó a hacer la obra máxima que ha hecho Petróleos Mexicanos, que fue su reestructuración y la innovación con la subcontratación de muchos servicios en todo lo que es la Bahía de Campeche, principalmente para desarrollar el campo petrolero de Cantarell, que hasta la fecha sigue produciendo. Así surgió el nuevo PEMEX y todos los bancos nos volcamos a apoyarlo. Fue realmente la época de oro de Petróleos Mexicanos, de expansión y renovación de equipos que hizo Díaz Serrano, a quien, por cierto, no se le ha hecho el reconocimiento que se merece. Este capítulo es muy positivo en la administración de López Portillo.

127

Sin embargo, en el verano de 1981, la situación cambió por completo, pues ya no era un mercado de vendedores, sino de compradores de petróleo. Por primera vez después de años, cayeron los precios internacionales del petróleo; ante esta situación, el ingeniero Díaz Serrano renegoció los contratos que teníamos, pero sin consultarlo con el Secretario de Patrimonio Nacional. Esto —y probablemente sus aspiraciones políticas— le costó el puesto. De manera paralela, desde fines de los años setenta habían subido las tasas de interés. Y si bien la banca internacional que estaba operando en México y en los demás países latinoamericanos siguió brindando créditos, como lo venía haciendo desde hacía muchos años, empezamos a reestructurar créditos para convertirlos en préstamos a corto plazo. Fue entonces cuando, por cambio en las condiciones financieras internacionales, tuvimos que separar las carteras que estaban vigentes. Hicimos un fideicomiso en Panamá para manejar la cartera ya segregada de los nuevos créditos y la deuda reestructurada, en la que se redujeron plazos y se establecieron tasas de interés reales positivas. Fue así que abrimos prácticamente otro capítulo de créditos, ya con bases mucho más realistas, de

acuerdo con la situación internacional de los créditos y del petróleo. Y esto mismo hicieron los otros bancos extranjeros, porque también estaban bastante expuestos financieramente ante los deudores latinoamericanos.

ACERCAMIENTOS CON LA BANCA EXTRANJERA  
 ANTES DE LA NACIONALIZACIÓN

128

En el capítulo de la nacionalización hay algunos hechos que no se conocen, porque en el campo de la banca siempre hay un respeto, diría yo que religioso, de confidencialidad, como debe ser. Había tal relación amistosa entre los bancos privados, los del gobierno y mis compañeros de la banca internacional, que sabíamos los riesgos en que estábamos parados todos. Y nos apoyábamos. La banca internacional —entre ella el Bank of America— estaba enteradísima de que era una catástrofe lo que estaba pasado después de tantos años de estabilidad y de gloriosa historia.

Unos siete u ocho meses antes de la estatización de 1982, me hablan por teléfono de parte de don Manuel Espinosa Yglesias, y uno de sus funcionarios me invita a ir comer a Bancomer. Ahí me explican que don Manuel le había confiado a un grupo de altos funcionarios del banco que ofrecieran al Bank of America la mayoría de las acciones y el control del Bancomer, que tenían una carta manuscrita del señor Espinosa Yglesias dirigida al señor Tom Closen, presidente de Bank of America y que les gustaría mucho que yo se la entregase personalmente. Pregunté cuándo y cómo se manejaría esto, que si habría la intención de que el presidente de nuestro banco se acercara al presidente de la República, al secretario de Hacienda y al director del Banco de México, para obtener su parecer y aprobación. «Esto lo tendría que juzgar el banco —me dijeron—, no nosotros.» Decidí viajar al día siguiente a San Francisco, para tratar exclusivamente este

asunto con el presidente, Tom Closen, quien era muy amigo mío. Él decidió entonces hacer un estudio.

En aquel momento nosotros teníamos una cartera mayor que ningún otro banco en México, lo que era un caso excepcional, pues en los demás países, Citibank tenía mayor presencia que nosotros como banco internacional. Y en México, Bancomer era el número uno, aunque había la disputa de si Banco Nacional de México abarcaba más terreno. En fin, nunca se sabrá. El hecho es que era un banco líder en muchas cosas y nosotros también; si nos uníamos, seríamos una institución muy poderosa. Se nombró entonces un comité de consejeros y funcionarios de Bank of America para decidir sobre la oferta de don Manuel; Tom Closen me pidió que me quedara hasta que hubiera una definición, porque el asunto era muy importante para nosotros.

129

Era una oferta atractiva en términos de costo por acción. Closen me preguntó qué opinaba. Si bien ya se sabía que el gobierno mexicano tenía la intención muy seria y firme de seguir interviniendo en la economía, no podía pensarse que llegaría al extremo de la estatización de la banca; por lo tanto, apoyé la moción en favor de la unión del Bank of America con Bancomer. Pensé en mi país, y dije: «¡Qué maravilla!, si estamos haciendo grandes proyectos de inversión, todo lo que se podría hacer ya aliado el Banco de Comercio con Bank of America». Se realizó una asamblea extraordinaria del consejo de administración, que duró unas tres horas, y finalmente se decidió por la negativa. Aunque Closen estaba a favor, su propuesta fue rechazada. Se perdió por un solo voto... El consejo votó en contra por el riesgo político porque en ese momento ya se veía venir una socialización. El razonamiento que se hizo fue el siguiente: nosotros estamos en una posición ideal ahora, ¿qué necesidad tiene el Bank of America de entrar al riesgo nacional para que sea juzgado como banco mexicano, si tenemos realmente la oportunidad de los grandes negocios sin riesgos políticos? Tal fue el raciocinio.

nio final de la decisión. Yo fui el primero en saberlo, por estar fuera de la sala esperando el resultado. Entonces, con mucha pena, hablé por teléfono a México, con el funcionario del Banco de Comercio que me había hecho la proposición y le informé el resultado.

130 Mas el marco completo fue que Bancomer primero había invitado formalmente a Citibank en Nueva York, pero como el presidente del consejo se tardó mucho tiempo en contestar, don Manuel Espinosa Yglesias consultó con el Banco de México cuál era la relación real, el concepto que tanto la Secretaría de Hacienda como el Banco de México tenían del Citi y de nosotros. Como el Bank of América estaba más adelantado en todo lo que era crédito, había una gran simpatía hacia nosotros. Don Manuel escuchó su opinión: «Al Citi no lo metas porque nos ha declinado muchas cosas; la relación es mejor con Bank of America». Entonces fue cuando me dieron la carta, pero ya habían intentado la venta un mes antes en Nueva York con Citibank, sin obtener respuesta. Eso lo supe después.

Aquí habría que plantearse si la venta de Bancomer a un banco extranjero lo hubiera salvado de la estatización. Hay quienes dicen que no, pues en el caso del Banco Nacional de México, a pesar de que un porcentaje de acciones muy alto, de 8 ó 9%, estaba en manos de la banca extranjera —creo que incluso el Morgan Guarantee Trust tenía 5% de participación accionaria— sufrió la expropiación. Por lo tanto, si don Manuel hubiera vendido Bancomer, hubiera sido afectado de cualquier manera, teniendo o no posición mayoritaria extranjera. Otros pensamos que esa decisión hubiera dependido del porcentaje de acciones que se tuviera. En lo personal, yo creo que, de haber logrado la venta al Bank of America o a algún otro banco extranjero, hubiera sido realmente una defensa muy bien lograda de Espinosa Yglesias.

LA ESTATIZACIÓN DE LA BANCA PRIVADA MEXICANA

La tendencia en esos años, como ya lo dije, era de una intervención estatal muy a fondo; estaba de moda. Hacía poco que Francia había estatizado su banca; por otra parte, la crisis estaba disparada. No obstante, , en junio del año de 1982, Bank of America, junto con el NatWest, otorgó un crédito por 2 mil 500 millones de dólares, que por su enorme monto fue llamado «el crédito jumbo». Pero ese crédito ya estaba en el fideicomiso que habíamos establecido en Panamá. Y poco tiempo después José López Portillo decretó la estatización.

131

Al producirse la estatización, la banca extranjera no podía ser tocada, por lo que no reaccionó de ninguna manera, ni siquiera el gobierno estadounidense lo hizo. Las ambiciones de los vecinos ya se habían visto coronadas en el siglo XIX, cuando, como fruto de sus agresiones, se apoderaron de prácticamente la mitad del territorio mexicano. Así, cuando Lázaro Cárdenas realizó la expropiación petrolera, la postura del gobierno estadounidense fue: «Estamos tan cerca que, si no nos llegamos a enemistar, nosotros vamos a comprarles el petróleo, ¿para qué meternos en problemas?». Por eso creo que, frente a una medida política del orden de la estatización bancaria, dicho gobierno no intentó reaccionar en forma coercitiva por entender que se trataba de tendencias ideológicas que habían penetrado en la administración de México y que habría que respetar al gobierno.

Hay que imaginar la carga y la responsabilidad que se hubieran echado encima los altos funcionarios de Hacienda y el mismo presidente de la República, de haber intentado una intervención o agresión hacia nosotros. Si bien la banca privada nacional, al igual que la banca extranjera, iba hombro con hombro con el gobierno, en el caso de la primera sus recursos estaban aquí, era el ahorro del público mexicano. Los nuestros no, por lo que podíamos contestar: «A ver, muy bien, si me agredes

como banco extranjero, pues búscate otro. A ver dónde lo encuentras». De ahí que fuera muy difícil que los bancos extranjeros fueran tocados.

132 Por supuesto que la estatización de los bancos alejó muchísima inversión extranjera que no llegó, o bien, no se fortaleció; pero no se vendió ni una sola empresa. Si bien pareciera que la acción del gobierno fue dispareja, porque se tocaron unos bancos y otros no, esto tiene una lógica. El Banco del Ejército no fue afectada para no enemistarse con las fuerzas armadas; el Banco Obrero tampoco, por ser los sindicatos un sustento del gobierno mexicano; la sucursal del Citibank no se tocó para no meterse en problemas con los norteamericanos. Claro, si hubiera habido un banco de la Iglesia, tampoco lo hubieran tocado.

En ese momento lo que más nos sorprendió fue la falta de estrategia de defensa por parte del sector bancario privado mexicano, la falta de apoyo de sectores de la sociedad que se veían afectados de manera indirecta y la fragilidad y poca integridad del Poder Judicial. ¿Cómo era posible que en un país como México no existiera la posibilidad de interponer un recurso de defensa ante la Suprema Corte de Justicia para oponerse a la invasión flagrante de esta estatización, que era totalmente de orden populista, que era ilegal? ¿Por qué la demanda contra la estatización en la Suprema Corte de Justicia no tuvo efecto? Nunca lo entendimos.

Nosotros, como banca extranjera, desde luego nos sentimos pésimamente por la expropiación y por cómo fueron afectados los banqueros mexicanos. Mas, al fin de cuentas, los activos mexicanos permanecían; es decir, la fuente de repago, la recuperación de créditos quedaba garantizada por el gobierno. Seguramente se tendría que extender el plazo de pago, pero lo cierto es que nosotros habíamos hecho el gran negocio con México. Era la oficina más productiva del mundo, más incluso que la de Japón. O sea, nos dolió, porque se rompió el equilibrio

entre los diversos sectores del que hemos hablado, pero finalmente debíamos ajustarnos a una decisión de un gobierno amigo. Nosotros teníamos invertida aquí una enorme cantidad de dinero, éramos el banco extranjero que más le había prestado a México, y también estábamos comprometidos por nuestro manejo gerencial de otros bancos en las sindicaciones que habíamos hecho de los créditos internacionales al país; por lo tanto, teníamos que sostener a todos los demás bancos también. Teníamos esa responsabilidad. No podíamos —ni nos convenía— responder con una acción negativa, pues seríamos afectados.

133

Hubo algún funcionario de la Secretaría de Hacienda que, a raíz de la estatización, en una conversación privada, me dijo: «Si invitáramos a Bank of America a tomar una participación en alguno de los bancos expropiados o estatizados, ¿lo considerarían?». Tuve que ser sumamente práctico en mi respuesta; le dije que consideraríamos una propuesta, porque significaba semiprivatizar. El mismo concepto ya era alentador; para nosotros era casi como obtener una legitimación; si entraba Bank of America en un banco, Citibank en otro y el Chase en otro, significaba, por un lado, que no estaba tan mal la situación en México; y, por otro, le daba cierta seriedad de manejo a un gobierno que no se veía con claridad a dónde iría. Mas esa propuesta nunca llegó.

Durante los diez años en que la banca mexicana estuvo estatizada, su relación con la banca extranjera estuvo orientada a renegociar la deuda, lo que consistió en una reestructuración sumamente laboriosa, dirigida por el secretario Silva Herzog con José Ángel Gurría. En primer lugar, nuestra obligación frente a los accionistas, frente al consejo, era recuperar los créditos, por lo que ausentarse de la línea de descuento de la deuda mexicana hubiera significado sabotear la recuperación de los créditos. La decisión que propuse —misma que el consejo de administración tenía ya de antemano, al igual que los demás bancos, con

excepción de dos o tres— fue: «Sigamos adelante con México hasta encontrar una solución».

El gobierno mexicano nos invitó a Citicorp y al Bank of America a hacer la reestructuración de la deuda externa de, por ejemplo, PEMEX. Hicimos la reestructuración de 12 mil millones de dólares y participamos efectivamente en la reestructuración del crédito a corto plazo, que estaba separado en el fideicomiso de Panamá. Tuvimos un éxito relativo, porque se salvó la situación y eventualmente se logró la reestructuración de la deuda externa mexicana.

134

Mas, en términos de la situación y el riesgo-país, era otra cosa. La estatización de la banca significaba un deterioro de la economía nacional. Yo incluso pedí a un par de economistas del corporativo del banco que examinaran los efectos de una estatización de la banca privada en México. Trabajamos tres meses y concluimos que el país caería en un hoyo, pero pasaría ese bache y resurgiría. Las instituciones bancarias internacionales han visto tanto a lo largo de su historia que no se espantan con facilidad. No veíamos la situación y las perspectivas del país con satisfacción, pero sí con optimismo.

Como banca extranjera, nunca tuvimos temor de que también pudieran expropiarla. Algunos de los actores estábamos muy comprometidos con México, por lo que realizamos un análisis más a fondo del riesgo-nación, del riesgo-país, y decidimos seguir adelante. Otros, con criterios diferentes, simplemente escogieron un destino nuevo para sus créditos; al conocer la situación por la que México iba a pasar, se llevaron lo que tenían invertido aquí a otro país latinoamericano, llámese Brasil, Argentina o Venezuela; es decir, se alejaron de México. No hubo una decisión pareja, unánime entre los diversos bancos internacionales. A nosotros nos ha ido muy bien siempre en México y, en parte, por eso seguimos aquí.

Si la banca no hubiera estado nacionalizada al producirse la crisis de 1982, ésta hubiera sido mejor manejada por los bancos privados, para lo cual hubiera sido necesaria una convocatoria nacional y un pacto político entre los diversos sectores. Una convocatoria como la realizada en los años sesenta, en la época de Antonio Ortiz Mena, cuando hubo una solidaridad expresada en forma muy vigorosa. En ese tiempo, se convocaba a los empresarios, al sector público, a los sindicatos obreros —con don Fidel Velázquez, que hacía un llamado a nivel nacional—; es decir, había una solidaridad nacional bien convocada. Esto fue desapareciendo. Pero si ante un problema provocado en gran parte por esa crisis de confianza y por la caída del precio del petróleo, se hubiera hecho una convocatoria para que los sectores de la sociedad se unieran en torno a un programa de sacrificio y un programa de acción, estoy seguro que México hubiera salido adelante mucho más fácilmente.

#### CONSECUENCIAS DE LA ESTATIZACIÓN DE LA BANCA

Nuestro país tiene recursos naturales enormes que aún no han sido localizados con precisión. Y no me refiero nada más a los del mar; en tierra México tiene aún grandísimas cantidades de reservas petroleras y de gas. Falta, creo yo, la intención de una política más fácil, más sencilla, de apoyo a la inversión extranjera y nacional, de ciertos estímulos fiscales. La minería todavía reserva enormes sorpresas para México, en materia de plomo, de cobre. Pero falta integrar un espíritu nacional de unión, de lucha, de optimismo, de vanguardia. Me da mucha pena decir esto, pero hace falta un liderazgo.

Si no se hubieran estatizado los bancos, se hubiera pasado un bache, pero lo hubiéramos pasado perfectamente bien, mucho mejor que como ocurrió. La banca extranjera se hubiera

fortalecido, la banca privada mexicana seguiría siendo líder en Latinoamérica —como lo fue durante tanto tiempo— en términos de progreso, eficiencia, inclusive de tecnologías avanzadas en comunicación, en controles. Nosotros estábamos muy orgullosos. Y la banca regional hubiera florecido muy bien también.

136 Yo creo que México podría haber tenido un liderazgo más sólido y visible en Centroamérica porque, entre otras razones, ya estábamos preparados para entendernos mejor con los países caribeños, con Venezuela, con Colombia y el sur de Estados Unidos, que ofrece oportunidades formidables con los migrantes. Todo eso lo hubiéramos hecho muy bien. Aquí eran predominantes las áreas de electricidad, petróleo, ferrocarriles, comercio exterior. ¿Quién promovió las exportaciones de algodón?, ¿y las de camarón, las de productos pesqueros? Nosotros las lanzamos a los mercados, trajimos a inversionistas de Japón, fue muy activa la banca internacional en eso.

Si bien en términos políticos y de la relación entre el sector público y el sector privado, algunos consideran que la estatización de la banca fue un parteaguas en la historia contemporánea del país, yo considero que un parteaguas lo fue la expropiación realizada por el presidente Cárdenas y el otro fue el cambio de política que llevó a cabo Luis Echeverría. Si hubiera llevado una política occidental —y no tercermundista—, México estaría en otro lado. Se dice que si el presidente hubiera sido el licenciado Ortiz Mena, México estaría ahora como España.

López Portillo fue un producto, prácticamente una continuación, de la proposición política de Echeverría. Fue este último quien, con su política tercermundista, modificó los factores de influencia en México y, en mi opinión, la intención del gobierno es la que cambia las actitudes de los diferentes sectores de la sociedad. Algunas personas influyeron en el presidente López Portillo para que éste mudara de opinión: un grupo con pensamiento más bien de izquierda integrado por personajes

como el maestro Horacio Flores de la Peña, José Andrés de Oteyza, Carlos Tello y Francisco Javier Alejo.

Eso, y la obsesión de liderar en el mundo el tercermundismo, los hizo llevar al país a un caos, sobre todo en la última parte del gobierno del presidente López Portillo. Daba pena que, con esas dotes de orador, esa cultura tan extensa y esa simpatía natural, se haya dejado convencer por los intelectuales tercermundistas. Ese populismo lo venció, cuando todos esperábamos de él un gobierno mucho más conservador, menos de izquierda, menos populista.

137

No nada más México, sino Francia, Alemania, Italia, Argentina y Chile, vivieron protagonismos semejantes en esos años. El mundo mismo estaba revisando sus tendencias y había diversas orientaciones de cómo lograr el beneficio de la mayoría, que es lo que todos queremos, pero por diferentes caminos. Se trata de una escuela de pensamiento que continúa haciéndose presente en diferentes momentos de la historia mexicana. Y fue de acuerdo con las circunstancias —incluso las del panorama mundial— como se dio la estatización de 1982, así como la reprivatización, diez años más tarde, y la posterior extranjerización de los bancos. En esta última etapa, la sociedad está tan desesperada de no ver un camino claro que, en vez de madurar más el proyecto, decide hacer algo inmediato y se venden los bancos a grupos internacionales. Quizás se pudo haber pensado mejor cómo hacer la reprivatización de la banca que estaba en manos del Estado.



# CÓMO VIVÍ LA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA EN MÉXICO

Álvaro Conde y Díaz Rubín (Octubre 2009)

## INTRODUCCIÓN

El día 25 de agosto de 1954 siendo muy joven ingresé a trabajar al Banco de Comercio, iniciando a la vez mis estudios de Licenciatura en Economía en el Instituto Tecnológico de México (ahora ITAM). Don Manuel Espinosa Yglesias, en aquel entonces importante Accionista y Director General del Banco de Comercio, me envió en enero de 1958 a Nueva York por espacio de año y medio a tomar unos entrenamientos bancarios en *The Chase Manhattan Bank* y el *J. Henry Schroeder Banking Corp.* Además, asistía a unos cursos sobre banca internacional que se impartían en *The New York University* y *The American Institute of Banking*. Al volver a México y con el objeto de conocer mi desempeño en el trabajo diario, el Sr. Espinosa me nombró gerente de la Sucursal Lomas que había perdido penetración en la zona y presentaba serios problemas organizacionales. Ejecuté este cargo por un tiempo aproximado de dos años y al haber logrado las metas que se me fijaron, don Manuel, me asignó la organización y administración de su oficina en la Matriz.

Mi vida profesional y particular siempre ha estado ligada a la familia Espinosa con quienes he laborado por más de cincuenta y cinco años. Nunca imaginé que llegara a identificarme tanto con esa Institución y sentir hacia don Manuel y su esposa

Amparo un aprecio y cariño tan sincero, así como años más tarde, a sus hijos y nietos.

140 Permanecí en el Banco de Comercio poco menos de treinta años. El trabajo que realicé fue más allá que la de ser un funcionario bancario, debido a que don Manuel me encargó entre otras actividades, el manejo de sus relaciones públicas que desarrollé con todo entusiasmo. De esta manera me uní al proyecto a largo plazo que planeó para Bancomer. A finales del año 1973 se estableció en el Banco de Comercio el Comité Directivo con cinco miembros, al que le reportaba en forma colegiada todo el Sistema Bancomer. Don Manuel era el Presidente del Consejo de Administración y del Comité Directivo del Banco. Al iniciarse dicho Comité lo integramos Amparo Espinosa Rugarcía, Enrique Osete, Ernesto L. Tinajero y yo, los cuales ostentábamos cada uno el título de Director General. Por las renunciaciones y/o jubilaciones, paulatinamente fueron integrándose al Comité los señores Eugenio Eraña, Ignacio L. Castilla y Víctor Manuel Herrera. Al formar parte de este grupo, tuve la oportunidad de mantener estrecha relación con los centros regionales de Bancomer ubicados en cada uno de los estados de la República y, por consiguiente, mi posición era muy interesante al tener una visión de alto nivel de la economía.

En el año de 1979, el gobierno federal a través de la Secretaría de Hacienda, me nombró Consejero Propietario del Banco de México, cargo muy honroso, que conservé hasta el día en que se nacionalizó la banca.

Al decretarse la nacionalización, renuncié voluntariamente a Bancomer. Con sinceridad pienso que podía haber desarrollado una labor útil en la vida cotidiana de esta institución, por mi edad, estudios, experiencia adquirida en los años de servicio y las relaciones que tenía en México y en el extranjero. Por mi convicción y formación en la iniciativa privada no deseaba continuar laborando en ella, me interesaba más buscar algún trabajo

en el sector empresarial o preferentemente seguir colaborando con don Manuel.

La convivencia que tuve con personajes que se vieron involucrados en el proceso de la nacionalización de la banca se debió a que permanecí por espacio de cinco meses en el Banco, en virtud de que el Presidente López Portillo pidió a don Manuel que yo fuera la persona que estuviera presente en las revisiones que se llevarían a cabo en el manejo del Sistema Bancomer. Esto ocasionó serias fricciones y disgustos por la diferencia de criterios y el empeño *a priori* que tenía el gobierno de que afloraran los supuestos malos manejos. De esta época tengo muchas y variadas anécdotas, que revelan la poca información que el gobierno tenía sobre la situación de los bancos. Fui testigo de cómo el gobierno, por falta de experiencia, algunas veces hacía operaciones violando las mismas leyes bancarias y alejándose de los procedimientos establecidos. Quizá en otro momento, por su importancia e interés, pudiera ampliar estos temas.

141

Qué tristeza que con la expropiación hecha por López Portillo el 1 de septiembre de 1982, se haya acabado con esa gran banca mexicana, la cual se hizo con tantísimo esfuerzo y trabajo, tan profesional y reconocida internacionalmente, que supo organizar instituciones con los mayores adelantos tecnológicos, capaces de competir en ese ramo con los países más modernos y teniendo una verdadera vocación de servicio, que en la actualidad se encuentra perdida.

#### BREVE HISTORIA DE LA MODERNIDAD DE BANCOMER

Desde el año de 1955 en que don Manuel no sólo era importante accionista, sino también ya había sido nombrado Director General, con la visión que lo caracterizaba, mejoró y perfeccionó la organización del Banco. Logró en los años 60's la creación del Sistema Bancos de Comercio que concluyó formalmente hasta

noviembre de 1977 en que se fusionaron todas las empresas y bancos en una sola institución. Nació así Bancomer, S.A., y se convirtió en el banco privado más grande de Latinoamérica.

Conversando con mi querido Compadre y amigo, Miguel Mancera, de sobra conocido como un exitoso y respetado gobernador del Banco de México, recordaba una anécdota que es muy interesante. En el año 1964 se inauguró el centro Bancomer en las calles de Venustiano Carranza, que en ese tiempo fue ejemplo de modernidad y eficiencia operando con equipo IBM de última generación.

142

Me platicaba Miguel que por esos días, el Banco de Inglaterra envió a México al Becario que anualmente asistía a los cursos que organizaba el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericano (CEMLA). Como era costumbre en esos casos, se preparaba una agenda de actividades, incluyendo la visita a algún prominente banco mexicano, correspondiéndole en esa ocasión al nuevo Centro Bancomer. Al concluir el recorrido y las pláticas correspondientes, esta persona le comentó a Miguel: «Licenciado, me interesó sobremanera conocer las instalaciones de Bancomer, vi un banco comercial con sistemas mucho más modernos de los que se encontraban en los grandes bancos ingleses». En apoyo a la opinión del becario, me decía además Miguel, que en el año de 1961 cuando él estuvo estudiando en Londres, su cuenta de cheques la tenía en un importante y conocido banco inglés, el National Westminster Bank el cual puntualmente le enviaba cada mes sus estados de cuenta escritos a mano, la contabilidad que llevaban era carente de cualquier tipo de sistema automatizado.

Desde que el Sr. Manuel Espinosa Yglesias llegó a la Dirección General, inició un agresivo programa para mejorar la organización bancaria, rompiendo además, una serie de barreras y tabúes que existían en la antigua y obsoleta banca mexicana y, una de las primeras acciones que tomó, fue ordenar el retiro de las rejas que existían en todas las ventanillas de pago para que el

cliente se sintiera más cerca del funcionario o empleado bancario. A los gerentes y ejecutivos de relaciones, no se les permitía usar los privados en las sucursales durante las horas de atención al público, debían permanecer en el patio para recibir y atender personalmente a la clientela. En cuanto a servicios bancarios se establecieron trámites más sencillos y ágiles, algunas de estas innovaciones fueron las siguientes: los cheques eran pagados en cualquier sucursal a comparación con la banca norteamericana y europea en las que sólo se cambiaban cheques, en la oficina asignada o en la que se había abierto la cuenta; con la sola presentación en las cajas se realizaba el cambio del billete de moneda extranjera a pesos sin necesidad de que interviniera el departamento de cambios quien por costumbre elaboraba una serie de fichas y trámites para tales fines; se introdujo el pago directo de cheques por cantidades predeterminadas mediante claves en las tarjetas de firmas en las que se marcaba la eliminación de consulta de saldo en la oficina Central, con el objeto de liquidar el importe del documento con rapidez en cualquier oficina en que se presentaba. Estos cambios en el corto plazo tuvieron unos resultados sorprendentes y Bancomer empezó a despegar, aumentando los depósitos como la espuma. Por el crecimiento que se estaba logrando, fue necesario planear un desarrollo ordenado para la apertura de nuevas sucursales, tanto en el Distrito Federal, como en la provincia, logrando Bancomer en pocos años ser la institución con mayor cobertura bancaria en el país.

En materia de crédito se agilizaron notablemente los trámites para el otorgamiento de préstamos personales y financiamientos al comercio, a la pequeña y mediana industria. Aunado a lo anterior se implantaron muchos más cambios organizacionales que tenían como objetivo facilitar los trámites bancarios. También se estableció una nueva política de capitalización que consistía en reinvertir anualmente la totalidad de las utilidades de todo el Sistema para que los bancos y empresas fueran más

sólidos. La modernización no sólo ayudó a agilizar los trámites, sino que se redujeron sustancialmente los costos operativos que representaron ahorros para el banco y la clientela.

144 Con anterioridad la banca no utilizaba ningún tipo de propaganda en medios de comunicación, pero el Sr. Espinosa junto con los cambios de organización, tuvo la idea de iniciar campañas masivas en radio, prensa y televisión de eventos deportivos, culturales y religiosos para promover y popularizar los servicios entre el mayor número de usuarios. Para ese programa publicitario, la Agencia de Publicidad Augusto Elías creó el famoso slogan «Un Banco con ideas modernas» que tuvo un fuerte impacto y respondía a las nuevas políticas de Bancomer. Hubo dos promociones que por su importancia trascendieron y dejaron un recuerdo inolvidable en el público, éstas fueron: el día 7 de septiembre de 1965, en que Bancomer patrocinó la pelea de box, por el Cetro Mundial, de la categoría peso pluma, celebrada en Londres, Inglaterra, entre Howard Winstone y el mexicano Vicente Saldívar, ganada por este último. Esta ocasión fue la primera vez que a nivel mundial se usaba el satélite para la transmisión en vivo de un evento deportivo con fines comerciales. Asimismo fueron muy populares las transmisiones televisivas de las visitas que realizó a México S. S. Juan Pablo II alcanzando un muy alto rating en todo el país.

Don Manuel, en pocos años, llegó a ser reconocido en México y en el extranjero como un banquero inteligente, audaz e innovador, que con las nuevas ideas que implantó en Bancomer, obligó a la banca mexicana a modernizarse y estar preparada para competir internacionalmente.

En 1967 se inició la automatización de Bancomer y se establece el sistema activado por computadora con voz en el pago de cheques, denominado «la computadora que habla» que causó sorpresa en el público por su modernidad y eficiencia. A continuación se siguieron automatizando otras operaciones banca-

rias: cartera, cobranzas, valores y créditos hipotecarios, entre otros y dos años más tarde se lanza al mercado la primera Tarjeta de Crédito Bancaria.

A principio de la década de los años 70, don Manuel planeó la internacionalización y expansión del banco en el extranjero. En pocos años se abrieron sucursales operativas y oficinas de representación en varios países: de Londres a Tokio y de Nueva York al Cono Sur. Se adquirieron participaciones en reconocidos bancos extranjeros, como fue el caso, entre otros, de Libra Bank en Londres, el cual era un banco de consorcio inglés enfocado al financiamiento del comercio de los países latinoamericanos y el Grossmont Bank en California, para atender al gran número de hispanos asentados en ese estado. Estas medidas fueron de mucha visión, en virtud de que el Sr. Espinosa tenía en mente crear, mediante la adquisición paulatina de bancos en diferentes países del mundo hispano-americano, el sistema bancario más importante de esa región. Desgraciadamente no llegó a concretarse por los acontecimientos de 1982.

Para coordinar este trabajo, don Manuel me nombró Subdirector de la División de Promoción Internacional para que, junto con Jorge del Corral, Subdirector de la División de Servicios Internacionales, y con altos funcionarios de esas áreas, estudiáramos los proyectos de viabilidad y obtuviéramos las autorizaciones correspondientes tanto de México como de los países donde operarían las nuevas oficinas. Iniciamos el proceso aumentando el número de representaciones de las ya existentes. Únicamente eran la de Madrid y Nueva York. Algunas de ellas las convertimos en poco tiempo en sucursales operativas, como fue el caso de Londres, Nueva York y Los Ángeles. En éstas se podían recibir depósitos y otorgar créditos en monedas extranjeras a toda la clientela del Sistema Bancomer. Después se hizo lo mismo con las de Madrid, Tokio y más tarde Buenos Aires y Sao Paulo. Se elaboró un minucioso estudio encaminado a la

compra de bancos y apertura de oficinas en el extranjero, que resultó de mucha utilidad para que el Consejo se familiarizara y autorizara en su caso esas inversiones.

146 En el año de 1981, por el importante crecimiento que tuvo la sucursal de Nueva York, se adquirió un valioso inmueble ubicado en la calle 54 casi esquina con Park Avenue, para reubicarla, en instalaciones más adecuadas y de mayor representación e imagen. En ese *Town House* operó por muchos años el famoso restaurante *Brussel's*. Tenía un artístico vitral que se encontraba en las escaleras y que había sido especialmente hecho por la joyería *Tiffany & Co.* En la actualidad esta pieza debe valer varios millones de dólares.

Estas responsabilidades fueron, sin duda alguna, lo más interesante que realicé en *Bancomer*. Creo yo que fue lo que más frutos le rindió a la institución al haber logrado la consolidación de su crecimiento convirtiéndolo a la vuelta de los años, en el Banco mexicano más reconocido y ágil en el manejo de operaciones de comercio internacional.

Se obtuvo un logro de gran trascendencia y prestigio a finales de la década de los 70 cuando el Sistema de la Reserva Federal de los Estados Unidos de Norteamérica otorgó a las aceptaciones bancarias de *Bancomer* la categoría de «elegibles», que facilitaba a los tenedores su inmediato redescuento. Ese sistema fue creado para fomentar el financiamiento de las cartas de crédito derivadas de operaciones de comercio exterior, que fue autorizado por la *Fed* a un reducido número de bancos internacionales. No recuerdo que algún otro banco latinoamericano con oficinas en Nueva York haya recibido ese tratamiento.

En esos años el Banco Nacional de México se negaba a reconocer la importancia y crecimiento del Sistema Bancos de Comercio, argumentando que dicho desarrollo se debía a la pirimidación de capitales de los bancos afiliados. Fueron advertidos por varias personas del sector público y privado, que el progreso

de Bancomer era real y que ya se le consideraba más importante que al Banco Nacional. Los señores Legorreta, don Luis y don Agustín, (Tintino) trataron de reaccionar rápidamente, copiando en su mayoría las promociones y políticas de Bancomer. Se volvieron agresivos en publicidad y en patrocinio de eventos en los medios de comunicación. Por más esfuerzos que hicieron, no pudieron frenar el avance de Bancomer y, como era entendible, se incrementó la rivalidad entre las dos Instituciones.

Desde los años anteriores a 1960 en los Estados Unidos de Norteamérica se publicaba en el primer trimestre del año en el American Bankers la lista de los 500 bancos más importantes del mundo libre. Desde esa época el Sistema Bancos de Comercio aparecía, después de consolidar los balances de los bancos que legalmente estábamos autorizados a presentar, como el banco privado más grande de América Latina (el Banco de Brasil figuraba en esa lista y estaba entre los primeros lugares, pero hay que recordar que no era un banco privado, sino gubernamental).

147

En abril de 1964 se inauguró la oficina matriz del Banco de Comercio ubicado en las calles de Venustiano Carranza y Bolívar. Fue considerado por la prensa nacional y extranjera como el modelo de modernización en el sector bancario de América Latina y, al mismo tiempo, se le comparaba con otras nuevas centrales de importantes bancos norteamericanos. Estas instalaciones se fueron ampliando paulatinamente hasta ocupar más de la mitad de la manzana de las calles de Venustiano Carranza y Bolívar.

Llegó a tal grado la competencia que existía entre las dos Instituciones, que en el año de 1966, dentro del programa de relaciones que preparaba para don Manuel, le sugerí que semanalmente visitara a los clientes y prospectos más importantes de la ciudad de México y del interior del país. Se estableció que un día a la semana realizáramos visitas en el Distrito Federal y a la siguiente viajáramos a un centro regional previamente asignado. La finalidad era reunirnos primero con los conseje-

ros y al finalizar la junta, don Manuel acudía a las oficinas de los clientes y prospectos de esa zona, para llevar a cabo las promociones correspondientes. Al Sr. Espinosa le interesó esa idea, porque según nos contaba años atrás, no se acostumbraba que los banqueros hicieran visitas. Nos decía que les gustaba ver a la clientela «arrodillada» delante de ellos, solicitando un crédito al cual tenían derecho por ser clientes de la institución. Estas visitas personales pusieron a don Manuel en contacto directo con la clientela del banco. Conoció, de esta manera y de primera fuente, las necesidades y preocupaciones de sus clientes, así como los aciertos y quejas que tuvieran con el banco. En poco tiempo se vio el éxito de estas promociones, motivando a que don Luis Legorreta llevara a cabo un programa muy parecido al que habíamos diseñado.

Con aprobación del Consejo del Banco, don Manuel estableció el Comité Directivo, que como ya se mencionó con anterioridad, era un novedoso sistema de dirección colegiada. Consistía en que con la firma de dos de los cinco miembros se podía autorizar cualquier tipo de crédito y realizar actos de dominio sin ningún límite, así como solucionar problemas de alto nivel con toda agilidad, en el momento que se presentaran. Estas facultades estaban condicionadas únicamente a mantener informado, *a posteriori* al Consejo de Administración. En ausencia de don Manuel, la presidencia del Comité Directivo se rotaba entre sus miembros cada mes.

Todas estas promociones se complementaron con cenas y recepciones que don Manuel organizaba en su casa o en los comedores privados del Banco en los que se atendía al cuerpo diplomático, banqueros del extranjero, clientes y prospectos importantes para el Sistema Bancomer y funcionarios gubernamentales. Lo mismo eran comidas o cenas formales de 24 personas o cocteles. Muchos de ellos se celebraban en su residencia ubicada en la Calle de Las Flores 50, Tlacopac, D.F. En algunas ocasio-

nes llegaron a ser recepciones hasta de 1 mil 500 o más personas. Don Manuel nunca cargó al banco los costos de estas promociones, incluyendo el precio de las excelentes variedades que para tales fines se contrataban. Todo lo pagaba en forma personal. Me encargaba de la realización de estos eventos, poniendo el mayor cuidado para que hasta los más mínimos detalles estuvieran bien planeados y escrupulosamente organizados y ejecutados.

Por su lado, los señores Legorreta, en su casa de Cuernavaca realizaban promociones similares, pero con un enfoque diferente. La mayoría de sus invitados eran amigos personales y, usaban los comedores privados de Banamex para tales fines, en los que exhibían su magnífica colección de arte mexicano.

Para 1976 en Bancomer resultaban insuficientes los edificios en donde se encontraban las oficinas de dirección y operación en Venustiano Carranza y calles aledañas. Ante la necesidad de crecimiento, se pensó construir nuevas oficinas fuera de la zona congestionada del Centro Histórico, en el que se pagaban altos precios por la renta o compra de espacios. El objetivo de este cambio era brindar un mejor servicio a la clientela y controlar el movimiento de los empleados, obteniendo resultados más eficientes y con importantes ahorros en los costos de operación.

Era indispensable que en la nueva oficina matriz se reunieran todas las oficinas que estaban dispersas. Necesitaba contar además con un amplio estacionamiento para empleados y clientes así como un extenso terreno para futuros crecimientos. Después de varios estudios y búsqueda, se encontró el terreno idóneo para Bancomer de cerca de 80 mil m<sup>2</sup> ubicado en la esquina de las avenidas Coyoacán y Universidad, propiedad de la familia del conocido político Miguel Henríquez Guzmán. Años más tarde pude adquirir para el Banco más de 40 mil m<sup>2</sup> que pertenecían a mi buen amigo el Lic. Alberto Baillères. Este terreno le resultaba a Bancomer de todo interés para anejarlo al estacionamiento de empleados que había resultado insuficiente. Se

ganaba además un nuevo frente del inmueble hacia el Circuito Interior que esta vía era más importante que Avenida Universidad. Juntando estos predios se cumplían todas las metas que se habían fijado para la construcción del Centro Operativo y quedó finalmente una superficie que superaba los 120 mil m<sup>2</sup>.

150 Una vez terminado y ocupado en su totalidad, el día 13 de agosto de 1981 el Presidente José López Portillo inauguró el espectacular Centro Bancomer de Avenida Universidad. Esa mañana desde temprana hora esperábamos en las puertas del edificio la llegada de la comitiva, estábamos la familia de don Manuel, el Consejo del Banco y el Comité Directivo. Don Manuel fue a Los Pinos a recogerlo. El grupo que habría de acompañarlos aguardaba al Presidente, entre ellos se encontraban el Secretario de Hacienda, Lic. David Ibarra, el Director del Banco de México, Lic. Gustavo Romero Kolbeck y algunos otros miembros del gabinete. Según narra don Manuel en su libro *Bancomer, Logro y Destrucción de un Ideal*, de Editorial Planeta, año 2000: «Durante el trayecto López Portillo, que lucía muy relajado y contento, recordó algunas de las ocasiones en las que él y yo habíamos charlado y reveló que las obras del Templo Mayor se estaban llevando a cabo gracias a mi patrocinio».

Al llegar a Bancomer, después de los saludos protocolarios el Sr. Espinosa invitó al Presidente López Portillo entrar a la enorme Plaza de Dispersión donde fue ovacionado por más de tres mil empleados que trabajaban en esas oficinas. Resultó muy emotiva la espontánea recepción que se le dio. Después de escuchar las palabras de bienvenida y agradecimiento por su presencia, don Manuel mencionó que se había decidido esa inversión en respuesta a la confianza que se le tenía a su gobierno. El Primer Mandatario al hacer uso de la palabra fue parco y reservado. Se concretó a declarar oficialmente inaugurado el Centro Bancomer, sin expresar ningún mensaje de felicitación o reconocimiento por la importancia de esa obra y sus adelantos

tecnológicos que consolidaban al banco en primer nivel dentro de la banca internacional. Al finalizar la ceremonia de inauguración el Presidente, acompañado de don Manuel y el Comité Directivo recorrió el edificio, mostrando su interés y pidiendo información detallada de la construcción. Se le veía muy satisfecho con el recibimiento que se le dio.

A juicio de varias personas y de reconocidos expertos en asuntos políticos, que bien conocían su forma de pensar y sus reacciones, creen que ese mismo día, al visitar el inmueble decidió que el banco debería ser nacionalizado, opinión expresada con anterioridad por el Lic. Ernesto Fernández Hurtado, que más adelante comentaré. Meses más tarde, confirmé la falsedad de López Portillo y lo distante que era con las personas que confiaron en su administración y decidieron invertir en México. Siempre mintió y fingió que simpatizaba con los banqueros y en realidad les tenía un desprecio total. Tal vez era su manera de actuar como estadista y su costumbre de gobernar con demagogia.

151

Con respecto a las oficinas matrices, Banamex decidió dejar en un futuro cercano el Distrito Federal con el objeto de ubicar la Dirección y operación del Banco en Jurica, Querétaro. Pienso que anunciaron ese cambio para impresionar al público con una medida más vanguardista que la tomada por Bancomer, para que en esa forma disminuyera el éxito que tuvo con la inauguración de ese centro operativo integral y majestuoso, que respondía al slogan de «Un Banco con ideas modernas».

Don Manuel estaba preocupado de que los dos Bancos más grandes de México tuvieran políticas de desarrollo en sentido opuesto referente a la ubicación de sus oficinas matrices, por lo que ordenó al Comité Directivo se realizaran diversos estudios para valorar el impacto de estas decisiones en cada institución. No debe olvidarse que estamos hablando de finales de los años setentas y los medios de comunicación y de transporte que existían eran deficientes. En esos tiempos en la provincia, sal-

vo algunas excepciones, no se contaba con buenos hospitales, escuelas, universidades, etc. Banamex, también planeaba que sus directivos tendrían que vivir en Jurica, mucho se habló de lo poco práctico que les resultaría el tener que transportarse casi a diario a la capital del país para asistir a las juntas que citaban las oficinas gubernamentales, empresariales y diplomáticas, así como realizar trámites ante ellas. Otras investigaciones fueron enfocadas a analizar diversos problemas que posiblemente se presentarían entre los empleados y funcionarios del Banco Nacional de México. Se desatacó el temor en su personal de que ocurriera una separación familiar motivada por los compromisos ya existentes de estudios y/o trabajo de sus miembros y la poca frecuencia en que se reunirían con sus padres, hijos casados, hermanos, etc., quienes con toda seguridad tendrían que seguir viviendo en esta ciudad de México.

Por otro lado, expertos en bienes raíces examinaron la repercusión financiera de las políticas de cambios en cada uno de los bancos, estimando que la plusvalía de las construcciones generalmente era mayor en el Distrito Federal que en la provincia. Además, en el caso de que a Bancomer por alguna razón le surgieran inconvenientes no previstos y no le resultara exitosa la inversión, le sería más fácil recuperarla, a través de la renta o venta del inmueble a alguna importante empresa y/o dependencia gubernamental que en su mayoría se encontraban domiciliadas en esta capital.

Por la nacionalización de la Banca, ya no fructificó el proyecto de Banamex. Mi personal apreciación es que esa estrategia hubiera supuesto una profunda crisis en el Banco Nacional y la brecha entre las dos Instituciones se hubiera agrandado en forma dramática.

LOS MESES PREVIOS A LA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA

Febrero de 1982 marcó la fecha en que se puso de manifiesto la crisis financiera de México. Hasta entonces la administración de López Portillo había estado caracterizada por un *boom* derivado de la riqueza petrolera, que dio confianza sobre la solvencia del país a nivel internacional.

En la información que se nos daba en las juntas del Consejo del Banco de México se notaba una evidente disminución de las reservas. Muchas personas empezaban a cambiar sus pesos por dólares y no veía como fuera posible que se cumpliera la famosa frase de López Portillo quien afirmó «defenderé el peso como un perro».

153

Cuando confirmé que la situación del país empeoraba, fue con el cambio del Lic. David Ibarra que fungía como Secretario de Hacienda y el nombramiento que para sustituirlo se dio a conocer el 17 de marzo de 1982 a favor del Lic. Jesús Silva Herzog y la salida del Lic. Gustavo Romero Kolbeck como Director General de BANXICO. Días después de ese nombramiento y estando Miguel Mancera en viaje de negocios en Tokio se le nombró Director General del Banco de México, (años más tarde este título cambió por el de Gobernador). Lo curioso del caso era que su nombramiento se tenía que notificar de inmediato y Miguel Mancera se encontraba en el largo vuelo de regreso. Esto motivó que el Lic. Silva Herzog, de acuerdo con Sonia Corcuera de Mancera, esposa de Miguel Mancera, decidiera aceptar en su nombre, sin que estuviera él al tanto. Esta nueva posición para el Lic. Mancera era, en todos los aspectos, muy honrosa e interesante, pero con grandes responsabilidades.

Esa misma noche me llamó Sonia para invitarme a recibir a Miguel y felicitarlo por su nuevo puesto, lo cual hice con verdadero agrado.

En mi trabajo veía a diario cómo aumentaba la demanda de la clientela que preocupada por la situación financiera y el futuro de México, estaba decidida a sacar su dinero del país y pedía referencias de bancos extranjeros en donde sus inversiones podían estar a salvo de eventuales devaluaciones. Teníamos que informar a la clientela con datos económicos muy precisos y puntuales aportándoles algunos nombres de esas instituciones para que fueran ellos los que tomaran su decisión. Hay que recordar que en México no existía limitación alguna en cuanto a libertad de cambios y no se violaba ninguna ley al enviar fondos al extranjero. Sin embargo, cuando se efectuaban esas transacciones, los bancos mexicanos se descapitalizaban perjudicándose seriamente. Consideré necesario que por mi cargo como Consejero en el Banco de México debería enterar al Lic. Mancera de esa situación para evitar que se creyera que promovíamos la salida de capitales. En realidad, era preferible conocer el destino final de estos fondos y, cuando la situación económica del país cambiara, sería más fácil convencer a los clientes a repararlos, procedimiento que me autorizó el Lic. Mancera.

En el mes de mayo de 1982 fui a atender asuntos con nuestros bancos corresponsales y revisar las transacciones y relaciones internacionales de la Sucursal en Nueva York. Al registrarme en el aeropuerto, me encontré con un buen amigo, José Alfonso Cervantes, miembro de la Dirección de Banamex e hicimos los arreglos necesarios para volar en asientos contiguos. En nuestra plática me comentó que iba a Londres a negociar un crédito subrogado a capital. Las autoridades hacendarias habían permitido tramitar este tipo de créditos, que hacían las veces de aumento de capital sin tener que recurrir a los accionistas, quienes no veían con simpatía nuevas aportaciones por la difícil situación que atravesaba el país.

Era la primera vez que conocía esta facilidad. Me inquietó que no tuviéramos preparado nada similar. Si Banamex resulta-

ba exitoso con la organización y colocación de su crédito, tendría una capacidad mayor y lograría sobrepasar en recursos a Bancomer. Si éste fuera el caso, los depósitos en exceso que se captaran los tendríamos que entregar en su totalidad al Banco de México sin sumarlos a las cifras de Balance como depósitos recibidos.

A primera hora a la mañana siguiente, con preocupación hablé con don Manuel a quien también le tomó por sorpresa esta información y me ordenó que de inmediato me pusiera a trabajar en ese crédito.

Para tales fines, después de haber entrevistado e invitado a los corresponsales en Nueva York, volé a Londres para negociar con los bancos europeos su posible participación en esa operación. Había solicitado a México que se me enviaran las reglas de esos créditos e investigar por qué razones no las habíamos conocido a tiempo. Al parecer se debió a un olvido de un alto funcionario, quien no dio a conocer al Comité Directivo esta importante facilidad, que había sido tratada con toda amplitud y detalle en la Asociación de Banqueros.

155

Después de continuos contratiempos y dificultades con los Bancos, pudimos salir con éxito y cumplir en tiempo con la colocación total del crédito. Don Manuel quedó muy complacido en la forma en que se trabajó y tuvo para conmigo un reconocimiento que no olvidaré.

Organizó en su casa, junto con su hija Lupe, que en esos años vivía con él, una cena sorpresa en mi honor a la cual invitó a mi familia, así como a varios de mis amigos, entre ellos, Jesús Silva Herzog y Tere y Miguel y Sonia Mancera, Secretario de Hacienda y Director General del Banco de México, respectivamente, a Juan y Tere Sánchez Navarro, Alfonso y Mercedes Robina y algunas otras personas que escapan a mi memoria. Al final de la cena aún recuerdo con emoción y profundo agradecimiento las palabras que me dirigió don Manuel y el regalo tan espléndido que me hizo, un muy bonito y raro tabor chino Qianlong. Me

pidió que lo guardara como un recuerdo suyo por la dedicación y entrega que realicé en beneficio del banco. A esta pieza le tengo un gran cariño por lo que representa para mí. Con detalles como el que acabo de describir se entiende el respeto y aprecio que siempre sentí hacía él.

En junio de 1982 se llevó a cabo en el puerto de Acapulco la Convención de la Asociación de Banqueros. Fue costumbre por muchos años que el Secretario de Hacienda durante los trabajos de la convención diera a conocer el monto total de las reservas.

156

Días antes de la convención, el Banco de México pidió que usáramos las líneas de crédito a corto plazo que teníamos con los bancos corresponsales y que los saldos se depositaran en la cuenta de BANXICO. Esto sin duda alguna era para aumentar el monto de las reservas. A Bancomer le solicitaron un depósito de 100 millones de dólares, que costó trabajo obtener. Por esos días ya la banca en el extranjero limitaba los créditos a los bancos mexicanos y los vigilaba muy de cerca.

En esa Convención de Banqueros, cuando mencionó el Lic. Silva Herzog el monto de las reservas del Banco de México, con sorpresa me cercioré que las reservas reales sumaban pocos millones de dólares, después de descontar los depósitos que días antes habíamos efectuado los bancos mexicanos en su cuenta y que de inmediato tendríamos que liquidar. Esta información me confirmó la gravedad de la crisis económica por la que atravesaba el país.

En Bancomer, cuando queríamos conocer los montos de algunas operaciones y/o depósitos de la banca mexicana tratándose de operaciones domésticas, el importe que manejábamos en el Banco, lo multiplicaban por cuatro y así estimábamos el saldo total en el Sistema Bancario. En el caso de operaciones ligadas con el extranjero, el monto en Bancomer se multiplica por tres. Era asombrosa la exactitud de los resultados. Años atrás, quien fuera Director General del Banco de México, don Rodrigo Gómez, de grata memoria, me preguntó si estaba enterado de alguna perso-

na del Banco de México que le pasara información confidencial a don Manuel, por lo tanto tuve que explicarle la forma que usábamos para conocer datos del Sistema Bancario Mexicano, sin recurrir a ninguna clase de espionaje. Le causó mucha gracia y riéndose me hizo el comentario «entonces ya dormiré tranquilo».

El 5 de agosto, semanas después de la Convención de Banqueros, se publicó el decreto de la conversión de los mex-dólares (depósitos de dólares americanos en bancos mexicanos, excluyendo los depósitos en oficinas domiciliadas en el extranjero) denominado también Mercado Cambiario Dual, que en realidad era un control de cambios. La banca mexicana manifestó su total desacuerdo con este decreto el cual consistía en liquidar al inversionista en moneda nacional los dólares a un valor menor del 50% de su cotización internacional. Sin duda alguna éste ha sido uno de los robos más grandes que cualquier gobierno haya cometido en perjuicio de los inversionistas y la más absoluta deslealtad con los bancos del extranjero quienes, basados sólo en la confianza y sin que mediara ningún documento, otorgaban cuantiosos créditos al amparo de las líneas a corto y mediano plazo y *overnight*, que les tenían concedidas a los bancos mexicanos. Con este ejemplo se demuestra la importancia de mantener excelentes relaciones y comunicación permanente con los funcionarios de los bancos del extranjero. La comunidad bancaria internacional representada por Citibank tuvo que renovar esos adeudos por más de ocho años hasta que finalizó la renegociación de la deuda del gobierno mexicano. Aún recuerdo con pena y vergüenza los reclamos que con toda razón nos hacían los banqueros por haber fallado en el pago puntual de los adeudos. Reconocían que aunque no era culpa de nosotros, ellos y sus Instituciones se veían perjudicados y preocupados por las cuantiosas pérdidas eventuales que podían tener. En el caso de Bancomer esta cantidad ascendía a más de dos mil setecientos millones de dólares.

En esos días estaba don Manuel en Europa y cada mañana le llamaba por teléfono para mantenerlo informado de lo que ocurría en nuestro país. Con insistencia me pedía que hablara con las autoridades para que les sugiriera que, en lugar de continuar con este desastroso procedimiento, se usara la fórmula de una moratoria: retrasar el pago de esa deuda hasta que el país volviera a tener divisas, liquidando en algunos años los depósitos e intereses devengados. De esta forma se evitaba la pérdida de la confianza en el sistema bancario y no se robaba al inversionista. Pero la resolución estaba tomada a nivel Presidencia de la República y fue imposible modificar las cláusulas del decreto.

Don Manuel estaba muy angustiado y pensó en la posibilidad de liquidar los dólares depositados en Bancomer a su valor real usando su fortuna personal. Tuvo que desechar esa idea porque su capital no alcanzaba para tales fines, ¡Qué sentido de responsabilidad y deseos de cuidar a la clientela que había confiado en él! Éste es uno de los muchos ejemplos de eventos que viví con él y que me demostraban que era un hombre de sensibilidad y comprometido con su banco y su trabajo.

Numerosos inversionistas, la mayoría de nacionalidad americana, presentaron litigios legales en los Estados Unidos de Norteamérica al no estar de acuerdo con el decreto de control de cambios en el pago de los mex-dólares, interponiendo demandas contra los bancos y/o el gobierno. Se dieron algunos casos en que éstas prosperaron y pudieron embargar los saldos en dólares libres de las cuentas de los bancos mexicanos en el extranjero, que estaban formados por los importes de los giros vendidos y órdenes de pago que nuestra clientela había adquirido. Ese dinero no era de nuestra propiedad y sólo se esperaba la presentación de los documentos correspondientes.

Para evitar un posible embargo, con regularidad traspasábamos los saldos a diferentes Instituciones para que no se conociera dónde se encontraban los depósitos. Para tales fines se

tuvo que hacer arreglos con los bancos afectados. En muchas ocasiones nos exigían que esos saldos, aunque estuvieran en otro banco, sirvieran de garantía para liquidar los cheques y órdenes de pago que se habían girado contra el primer banco.

Ante estos problemas, para proteger nuestras cuentas, me encomendó el Comité Directivo que cada día ordenara a los bancos los traspasos necesarios. Esto lo hacía a partir de las 21:00 horas, con una o dos personas de absoluta confianza, para evitar fugas de información.

El 14 de agosto, en mi diaria conferencia telefónica, sugerí a don Manuel que volviera a México dada la gravedad de la situación que se vivía y que cada día empeoraba. Con su presencia en el Comité Directivo estaríamos más tranquilos para la toma de decisiones. Don Manuel como única respuesta me dijo, «mañana a primera hora volaré de regreso a México». Al día siguiente alrededor de las 18:00 horas estaba aterrizando en la ciudad de México.

159

Lo fui a recibir al aeropuerto y nos quedamos dentro del avión más de hora y media hablando sobre la gravedad de la situación que vivía el país. Con detalle me preguntó por algunos caminos viables que solucionaran en parte las dificultades que teníamos para operar. En realidad, poco o nada se podía hacer ante una crisis de esas proporciones.

Ahí mismo le informé a don Manuel que al día siguiente habría una reunión del consejo de la Asociación de Banqueros de México con el Presidente López Portillo. Yo no había confirmado su asistencia porque se encontraba en el extranjero. Sin pensarlo más me dijo, «estaré mañana en Los Pinos».

Antes de empezar la junta, avisé a Carlos Abedrop, Presidente de la Asociación, que don Manuel llegaría de un momento a otro. Cuando fuimos recibidos por el Presidente López Portillo quien con seguridad estaba enterado de que el Sr. Espinosa estaba en el extranjero, Carlos le comentó «Sr. Presidente, aun cuando don Manuel se encontraba ausente en Europa, ha regresado

para acompañarnos en esta junta», a lo que el Presidente comentó: «Manuel, siempre ha estado con México y nunca ausente». Pienso que don Manuel se sintió halagado con el comentario. En esta reunión el Presidente dio las gracias a la Asociación de Banqueros por el apoyo que habían recibido de la Banca él y su gobierno y mencionó que era triste no poder festejar en esos momentos una próspera economía. ¡Qué hipocresía de comentar! en menos de dos semanas estaba decretando la mal llamada Nacionalización de la Banca y culpando a los banqueros del desastre económico que se vivía en el país y de haber creado el ambiente negativo para que los inversionistas hubieran sacado su dinero de México. Apreciación falsa. No fuimos tan irresponsables para descapitalizar nuestras propias instituciones. El inversionista había perdido la confianza en el gobierno.

Deseo subrayar y repetir una vez más que este desastre económico fue producto de las pésimas políticas económicas del gobierno y el despilfarro por parte del Presidente y su entorno. Ellos dilapidaron la riqueza proveniente del petróleo en compras de equipos innecesarios que muchas veces se quedaban abandonados en los puertos sin que nadie los reclamara y gastos superfluos de toda índole. Dejó sin reservas al país, no obstante que cínicamente había declarado al inicio de su gobierno que «debíamos aprender a administrar la riqueza».

A mediados de agosto, Bancomer se vio imposibilitado a liquidar un vencimiento por 5 millones de dólares, al Chase Manhattan Bank, no porque no se tuviera el dinero, sino porque era imposible conseguir un dólar en el mercado mexicano. Tampoco los bancos en el extranjero nos otorgaban créditos al amparo de nuestras líneas, debido a que se consideraba que México estaba en una total insolvencia y que el riesgo era muy alto. Por el control de cambios, no aceptaban pagos en pesos mexicanos. Para evitar un descrédito de tal naturaleza, don Manuel, usando fondos privados, garantizó en dólares la liquida-

ción correspondiente a ese banco Neoyorquino. Esto ocasionó que el Executive Vice President Jaime Berford hiciera un viaje a México para felicitar a don Manuel y ofrecerle su incondicional apoyo en virtud de que comparaba su comportamiento con el de otros funcionarios de bancos mexicanos que no actuaban con esa responsabilidad y rectitud.

Después de la nacionalización, la Fundación Mary Street Jenkins no conseguía dólares para cubrir la dieta de los becarios que estaban en el extranjero y también don Manuel, en su carácter de Presidente, con generosidad usó su propio dinero para solventar esas remesas.

161

En la segunda quincena del mes de agosto de 1982 cuando don Manuel, ya de regreso de su viaje a Europa, se encontraba inquieto al conocer que el Banco Nacional efectuaba reportos de acciones y valores y, por el sistema de operación que aplicaba, se duplicaban en la contabilidad. Por tal motivo, en los dos últimos meses había sobrepasado a Bancomer en recursos. Una noche en que yo pensaba en una solución a ese problema, me vino a la mente la posibilidad de que los reportos se contabilizaran en cuentas de orden, fuera de balance. A la mañana siguiente fui a ver a don Manuel a su oficina. Se encontraba en ese momento con su hija Amparo, para consultarle la idea que había tenido. Es la única ocasión que recuerdo a don Manuel expresar un comentario similar: «¡Álvaro, diez!» De inmediato dio instrucciones para que se llevara esta proposición al próximo Consejo de la Asociación de Banqueros. Por fortuna todos los bancos a excepción de Banamex la aceptaron y se solicitó a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros el oficio correspondiente.

Por la nacionalización, nadie volvió a hablar de este tema y me da gusto y satisfacción haber tenido esa idea, la cual le permitió a Bancomer recuperar el primer lugar en el balance al 31 de agosto de 1982, quedando en la historia como el banco nacionalizado más importante.

Bancomer fue siempre un banco bien organizado y muy previsor. Por política, con frecuencia se monitoreaba a las empresas que tenían pasivos en monedas extranjeras para saber cuál sería su comportamiento ante posibles devaluaciones. Esto nos hacía ver con toda claridad la situación financiera de las empresas y, en caso de que no pasaran las pruebas, de inmediato se iniciaban los trámites para cobrar esos adeudos. En septiembre de 1982, Bancomer no tenía cartera vencida y su situación financiera era la más sólida del mercado.

162

Unos años antes, el Banco Nacional de México se vio en la necesidad de enfrentar la quiebra fraudulenta de una de sus empresas Afiliadas, la Fábrica de Papel San Rafael y Anexas, S.A., ocasionándole pérdidas de mucha consideración que a la vez afectaron a algunos bancos del extranjero. Éstos absorbieron cuantiosos quebrantos por los créditos que le habían otorgado confiados en que era una empresa del grupo Banamex y se pensaba que su apoyo sería incondicional. Cosa que no sucedió.

Meses antes de la nacionalización, el Banco Comercial Mexicano contrató a varios ejecutivos de cuenta que trabajaron en Bancomer, ofreciéndoles prestaciones y sueldos mayores a los que se les pagaba. Algunos de ellos, sacaron información de los clientes y sus condiciones de operación, con el propósito de mejorarlas y así poderlos atraer con más facilidad. Como no se realizaba actualización ni estudio alguno de la viabilidad de esos negocios, varias de esas empresas tuvieron problemas con la devaluación y se declararon en insolvencia. Esto motivó que la mala situación financiera que ya vivía el Banco Comercial Mexicano se volviera crítica. Me atrevería a decir que quizá era el único banco del sistema bancario mexicano que estaba en problemas.

El lunes 30 de agosto me invitó el conocido hombre de negocios, Carlos Hank Rhon a comer a su casa para hablar sobre la situación por la que atravesaba el país. En la plática me preguntó sobre los rumores de una posible nacionalización del sis-

tema bancario. Desde luego, mi respuesta fue negativa y los dos analizamos los nulos resultados que traerían esta medida, así como la problemática económica que se presentaría en el País. Carlos estuvo de acuerdo con mis comentarios y no se volvió a mencionar el tema. En esos días se comentaba con insistencia que Televisa podría ser nacionalizada en el informe del 1 de septiembre, pero nunca se habló de la banca.

Sonia Mancera recibía ese mismo lunes a un grupo de señoras y Miguel quería evitar llegar a su casa para que fuera cuestionado, por lo tanto me pidió que si podría ir a cenar conmigo, respondiéndole que con el mayor de los gustos lo recibiría. Platicamos una vez más del momento tan complicado que se estaba viviendo y le conté del rumor que Carlos Hank Rhon había dicho sobre el futuro de la banca. Aún recuerdo la expresión de molestia de Miguel, indicándome que era increíble que se inventaran tantos chismes y que lo único que estos comentarios provocaban era la desconfianza del público. Miguel no sabía del golpe que el Presidente estaba preparando. De hecho fue informado el 31 de agosto, después de las 22:00 hrs.

163

Durante la conversación mencionó Miguel que estaban contrariados con don Manuel porque no asistiría a las juntas del Fondo Monetario Internacional, que se llevarían a cabo a partir del 4 de septiembre en Toronto, Canadá. Al respecto, le expliqué que desde años atrás don Manuel había delegado en mí la responsabilidad de asistir a ellas.

Ese año era particularmente difícil y al gobierno le hubiera gustado que don Manuel se hubiera entrevistado en Nueva York con los banqueros más importantes, antes de las juntas del Fondo Monetario, para sensibilizarlos y facilitar las negociaciones de la deuda que México tenía con la banca extranjera. Agustín Legorreta ya estaba haciendo lo propio en California. Un funcionario de la Secretaría de Hacienda se lo había solicitado, pero nadie se lo había pedido a don Manuel. Le comenté al Lic.

Mancera que creía que si hablaban con él, iría con gusto, pero que se debería tomar en cuenta que el Fondo enviaba una sola invitación por banco y que sería necesario que si aceptaba, lo debían incorporar e inscribir como miembro de la Delegación Oficial Mexicana para que pudiera participar en esas reuniones, pero esto se debería hacer de inmediato. Ofreció Miguel que a la mañana siguiente a primera hora hablaría con él.

164 El 31 de agosto, me levanté más temprano que de costumbre para ver a don Manuel en la peluquería de sus oficinas del Centro Bancomer. Como todos los días a las 7:30 de la mañana, ya lo estaba rasurando su peluquero. Entré a verlo y con preocupación le informé mi conversación con Carlos Hank Rhon y le di el recado que le mandaba Miguel Mancera. Referente a lo que Carlos comentó sobre la posible Nacionalización no me expresé ninguna opinión y en cuanto a la petición de Miguel me dijo «que me inviten y con gusto iré a las juntas del Fondo Monetario Internacional y que digan a qué banqueros quiere que visite en Nueva York». Estábamos aún en la peluquería cuando recibió la llamada del Lic. Mancera. Don Manuel aceptó de inmediato y me pasó la bocina para hablar con Miguel quien me pidió que le llamara a Alfredo Phillips, Subdirector del Banco de México, con el objeto de que nos proporcionara los nombres de las personas que don Manuel debería contactar y concertar las citas correspondientes. Esa mañana estuve muy ocupado arreglando la agenda de don Manuel para su estancia en Nueva York. Con la ayuda de los representantes en México de esos bancos y mis contactos directos pudimos lograrlo, no obstante lo ocupados que se encontraban los banqueros atendiendo a sus colegas que pasaban por esa ciudad, antes de las juntas del Fondo Monetario.

A las 14:00 horas, don Manuel me llamó por la línea directa invitándome a comer en su comedor privado. Al ir a su oficina a recogerlo, estaba don Manuel lavándose las manos y al oír que había llegado comentó: «Acaba de llamar el Lic. Silva Herzog

para confirmar la invitación de ir en la Delegación Mexicana a las juntas del Fondo Monetario» ¿Será posible que si mañana el Presidente nacionalizara la banca, el Secretario de Hacienda esté invitándome a estas juntas? A lo que respondí, «obviamente, no, don Manuel». Aparentemente, el Secretario de Hacienda tampoco tenía conocimiento de lo que iba a suceder al día siguiente.

Con tranquilidad comimos, platicamos de diversos temas y afinamos los detalles del viaje. Acordó don Manuel que él vería el Informe Presidencial en sus oficinas de la Calle de Bolívar y Venustiano Carranza para que al finalizar, se acercara al Palacio Nacional al tradicional saludo que era costumbre darle al Presidente. Posteriormente, se iría al aeropuerto donde nos encontraríamos en los Hangares del Banco para volar a la ciudad de Nueva York.

165

¡Quién nos iba a decir que sería el último día que comíamos juntos en el Banco!

Por la noche se ofrecía un coctel en casa de Enrique y Viviana Corcuera, en honor de Alejandro Orfila, Presidente de la Organización de Estados Americanos. Don Manuel prefirió no asistir, pero yo fui con gusto, pues era una oportunidad para relajarme. Al llegar al coctel platiqué con Carlos Hank González, Regente del Distrito Federal, que con un cierto aire de curiosidad preguntó por don Manuel y si continuábamos con la idea de realizar el viaje para asistir a las reuniones del Fondo Monetario Internacional, a lo que le respondí que saldríamos, como estaba previsto, al día siguiente después del informe. A los pocos minutos se acercó Margarita Charles de Margáin, esposa del ex secretario de Hacienda Hugo Margáin y en aquel entonces senador de la República, con quienes llevábamos buena amistad, pidiendo darle a don Manuel el siguiente recado: «Todos los miembros de la familia Espinosa son personas a los que hemos querido muchísimo y siempre estaremos a su lado». No dejó de extrañarme su comentario, considerando que no venía al caso,

quizá, por el desconocimiento que tenía de lo que iba a suceder al día siguiente. Ahora comprendo que a esa hora en los altos niveles políticos ya se conocía la noticia.

1 DE SEPTIEMBRE DE 1982

166

A las 7:00 a.m. estaba desayunando y revisando los periódicos cuando recibí una llamada de Miguel Mancera. Me inquietó sobremedida, porque sabía que él estaba invitado a desayunar en Los Pinos con el Presidente de la República y el gabinete ampliado. Sin demora alguna tomé el teléfono y con exactitud recuerdo las palabras del Lic. Mancera: «Compadre, sólo te hablo para avisarte que ya no soy más el Director del Banco de México y como ya se ha designado a Carlos Tello como mi sucesor, hoy mismo será el cambio de estafeta. Desde las 6:00 a.m. estoy aquí en el Banco recogiendo mis pertenencias». Mi asombro fue enorme. Pensé de inmediato en los cambios tan radicales que se vendrían en las políticas económicas derivadas del pensamiento izquierdista del Lic. Tello.

Por mi cercanía y cariño hacia Miguel, deseaba acompañarlo un rato en ese trago amargo por el que estaba atravesando. Le dije que pasaría a su casa a verlo y que hablaría con don Manuel para ver si no tenía inconveniente en que retrasáramos nuestra salida a Nueva York.

Miguel me indicó que si iba a visitarlo entrara a través del jardín de casa de su mamá, contigua a la suya, debido a que quería estar tranquilo y permanecería todo el día únicamente con su familia. Pero me sugería que primero oyéramos con toda atención el Informe del Presidente de la República y posteriormente tomáramos la decisión de viajar o no a las juntas del Fondo Monetario Internacional. Me quedé atónito y le comenté: «Compadre, me estás diciendo lo peor que nos podría pasar». Sin duda algo gravísimo ocurriría ese día. Quise obtener más informa-

ción puntual y detallada, pero Miguel me contestó: «No puedo decirte más de algo que el Presidente dará a conocer a la Nación durante su Informe»

De inmediato me comuniqué a la casa de don Manuel diciéndole lo que estaba pasando en el Banco de México y dándole todos los pormenores de mi conversación con el Lic. Mancera. Don Manuel había recibido esa noche una llamada de su hija Amparo, quien le dio a conocer que había tenido una conversación con un ex funcionario de Bancomer, de tendencia izquierdista, que le avisó que en ese momento se estaba llevando a cabo la nacionalización del Sistema Bancario Nacional y era recomendable que don Manuel se fuera a Los Pinos. Por las altas horas de la noche y sin cita, don Manuel permaneció en su domicilio con la seguridad de que en la casa Presidencial no sería recibido.

Al terminar mi breve conversación con don Manuel, me dijo que esperara sus instrucciones. Efectivamente, antes de una hora me llamó pidiéndome que fuera a su casa y que ahí escucharíamos el Informe. Al llegar, me comentó que había ido al Centro Bancomer para conocer qué estaba ocurriendo. Desde el estacionamiento se percató que el Banco estaba rodeado por el ejército y que con seguridad se trataba de la nacionalización de la banca. En esos momentos se le acercó el C.P. Carlos Aguilar Villalobos, Subdirector de la División de Contaduría, quien debía estar en su oficina trabajando, para terminar el balance al 31 de agosto, pero el ejército no lo dejó pasar al interior del banco. Don Manuel sólo le dijo: «no insista en entrar a su oficina, después hablaremos».

En casa de don Manuel nos encontrábamos su familia y los miembros del Comité Directivo. Más tarde llegaron nuestros amigos Pablo y Lucrecia Aramburuzabala. Juntos escuchamos ese informe tan lleno de mentiras y odio. Después de anunciar los decretos de la nacionalización de la Banca privada y otro que establece el control generalizado de cambios, culminó con la frase calumniosa, enfocada y dirigida a los banqueros: »Ya

nos saquearon. México no se ha acabado. No nos volverán a saquear». Más que una nacionalización yo la consideraría una estatización o simplemente un robo. No hay que olvidar que cobardemente, al único banco privado que el Presidente López Portillo no nacionalizó fue a Citibank, en su totalidad de capital extranjero. Con seguridad tuvo miedo a enfrentar al gobierno norteamericano. Los funcionarios de bancos extranjeros sí promovían la salida de capitales y de esa forma se llevaban importantes cantidades de dólares. Recuerdo que venían funcionarios a visitar a clientes mexicanos para convencerlos de que sacaran sus ahorros del país. Citibank no fue la excepción y sin embargo, López Portillo prefirió no afectarlos, por lo tanto no fueron nacionalizados. ¡Qué vergüenza y qué injusticia hacia su País y además, qué cobardía!

Ahora, que los tiempos y gobiernos han cambiado, nos parece increíble que el Presidente López Portillo sabiendo que por todos conceptos era ilegal la expropiación bancaria, «ordenara» al Congreso de la Unión, después del día 1 de septiembre modificar la Constitución de la República, retroactivamente para que fuera «legal» su descabellado Decreto de la Nacionalización de la Banca. Ante tal situación los banqueros se unieron e interpusieron un amparo contra ese acto. El prestigioso abogado Lic. Ramón Sánchez Medal lo representó haciendo de su defensa un magnífico estudio que fue reconocido como un importante tratado jurídico. Desgraciadamente, de nada sirvió, debido a que después de varias instancias legales tuvo que ser sobreseído el amparo, en virtud de que el Congreso obedeció al Presidente. Se cambió la Constitución y se declaró que el ejercicio de la Banca a partir de la fecha de la nacionalización era una función exclusiva del estado. Creo yo que no hay calificativo para juzgar ese comportamiento digno de un férreo dictador y no de un presidente de un país democrático y supuestamente apegado a un estado de derecho.

Este acto de gobierno, años más tarde, acabó con la banca privada, como ya se mencionó anteriormente. Fue una banca prestigiada y eficiente que dio paso a la peor crisis bancaria y económica que se tenga memoria en México. Ésta motivó al Presidente Ernesto Zedillo en 1990 a crear el FOBAPROA para intentar resolver los problemas de liquidez del sistema bancario en este país. Fue un fondo de un fideicomiso privado y no de una entidad de la administración pública federal administrado por el Banco de México. La suma de que se habla era de 560 mil millones de pesos, aproximadamente 65 mil millones de dólares, a que ascendían las deudas del FOBAPROA hasta el mes de febrero de 1998. Cerca de 360 mil millones de pesos pertenecían a los bancos «muertos», que son los bancos intervenidos por el gobierno, es decir, ya no pertenecían a los accionistas de los bancos. Otros 160 MMDP pertenecían a los bancos que aún son propiedad de los accionistas: Banamex, Bancomer, Serfín, Banorte y Bital. El resto, son créditos de la banca de desarrollo y otros. (Estudio que aparece en el portal de internet de *La Jornada*, basado en informes del Banco de México).

169

Al poco tiempo de reprivatizar la banca el gobierno permitió entregar al capital extranjero casi la totalidad del sistema bancario a precios que no correspondían, ni al valor de sus activos, ni al precio que se cotizaban las concesiones tras una reprivatización igualmente fracasada. Sobre estos temas se debe escribir la verdadera historia que el gobierno, sin autorización del Congreso y por salvar a la banca, le endosó al pueblo mexicano una impagable deuda que fue resultado de los errores y actos deshonestos cometidos por la mayoría de los neo banqueros, políticos y empresarios beneficiados con la nacionalización. Ellos no pagaron por sus errores y tampoco se les exigió responsabilidad alguna. En los pocos casos en que fueron juzgados, salieron absueltos, sin tener que responder en su totalidad al daño tan grande que ocasionaron.

Regresando al día del Informe, al término del mismo, nos invadió la tristeza y preocupación, porque no conocíamos qué iba a suceder en realidad. Poco a poco los miembros del Comité Directivo se fueron retirando, mientras tanto, los señores Aramburuzabala y yo permanecíamos inmóviles y pensativos. Don Manuel nos propuso que fuéramos a comer al San Ángel Inn. Pablo le recomendó que era más sensato y prudente no salir de su casa. Fue así como comimos y permanecimos con él y su familia hasta cerca de las 23:00 horas.

170

Durante toda la tarde se recibieron numerosas llamadas de amigos, tanto de México, como del extranjero, así como de funcionarios del banco solicitando instrucciones. La noticia corrió por todo el mundo como reguero de pólvora. Siempre me ha parecido increíble que ante una situación tan descabellada e ilegal como fue la expropiación bancaria, no se haya unido la iniciativa privada para defender sus intereses. Ninguna organización empresarial expresó su repudio a ese acto, dejando a su suerte a los banqueros.

También en ese lapso supimos que nuestras casas y los miembros de nuestras familias estaban vigilados por policías judiciales y con los teléfonos intervenidos. Esta misma tarde un buen amigo mío que trabajaba en Teléfonos de México, llevó a mi casa la lista de los teléfonos que habían sido intervenidos, con el objeto de que cuidáramos las conversaciones y lo que se hablaba sobre asuntos relacionados con la problemática que vivíamos.

El 2 de septiembre la situación se tornaba aún peor por la falta de información. Se desconocía qué acciones tomaría el gobierno en contra de los banqueros y quiénes serían los nuevos funcionarios que sustituirían a los directores de los bancos. La vigilancia de parte de la policía judicial era muy estrecha. Nos seguían con lujo de poder a todos lados donde íbamos. Como don Manuel no había salido y aunque sabía de esa situación, no

se había percatado de lo aparatoso e insultante que resultaba, por lo cual me pareció oportuno informárselo a detalle.

Ante ese preocupante hecho, don Manuel se reunió con importantes banqueros, como fueron Carlos Abedrop, Alberto Baillères, Agustín Legorreta y algunos más, quienes tomaron el acuerdo de que al día siguiente una pequeña comisión viera al Presidente López Portillo. Durante esa entrevista que debe haber sido sumamente tensa, el Presidente solicitó a los banqueros su cooperación en la transición, comprometiéndolos a no desbaratar la dirección de las instituciones. A cambio de estas facilidades López Portillo ofreció agilizar el pago de los activos no bancarios, (promesa que no se cumplió, debido a que el pago de esos activos se retardó por aproximadamente diez años) y retirar de inmediato a la policía judicial que nos vigilaba.

171

Los bancos se cerraron hasta el lunes 6 de septiembre y durante esos días hubo movimientos extraños que es interesante conocer. La madrugada del día 3 de septiembre algunos altos funcionarios del Banco Nacional de México entraron en una patrulla disfrazados de policías al estacionamiento de la Oficina Matriz, ubicada en las calles de Isabel la Católica, con el objeto de llegar hasta sus oficina y sacar información confidencial que no querían que permaneciera en la Institución. La persona que autorizó este movimiento fue el Jefe de la policía del Distrito Federal, el General Arturo Durazo Moreno, (a) «El Negro Durazo», quien con frecuencia a través de diferentes bancos, cambiaba importantes cantidades de efectivo a dólares para enviarlos al extranjero.

Para convencer a Durazo que les permitiera entrar a la Institución le hicieron saber que por su confidencialidad se guardaban en la dirección los comprobantes de las órdenes de pago que había enviado y que sería lo primero que se encontrarían las autoridades al llegar el día 6 de septiembre. Durazo preocupado aceptó el plan que se le proponía. Por razones obvias me reservo el nombre de los funcionarios y los lugares donde se

hizo la entrega de los uniformes que posteriormente quemaron. A la mañana siguiente, una persona de mi absoluta confianza acudió a mi casa para comentarme lo anterior y decirme que si deseábamos entrar a Bancomer era factible arreglarlo como esa madrugada lo habían hecho funcionarios del Banco Nacional. En realidad, de nada nos hubiera servido entrar a Bancomer en virtud de que no estábamos interesados en retirar ninguna documentación. Sin embargo se lo avisé a don Manuel, quien me mencionó que era imposible y que con seguridad la persona que me lo había contado mentía. Don Manuel siempre dudó de la veracidad del hecho arriba narrado y fue varios años más tarde en una cena, en la que entre los invitados se encontraban algunos miembros de la familia Legorreta. Me pareció interesante sacar ese tema a la conversación, quedándose muy extrañados de que estuviera enterado, ya que pensaban que nadie lo había sabido. Trataron insistentemente en negarlo, pero era tan precisos mis comentarios que acabaron aceptando que eran verdad. Don Manuel se quedó también sorprendido de que hubiera sucedido.

El General Durazo fue algunas veces a Bancomer con una o dos maletas con fajos de billetes solicitando en cada ocasión se le permitieran usar el estacionamiento privado y una oficina, pidiendo la presencia de una cajera, para contar el dinero que había en ellas. Una vez conocido el monto se hacía el traspaso de fondos al banco que él ordenaba. En la ficha aparecía su nombre, dirección y todos los datos necesarios, se le trataba igual que a los demás clientes.

Recuerdo que el Embajador de los Estados Unidos Sr. John Gavin, buen amigo mío de años atrás, conociendo que los teléfonos estaban intervenidos, me informó por una tercera persona que yo recibiría su llamada bajo otro nombre. Así lo hizo ofreciéndome su ayuda en cualquier problema que se presentara tanto a mí familia como a mí. Mucho le agradecí el detalle.

Estaba la situación en el país tan tensa, que esa llamada me dio gran tranquilidad.

El 1 de septiembre platicué con don Manuel y le hice saber que había tomado la determinación de renunciar al cargo que tenía en Bancomer y que por ningún motivo trabajaría en la banca nacionalizada. Al salir de la junta de Los Pinos en la que el Presidente solicitó a los banqueros que requería de su cooperación, a don Manuel le pidió que en Bancomer, yo debiera continuar en la Institución para aclarar cualquier duda o problema que se presentara. Con sorpresa, recibí una llamada de don Manuel desde su coche, pidiéndome que lo esperara en mi casa con una copa de vino blanco bien fría. Cuando llegó noté que don Manuel se veía muy mal y estaba seguro que lo que tenía eran aquellos dolorosos cólicos que con frecuencia le daban. Lo confirmé y para que descansara lo llevé a mi cuarto. Por lo general, esos cólicos le pasaban con cierta rapidez y ese día no fue la excepción.

173

Cuando se recuperó nos fuimos a la biblioteca donde tomamos la copa de vino y me dijo que tenía que presentarme a trabajar el día 6 y que debía continuar en la Dirección del Banco, explicándome lo que le había dicho el Presidente.

Por ningún motivo quería aceptar, pues para mí era un verdadero sacrificio trabajar para una banca nacionalizada y una y otra vez le expresé mi negativa, lo que lo obligó a usar un argumento que fue definitivo. Don Manuel me preguntó: «¿sigo siendo el Jefe o no»? a lo que le contesté: «efectivamente don Manuel, usted es mi jefe», entonces me dijo con énfasis: «es una orden». Obedeciéndolo, acordamos que mi estancia en el banco fuera lo más corta posible y que mi renuncia se haría efectiva en cuanto se pudiera. Es fácil de entender lo difícil de mi situación pues legalmente dependía del nuevo Director del banco, pero moralmente, y en mi fuero interno, me consideraba dependiente de don Manuel.

Esa tarde se empezó a manejar el nombre del Lic. Antonio Carrillo Flores como nuevo Director del Banco de Comercio. Era una persona de edad avanzada con una gran trayectoria en la política mexicana y don Manuel veía con buenos ojos esta posibilidad, por la amistad que había existido entre ellos y por tratarse de una persona reconocida y honesta.

174 En la noche recibí la visita de mi amigo Adolfo Hegewisch, quien era muy cercano al Lic. Carrillo Flores. Durante la plática comentó que don Antonio había rechazado el nombramiento. Preocupado se lo avisé a don Manuel quien decidió llamar al Lic. Carrillo e insistir en que aceptara el puesto. Con ese poder de convencimiento que tenía, logró su objetivo y finalmente don Antonio aceptó ser el Director de Bancomer. Don Manuel estaba confiado que serían más fáciles las negociaciones teniendo como Director a un hombre recto y además amigo.

Era tan grande la responsabilidad que don Manuel sentía por la clientela, que al tomar el ejército el banco y no permitir la entrada a ningún funcionario, estaba preocupado debido a que las máquinas de aire acondicionado se encontraban desconectadas y solicitó con firmeza que se permitiera la entrada de los técnicos, para preparar el equipo de cómputo en condiciones óptimas. A través del Lic. Carrillo Flores logró su objetivo y, sin esa intervención, el día 6 que Bancomer debería iniciar sus operaciones como banca nacionalizada era casi seguro que no estuviera en posibilidades de hacerlo. Quizá el gobierno nos hubiera acusado de chantaje.

Con mucha tristeza recuerdo ese 6 de septiembre cuando don Manuel tuvo que entregar el Banco en una ceremonia que duró por más de tres horas, en la que se encontraban abogados, notarios, funcionarios de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, etc. Don Manuel después de haber presentado al Lic. Carrillo Flores a la Dirección del Banco, con una copa de champagne se despedía de nosotros, no sin antes pedirnos nuestra cooperación y respeto hacia el nuevo Director. Después

se despidió de todos los funcionarios de la nómina de dirección que para ese efecto se había reunido en el auditorio. Tras unas sentidas palabras, pidió un aplauso para el nuevo Director pero en realidad la ovación que se dio y que duró varios minutos, evidentemente era para despedir a don Manuel.

Antes de salir don Manuel, en el área correspondiente a la oficina de la Dirección General, unos soldados izaron por la fachada una bandera nacional. Fue traumático y muy doloroso para mí observar como usaban nuestro lábaro patrio para justificar un robo y ver salir del Banco por última vez a don Manuel con toda compostura. Qué ejemplo nos dejó su comportamiento ante circunstancias adversas. Fue un gran banquero y creador del Banco más importante de Latinoamérica.

Después de la comida el Lic. Carrillo Flores me pidió que lo acompañara a las bóvedas. Tenía conocimiento que en la banca había cerca de doce mil millones de dólares y que Bancomer por lo menos debería tener más de tres mil millones. Obviamente comprendí que se refería al saldo de los mex-dólares que la clientela había depositado. Es posible que don Antonio no recordara que por ley cada día se enviaban las divisas captadas al Banco de México. Le sugerí que hablara con Carlos Tello, nuevo director de ese Banco, para conocer el destino que el gobierno les había dado. Pienso que don Antonio no se quedó convencido con la información y con seguridad tuvo una desilusión cuando comprobó que no mentía. ¡Las divisas se habían acabado!

Además, también me pidió le entregara el «libro azul». Desconociendo de lo que se trataba, don Antonio me dijo que el Lic. David Ibarra, quien fue nombrado Director en Banamex, presuntamente había encontrado en esa Institución el «libro azul» en el que se anotaban las operaciones que no entraban a la contabilidad del Banco. Le informé con satisfacción que en Bancomer no se realizaban operaciones fuera de la contabilidad y por consiguiente, le aseguré que no existía ningún «libro azul».

Los artículos personales de la oficina de don Manuel no le fueron devueltos, debido a que nunca se obtuvo autorización para sacar ningún objeto personal de su oficina o del Banco. Llegó a tal grado el poco criterio de estas personas, que unos días después de la nacionalización, don Manuel sufrió la ruptura de un puente dental. Me llamó para decirme que tenía un duplicado en el baño de su oficina en el banco y que por favor se lo mandara. No se entiende y parece increíble que la autorización me haya sido negada. Tardé más de una semana para conseguir el permiso y sacar algo tan personal como era ese puente dental.

Mi relación con el Lic. Carrillo Flores fue cordial y respetuosa. Entendió mi cariño y simpatía hacia don Manuel, permitiéndome que todas las tardes lo visitara con la condición de que no le pasara ninguna información o datos de posibles negociaciones sobre la indemnización bancaria y que tampoco le comentara asunto alguno del banco. Tengo que reconocer que no hice caso a esas instrucciones, veía tan injusta la situación, que yo no podía negarle datos a don Manuel que lo mantuvieran al corriente de la forma en que se estaban desarrollando los acontecimientos. El Lic. Carrillo Flores era un hombre brillante con una amplia cultura universal y un buen charlista. Creo, que debido a sus estudios y a su edad, su mente estaba enfocada a las leyes y no mostraba interés en que se continuara con la eficiente administración y el ágil servicio del Banco. Estaba seguro que su paso por Bancomer iba a ser corto y no quiso tomar decisiones que no estuvieran relacionadas con problemas inmediatos.

Era frecuente que relacionara la situación que en esos días se vivía, con la devaluación del año 1954 cuando era Secretario de Hacienda. No entendía los montos que se manejaban en la crisis de 1982. Pienso que don Antonio ya no vivía la realidad. Algunos días el Comité Directivo dejaba a un lado asuntos de importancia, para pasar una mañana junto con el Lic. Carrillo Flores y los abogados del Departamento Jurídico, buscando el

origen de alguna ley que años atrás había él solicitado se promulgara. Ninguna atención prestaba a las autorizaciones de crédito y veíamos cómo se acumulaban en el salón del Comité Directivo. Su prioridad era recordar el pasado.

A los pocos días de que se decretó la nacionalización, el Presidente López Portillo informó que solicitaría a las instituciones de crédito las listas con nombres y montos de los saca dólares para actuar en consecuencia, sin aclarar cuáles serían las penalizaciones. El Lic. Carrillo Flores solicitó al Comité Directivo la elaboración de esas listas y se decidió que yo fuera la persona que coordinara los trabajos correspondientes.

177

Me disgustaba sobremedida colaborar con el gobierno delatando a los clientes que habían confiado en Bancomer realizando operaciones que en su momento fueron legales, ya que ninguna ley prohibía la libertad de cambios. Maduré este asunto por unos cuantos días y decidí buscar la forma de no dar a conocer los detalles de esas transacciones.

Aprovechando la confianza y amistad que tenía con Rubén Morfín Gallo, Subdirector de la División de Auditoría, me animé a platicar en privado con él, preguntándole si aún se sentía banquero privado o banquero al servicio del gobierno, para dar a conocer datos que rompían el secreto bancario, a lo cual él me respondió: «es una vergüenza para nosotros obedecer esas órdenes». Ofreció colaborar conmigo, no sin antes expresarme su preocupación por el peligro que existía de que fuéramos descubiertos proporcionando la información incompleta, con seguridad que afrontar una problemática de consecuencias graves. Rubén, además, temía perder la jubilación —que ya estaba próxima— y, que según me dijo, era su único capital.

Acudí a don Manuel para que me autorizara llevar a cabo este plan, que analizó y lo vio con simpatía. Referente a la posible pérdida de la jubilación del Sr. Morfín, me entregó una carta dirigida a él, ofreciéndole que se la garantizaba en forma perso-

nal en caso de que algo ocurriera, lo que el funcionario aceptó y empezamos a trabajar en la elaboración de las listas.

El Lic. Carrillo Flores, una vez más sin entender las cifras que se manejaban en el año 1982, pidió que se anotaran a todas las personas del País que habían sacado 50 dólares en adelante. Por no estar en cómputo estos datos, era una labor muy tardada, pues se tenía que revisar ficha por ficha en decenas de cajas procedentes de todas las sucursales del Sistema.

178 Cada tarde Rubén Morfín me presentaba las órdenes de pago y giros comprados de importancia, conteniendo en ellas información confidencial, tales como nombres de las cuentas en paraísos fiscales, nombre y dirección del comprador, etc. Separábamos esas transacciones y sólo hacíamos aparecer en esas listas las correspondientes al pago del servicio de la deuda de empresas privadas y/o agencias gubernamentales e importantes remesas de reconocidos políticos. En éstas se incluían las cuantiosas cantidades de dólares en efectivo que con frecuencia se enviaban a Los Pinos, aparentemente destinadas al pago de los gastos tan descabellados en los viajes al extranjero que realizaba la Sra. López Portillo y su familia.

Para evitar que en un futuro pudieran ser revisados estos datos, las fichas se archivaban en forma desordenada, es decir, ocasionábamos un verdadero caos en los archivos.

Con regularidad el Lic. Carrillo preguntaba por la elaboración de las listas y siempre mi contestación fue apegada a la verdad: «trabajando en ellas, don Antonio». Fue el 19 de noviembre cuando exigió su terminación, debido a que sólo faltaban 10 días de gobierno y había ofrecido al Lic. López Portillo entregarlas antes de que concluyera su mandato. Ese día le hice saber que eran miles y miles de nombres, debido a que casi todos los habitantes del País habían enviado al extranjero 50 o más dólares. Por la urgencia de entregar las listas, solicitó se reportaran

sólo las operaciones mayores de 500 mil dólares y así avanzar en su elaboración.

Como teníamos depurados la mayor parte de los archivos, en dos días se le entregaron las listas con los datos de acuerdo al criterio mencionado anteriormente. Quedó don Antonio sorprendido y desconozco si entregó o no las listas. Por fortuna, con el cambio de gobierno no prosperó ninguna acción legal contra los saca dólares.

Ésta fue una de las situaciones que me compensó los amargos ratos que pasé en esos meses, logrando guardar la confidencialidad de las operaciones que la clientela nos había confiado. Al respecto, don Manuel me felicitó y dijo que debería estar muy satisfecho de no haber roto el secreto bancario y señaló: «Por este trabajo valió la pena y se justificó tanto sacrificio al haberse mantenido contra su voluntad en el Banco».

179

Con el decreto del control de cambios, en las operaciones de los mex-dólares se manejaron dos tipos de dólares y parte de la clientela no entendía la diferencia entre los mex-dólares cuyo precio estaba controlado y se liquidaba en pesos mexicanos a \$40,00, y el libre, que sólo se cotizaba en el extranjero en más de \$120,00. Por el control de cambios no se negociaban esos dólares en el mercado mexicano. Los empresarios sabían esa diferencia y querían muchos de ellos aprovecharse de la situación y empezaron a llegar amigos cercanos al Presidente de la República recomendados para que se les atendiera.

Como ejemplo de esos abusos, recuerdo un día que el Lic. Carrillo me llamó para que fuera a su oficina donde esperaba un cliente que yo conocía bien. Esta persona pretendía liquidar el crédito en dólares libres que tenía domiciliado en nuestra sucursal de Nueva York, con pesos mexicanos al precio del mex-dólar. Ante la insistencia de don Antonio, de que aplicara el tipo especial en esa abusiva liquidación, le expliqué que nos era

imposible hacer la operación que ocasionaría una pérdida muy cuantiosa a Bancomer al tener que conseguir los dólares en el mercado libre, teniendo como ingresos sólo el valor de los mexdólares. Su comentario fue: «usted no sabe recibir instrucciones de sus superiores».

180 Sugerí que en su propio beneficio hiciera del conocimiento de las autoridades hacendarias esta operación para evitar problemas futuros. Accedió a comunicarse con el Lic. Carlos Tello, Director del Banco de México. Al identificar a este cliente como amigo cercano del Presidente, autorizó que se le atendiera sin importar la pérdida que sufriría Bancomer.

Fueron tan irresponsables las políticas que el Banco de México fijó en esos días, que este procedimiento de liquidación de créditos domiciliados en el extranjero se generalizó, causando importantes pérdidas a los bancos.

No teníamos costumbre en la administración de don Manuel de que se perdiera dinero, mucho menos a realizar operaciones que violaran las leyes y prácticas bancarias. No había recomendaciones de ninguna especie, las instrucciones que recibíamos, eran de atender con eficiencia a los clientes, cuidando los beneficios que le correspondían a la Institución. En resumen la iniciativa privada manejaba los bancos con un criterio financiero y la nueva administración lo hacía con un criterio político. ¡Qué diferencia de criterios y qué diferencia de los resultados!

Así pasaron las semanas tratando de dar solución a diversos problemas, sin entender las políticas que debíamos aplicar en la operación bancaria. Según se acercaba el 1 de diciembre de 1982, aumentaba la incertidumbre y preocupación. Se especulaba quién sería la persona que sustituiría al Lic. Carrillo Flores en la Dirección de Bancomer y qué futuro le esperaba a la Institución. Tenía conocimientos confidenciales de buena fuente de información que el Presidente electo, Miguel de la Madrid, no pensaba confirmarlo en ese puesto, debido, entre otras cosas, a su avanzada edad.

Cuando don Antonio concluyó su gestión en el Banco, mucho le apreció y reconocí que al despedirse, me comentó: «amigo dígale a don Manuel que BANCOMER ESTÁ INMACULADO Y ES UNA ORGANIZACIÓN EJEMPLAR, EFICIENTE Y MODERNA».

#### NOMBRAMIENTO DEL LIC. ERNESTO FERNÁNDEZ HURTADO COMO DIRECTOR GENERAL DE BANCOMER

Al tomar posesión como Presidente de la República, el Lic. Miguel de la Madrid nombró a su tío el Lic. Ernesto Fernández Hurtado, Director General de Bancomer como sustituto del Lic. Carrillo Flores. Entre otros nombramientos designó al Lic. Miguel Mancera, como Director General del Banco de México, habiendo sido muy bien recibido el que volviera a esa posición, lo cual dio confianza al público en general, en especial a la iniciativa privada.

181

El Lic. Fernández Hurtado con una amplia trayectoria en el sector financiero fue por varios años Director General del Banco de México y posteriormente, ocupó la Dirección del Banco de Cédulas Hipotecarias, fue consejero de importantes negocios y gozó de un amplio prestigio tanto en México como en el extranjero.

Sin embargo, estoy convencido que el Lic. Fernández Hurtado sentía antipatía y enemistad hacía don Manuel. Este comportamiento nunca lo entendí. Recuerdo la forma tan correcta y amable con la que el Sr. Espinosa siempre lo trató y, cuando dejó de ser Director General del Banco de México, siguió teniendo para con él y su esposa las mismas deferencias que cuando estaba en el gobierno.

En la época en que se estaba construyendo el Centro Bancomer, don Manuel acostumbraba los martes por las mañanas invitar a desayunar a funcionarios del gobierno e importantes hombres de empresa para que conocieran el proyecto. También asistíamos los miembros del Comité Directivo y al terminar se

hacía un recorrido a la obra. En una de esas reuniones estaban Julio Rodolfo Moctezuma, Mario Ramón Beteta y Ernesto Fernández Hurtado entre otras personas. Ese día, Eugenio Eraña y yo caminábamos junto al Lic. Fernández Hurtado, quien, al percatarse de la magnitud y grandeza de la plaza de dispersión, sin ocultar su molestia, dirigiéndose a mí, dijo: «el gobierno no permitirá que este edificio pertenezca a la iniciativa privada, tarde o temprano será expropiado». Me molestó sobremanera su comentario y pude confirmar la antipatía que sentía hacía don Manuel y todo lo que le rodeaba, así como su política estadista.

182

Una de las primeras veces que el Lic. Ernesto Fernández Hurtado se presentó a trabajar en Bancomer a mediados del mes de diciembre, fue el día en que se celebraba la comida de Navidad en la cafetería del Centro Bancomer. Por años acompañé a don Manuel a esa comida, siempre esperábamos en fila nuestro turno y nos sentábamos en cualquier mesa en que hubiera dos lugares disponibles. El Lic. Fernández Hurtado actuó con otro criterio, ordenando que se le reservara al centro una larga mesa en la que estaban acompañándolo, su esposa Evelyn, quien llegó con la subgerente de la Sucursal Lomas, Angelita Cabrera. Además, entre otros funcionarios había invitado a los miembros del Comité Directivo excluyéndome a mí. Pensé por un momento no asistir a la comida para evitar el desprecio y humillación de la que iba a ser objeto en presencia de todo el personal del Banco, pero cambié de opinión e invité a comer a tres de las personas que más les había afectado la nacionalización; ellas eran Sol, mi secretaria, quien rechazó el puesto de secretaria del Lic. Fernández Hurtado por considerarse personal leal a don Manuel, acción que le costó años de desprecios hasta que obtuvo su jubilación, Anita Torres, que había sido la secretaria de don Manuel y Malenita Ezeta, jefe de la bóveda de valores en custodia, persona de una lealtad incondicional. Recuerdo esa comida como una de las más tristes en mi vida. Más de una

vez, se me hizo un nudo en la garganta, pensando en el pasado y lo que habíamos perdido. Muchos empleados del banco se acercaron a felicitarme y durante varios días se comentó el comportamiento de Fernández Hurtado. En el mes que permanecí en Bancomer durante su administración, me trató con dureza y despotismo. Además, diariamente aumentaba el antagonismo que por razones obvias existía entre él y yo.

Después de Navidad me propuso el Lic. Fernández Hurtado que lo acompañara a un viaje alrededor del mundo para que le presentara las numerosas relaciones que don Manuel y yo teníamos en la banca internacional. Mi archivo personal de esos contactos era muy completo. Era de verdadera utilidad en la coordinación de los negocios con los bancos corresponsales y trato con sus directivos.

183

Como es fácil comprender, me negué a ir con él. Esas relaciones las habíamos hecho cuidadosamente a través de los años, manteniendo una estrecha amistad con cada uno de ellos que trascendía lo meramente profesional y no deseaba usarlas en beneficio de un directivo de la banca nacionalizada, sentía que traicionaba mis principios y que le era desleal a don Manuel.

Al Lic. Fernández Hurtado le manifesté que no podía acompañarlo porque esas personas me preguntarían por el Sr. Espinosa y estaba decidido a informarles que el gobierno le había robado el banco sin motivo alguno, justificando este acto con falsas acusaciones a los banqueros y que en realidad lo que el Presidente buscaba, en un desplante desesperado, era salvar su deteriorada imagen. Estos comentarios con toda seguridad le hubieran molestado al Lic. Fernández Hurtado y habrían ocasionado fuertes enfrentamientos entre nosotros.

En esos días, afloró un severo problema con el Lic. Fernández Hurtado. Meses antes de la nacionalización, don Manuel compró en los Estados Unidos de Norteamérica dos automóviles blindados marca Ford, para su uso personal, los cuales llega-

ron a México a finales de agosto de 1982 y fueron guardados en el Centro Bancomer mientras se tramitaban las placas y demás documentos referentes al pago de impuestos y tenencias.

Poco después de la nacionalización me pidió don Manuel que gestionara el permiso para que se le mandaran a su casa ya que habían sido pagados con su dinero, sin que el Banco hubiera intervenido en esa transacción. Sin embargo, Fernández Hurtado no autorizaba su entrega.

184 Ese asunto no sólo quedó a nivel directivo. Los choferes de don Manuel sabían que los automóviles estaban listos para ser usados y tenían muchos problemas con las viejas unidades. Todos los días se ponían en contacto con los funcionarios de Bancomer encargados del equipo de transporte que eran sus amigos personales, para conocer cuándo se les iban a entregar, pero Fernández Hurtado decidió enviarlos al Presidente de la República, me imagino, que para su uso personal, «haciendo caravana con sombrero ajeno». Esta información le fue proporcionada a Lauriano, chofer de don Manuel, por un empleado del Centro Bancomer.

Al conocer don Manuel esta situación, se molestó y de inmediato se comunicó a Los Pinos, dejando a través de su Secretario Particular el siguiente recado al Lic. Miguel de la Madrid «dígame usted al Sr. Presidente que tome los dos automóviles como regalo de Manuel Espinosa Yglesias en virtud de que son de mi propiedad». El Presidente ese mismo día ordenó regresarlos a Bancomer.

El incidente provocó un violento enojo de Fernández Hurtado. Interrumpió la junta del Comité Directivo y con palabras altisonantes nos expresó que había fuga de información del personal cercano a él y me culpó a mí de ser el responsable de haber pasado datos a don Manuel que le habían ocasionado un grave problema.

Sin tener conocimiento de lo que había sucedido, estuve en total desacuerdo y pedí hablar con don Manuel, usando el teléfono con amplificador del Comité Directivo, para que todos los

presentes tuvieran conocimiento de nuestra conversación. Brevemente le expliqué de lo que se me acusaba y de los desplantes injustos que había tenido minutos antes Fernández Hurtado. Por tal motivo, don Manuel y yo determinamos que había llegado el momento de hacer efectiva la renuncia que le presenté desde el día de la nacionalización y que yo no iba a permitir que se me tratara de esa forma. Explicó el Sr. Espinosa que la información la había recibido a través de Lauriano, su chofer y que yo no había intervenido en lo absoluto. Así, concluía mi compromiso que meses atrás le había hecho de continuar en la Institución por el tiempo que fuera necesario. Veía con alegría que esa pesadilla llegaba a su fin y que existía cierta posibilidad de volver a trabajar con él. Sin embargo, me entristecía y dolía salir del Banco y sobre todo acabar con mi carrera y posición bancaria. Además, me preocupaba que al renunciar voluntariamente no recibiera compensación alguna por mis años de servicio y por mi edad no calificaba para ninguna pensión de retiro. Mi futuro por consiguiente, era inseguro e incierto.

185

La mañana del día 15 de enero de 1983, presenté mi renuncia al Lic. Ernesto Fernández Hurtado. Me tomó dos semanas recoger todos mis archivos y objetos personales no sin antes haber tenido que soportar una revisión detallada y estricta. Finalmente mi salida del Banco fue el 30 de enero, momento que viví con mucha tristeza y desencanto pero a la vez con entusiasmo de finalizar mi relación con la banca nacionalizada, de la cual salí con las manos vacías, llevándome únicamente el recuerdo de mis felices años de trabajo en la banca privada.

Al regreso de haber tomado unas semanas de vacaciones, afortunadamente don Manuel me pidió que siguiera trabajando con él, lo que mucho le agradecí y acepté con verdadero gusto. Me nombró Consejero Delegado de la Constructora Confraco, S.A. de C.V., que pertenecía por partes iguales a las Fundaciones Amparo y Mary Street Jenkins, de la cual ya era Patrono Propieta-

rio y más tarde fui nombrado Director General. También, atendía los estudios que don Manuel me encargaba sobre la posible indemnización bancaria, que ya empezaba a hablarse sobre ciertas negociaciones al respecto.

#### LA INDEMNIZACIÓN

186 Antes de terminar López Portillo su administración, se iniciaron los trámites para el pago de la llamada indemnización bancaria que consistía en la formación de paquetes de los activos no bancarios, los cuales deberían ser canjeados por los llamados CAPS que se habían entregado a los accionistas en cambio de sus acciones.

Don Manuel llevaba buena amistad con la Lic. Rosa Luz Alegría, Titular de la Secretaría de Turismo y persona muy cercana al Presidente López Portillo. Ella estaba consciente de la urgencia con la que debería el gobierno liquidar la banca y de concluir el procedimiento de la indemnización. Don Manuel llegó a tener un arreglo aceptable, pero desconozco el porqué no se pudo concretar.

En el caso de Bancomer, un aspecto que a mi juicio requería una mayor atención era resolver el tema de los activos de los bienes inmuebles.

Don Manuel siempre pensó que lo más importante para el banco era preservar su capital mediante la adquisición de los bienes raíces en donde se encontraban ubicadas las sucursales, llegando a tener más de cuatrocientos inmuebles en los mejores lugares y esquinas del país. En la ciudad de México, además del grandioso Centro Bancomer, el banco era dueño entre otras muchas propiedades, de casi toda la manzana donde se encontraba el Centro Operativo de Venustiano Carranza y Bolívar, sólo a lo largo de la Avenida Juárez y Paseo de la Reforma estaban

varias oficinas en valiosos edificios, tales como, Diana, Lomas, Bellas Artes, Caballito y Reforma Florencia, el *Town House* de la calle 54 esquina con Park Avenue en la ciudad de Nueva York y las oficinas de los centros regionales y sucursales que estaban situados en las principales calles de esas ciudades, etc. Otras instituciones preferían rentar los inmuebles e invertir sus capitales en activos industriales o comerciales.

El Sr. Espinosa consideró que la función de Bancomer era ser la mejor Institución para el financiamiento mediante un ágil y oportuno otorgamiento de crédito. Decía que estábamos preparados para ser financieros y no industriales. No era partidario de que el banco invirtiera en empresas industriales en las cuales competía con su propia clientela, aprovechando en su favor la información confidencial que recibía de ellos. Además, pensaba que por renuncias del personal especializado de la dirección industrial, para el banco era un problema no contar con funcionarios capacitados para cubrir esas vacantes.

Sin embargo, y para estar presente en el desarrollo industrial del país, Bancomer tenía participación en algunas empresas industriales y mineras de importancia, que en la mayoría de los casos se asociaba con grupos extranjeros exigiendo que en todo momento se garantizara la dirección con personal técnico. Esos negocios requerían de una cuantiosa inversión y resultaba difícil conseguirla en la iniciativa privada. Don Manuel veía con simpatía que Bancomer estuviera presente en esos sectores de la economía, sin crear conflictos de intereses con los clientes y evitando que recayera en el Banco la responsabilidad de la dirección. Banamex tenía una política diferente y ellos invirtieron en muchos negocios que manejaban dentro de su grupo de empresas que eran asociaciones con prestigiadas firmas extranjeras y nacionales. Al iniciarse la indemnización de la banca, estos activos les fueron entregados a los antiguos accionistas como

parte de la liquidación del banco. No sucedió lo mismo con Bancomer debido a que este proceso se dificultó por las pocas empresas que eran de su propiedad.

Al entrar Miguel de la Madrid a la presidencia, quiso imprimir un sello propio a la nacionalización de la banca autorizando los Bonos Gubernamentales para la Indemnización Bancaria BIBS que servirían para pagar la indemnización.

188 Esta autorización sirvió para que unas cuantas personas pudieran ser propietarios de más del 50% del total del sistema bancario mexicano, como fue el caso de Roberto Hernández.

El Presidente De la Madrid creó una comisión intersecretarial destinada a resolver los problemas de la indemnización a los bancos que estuvo presidida por el Subsecretario de Hacienda Sr. Carlos Sales Gutiérrez. Varios fueron los temas que causaron amplias discusiones entre el gobierno y los propietarios de los bancos para definir las reglas de valuación y determinar el monto de la indemnización. Se creó una serie de comisiones que poco adelantaron en soluciones concretas.

## LA DESILUSIÓN

Desde la toma de posesión del Presidente de la República Carlos Salinas de Gortari, el 1 el diciembre de 1988, se empezó a hablar de que en su sexenio se lograría el pago de la indemnización de los bancos y que era factible que se permitiera que esas instituciones volvieran a la iniciativa privada.

En el mes de febrero de 1990 se celebró el matrimonio civil de Carlos Mancera, hijo de Miguel y Sonia. Ahí se encontraba, entre otras personas, el Presidente Salinas de Gortari así como un grupo de los más importantes hombres de negocios del país. Al concluir la ceremonia se me acercó Roberto Hernández, conocido inversionista y operador de bolsa, preguntándome si compraríamos Bancomer al ser reprivatizado. No podía contes-

tarle porque yo sólo había sido un funcionario del Banco y nunca accionista, por lo cual no tenía en lo absoluto poder de decisión. Sin embargo, le sugerí que, si tan grande era su inquietud, se lo preguntara a don Manuel que se encontraba en el salón adjunto platicando con el Presidente Salinas de Gortari y otros amigos. Me contestó: «no lo quiero interrumpir en estos momentos porque está ocupado, pero sí les quiero decir (hablando en plural) que si están interesados en esa operación, ni don Manuel ni ningún miembro de su familia podrán volver a opinar, ni en público ni en privado o hacer declaraciones a la prensa en contra del gobierno y por el contrario deberán *a priori* aceptar todos los actos que ejecute haciendo público su decidido apoyo. Debo decir, con franqueza, que me sorprendió su comentario. Sólo así se explica que algunas personas hayan salido beneficiadas con el proceso de reprivatización, por ser incondicionales a los actos del gobierno. Don Manuel ese mismo día estuvo informado de ese recado que por tercera persona le enviaban las autoridades.

189

Cuando estaba cerca ya el final del proceso de la reprivatización en 1988, había que fijar los precios en que sería vendido cada banco, por lo que era necesario celebrar juntas con las altas autoridades hacendarias.

El Lic. Pedro Aspe, entonces Secretario de Hacienda, me citó en su oficina para pedirme que hablara con don Manuel en el sentido de que prefería que el inicio de las negociaciones de la eventual reprivatización de Bancomer se hiciera por mi conducto. Propuso que nos reuniéramos una vez a la semana para despejar incógnitas e ir adelantando. Me pareció una situación inaceptable, pues yo no veía razón alguna para que don Manuel no fuera el que tratara directamente con las autoridades. Para mí era muy difícil ser intermediario, desplazándolo a él de ese legítimo derecho.

El Lic. Aspe insistió en su decisión haciéndome saber que dada la amistad que ha habido en nuestras familias, el inicio de

las negociaciones sería más ágil y relajado. Estoy seguro que a muchos funcionarios les resultaba complicado tratar con don Manuel, por su inteligencia, por su edad y por su forma tan franca al expresarse. En lo personal, pienso que lo evitaban y creo que no lo veían con estimación y simpatía.

190 Tras expresar mi desacuerdo, fui a explicar a don Manuel las condiciones que Pedro Aspe había planteado para el inicio de las negociaciones. Como es lógico, al conocer en detalle las reglas que se fijarían, no quedó contento y se le notaba contrariado. Sin embargo, era tal su ilusión por recuperar Bancomer que aceptó complacer los deseos del Secretario sin entender el por qué éste no aceptaba tratar directamente con él.

Me preocupaba esta situación pues no deseaba que don Manuel fuera a pensar que era un plan entre Pedro Aspe, Miguel Mancera y yo para que tuviera una posición preponderante en las negociaciones y en el caso de que éstas resultaran exitosas alcanzara un puesto de alta dirección en Bancomer. La realidad era que si yo aceptaba participar en ese proceso, lo hacía con el objeto de que el Banco volviera a su legítimo dueño con trámites más rápidos, mediante un diálogo relajado y quizá más eficiente. Para que no existiera suspicacia, les indiqué a don Manuel y a Pedro que por escrito les haría saber que no aceptaría ningún cargo a nivel dirección en Bancomer. Don Manuel no aceptó esa carta comentándome que tenía plena confianza en mi intervención en las negociaciones, lo cual mucho le agradecí.

Dos días después se llevó a cabo una cena en casa de don Manuel en la cual el Lic. Aspe nos explicó el procedimiento que se debía seguir y que sólo se podrían tratar los asuntos en las juntas a las que él me citaría. También nos advertían que evitaríamos cualquier tipo de comunicación o consultas telefónicas, pues no íbamos a ser atendidos.

Este procedimiento fue muy complicado puesto que, conociendo la actividad de don Manuel y su costumbre de trabajar sin

demora de tiempo solucionando todos los problemas sobre la marcha, ocasionó que se creara una presión entre él y yo. Todos los días don Manuel me pedía que me comunicara a la Secretaría de Hacienda para hacer preguntas sobre procedimientos concretos que pensaba que podrían aplicarse en las negociaciones, pero desgraciadamente tenía que recordarle la obligación que habíamos contraído de no hacer ninguna consulta por la vía telefónica y que sólo una vez a la semana se podrían tratar los asuntos en las juntas a las que el Lic. Aspe me citara. Esta situación desesperó a don Manuel y por fortuna para mí. En unos cuantos meses quedé relevado de esa obligación y exigió ser él quien continuara con las negociaciones. Por las experiencias que viví tuve un entendimiento más profundo de las políticas que se aplicaron en la reprivatización de la Banca y de otras empresas gubernamentales no bancarias.

191

En las primeras juntas que tuve con el Lic. Pedro Aspe quise preguntarle a cargo de cuál de las partes iban a estar el pago de las liquidaciones de los 2 mil 500 funcionarios que el Lic. Héctor Hernández contrató en Bancomer al ser nombrado Director. Este personal formaba parte de su grupo en la Secretaría de Comercio cuando fue Secretario. Sin pensarlo más Pedro me respondió: «es una buena pregunta, en las negociaciones se tendrá que tomar en cuenta». No es de extrañar la difícil situación que tuvo la banca nacionalizada con tan elevados gastos innecesarios aunado al poco conocimiento operativo que tenían la mayoría de los directivos nombrados por el gobierno.

En esos mismos días al Ing. Carlos Slim se le había autorizado comprar Teléfonos de México. El gobierno le permitió un sistema que consistió en crear diferentes compañías para formar una sola empresa controladora, obviamente con un capital mayor, lo cual le facilitaba su adquisición.

Don Manuel, para la posible compra de Bancomer contaba con un importante grupo de capitalistas tanto del D.F. como del

interior del País. Existía una Ley que restringía la participación personal en los capitales de las empresas concesionadas. Si mal no recuerdo, el límite era de 12.5% del capital social.

En la junta que tuve esa semana con el Lic. Aspe, me pidió don Manuel que le informara de los avances que estaba teniendo en la formación de su grupo y esperaba que se le autorizara tener en forma personal un mayor porcentaje del capital del Banco, permitiéndosele usar el mismo sistema que había aplicado el Ing. Slim en la compra de Teléfonos de México.

192

Al tratarle este asunto, el Lic. Aspe no demostró estar en desacuerdo, sin embargo me pidió que me trasladara al Banco de México y le planteara esta posibilidad al Lic. Miguel Mancera quien ese mismo día salía del país en viaje de negocios. Pensando en el poco tiempo que me podría dedicar, con rapidez me fui a su oficina. Me encontré a Miguel atareado y me sugirió que a su regreso nos viéramos para hablar con mayor calma. Le solicité que me atendiera pues sólo le haría una consulta muy breve, pero importante para don Manuel. El accedió y le expliqué que el Sr. Espinosa pedía se le diera el mismo trato que se le otorgó al Ing. Slim para formar su compañía controladora en la compra de Telmex.

Su respuesta fue tajante: «espero que don Manuel no pretenda que por él se cambie la ley, por ser una institución concesionada nos tenemos que apegar a su estricto cumplimiento». Le contesté: «Teléfonos de México, también es una institución concesionada», a lo que él respondió: «sí, pero no es bancaria». No señaló cuál era la diferencia para las autoridades entre una institución telefónica o bancaria, si ambas son concesionadas.

No sé si por la prisa de Miguel o porque en realidad era un asunto que él no podía resolver, en ese momento mi percepción fue que el gobierno estaba cerrado a cualquier negociación. Antes de salir de su oficina le agradecí el que me hubiera recibido y solicité me permitiera hacerle la última pregunta: «¿en qué

forma va a solucionar el gobierno el problema que tiene con Roberto Hernández al haberle permitido acumular más del 50% del capital no sólo de un banco, sino de todo el sistema bancario mexicano?». Me contestó sin dar solución a mi inquietud: «¿Tienes alguna otra pregunta? Perdóname, pero voy retrasado». Esto me hizo comprender que no había ningún interés para que don Manuel volviera a la banca. Fue triste el desencanto y la desilusión. Me quedé con la impresión que tanto Pedro Aspe como Miguel Mancera tenían una línea que seguramente les había marcado el Presidente Salinas de Gortari en la forma en que deberían conducir las negociaciones de la reprivatización de los bancos y/o empresas y poco podían hacer fuera de esos lineamientos. Tengo la opinión muy personal, de que antes que se realizaran las subastas de las empresas, éstas ya estaban asignadas a las personas que se las venderían.

193

Quisiera mencionar mi agradecimiento a Pedro Aspe y a Miguel Mancera por la forma tan cordial y amable en que fui tratado durante estas negociaciones y aunque teníamos puntos de vista en muchas ocasiones completamente diferentes. Siempre me demostraron su comprensión y amistad la cual ha existido en nuestras familias por varias generaciones.

Al término de la junta realizada el mes de abril de 1989 en el Banco de México, don Manuel me citó en el restaurante Prendes. Al reunirme con él, apenado le informé en detalle del resultado de la consulta hecha a las autoridades y le aconsejé que se olvidara de sus propósitos de adquirir Bancomer, pues me había percatado del poco interés que el gobierno tenía de que volviera a ser banquero. Don Manuel, sin estar de acuerdo con mi consejo, decidió seguir insistiendo hasta el último día. Para él era una meta, recuperar al «hijo» que le había sido arrebatado.

En una de las últimas reuniones que tuve sobre estos temas en el mes de agosto de 1989, el Lic. Aspe me había comentado que si don Manuel quería que se le tomara en cuenta en la reprivatización,

vatización de Bancomer, era necesario que invirtiera una cantidad de consideración en la operación de Teléfonos de México, en virtud de que había un grupo de funcionarios del gobierno que no veían con simpatía su regreso a la vida activa de negocios. Pedro Aspe tenía que demostrarles que don Manuel sí estaba dispuesto a invertir en México a pesar de que se decía que había sacado su fortuna del país. Le dije que me parecía injusta esa condición que limitaba la liquidez del Sr. Espinosa para la eventual compra de Bancomer, sin embargo, había que informarle para que él decidiera si aceptaba o no esa petición. Estaba convencido que Telmex sería una buena inversión. Yo le mencioné a Pedro que era posible que la Fundación Mary Street Jenkins, conociendo su liquidez, también participara, pero tenía que ser autorizada por el Patronato del cual formaba parte y además era el Director General. Al Lic. Aspe le urgía tener respuestas concretas y me presionaba que le diera los montos. En repetidas ocasiones le mencioné que no tenía facultades ni autorización para tomar decisiones de esa naturaleza, todo tenía que ser analizado y resuelto por don Manuel o el Patronato de la Fundación. Pedro entendió mi posición y me sugirió que por lo menos, le diera ciertos parámetros de cantidades factibles para esa operación. Le di cifras importantes que yo veía viables para ser invertidas pero en ningún momento me comprometí y le pedí que no las tomara como una oferta en firme. Nos despedimos y le dije que si tenía una respuesta ese mismo día, me comunicaría con él.

Cuál sería mi sorpresa que cuando llegué a casa de don Manuel, me enteré que en una llamada que hizo a Los Pinos le comentaron que de la Secretaría de Hacienda habían recibido información en la que él y la Fundación Jenkins participarían con cantidades considerables en la reprivatización de Telmex. Con sobrada razón lo encontré disgustado y me reclamó enérgicamente de haberme comprometido a esas inversiones sin que estuviera facultado para hacerlo. Después de explicarle cuál había sido mi

posición ante Pedro, le pedí que habláramos con él para que se aclarara el hecho de que yo nunca hice un compromiso formal de inversión. Al tomar la bocina el Lic. Aspe me solicitó que le pasara a don Manuel para ponerlo al tanto de la forma en la que tuvo que actuar, forzado por la urgencia de obtener una respuesta positiva y esperaba que fuera aceptada y respaldara su decisión. El Sr. Espinosa después de una larga plática accedió a tomar una participación y presentarla al Patronato de la Fundación. Al terminar se disculpó conmigo del regaño que me había dado. Por fortuna las inversiones de Teléfonos de México, a lo largo de los años fueron muy exitosas tanto para don Manuel como para la Fundación.

195

A pocas semanas de que se presentaran las ofertas para la compra de los bancos y/o compañías, el gobierno o algún empresario interesado envió a don Manuel por mi conducto un mensaje. Recibí una llamada del C.P. Gabriel Mancera Aguayo, hermano de Miguel, pidiéndome que hablara con don Manuel para que estudiara la posible asociación con Antonio del Valle, reconocido hombre de negocios y a la vez banquero, para adquirir Bancomer. No dejó de extrañarme ese comentario, como es fácil comprender don Manuel estaba interesado en volver a «su» Banco con el mismo cargo de Director General y Presidente del Consejo, sin tener que compartir la administración con ninguna otra persona. Esa misma tarde localicé a don Manuel en el Museo Amparo de la ciudad de Puebla, pasándole el recado del C.P. Mancera Aguayo. Sin pensarlo un momento, mencionó que no tenía interés alguno en esa posibilidad.

Para explicar con toda exactitud la forma tan injusta en que se valoraron los bancos y sus empresas, así como la integración de los paquetes que con las «banco-empresas» se vendieron a los accionistas, transcribo algunos párrafos del libro *Bancomer, Logro y Destrucción de un Ideal*, de editorial Planeta, año 2000, que escribió el Sr. don Manuel Espinosa Yglesias, quien fue el banquero más afectado con la nacionalización e indemnización de la banca.

Págs. 176, 177 y 178..... «El valor contable que se le atribuyó a Bancomer fue desmedidamente bajo: 19 mil 846 millones de pesos al valor corriente de 1983. A esta cifra se le aplicó una sobre tasa ligeramente inferior al 60% y el valor «ajustado» final ascendió a 30 mil 873 millones de pesos».

196

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

«Carlos Sales Gutiérrez, el presidente de la Comisión intersecretarial, publicó años después un libro en el que confirma esta apreciación, pues dice que el caso de Bancomer fue uno de los más sencillos, ya que se trataba de: un banco sano, sin ligas con grupos empresariales relacionados con sus principales ex accionistas, con cuentas claras, con activos físicos revaluables y una buena estructura financiera moderna que le permitiría, como pudo comprobarse después, seguir con su rápido desarrollo». (Indemnización bancaria y evolución del sistema financiero, 1982-1988, p. 59). «No hay en su texto ningún otro banco que le merezca un comentario semejante».

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

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

197

«Con diferencias mayores o menores, el despojo afectó a todos los banqueros, pero sin duda el más perjudicado fui yo: de los tres grandes bancos, yo era el único accionista mayoritario que era director general y que manejaba el banco. En Banamex, el director general y su familia sólo tenían el 3% de las acciones».

«Carlos Sales ofrece en su libro otros elementos que permiten apreciar lo desmedido de las decisiones que tomó el gobierno en contra de la banca privada: El precio neto pagado por todos los bancos ascendió a 68 mil millones de pesos, pero si se compara esta cifra contra el valor de los ingresos totales recibidos por el gobierno por la venta de los activos no bancarios —o sea, las banco empresas— más el capital de los bancos al 31 de diciembre de 1985, resulta una diferencia a favor del propio gobierno en esa fecha por 156 mil millones de pesos (*Ibid* p. 76). El gobierno federal pagó 68 mil millones por la banca y dos años cuatro meses después tenía utilidades por 156 mil millones. No es necesario decir más para probar que la supuesta indemnización fue en verdad un robo».

Págs. 180, 181 y 182.... «De las 467 empresas en las que la banca tenía participación, poco menos de tres cuartas partes, 339, regresaron a manos de la iniciativa privada. Las 128 restantes quedaron en manos del Ejecutivo, sobre todos porque nadie tenía el capital o los bonos necesarios para comprarlas».

«Y nadie lo tenía porque el precio fijado por el gobierno fue absolutamente desmedido. No están de más unos ejemplos: conforme a los detalles del avalúo —y hablo de la cifra «ajustada» final—, el gobierno pagó 721 millones de pesos por Seguros Bancomer, mas al poner la empresa en venta exigió por ella 3 mil 584 millones de pesos, o sea, casi cinco veces más. Por el 30% de las acciones de Anderson Clayton, pidió también cinco veces más de valor original, ya que de 251 millones pagados en calidad de indemnización, su precio de venta pasó a mil 153. La empresa de aviones BC subió casi diez veces de valor, y así todas las demás. Si se considera las seis compañías más importantes en las que Bancomer tenía capital invertido, el gobierno pagó por ellas 3 mil 890 millones de pesos, y les fijó un precio de venta de 14 mil 285 millones de pesos».

«Gracias al principio de pagarnos muy barato lo que no queríamos vender y muy caro lo que forzosamente teníamos que comprar, mi capital se redujo de manera muy considerable. El balance final que resulta de considerar lo que recibí por la parte que me correspondía de Bancomer y las empresas que pude adquirir con tal suma, no puede ser más simple: del total que tenía sólo me quedaba la décima parte. En el proceso de estatización de la banca perdí poco más del 90% de mis bienes y, con ellos, todos los años de trabajo que les había dedicado».

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

«Si el monto de la indemnización pagado por las empresas propiedad de los bancos fue injusto, la disparidad se acentuó todavía más al ponerlas en venta. Los activos no bancarios de Banamex importaban 43 mil 705 millones y los de Bancomer 23 mil 220 millones. La diferencia entre lo que recibieron los accionistas de Banamex y los de Bancomer por este concepto —casi 20 mil 500 millones de pesos—, alteró por completo la relación

entre estas instituciones. Al decretarse la expropiación, Banco-mer era el mayor de los dos bancos tanto en captación como en crédito y en sucursales. Al concluir la indemnización, Banamex era más importante, ya que se vio beneficiado de manera muy particular. El proceso no concluyó ahí: como Banamex dispuso de más capital, pudo atraer más clientes y a la larga su fuerza vino a ser desmedida».

Pág. 184...«No hay duda que José López Portillo cometió un acto arbitrario al decretar la expropiación, pero fue Miguel de la Madrid quien la transformó en un despojo. Si hubiera sido en verdad el líder de una renovación moral —mérito del que se ufano durante su sexenio—, su primera tarea debería haber sido evitar que esto ocurriera, no ordenarlo. José López Portillo habrá sido el autor original de esta injusticia, pero quien la tradujo a términos concretos fue Miguel de la Madrid».

199

Mi opinión, al concluir las negociaciones, fue que el gobierno invitó al Sr. Espinosa a participar en el proceso de la reprivatización sólo para darle seriedad y credibilidad. Pienso que la mayoría de los funcionarios públicos no deseaban que él regresara a la vida activa de los negocios. Es inconcebible la forma en que fue tratado como ya se mencionó anteriormente el banquero más importante del país, quedando imposibilitado para volver a ser el legítimo dueño de la institución, no obstante, que logró consolidar a nivel internacional un Banco exitoso, mismo que el gobierno calificó como INSTITUCIÓN INMACULADA. Creó miles de fuentes de trabajo, reinvirtió por años la totalidad de las utilidades y pagó puntualmente los cuantiosos impuestos, tanto personales como institucionales.

El sector privado a lo largo de los años siempre reconoció a don Manuel Espinosa Yglesias como exitoso Hombre de Negocios con una gran capacidad y honorabilidad. Como ejemplo puedo citar entre otros, el siguiente: En el mes de junio de 1983, Emilio Azcárraga Milmo, Presidente de Televisa, se reunió

conmigo para preguntar si a don Manuel le interesaría organizar algún importante negocio en sociedad con su grupo, pues afirmaba que nuestro país lo que más necesitaba eran hombres talentosos como el Sr. Espinosa y no era aceptable que mentes privilegiadas fueran marginadas. Entre otros asuntos, se habló de la forma en que operaría esta asociación, pero me entró la duda en quién de ellos recaería la Dirección General, cuando los dos habían sido o eran importantes hombres de negocios que estaban acostumbrados a ejercer un poder absoluto y que no veía fácil si a lo largo de los meses surgiera una discrepancia, cómo sería solucionada.

Emilio analizó por un momento mi inquietud y dijo: «tienes razón, sería muy complicado, mejor seguiré aprendiendo de él en las conversaciones tan interesantes que tenemos en las comidas que frecuentemente llevamos a cabo».

El 1 de septiembre de 1982 se destituyeron a los Directores Generales que en algunos casos eran importantes accionistas de los bancos, quedando en sus puestos los funcionarios que formaban los cuerpos directivos. Tristemente muchas de esas personas se unieron al gobierno y aceptaron la nacionalización en su totalidad, algunos de ellos resultaron beneficiados y muy favorecidos al compartir «privilegios» poco honestos con los neo banqueros.

En el caso de Bancomer, fue una decepción ver cómo se comportaron la mayoría de los altos funcionarios, quienes olvidaron la lealtad y agradecimiento que deberían haber tenido para con don Manuel, por la forma en que por años los trató y ayudó. Salvo raras excepciones no lo volvieron a ver. También yo viví esa experiencia y sólo me he seguido viendo con algunos funcionarios de la División Internacional con quienes siempre he mantenido una buena amistad, como son, Carlos de Ovando y Pérez Salazar, José Ignacio Prieto, Volker Mergenthaler, Eduardo Arrangoiz y Felipe Beltrán.

Pero quizá la desilusión más grande que tuve que afrontar, fue la pérdida de muchos de mis amigos, que en realidad sólo lo eran del puesto. Como compensación, tuve la satisfacción de que mi familia se unió aún más a mí y varios amigos me han demostrado siempre su aprecio y cariño. Entre otros, están, Pablo y Lucrecia Aramburuzabala, Miguel y Sonia Mancera, Gabriel y Tere Alarcón, René y Lola Creel, Pepe y Manona Carral, Carlos y Carmen Ovando, Florencio y Gloria Gavito, Alejandro Gertz, José Ignacio y Margarita Sánchez Conde, toda la familia Guichard. Para ellos mi profundo agradecimiento y cariño. Por desgracia algunos de ellos, han fallecido.

201

Con toda sinceridad creo que tengo autoridad moral para opinar y criticar las políticas y errores de administración en la banca nacionalizada y el comportamiento de sus directivos. Fui el único funcionario de todo el sistema bancario que renunció a su cargo por no estar de acuerdo con la nacionalización y preferí perder mi posición dentro de la banca a seguir colaborando en algo que no podía aceptar y como ya lo mencioné, contrario a mis principios.

Una de las satisfacciones más grandes que he tenido en mi vida es el haber trabajado y vivido en forma cercana a un hombre que supo ser buen amigo, excelente empresario y generoso filántropo. Como ejemplo se puede mencionar que fue el creador de la Fundación Amparo y Museo Amparo en la ciudad de Puebla. Como se mencionó anteriormente, solventó la totalidad de los gastos en el rescate del Templo Mayor en el Centro Histórico de la Ciudad de México, proyecto de gran importancia para nuestra cultura. A través de la Fundación Amparo y de la Fundación Mary Street Jenkins de la cual, como es sabido, fue Presidente por más de 30 años, restauró cientos de Monumentos históricos a lo largo y ancho del país, y otorgó importantes donativos para universidades, hospitales, centros deportivos, etc.

En estos años de trabajo con la familia Espinosa, he llegado a considerar y querer a sus miembros como si fueran de mi

propia familia y me siento orgulloso de seguir colaborando con ellos. Estoy muy agradecido con Lupe y con su hijo Moisés quienes me han confiado el manejo y asesoría de sus negocios e inversiones. Amparín y Lupe me han acogido con verdadero aprecio, incluyéndome en todas sus reuniones familiares, estando en contacto conmigo siempre interesadas y preocupadas por mi salud y bienestar. Verdaderamente han sido tan cariñosas que las considero como si fueran mis hermanas y a sus hijos como mis sobrinos. Doy gracias a Dios por haber vivido todos estos años tan felices al lado de ellos.



## RECUERDOS SOBRE LA NACIONALIZACIÓN DEL BANCO REFACCIONARIO DE JALISCO

Jesús Soto González<sup>1</sup>

Tengo que decir que en principio la idea de hablar sobre la nacionalización, o expropiación —según se quiera ver—, de la banca, hace 25 años, desde mi experiencia personal frente a ese suceso, no me despertaba mucha emoción. En un primer momento pensé que ya bastante agua había pasado por debajo del puente y que nada podría aportarse a un hecho consumado. Sí, reconozco qué pensé: «no tiene ningún caso».

Luego lo medité; qué curioso es nuestro propio sentir respecto a la historia que presenciamos. Para mí el tema no había merecido mayor reflexión; apurado por los acontecimientos posteriores, los relevantes y los cotidianos de cualquiera que viva en sociedad, el pasado propio no me parecía más que mi biografía personal. Jamás consideré que algunos sucesos de los que fui parte y testigo fueran componentes de la historia de este país. Así, la invitación para reflexionar sobre ello no sólo me honra, sino que me da la oportunidad de ver en perspectiva una cadena de sucesos de la que fui un eslabón, no tan relevante tal vez, y que hoy, gracias a distintos análisis publicados, en especial, a los dos volúmenes auspiciados por la generosidad del

---

<sup>1</sup> Texto basado en mi intervención durante la presentación de la primera edición de esta obra, realizada en el Paraninfo de la Universidad de Guadalajara el 5 de marzo de 2008.

Centro de Estudios Espinosa Yglesias, y por el esfuerzo y calidad intelectual de los editores, puedo reconocer históricos.

Luego de leer la introducción del Dr. Cárdenas Sánchez, me quedó claro que todo aquello que para mí era un caso para añadir al anecdotario de la infamia nacional, tuvo en efecto consecuencias dos décadas después y secuelas actualmente. Por ejemplo, dos de los autores, Loeza y Basagoiti, ven en aquellos hechos la llama inicial del incendio que al pasar de los años consumió buena parte del sistema político mexicano. Por lo que me corresponde, dejo constancia de lo siguiente:

204

Hacia comienzos de los años ochenta yo era el Director General del Banco Refaccionario de Jalisco. Nombre que, para una institución bancaria, hoy a algunos les puede sonar exótico, considerando que ahora los importamos... los bancos y sus apellidos. Su nombre provenía de uno de los tipos de créditos bancarios —el Refaccionario, que se destinaba a apoyar al campo o a la industria especialmente en la adquisición de maquinaria para la producción— que esta institución bancaria privilegiaba. Un banco entonces era algo muy distinto, y un banco regional lo era mucho más. Por principio de cuentas, éramos menos que hoy; toda la gente generalmente era muy conocida. Había casos que, en la junta del Consejo de Administración, al presentar el expediente de determinado cliente, al citar su nombre para autorizarle un crédito, tan sólo pedían el monto, haciendo caso omiso del estudio financiero para autorizarlo. Nuestros consejeros eran gente de primera. Recuerdo a don Xavier García de Quevedo, presidente del consejo, a Jorge Garibay que lo sucedería, don Enrique Aldrete, don Francisco Arroyo Chávez, por citar algunos. Estábamos en un medio en el que todos se conocían; unos con otros. Así era ese tipo de crédito; era relativamente fácil manejarlo, por la calidad de las personas que había.

Al banco lo habíamos crecido en una forma muy especial. Lo encontré con dos sucursales y lo dejé con 52. Previos estudios, abríamos sucursales con excelentes resultados, porque el banco tenía muy buena imagen. ¿Qué pasaba en los pueblos a los que íbamos? Bueno, pues ya sabíamos que había gente buena también, porque previamente nos informábamos de todo, de quiénes eran y cómo estaban los principales del lugar. No tenía que decirles: deme su balance; en cambio me les acercaba: ya tiene usted una línea de crédito, y la puede usar cuando usted guste. Oiga, pues muchas gracias, me respondían, ¿qué hago? Nomás venga y firme un pagaré y ya, tenga el dinero.

205

Por eso, al leer los dos tomos de *La nacionalización bancaria, 25 años después, contada por sus protagonistas*, no puedo evitar pensar en lo que era el Refaccionario y contrastarlo con las palabras y actitudes del señor presidente de entonces, José López Portillo, y con las ópticas de quienes han analizado el tema; por ejemplo, Jesús Silva Herzog, que entró al quite cuando más difícil estaba la situación o don Agustín Legorreta, quien con gran conocimiento de causa en el apartado «La banca en 1982», hace un distingo muy interesante sobre los bancos: los había institucionales, es decir, que no dependían exclusivamente de personas, de sus dueños, como Banamex, Bancomer y Serfín, según él cita, y los otros: simples negocios sin visión de largo plazo.

Para la época de la nacionalización, el Refaccionario era una institución, parte activa del desarrollo de Jalisco, último sobreviviente de los bancos oriundos de esta región, que uno a uno fueron desapareciendo al empuje de los «verdaderamente institucionales» que cita don Agustín y que con sus poderosos tentáculos, alcanzaron el capital accionario propiamente local, absorbiendo y fusionando uno a uno los bancos de origen regional. Y le digo institución al Refaccionario porque la gente confiaba en él y nosotros en la gente, pero al mismo tiempo era

lo otro: un negocio que se sentía orgulloso de dirigirse a personas con nombre y apellido, y que no tenía empacho en reconocer que si la organización tenía una buena imagen y posición financiera muy sólida, se debía, entre otras cosas, a que don Javier García de Quevedo y su familia eran accionistas importantes, pero también estaban don René Cuzin, dueño de París Londres, don Guillermo Freytag Gallardo, doña Celia Barreto de Muldoon, los hermanos Le Brun, entre los principales, y quienes siempre apoyaron la dirección del banco que tuve a mi cargo, para llevarlo a tener un papel relevante en la economía de la región. Con orgullo puedo afirmar que era un banco que tenía una productividad muy buena; en los ejercicios, si no quedábamos en primer lugar de utilidades del país, andábamos en segundo lugar siempre, en relación con nuestro capital, por supuesto. Hasta para Banamex y Bancomer éramos competencia fuerte en la localidad.

El caso es que la nacionalización nos consideró un banco y la mañana de aquel 1 de septiembre de 1982 recibí una llamada de los empleados que se habían desvelado preparando los estados de cuenta del cierre del mes anterior: «don Jesús, ni se le ocurra venir al banco, está sitiado por el ejército, es algo que no quiere ver, y no dejan entrar a nadie». Luego, no había pasado una hora cuando de la Secretaría de Hacienda me hablaron: «¿Usted es el señor Jesús Soto? ¿Es el director del banco?» —«Sí señor, soy yo»; —«Queremos informarle que, aunque es posible que usted está enterado por las noticias...»; «sí señor, ya estoy viendo la televisión». —«Le avisamos que el señor Juan Foncerrada va a estar el lunes para recibirle el banco». —«Muy bien», dije yo, «ya sabe usted dónde está, ahí esperaré al señor Foncerrada».

Efectivamente, el señor Juan Foncerrada llegó el lunes por la mañana. Ya no estaba el ejército cuando yo llegué y no tuve mal trato; seguro recibieron órdenes de que se separaran. Me dijo: «Aquí tiene un oficio, para que me entregue usted el banco». Le

respondí que no había problema, pero que yo no le iba a entregar el banco con ese oficio; —«No es la forma», agregué, «yo le voy a entregar el banco como se debe, con una relación de todo, y así me lo va a recibir usted, porque yo no quiero que mañana o pasado me salgan con que aquí le faltó, que hubo esto, o aquí hubo desfalco... no quiero nada, quiero entregárselo íntegramente, como está». —«Oiga», me repuso sorprendido, «pero nos vamos a tomar mucho tiempo». Le dije que a mí no me afectaba, que prefería perder el tiempo con él (de cualquier forma yo ya no iba a cobrar sueldo ni nada) que entregar el banco así nada más, quería quedarme tranquilo. No tardó en darme la razón, y agregó: «Qué bueno que usted se va a quedar, porque le voy a confesar una cosa: no sé nada de bancos, y si usted va a estar aquí, yo encantado de la vida, porque me va a enseñar cómo funciona»; entonces, siguió, «a mí me parece muy bien pensado que usted quiera entregar con todas las relaciones y con todo, y así se lo voy a recibir, en tanto, me enseña usted». Y para que tuviera yo todas las comodidades, y dado que yo lo haría todo gratis, me dijo: «Su despacho ni lo quite ni nada, déjelo tal como está y seguimos trabajando igual; en la sala de consejo adjunta me instalaré y me vengo con usted aquí en las mañanas a que me explique».

Claro, mi reacción correspondió a la de quien tenía responsabilidades concretas en el banco, y también un poco a que ya se rumoraba lo de la nacionalización, era algo que se comentaba en el medio días antes, es la verdad. En el caso de los accionistas, se puso... delicado. Estaban furiosos, uno de ellos, don Javier García de Quevedo, para quien el banco era su todo, les llamó a los del gobierno de todo. Pero al mismo tiempo comenzó la preocupación por cómo nos lo iban a pagar. Lo lógico era que si el valor de la acción estaba en 100 pesos nos ofrecieran 100 pesos; pero la realidad era otra, el banco tenía una inmobiliaria que era dueña de los edificios, y el principal accionista de la in-

mobiliaria era el banco; pero el gobierno argumentó que ellos iban a comprar al banco y ahí está el valor de la acción y no hay más. ¿Y los edificios, nos los van a pagar? Porque si no los van a comprar, entonces desocupen.

208 Y comenzó mi peregrinar, iba a la oficina de los abogados que en la ciudad de México nos asesoraban, y que con resignación nos decían que podíamos pelear, pero que no había forma de vencer al Estado, que sería costoso e inútil; luego al despacho del Sr. Carlos Sales —que en su artículo en el Tomo 1 del libro que nos ocupa vi que hace un recuento de las reuniones que sostuvo para negociar con los accionistas y/o sus representantes—; pasaba luego por la Asociación de Banqueros de México en donde nos reuníamos (por cierto, don Manuel Espinosa Yglesias era el que más hablaba, junto a don Agustín Legorreta, que nada más no veía nada bien la situación); y de regreso con Carlos Sales, que luego de tanta persistencia mía me dio una tarjeta para que fuera a ver a una persona en la Comisión Nacional Bancaria, en donde después de muchas horas de negociaciones conseguí duplicar la oferta inicial: de cien, terminaron ofreciéndonos doscientos pesos, por mencionar una cifra. Y con eso me volví a Guadalajara, con una buena noticia, o al menos no tan mala. No obstante, a los accionistas les pareció poco.

Pero termino convencido: la nacionalización de la banca puede ser vista hoy como punto de cese, pero también de partida; luego de ella comenzó a respirar de manera distinta este país que ahora somos, para bien y para mal. Pero también fue el fin de una manera de entender la banca, de apoyar el desarrollo; los criterios meramente humanos no tienen cabida hoy en el mundo financiero. No quiero evidenciar demasiado mi edad extrañando los viejos modos, pero no puedo aceptar sin nostalgia los nuevos.

Felicito a los coordinadores de la obra; me sorprende la lucidez con la que todos los que participan en ella ven hoy lo sucedi-

do en 1982. Para mí, los dos volúmenes nos dejan una enseñanza muy grande: cuando la política y el ego de los gobernantes se ponen por encima de la inteligencia, suceden cosas indignas, ofensivas, como la nacionalización de la banca.

Creo que algo perdimos más allá de las consideraciones de la Historia con H mayúscula; perdimos la confianza... en muchas cosas, en términos del manejo de las finanzas; la perdimos en nosotros mismos. Ahí están las pruebas, y también en la gente simple y común a la que un país y un banco se deben. No sé qué habría sucedido con la banca si López Portillo hubiera estado más capacitado para gobernar México (hubo una serie de errores técnicos que dieron al traste con los sueños de millones). Quiero pensar que aún tendríamos esos bancos regionales que, como el Refaccionario de Jalisco, vivían al ritmo y según las posibilidades de las personas que los rodeaban.





## LA NACIONALIZACIÓN BANCARIA: UNA VISIÓN REGIONAL

Eduardo Romero Ramos

La nacionalización de la banca privada, ocurrida en México en 1982, constituye un verdadero parteaguas en la historia contemporánea del país. La transformación de México se aceleró notablemente a partir de este evento y sus repercusiones se dejaron sentir a lo largo de varios años. En su trabajo de este libro, Carlos Elizondo-Meyer califica a la nacionalización como «la causa remota del proceso de democratización» (tomo II, que el país comenzó a vivir poco tiempo después.

La nacionalización modificó de golpe el marco estructural y las normas legales para los negocios financieros y el sistema de cambios en México. El gobierno de López Portillo había tenido cuatro años de crecimiento sustentado en el abultado gasto público, inflación controlada y en la famosa «administración de la abundancia» de los recursos petroleros. Pero el ambiente cambió con el desplome de los precios del oro negro. Dice Soledad Loaeza en su aportación al libro: «La gravedad de la crisis financiera que se declaró en México en febrero de 1982 a partir de una creciente e incontenible fuga de capitales provocada por la caída del precio del petróleo y el cierre de las fuentes de crédito internacional, y de la devaluación del peso, creó la situación extraordinaria que justificaba el recurso de la discrecionalidad presidencial» (tomo II, p. 316). Las variadas opiniones existentes coinciden en señalar que la compleja y grave situación económica fue enfrentada con el máximo grado de autoritarismo presidencial que el

sistema político permitía. Además, se actuó con desesperación y con un alto intervencionismo estatal en la economía. Como sentenció un destacado protagonista, don Jesús Silva Herzog Flores, «La nacionalización fue una decisión política en medio de una situación económica caótica, para tratar de recuperar el prestigio presidencial de que se había gozado en los primeros años de gestión» (tomo I, p. 353). Fue, pues, un acto que se apoyó en la falta de salvaguardas legales, como en su tiempo lo señaló Jeremy Bentham en su Tratado de los Sofismas Políticos: «Si hay un principio cierto en política, es el de que no existe virtud en los gobernantes que pueda sustituir las salvaguardas de la ley»<sup>1</sup>.

La nacionalización trajo consigo mucha desconfianza en el mundo financiero y empresarial, particularmente de las clases medias hacia el gobierno; se deshicieron los nudos entre la organización social y la autoridad estatal. La expropiación bancaria —como dice Loaeza— desgarró las redes de interacción del Estado con las élites empresariales (tomo II, p. 304), y facilitó la actuación y agrupación de nuevos actores sociales en el mundo de la política. Cambiaron las reglas y, como consecuencia, se modificaron las conductas. De aquí la importantísima responsabilidad que tienen los legisladores cuando reforman las normas jurídicas, de no dejar de ponderar sin pasión ideológica todos los posibles efectos económicos, sociales y políticos de un cambio de reglas. Deben aquilatar con serenidad los escenarios que se construirán con las modificaciones, y quizás más importante aún, identificar las realidades que se van a cambiar o destruir. Es importante tener en mente que esto va más allá de visiones personales, de partido o de doctrinas económicas o políticas.

Este evento de talla histórica tuvo múltiples consecuencias, algunas de ellas no necesariamente deseables para México. La

---

<sup>1</sup> Editorial Rosario, Argentina, 1944, p. 64.

expropiación bancaria, maquillada después con la denominación más populista de *nacionalización de la banca*, junto con el sistema de control de cambios implantado el 1º de septiembre de 1982, tuvo repercusiones brutales en todos los aspectos de la vida del país: sociales, económicos y políticos.

Al término de la revolución mexicana, los gobiernos de los años iniciaron la reconstrucción del país, dando nacimiento a instituciones tan importantes como el Banco de México y otros bancos de fomento. Se buscaba brindar estabilidad monetaria y organizar las reglas del juego para los intermediarios dedicados a la banca y el crédito del país. Fue así como surgió el Banco Mercantil de Chihuahua, a mediados de la década de los veinte, que se integró posteriormente al Banco SOFIMEX. Luego vendría el Banco Comercial Mexicano (COMERMEX) en la década de los treinta, con la participación de los más importantes inversionistas del Estado. Estos eventos son muestra importante de la confianza que se tenía entonces en la estabilidad del país, así como de una novedosa expresión de combinación de recursos de accionistas. Más tarde habría de nacer Crédito Financiero que luego se fusionaría a Crédito Mexicano.

La presencia de estas instituciones de crédito, aunque con mucha mayor visibilidad e influencia la del Banco Comercial Mexicano, inauguraba para Chihuahua una etapa de crecimiento económico y de incubación de industrias y empresas que pudieron desarrollarse con los apoyos financieros de dichas instituciones crediticias. No pasaron muchos años cuando un grupo de accionistas de COMERMEX adquirió la concesión del ferrocarril Kansas City y, con ella, amplias extensiones de tierra boscosa y una concesión para la explotación maderera que fundó de inmediato Bosques de Chihuahua en las sierras del noroeste del Estado.

De los años treinta y cuarenta hasta 1982, con la pujanza económica del Grupo Chihuahua (como fue conocido el conjunto de accionistas de COMERMEX), así como de los capitales

asociados a los otros grupos financieros, se fue organizando un sólido número de empresas de gran importancia para la economía chihuahuense dentro de los rubros de la industria del cemento, del acero, de la explotación de bosques, de la celulosa y el papel, de productos maderables, de ciertos bienes de capital, de la cerveza, de refrescos y más adelante en la industria de la construcción y el desarrollo de parques industriales.

214 Además, COMERMEX amplió sus horizontes a lo largo y ancho del país, apoyando sus operaciones con una financiera, una hipotecaria, un banco de capitalización, una compañía de seguros y otras organizaciones auxiliares de crédito. Los otros grupos financieros chihuahuenses siguieron el ejemplo y trascendieron la dimensión regional para insertarse en el contexto nacional de las finanzas como bancas múltiples, logrando todos en conjunto una penetración que para 1982 alcanzaba un agregado aproximado a la octava parte de los mercados financieros del país. Multibanco COMERMEX, por sí solo, tenía alrededor del seis por ciento del capital contable del sistema bancario del país y era el cuarto grupo financiero del país, detrás de Banco Nacional de México, Bancomer y Serfin.

Podría decirse que las joyas de la corona para estos grupos empresariales, en mayor o menor medida, lo constituyeron sus grupos financieros. Muy especialmente en el caso del Grupo Chihuahua, COMERMEX constituía el entramado integrador de las empresas y negocios de sus diferentes accionistas en Chihuahua, más allá de algunas opiniones adversas a esta realidad, particularmente circuladas con posterioridad a la nacionalización.

Cuando Multibanco COMERMEX pasó a manos del gobierno sobrevino el desánimo, la incertidumbre del futuro financiero del Grupo Chihuahua e incluso la salida de algunos capitales al extranjero. Hay que recordar que diez años atrás el presidente Echeverría había asestado un duro golpe al sector maderero del Grupo Chihuahua, expropiándole toda la superficie boscosa de

su propiedad, y revocándole su concesión. El gobierno nunca pagó esta indemnización. Esta expropiación del bosque proveedor de la industria maderera y sus derivados celulósicos había dado inicio a un deterioro del sector, al pasar la propiedad y la administración del bosque a manos ejidales con una alta regulación burocrática y una intermediación gubernamental nada favorable a la productividad y a la eficiencia económicas.

La expropiación bancaria cambió por completo la fisonomía económica de Chihuahua. COMERMEX fue el último banco grande en pagarse y fue el más castigado en su valor<sup>2</sup>; y así, el Grupo Chihuahua entró lentamente en un proceso de liquidaciones y ventas parciales, se fue fragmentando y dejó de tener la presencia que había alcanzado. Se inició una inevitable recomposición de las fuerzas económicas, la aparición de grupos nuevos y la emergencia de actores sociales y económicos inéditos y sin arraigo en Chihuahua. El desgaste del sistema político empezaba a anunciarse. Surgieron nuevos liderazgos empresariales, pero ninguno con el peso y la presencia nacional del sector empresarial que fue golpeado con la nacionalización. De alguna manera, se generó un vacío en la formación de grandes y poderosos líderes económicos y en la región aparecieron diversos núcleos de poderes económicos con altos componentes de capital extranjero. La nacionalización bancaria redujo el talento local emprendedor y de innovación en Chihuahua. El abuso estatal trajo consigo un temor que llegó para quedarse por largo tiempo.

En una perspectiva histórica más amplia, aunque no hay una relación causa-efecto total, sí podemos analizar en un mis-

---

<sup>2</sup> NOTA DEL EDITOR: El capital contable de Multibanco COMERMEX al 31 de agosto de 1982 era de 3 mil 989 millones de pesos, y su valor fue ajustado a la baja por las auditorías posteriores para llevar a cabo la indemnización para llegar a sólo 1 mil 683 millones. Ver el cuadro 2 del capítulo de Carlos Sales Gutiérrez en este libro.

mo horizonte los efectos de la expropiación bancaria en Chihuahua y el fin de un ciclo de la economía chihuahuense. Desde el Porfiriato, Nuevo León y Chihuahua fueron dos economías que generaron características originales interesantes, por ejemplo un resorte exportador para generar la «acumulación originaria» (que en el caso de Chihuahua fueron los booms exportadores de ganado hacia los EUA y la Ciudad de México entre fines de los ochenta y mediados de los noventa del siglo XIX). Esa acumulación permitió los excedentes de capitales para crear el sistema bancario de Chihuahua. Luego, a través de este sistema, se despegó una primera industrialización que incluyó empresas cerveceras, textiles e incluso de bienes de capital, además de lanzar inversiones a la región lagunera (industria del jabón y de los explosivos) y a Monterrey (industria del cemento, del vidrio y bancos). La década revolucionaria (1910-1920) golpeó mucho a la estructura económica del Estado pero se retomaron muchos de los aspectos de la primera industrialización. A partir de 1940 y hasta 1982, como ya se ha dicho, Chihuahua volvió a tener un modelo económico propio con una industria fuerte y diversificada y con sello local. La expropiación debilitó el vigor del viejo empresariado chihuahuense, lo atomizó. El modelo maquilador acabó con el trabajo de una economía regional con intereses y rumbo propios.

Es trágico observar que los propósitos nacionalistas de defensa de la soberanía financiera y el fortalecimiento del Estado mexicano que tanto invocó López Portillo dieron resultados en sentido totalmente contrario. La banca mexicana dejó de estar en manos de mexicanos para terminar controlada por capitales extranjeros y lo mismo le sucedió a la economía chihuahuense. Hoy, la industria maquiladora es la que la caracteriza.

No debemos olvidar que, en la opinión pública, la expropiación bancaria logró entonces muy altos índices de popularidad,

particularmente entre la izquierda mexicana, entre las clases trabajadoras y entre los segmentos de menores ingresos. Pero también es cierto que generó un grado de irritación y frustración extremas entre los accionistas de los bancos expropiados y muy importantes temores entre el resto de los empresarios que veían pisoteadas las reglas del juego que habían equilibrado la relación entre el poder público, la propiedad privada y a los empresarios en México. Como presidente electo Miguel de la Madrid reconoció: «La nacionalización de la banca ha hecho sentir a los empresarios que el sistema ya no les garantiza nada, que tienen que pelear el todo por el todo» (tomo I, p. 153). También, amplios sectores de clases medias y miles de pequeños y medianos ahorradores vieron de pronto disminuido su patrimonio. Se profundizó así la desconfianza hacia un Estado autoritario, creándose un alto grado de incertidumbre en el mundo de los negocios. Pronto comenzó a cuestionarse en las conciencias afectadas la pertinencia de las políticas encabezadas por la visión de un presidencialismo asociado a un solo partido político.

217

En el caso de Chihuahua, como seguramente sucedió en otras regiones y de formas distintas, es entendible que la irritación haya sido mayúscula entre el sector bancario y empresarial, así como entre miles de ciudadanos y actores económicos que en su quehacer cotidiano sufrieron sus efectos. Un año después de la nacionalización se produjo en Chihuahua la primera expresión de rompimiento del monopolio de un partido al pasar a manos de la oposición las alcaldías de los principales municipios de la entidad. Este fenómeno tuvo un importante impacto en la visión nacional de la política mexicana y aceleró la idea de que la alternancia era posible en otras latitudes. Recordemos que la primera gubernatura que pasó a manos de la oposición fue en Baja California con Ernesto Ruffo, en 1989. Luego vendría Chihuahua en 1992, y con los años se comenzó a transitar a

la vía de la alternancia tan aceptada hoy en todo el país. Así, en Chihuahua, la expropiación bancaria fue causa directa y eficiente del cambio democrático.



LA ESTATIZACIÓN BANCARIA Y LAS GARANTÍAS  
CONSTITUCIONALES  
TESTIMONIO DEL JUEZ DE AMPARO

*Por Efraín Polo Bernal*

TRAYECTORIA PERSONAL

**M**e inicié en la Suprema Corte de Justicia como abogado, adscrito al Semanario Judicial de la Federación. Fui llamado por el ministro Raúl Cuevas Mantecón, allá por el año de 1974. En ese entonces ya había nacido mi tercer hijo, a quien le atribuyo la realización de mi ideal: trabajar para el máximo tribunal del país. Por desgracia, ese hijo, Rafael Polo Ojeda, murió siendo un niño.

Posteriormente fueron nombrados nueve jueces para la República y quedó una vacante en la ponencia del ministro Ramón Canedo Aldrete. Fui a verlo, y le dije que quería ser más útil al Poder Judicial federal. Él, con su gentileza e hidalguía, me preguntó: «¿Cuáles son tus cartas credenciales y tus recomendaciones?». Le contesté: «Una separata que me publicó la Universidad Iberoamericana y mis calificaciones». En ese entonces yo daba clases de derecho del trabajo, por instancias del ministro Alfonso López Aparicio, y tenía un promedio de 9.6 en la universidad. Me señaló unos papeles y me comentó: «Todos estos escritos son recomendaciones del que me nombró, Díaz Ordaz, otro es de mi compañera en la Sala Cuarta, la ministra Salmorán de Tamyayo. Hay incluso propuestas del que acaban de nombrar como juez de distrito. Deja tus papeles y, en su caso, yo te llamo». No me atreví a reiterarle que mi interés era el que le había expresado. Le di las gracias y me fui.

Pasaron bastantes días y por fin me llamó el ministro Canedo Aldrete. Acudí y me dijo: «Señor licenciado, hágase cargo de la ponencia. Pídasela al señor secretario», que ya era juez, pero aún no lo habían adscrito. Fui a pedirla y me la entregó el juez, que era secretario de estudio y cuenta adscrito al Tribunal Pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. En esa área trabajábamos 10 personas, cada secretario proyectaba para dos ministros.

220 Trabajé bastante tiempo como secretario de estudio y cuenta hasta que fui propuesto para ser juez, sin buscarlo, por el ministro Alfonso López Aparicio. Mi nombramiento fue aprobado por todos los demás ministros de la Suprema Corte de Justicia —en ese entonces eran 21—. Seguí proyectando asuntos sin mi nombre, porque ya era juez, pero no me habían adscrito a algún juzgado de distrito.

Tiempo después me llamó el ministro Arturo Serrano Robles y me preguntó si quería ser juez de distrito en Naucalpan. Le respondí: «Sólo que reformen la ley orgánica», porque aún no había jurisdicción allí en ese entonces. Con su gran calidad humana, me aclaró: «Se van a crear juzgados de distrito dividiendo a otros en materia penal. ¿Aceptaría?». Vi una posibilidad de quedarme aquí en el Distrito Federal, y acepté. Entonces me pidió que fuera con el ministro Jorge Iñárritu. Cuando llegué a verlo, el ministro Iñárritu me hizo una pregunta que yo aprecié mucho: «Entre un juzgado penal y un juzgado administrativo, ¿cuál escogería?». Yo ya tenía la visión: el juzgado penal, por lo que le contesté: «Ante la verdadera función de juzgar, escogería un juzgado de distrito en materia penal, pero por vocación, elegiría el juzgado administrativo». Me dijo: «Lo voy a tener en cuenta. Váyase e instale el juzgado séptimo de distrito en materia penal en el Reclusorio Oriente».

Lo instalé y estuve ahí un tiempo que, considero, fue muy provechoso para unas personas que estaban encerradas en ese lugar, pues les otorgué la libertad, porque teníamos proceso y además

amparos. Posteriormente, en 1980, me llamó el mismo ministro Iñárritu y me informó: «Ha sido adscrito usted como juez cuarto de distrito en materia administrativa en el Distrito Federal». Ese año fui electo por el mismo Tribunal Pleno de la Suprema Corte de Justicia, la antigua Corte, y después, en 1984, fui ratificado por el Pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Como juez cuarto de distrito en materia administrativa, me tocó en turno conocer de la demanda de amparo respecto a los llamados «mexdólares», presentada por los señores María Ruth Godoy de Casas Crespo y Federico Guillermo Casas Crespo. Consideré, para otorgarles el amparo a los quejosos, que el determinar el precio en pesos mexicanos de las monedas extranjeras en relación con la paridad que debían tener con la moneda nacional era facultad constitucional del Congreso de la Unión, de conformidad con el artículo 73 fracción XVIII de la ley fundamental de ese entonces. Juzgué que el Banco de México no tenía facultad para determinar ese valor, no obstante que dicho banco había sido señalado como contralor de los precios que él mismo indicaba. Igualmente apunté que el Presidente de la República carecía de competencia constitucional para ordenar que se eliminaran a su vencimiento todos los depósitos bancarios en moneda extranjera y que la liquidación se hiciera en moneda nacional al tipo de cambio que a la fecha se hubiere fijado. Señalé que las instituciones bancarias estaban obligadas a restituir el depósito hecho en dólares en la misma especie, según disponía el artículo 73 citado en relación con el 267 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

El mismo día de la audiencia dicté la sentencia que amparaba y protegí a los demandantes. Estaban en la sala periodistas, quienes pidieron autorización para usar los teléfonos y dieron a conocer el fallo a la United Press (UPI), la France Presse (AFP) y otras agencias internacionales. La noticia era que un juez de distrito había amparado a unos quejosos contra la potencia del

Poder Ejecutivo en México. Tuve esa ventaja. Al dictarla en ese momento, evité presiones que a veces se generan con la dilación de la justicia.

Después de la publicidad que recibió esa sentencia de amparo, la Corte nos llamó a los jueces en materia administrativa. En la reunión, el ministro Carlos del Río les preguntó a los demás jueces: «¿Cuántos asuntos relacionados con los mexdólares tienen ustedes?». Resultó que habían admitido uno cada uno. «¿Y por cuántos dólares?». Cada quien le dio su cifra. «Es poco dinero. El prestigio de la Corte bien lo vale», comentó. Yo me atreví a replicarle: «Señor ministro, la Corte no se mide por el dinero, se mide por la justicia y legalidad de sus sentencias y de su actuación y por someter los actos a la Constitución».

222

#### EXPROPIACIÓN DE LA BANCA: MEDIDA ILEGAL E INCONSTITUCIONAL

Yo tenía apenas dos años como juez de distrito cuando sucedió la llamada «nacionalización bancaria». Los medios de difusión y algunos autores se preguntaron si fue nacionalización, expropiación o estatización de la banca privada. Aunque el decreto emitido entonces utiliza la palabra «nacionalización», fue un decreto de expropiación, con errores de técnica, explicados por la premura de sus redactores.

Me enteré de la decisión del presidente José López Portillo de expropiar la banca el mismo día del informe, que fue el último que rindió. El decreto correspondiente fue publicado sucesivamente en el *Diario Oficial de la Federación* de los días 1 y 2 de septiembre de 1982. Este decreto determinaba que el servicio de banca y crédito, a partir de la entrada en vigor del mismo, quedaba reservado al Estado federal mexicano, sin que el artículo 28 constitucional lo estableciera. Posteriormente, en noviembre de 1982, se reformó la Constitución y se adicionó el párrafo quin-

to del artículo 28 constitucional, con lo que se retiró el servicio público de banca y crédito a los particulares. En el decreto de «nacionalización» se estableció también el control generalizado de cambios.

Días después, el 6 de septiembre, se publicó otro decreto, que determinaba en su artículo 1 que las sociedades expropiadas operarían con el carácter de instituciones nacionales de crédito y, en su artículo 2, que se transformarían en organismos públicos descentralizados.

Al ser transformadas por decreto las sociedades anónimas bancarias en instituciones nacionales de crédito, se distorsionó el concepto de empresa pública, puesto que, aun como bancos expropiados, su función sería la de operar normalmente el servicio público bancario, mas no las áreas y condiciones que las instituciones nacionales tenían.

223

Recibí entonces varias impresiones muy contradictorias. En primer lugar sentí casi lo mismo que en el sismo de 1985: sorpresa y temor. Se estaba matando a la democracia. Supuestamente vivíamos fieles a la democracia, pero no era así. Como abogado, en lo más profundo de mi convicción de jurista, percibí que se estaba destruyendo el estado de derecho. En mi condición de juez federal, pensé que la llamada «nacionalización de los bancos» era un acto de expropiación, contrario a la Constitución.

Pero no fui el único. Todos estábamos asombrados. Por lo general, los jueces de distrito en materia administrativa de ese entonces —éramos nueve, yo era el cuarto— nos reuníamos cada martes para comentar algunos de los asuntos más importantes sometidos al propio Poder Judicial federal, o de los que teníamos en cada juzgado; le llamábamos «martes de café». Recuerdo que, después de haberlo leído, coincidimos en que el decreto que apareció publicado el primer día de septiembre de 1982 era inconstitucional, porque la ley de expropiación en que se basaba era contraria a la ley fundamental, pues no tenía la ga-

rantía de audiencia para un hecho tan trascendental, y por otros vicios anticonstitucionales que notamos.

224 En otra de nuestras reuniones, posterior al 6 de septiembre, fecha en que se emitió el otro decreto, los jueces también concordamos en que ese otro ordenamiento era inconstitucional, porque no podía transformarse una sociedad anónima así nada más por decreto, se requería un trámite judicial más largo, y no se les podían quitar los bienes a las instituciones bancarias sin indemnización. Supuestamente se habían expropiado las acciones, cuando que las acciones no eran representativas del capital, no estaban representados los accionistas, ni sabían incluso cuántos eran y cuáles eran sus domicilios en aquel entonces. Además, el decreto no había tenido a la vista las acciones para poderlas expropiar.

Luego estaban las demás consecuencias, todas muy importantes, como eran: la violación a las garantías de las instituciones de crédito, la quita del servicio mercantil de banca y crédito que tenían en derecho por las autorizaciones o concesiones que se les habían concedido, en fin. Más adelante expondré con detalle los argumentos jurídicos en contra de este decreto. En ese momento, casi todos los jueces en materia administrativa pensábamos que nos podía llegar el asunto, en el caso de que las instituciones agraviadas acudieran en demanda de amparo contra esa expropiación, cosa que casi de inmediato intuí que iba a suceder.

Como juez, yo sabía que ese acto de expropiación podía ser sometido a los tribunales de justicia y a su control jurisdiccional, y que, en su caso, a quien le tocara conocerlo tendría que entrar a su estudio y adoptar una resolución congruente. En esa alta tarea, el juez tiene como misión recibir las demandas, cualquier tipo de demanda, estudiarlas y ver que atrás de cada una de ellas siempre existe un problema humano que hay que atender, las más de las veces una arbitrariedad que el juez debe rechazar

otorgando la protección de la justicia demandada. En el caso de la expropiación bancaria, había principios instituidos por el Constituyente originario que se debían respetar con dignidad e independencia. Pensé: «Esto va a ser una lección esplendorosa del Poder Judicial federal que México puede dar al mundo». Tenía esa expectativa.

Conocí tiempo después que los banqueros optaron para su defensa por la forma pacífica, cuando presentaron la demanda de amparo contra los decretos del 1 y del 6 de septiembre de 1982. Me enteré de que el día 2 de septiembre de 1982 los señores Carlos Abedrop Dávila, Agustín Legorreta, Manuel Espinosa Yglesias y Rolando Vega se habían entrevistado con el Presidente de la República para comunicarle que las instituciones quejosas no opondrían resistencia a que el Gobierno federal tomara posesión de los bienes de las sociedades anónimas bancarias. Le dijeron que lo hacían no por estar de acuerdo con tal medida, sino sólo para no causar al país daños irreparables, pero que consideraban que no eran exactos, ni verdaderos los cargos que se les hacían, por lo que harían valer los medios y recursos legales a su alcance. El Presidente les contestó que no sólo tenían ese derecho, sino que estaban obligados a hacerlo. No obstante, les advirtió que no abrigaran la menor esperanza de que se les devolvieran las sociedades, aun cuando hubiera, y él lo reconocía, fallas en el decreto del 1 de septiembre de 1982. Les dijo que estaba dispuesto a llegar incluso a la reforma de la Constitución para que nunca pudieran serles devueltas tales autorizaciones.

Más tarde, como se los anunció a los banqueros, para hacer constitucional lo inconstitucional de los dos decretos anteriores, el Presidente de la República envió a la Cámara de Diputados el 21 de septiembre de 1982 una iniciativa de adición y reformas a los artículos constitucionales 28, 73, fracciones x y xviii, y 123, Apartado B. Esta cámara la pasó a la de Senadores y después fue turnada a cada una de las 31 legislaturas. En un pro-

ceso inusualmente rápido, en menos de un mes la iniciativa fue aprobada el 16 de noviembre de ese año y el decreto de aprobación fue publicado al día siguiente, el 17 de noviembre de 1982.

#### LA ESTRATEGIA DE LOS BANQUEROS

226 Considero que la presentación de defensa legal por la vía del amparo era el camino viable y pacífico que los afectados tenían. El Poder Judicial de la Federación, a través de sus resoluciones, no solamente tiene como misión proteger a los particulares contra leyes y actos de autoridad estatal violatorios de garantías, sino también la de equilibrar a los poderes del Estado cuando desbordan sus facultades o atribuciones en perjuicio de las personas, y restituir a los quejosos de sus derechos conculcados.

Desde mi punto de vista, la estrategia de las instituciones agraviadas era correcta: promover demanda de amparo señalando como actos reclamados la expedición, promulgación y refrendo que se efectuó a los decretos del 1 y del 6 de septiembre de 1982. Este último no sólo fue una consecuencia del primero, sino también una ilegal y errónea aplicación del mismo, que conculcaba gravemente las garantías individuales de las sociedades anónimas propietarias de los bienes expropiados.

En sus considerandos, las asociaciones agraviadas manifestaron que «se expropiaron... las instituciones de crédito privadas... las acciones representativas de su capital y todos los bienes de su propiedad». Asimismo, apuntaron que, en su artículo 1, el decreto del 6 de septiembre disponía que: «La Secretaría de Hacienda y de Crédito Público... proveerá las acciones conducentes a efecto de que las instituciones de crédito que se enumeran en seguida expropiadas... operen con el carácter de Instituciones Nacionales de Crédito». Después de lo cual, se elaboró una relación de 54 sociedades anónimas bancarias, 21 de las cuales presentaron una demanda de amparo.

Del mismo modo, a mi juicio, fue un acierto el haber considerado como acto reclamado «el desconocimiento, la invalidación, retiro o transmisión de los derechos emanados de la autorización... para prestar... el servicio... de banca y crédito», ya que, aun cuando el decreto no habla de «retiro», de manera clara y precisa se deduce el traslado de los derechos emanados de la autorización o concesión, con la orden de suspensión de labores, la toma de posesión de todos los bienes de las sociedades anónimas, la toma que se pretendió sobre las acciones de capital, la manifestación de que dichas sociedades se transformarían en entidades de la Administración Pública Federal, específicamente en instituciones nacionales de crédito y por dejarlas fuera de la actividad bancaria.

227

Si las cosas no se hubieran hecho de esta manera, entonces las sociedades anónimas podían haber continuado con la titularidad de las autorizaciones o concesiones que se les había otorgado, y el ejercicio de banca y crédito hubiera podido ser suministrado por ellas mismas, paralelamente al que prestaría el gobierno con otras instituciones.

Igualmente, el decreto del 6 de septiembre de 1982 señaló a una entidad de la Administración Pública Federal, sin embargo, no la identificó por su nombre. Lo cierto es que esta entidad no existió, sino que realmente el decreto transformó, inconstitucional e ilegalmente, a las sociedades anónimas en instituciones nacionales de crédito.

Esta transformación es imposible jurídicamente realizarla, como también lo es el crear sociedades anónimas o extinguir su existencia legal por decreto presidencial. De aquí la capacidad y el interés jurídico de las quejas para promover el juicio de amparo. Estas características le fueron negadas, sin fundamento alguno, por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cual, en su informe justificado manifestó que «las quejas no tenían personalidad jurídica porque fueron transformadas en Instituciones Nacionales de Crédito».

Debe considerarse en este aspecto que, para transformar o liquidar las sociedades anónimas, debió seguirse un procedimiento judicial y administrativo establecido en la Ley General de Sociedades Mercantiles y en la propia Ley Bancaria, el cual no se cumplió. Lo que se hizo en su lugar implicó un procedimiento viciado de inconstitucionalidad e ilegalidad de origen, con grave perjuicio de las sociedades anónimas mexicanas, y trajo como consecuencia, más tarde y sobre todo, una desconfianza de los usuarios de dichos servicios.

228

DEMANDA DE AMPARO DE LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO  
CONTRA LA EXPROPIACIÓN BANCARIA  
(DECRETOS DEL 1 Y DEL 6 DE SEPTIEMBRE)

En primera instancia, la demanda de amparo de las instituciones de crédito contra los decretos del 1 y del 6 de septiembre de 1982 fue recibida y tramitada por el juez segundo de distrito en materia administrativa. Esta demanda la presentaron 21 sociedades anónimas de las 54 afectadas, y se registró con el número 322/82-2.

Por los argumentos jurídicos utilizados, hubiera tenido éxito esa demanda. Parecía seguro que el juez segundo de distrito en materia administrativa iba a conceder a las quejas la protección de la justicia de la Unión contra las autoridades responsables y por los actos reclamados, al haberles sido violadas sus garantías constitucionales invocadas, pero no lo hizo. En su lugar, el 24 de marzo de 1983 dictó la sentencia de sobreseimiento, la cual notificó el 5 de abril de ese año, aun cuando la audiencia constitucional había sido señalada para el 19 de noviembre de 1982, es decir, dos días después de que se publicó el decreto que adicionaba al artículo 28 constitucional un quinto párrafo —creando un nuevo monopolio del Estado— y reformaba otros preceptos de la ley suprema.

Leí en ese entonces la sentencia del juez segundo de distrito y los conceptos de violación. La resolución de sobreseimiento consideró que, por haberse publicado en el *Diario Oficial de la Federación* del 17 de noviembre de 1982 el decreto que en su artículo 1 adicionó el párrafo quinto al artículo 28 de la Constitución federal, estableciendo que «...el servicio público de banca y crédito, por disposición constitucional, ya no será objeto de concesión a particulares», había un «cambio de situación jurídica» relacionado con los actos materia del juicio. Añadía que, por lo tanto, no podían ser invalidados esos actos, en la medida en que ya no era posible restituir a los agraviados en el pleno goce de las garantías violadas, dado que las quejas, a partir del 17 de noviembre de 1982, no podían contar con la facultad de prestar el servicio público de banca y crédito. Así, con este argumento, el juzgador sostuvo que era imposible nulificar los decretos reclamados.

229

En mi opinión, el sobreseimiento no fue justificado. En su lugar, era procedente la concesión de la protección constitucional de la justicia federal a las quejas con efectos hasta el 17 de noviembre de 1982, día en que entró en vigor la adición y reformas a los artículos constitucionales 28, 73, fracciones X y XVIII, y 123, Apartado B. Con ello procedería, en su caso, el pago de daños y perjuicios causados a las agraviadas desde el 1 de septiembre de 1982 hasta el 17 de noviembre del mismo año, con fundamento en lo dispuesto por el artículo 106, en relación con el diverso artículo 105, ambos de la Ley de Amparo.

Consideré lo anterior dado el fundamento contenido en los conceptos de violación esgrimidos por dichas instituciones de crédito en su demanda, mismos que no estudió el juez segundo en su resolución con motivo del sobreseimiento que decretó. En dichos conceptos de violación, las quejas dejaban constancia de sus fundamentos en los tres grandes apartados en que los dividieron: 1) inconstitucionalidad de la Ley de Expropiación; 2) violaciones directas a las garantías individuales; e 3) infrac-

ciones a diversas leyes secundarias y, como consecuencia, a las garantías individuales contenidas en los artículos 14 y 16 de la Constitución.

En una síntesis muy apretada, expongo a continuación el porqué debió ser concedido el amparo a las instituciones agraviadas, al infringirse lo dispuesto por los artículos 73, 74 y 77 de la Ley de Amparo.

### 1 INCONSTITUCIONALIDAD DE LA LEY DE EXPROPIACIÓN

230

La Ley de Expropiación sí es inconstitucional en sus artículos 7 y 8, pues autoriza al Ejecutivo Federal a tomar posesión de los bienes expropiados, sin recurrir a los tribunales, ni esperar orden judicial alguna. Con ello se infringió en perjuicio de las instituciones de crédito quejas la garantía que al respecto consagra el tercer párrafo de la fracción VI del artículo 27 de la Constitución, el cual establece que: «El ejercicio de las acciones que corresponden a la nación, por virtud de las disposiciones del presente artículo, se hará efectivo mediante el procedimiento judicial... y por orden de los tribunales correspondientes... las autoridades administrativas procederán desde luego a la ocupación».

La Ley de Expropiación también es inconstitucional en su artículo 20, porque no obliga a pagar la indemnización inmediatamente al momento preciso del acto posesorio. Esto contraviene el segundo párrafo de artículo 27 del mismo pacto federal, el cual determina que las expropiaciones sólo pueden llevarse a cabo «mediante indemnización», como aparece confirmado en jurisprudencia firme de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, la cual sustenta, básicamente desde la Quinta Época, que, de acuerdo con la garantía del artículo 27 constitucional, la indemnización debe ser efectiva en el momento preciso del acto posesorio o a raíz del mismo.

Es inconstitucional esa Ley de Expropiación, dado que en ninguno de sus preceptos respeta la garantía individual de pre-

via audiencia del artículo 14 constitucional, sino sólo considera un recurso administrativo posterior al acto expropiatorio, mismo que no la satisface, pues deja de dar oportunidad a los afectados para que sean oídos en defensa antes de ser privados de sus propiedades, posesiones o derechos. Asimismo, ha sido criterio reafirmado de la Suprema Corte que no es necesario que se encuentre reiterado en todos y cada uno de los artículos de la Constitución ese derecho fundamental, para que las autoridades estén obligadas a respetarlo.

Esa garantía individual de previa audiencia les fue conculcada a las demandantes de la justicia federal, al no haber escuchado y proporcionado ningún medio de defensa idóneo a las afectadas antes de emitir el decreto expropiatorio y de tomar posesión de sus bienes. Recientemente la Suprema Corte estableció el criterio de que deben las autoridades respetar esa garantía antes del acto expropiatorio.

231

## **2 VIOLACIONES DIRECTAS A GARANTÍAS CONSTITUCIONALES**

Se cometió una manifiesta vulneración a la garantía individual de las instituciones mexicanas de crédito de igualdad ante la ley y ante las autoridades que establece el artículo 13 constitucional, ya que no se les dio el mismo trato preferencial que a la banca mixta, al Banco Obrero y al Citibank N.A., al excluir a éstos expresamente en el artículo 5 del propio decreto, sin dar explicación alguna. Con ello se creó un fuero de privilegio o tratamiento especial a su favor, y un trato evidentemente discriminatorio en perjuicio de los bancos mexicanos afectados, desconociéndoles los derechos que tenían con las autorizaciones o concesiones otorgadas.

A las instituciones quejasas se les violó la garantía individual de propiedad que tutela el artículo 27 constitucional en los dos decretos, al establecer que la indemnización se pagaría en un plazo no mayor de 10 años y contra la entrega de las acciones

que no fueron expropiadas. Igualmente se les transgredió manifiesta y directamente la garantía individual del artículo 21 de la Constitución, en razón de que en el decreto expropiatorio se lanzaron cargos e imputaciones a las afectadas, no probados en juicio, y con base en ello se les expropiaron sus bienes sin inventario alguno, lo que configuró la imposición de una pena. Hay que apuntar que la imposición y absolución de una pena competen no al Ejecutivo federal, sino al Poder Judicial, por mandato expreso del precepto invocado.

232

Hubo una violación directa del artículo 22 constitucional con la confiscación de los bienes de las sociedades mexicanas de banca y crédito, con el eufemismo de nacionalización, siendo que fue una expropiación, que carecía de una efectiva y legal indemnización.

En forma también directa se vulneraron las garantías individuales consagradas en los artículos 1, 5, 27, fracción v, y 28, en relación con el 133, todos de la Constitución General de la República, por trastocar y contravenir las decisiones fundamentales establecidas por el Constituyente originario: de libertad de trabajo, de propiedad privada y la prohibición de monopolios del Estado.

En ese entonces, cuando analicé la demanda de las sociedades de crédito, recordé las palabras del constituyente de 1917 Rafael Martínez de Escobar. Él planteaba que los derechos y libertades surgieron como limitaciones al poder público, son expresión de la naturaleza del hombre y es indudable que las instituciones sociales se hacen para salvaguardar, para beneficiar al hombre y a las personas. Pensaba que el Estado no se constituyó para la protección del propio Estado, ni el Gobierno se constituyó para la protección del mismo Gobierno. Los derechos y libertades —consideraba— son, precisamente, la base de las instituciones sociales.

En aquel momento me vinieron también a la mente las palabras que pronunció el diputado del pueblo en la Asamblea

Constituyente de 1917, en relación con el artículo 1 del proyecto: Ningún poder del Estado constituido puede alterar o anular las garantías individuales. La Constitución las garantiza de la manera más completa. En el fondo de ese artículo están reconocidos los derechos naturales del individuo, porque las garantías que otorga la Sección Primera son para respetar las diversas manifestaciones de la libertad humana.

**3 INFRACCIONES A LEYES SECUNDARIAS Y, POR LO TANTO, A LAS GARANTÍAS INDIVIDUALES DE LOS ARTÍCULOS 14 Y 16 CONSTITUCIONALES**

233

Se violaron los artículos 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 19 y 20 de la Ley de Expropiación, porque no se acreditó la causa de utilidad pública—los bienes expropiados ya estaban destinados a una finalidad pública—, no se formó y tramitó un expediente de expropiación, no se otorgó en forma inmediata o garantizó una indemnización, no se identificó por sus nombres a los propietarios afectados, ni, tampoco, se determinaron en concreto los bienes expropiados, omitiendo el inventario y el avalúo.

No se aplicaron los artículos 100, 171 y 173 de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, que se refieren a las causas de revocación de las concesiones y la forma de actuar de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para el supuesto de que existiesen irregularidades en las instituciones de crédito afectadas.

Ésta era la salida legal que tenía el Presidente de la República. Si en verdad las sociedades de crédito estaban funcionando con irregularidades en perjuicio de los usuarios o de la estabilidad económica y social del país, existían otros medios legales para retirar las concesiones u autorizaciones, o bien intervenir en dichas instituciones, como el procedimiento judicial y administrativo que señalamos en el párrafo anterior. El decreto expropiatorio del 1 de septiembre de 1982 y su subsiguiente, el

del 6 del mismo mes y año, carecieron de la debida fundamentación, en virtud de que citaron disposiciones legales sin considerar cómo y por qué razón eran aplicables. Con ello se violó la garantía contenida en el artículo 16 constitucional.

En aquella época, varios juristas señalaron que la estatización de las instituciones de crédito había sido ilegal. En el Apéndice 1 enumero las razones que expusieron.

234 La Suprema Corte de Justicia de la Nación conoció en segunda instancia la demanda de las instituciones de crédito contra los decretos del 1 y del 6 de septiembre de 1982. Después de tres o cuatro años, la Corte confirmó el sobreseimiento que dictó el juez segundo de distrito en materia administrativa.

DEMANDA DE AMPARO DE LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO  
CONTRA LA MODIFICACIÓN CONSTITUCIONAL  
(DECRETO DEL 16 DE NOVIEMBRE)

Las entidades agraviadas promovieron una segunda demanda de amparo por el tercer decreto, el cual adicionaba y reformaba los artículos 28, 73, fracciones X y XVIII, y 123, Apartado B, de la Constitución Política de los Estados Mexicanos. Como ya señalé, el 16 de noviembre de 1982 salió la declaratoria de este decreto por parte del Congreso de la Unión, con la conformidad de las 31 legislaturas, y se publicó al día siguiente, el 17 de noviembre, en el *Diario Oficial de la Federación*. A mí me tocó conocer, por razón de turno, la demanda presentada por 19 instituciones bancarias en contra de ese decreto.

El mismo día en que estaba dictando el acuerdo de admisión de la demanda, el entonces ministro Presidente de la Suprema Corte de Justicia de la Nación Jorge Iñárritu me llamó por teléfono al juzgado. No sé si quería cuestionarme porque ya sabía lo que iba a hacer o imponerme una decisión, cosa que jamás había hecho, por lo menos en mi caso. Con un tono de su voz que

ya no era el mismo de buen ministro, me dijo: «Sé que usted va a admitir la demanda promovida contra la adición y reformas a la Constitución». Le contesté que sí, y me inquirió: «¿Cuál es su interés?» Le respondí: «Cumplir mi función como juez de amparo haciendo lo que ordena la Constitución y su ley reglamentaria, para darle a las quejas la oportunidad de audiencia y de defensa, y con ello imponer la supremacía del derecho frente a las arbitrariedades del Poder Ejecutivo y del Legislativo». Enseguida, yo le pregunté: «¿Cuál es el interés de usted, señor ministro Presidente, al llamarme?», y agregué: «Si tiene usted interés, apersonese en el juicio».

235

En este altercado, lo percibí, estaba personificado el conflicto básico entre el poder y la ley, patente en toda la historia, y la supremacía del derecho y de la justicia, por la que he luchado siempre.

Admití, pues, la demanda por acuerdo del 15 de diciembre de 1982, la registré con el número 410/82, solicité de las autoridades señaladas como responsables los informes justificados a que se refiere el artículo 149 de la Ley de Amparo, di el aviso de inicio a la superioridad y la intervención que legalmente corresponde al agente del ministerio público adscrito al juzgado. Señalé el 4 de febrero de 1983 para la celebración de la audiencia constitucional.

La mayoría de los diarios del país publicaron la noticia. Algunos de los titulares ilustran la repercusión que tuvo en ese momento mi decisión: «¡Admiten un amparo en contra de las reformas al artículo 28 constitucional! Lo admitió el juez Efraín Polo Bernal», «¡Es la primera vez en la historia de México que se da un caso de esta naturaleza!», «¡De mantener las viciosas reformas... habrá desaparecido en México el estado de derecho!» Éste fue el origen, con efectos retardados, de mi destitución dos años después de aquel acontecimiento. Esto lo afirmo porque en mi expediente personal no hay razón alguna para esa remoción.

ADMISIÓN DE LA DEMANDA DE AMPARO CONTRA EL CAMBIO  
CONSTITUCIONAL: ARGUMENTOS JURÍDICOS

Aquí me gustaría exponer los argumentos por los cuales consideré que las instituciones de crédito tenían razón en acudir en demanda de amparo y di entrada a su solicitud.

236 El Órgano Revisor, que fue una de las autoridades responsables señalada en la demanda contra el decreto publicado el 17 de noviembre de 1982, que adicionó y reformó la Constitución, está previsto en el artículo 135. Se trata de un órgano complejo, del que forman parte de manera sucesiva el Congreso de la Unión y las legislaturas de los estados. La actuación tanto del Congreso como de las legislaturas está sujeta a normas legales que, si no se observan, vician dicha actuación y la hacen susceptible de impugnación por parte de los particulares afectados.

El problema que se me presentó consistió en determinar si tal impugnación puede hacerse a través del juicio de garantías, y si de éste puede tomar conocimiento de inmediato un juez de distrito, a la luz de la Ley de Amparo. La objeción que se ha planteado al respecto es que los tribunales federales, jueces de distrito, tribunales colegiados de circuito y Suprema Corte de Justicia de la Nación son poderes estatales creados por el Poder Constituyente en el texto de la propia Constitución para el desarrollo ordinario de la vida institucional del país, no así el mencionado Poder Revisor de la Constitución, al que le corresponde un rango intermedio entre el Poder Constituyente y los poderes estatales, porque su actuación se da en una situación excepcional de índole superior.

Sin embargo, ésta es una cuestión por resolver. Si los poderes estatales —Ejecutivo, Legislativo y Judicial— son poderes constituidos, y la referida actuación sucesiva del Congreso y de las legislaturas debe estar sujeta al procedimiento que le determina la Constitución como otro poder que la Carta Magna cons-

tituye, es jurídico estimar el control de la constitucionalidad de los actos de toda clase de autoridades, entre ellos el de la autoridad que integra el Poder Revisor, y no está previsto en nuestra Constitución que pueda ejercerse ese control al margen de los tribunales federales o por otro órgano o instrumento diferente, ni a merced de una rebelión o revolución. Sí, en cambio, existe el principio de la plenitud del orden jurídico, o sea, de la ausencia de lagunas en nuestro derecho. Este principio lo proclama el artículo 18 del Código Civil al decir: «El silencio, la oscuridad e insuficiencia de la ley no autoriza a los jueces o tribunales para dejar de resolver una controversia». Dicho principio es de observarse en la órbita del derecho constitucional.

237

Por otra parte, cabe preguntar si nuestro régimen constitucional, de facultades expresas, impide recurrir a los tribunales federales para controlar la actuación del Órgano Revisor, en virtud de que este caso concreto no está contemplado directamente en el artículo 114 de la Ley de Amparo. Además, hay que examinar si es o no ostensible una causa de improcedencia que conduzca a desechar la demanda de referencia. Analizadas las que establecen los artículos 73 y 74 de la Ley de Amparo, en ninguna de las causas específicas se encuentra ni queda encuadrada, por lo que puede estimarse su admisión y, en todo caso, estudiar en la sentencia la genérica de la fracción XVIII del artículo 73 de dicha ley, en relación con alguna de las específicas o las que aleguen las partes, o las que surgieran de oficio, pues la misión del juez consiste en investigar y comprobar los elementos imperativos de sus juicios, los que son exteriores a él, ya que sólo pueden encontrarse en la realidad objetiva y en las leyes existentes, más allá del pensamiento de quien las aplica.

El juez saca sus poderes de la objetividad, tal es la definición de su función. El juzgador debe sentirse satisfecho con su noble tarea, no desviarse de la ley o querer reformarla o innovar, sino en todo caso considerar sus elementos, analizar en casos de

incertidumbre que sus disposiciones se adecuen a los factores sociales que circundan la vida del derecho en todas sus manifestaciones y que sirven para comprobar su finalidad.

A la luz de las anteriores ideas, senté la primera premisa: el Órgano Reformador de la Constitución de 1917 —artículo 135— es un órgano constituido, subordinado a su creador, el Constituyente originario, y a los principios que éste formalmente estableció en la Carta Magna, y se encuentra en una posición de supraordinación frente a los demás órganos estatales constituidos, excepción hecha de los tribunales judiciales de la Federación en cuanto órganos de control de constitucionalidad. Siguiendo las enseñanzas del maestro Gabino Fraga en su *Derecho administrativo*,<sup>1</sup> se puede afirmar que la Constitución de 1917 crea tres órganos legislativos: el Órgano Reformador de la Constitución, y los poderes legislativos ordinarios de la Federación y de los estados. El primero expide las leyes que adicionan o reforman la Carta Magna, en tanto que el segundo y los terceros emiten las leyes ordinarias en sus respectivas esferas de competencia.

238

No cabe duda de que las reformas y adiciones que acuerda el Órgano Reformador de la Constitución poseen las características de los actos reglas, es decir, generalidad, abstracción e impersonalidad, por lo que bien merecen la calificación de leyes —que fue lo que negó el tribunal colegiado *motu proprio* al desecher posteriormente la demanda—. Son leyes en sentido lato.

Con lo anterior llegué a la segunda premisa: los actos que resulten de la función del Órgano Reformador son leyes en sentido formal y material. La Constitución de 1917 asigna a los tribunales judiciales de la Federación tres esferas de competencia y tres funciones correlativas: 1) la de tribunales ordinarios de la

<sup>1</sup> Gabino Fraga, *Derecho administrativo*, México, 1968, Porrúa, 6a ed., pp. 43 y ss.

Federación —artículo 104— para conocer de los procesos legales; 2) la de tribunales de conflictos intergubernamentales —artículos 105, vigente en esa época, y 106—, y 3) la de tribunales del Estado mexicano para el control de la constitucionalidad de las leyes y de los actos de cualquier autoridad constituida que violen garantías individuales o sociales, o sea, derechos humanos —artículos 103 y 107 de la Constitución.

Si bien es cierto que el ejercicio de esas tres funciones ofrece como rasgo la fisonomía de un órgano constituido, sin embargo, se debe distinguir que cuando desempeñan la competencia y función apuntadas en el primero y el segundo lugares, los tribunales de la Federación, incluyendo a la Suprema Corte de Justicia, actúan como meros órganos de la misma, subordinados al Constituyente, a la Constitución y a los actos reformativos del Órgano Revisor; en tanto que si ejercitan la función y atribuciones de órgano de control de la constitucionalidad de las leyes y actos de las autoridades constituidas, entonces intervienen y deciden como órganos supremos del Estado mexicano por voluntad del Constituyente originario, y se ubican como contralores del Órgano Reformador y de los restantes órganos estatales igualmente constituidos, que pueden desbordar sus competencias y vulnerar las garantías de los gobernados. En otras palabras, los tribunales de la Federación vienen a ocupar una posición funcional y decisoria que por necesidad lógica hace que no topen con más valladar que el Constituyente originario y la Constitución formal, y con los principios básicos que aquel implantó, que son irreformables; entre ellos la soberanía del pueblo, el control de la constitucionalidad por la vía de amparo y los derechos o garantías constitucionales.

Arribé así a la tercera premisa: cuando los tribunales de la Federación ejercitan el poder de controlar la constitucionalidad de las leyes y de los actos de las autoridades constituidas, guardan un nivel y una potestad funcional y decisoria igual a la del

Órgano Revisor de la Constitución, uno como defensor de la Constitución y el otro como reformador de la misma.

Consecuentemente los tribunales de la Federación tienen competencia constitucional para enjuiciar por vía del amparo las adiciones y reformas que expida el Órgano Reformador de la Constitución previsto en el artículo 135 de la Carta Magna.

240 Indagué ante cuál de los tribunales de la Federación debe presentarse una demanda de amparo en que se reclame del Órgano Reformador la expedición de una ley que adicione o reforme la Constitución federal de la República y encontré que el artículo 94 de dicha Carta Magna dice que se deposita el ejercicio del Poder Judicial de la Federación en una Suprema Corte de Justicia, en tribunales de circuito colegiado, o sea, en materia de amparo, y unitarios en materia de apelación, y en juzgados de distrito.

Por su parte, el artículo 103, fracción I, de la Constitución previene que los tribunales de la Federación resolverán toda clase de controversia que se suscite por leyes o actos que violen las garantías individuales. El numeral 107 comienza por disponer que todas las controversias de que habla el artículo 103 se sujetarán a los procedimientos y formas del orden jurídico que determine la ley, de acuerdo con las bases que dicho precepto establece, y da 17 bases para ello.

Más adelante, en su fracción VII, este mismo artículo establece que el amparo contra actos en juicio, fuera de juicio o después de concluido, o que afecten a personas extrañas al juicio, contra leyes o contra actos de autoridad administrativa se interpondrá ante el juez de distrito bajo cuya jurisdicción se encuentre el lugar en el que el acto reclamado se ejecute o trate de ejecutarse. Asimismo, la fracción VIII de este artículo 107 dispone que contra las sentencias que pronuncien en amparo los jueces de distrito procede revisión, y que de ellas conocerá la

Suprema Corte de Justicia cuando se impugna una ley por estimarla inconstitucional.

Cabe advertir que la fracción VI del artículo 114 de la Ley de Amparo concede competencia a los jueces de distrito para conocer el amparo contra leyes de la autoridad federal —la reforma proviene de una autoridad federal— cuando vulneren o restrinjan la soberanía de los estados o cuando éstos atenten contra la de la autoridad federal, y es un hecho que el Órgano Revisor de la Constitución —previsto en el 135 de la Carta Magna— es una autoridad federal.

241

Además, el artículo 103 constitucional en su fracción I establece que los tribunales federales, y por lo tanto los jueces de distrito, resolverán toda controversia que se suscite por leyes o actos de autoridad que violen las garantías individuales. Asimismo, la fracción VII del artículo 107 constitucional inviste a los jueces de distrito de la facultad para conocer el amparo contra leyes, sin hacer distinción alguna, o sea, lo mismo leyes aprobadas por el Congreso de la Unión que por las legislaturas de los estados, o las que conjunta o sucesivamente aprueben el Congreso y las legislaturas estatales, como ocurre con las adiciones y reformas a la Constitución aprobadas por el Órgano Revisor previstas en el artículo 135 constitucional.

Lo anterior confirma la regla general en nuestro derecho constitucional de la posibilidad de controlar la constitucionalidad de todos los actos de autoridad a través del juicio de amparo cuando entraña la violación de garantías individuales, ya que para eximir de ese control a determinados actos, y por tratarse de una excepción, es menester un precepto expreso y directo, como se hizo en el artículo 27, fracción XIV, de la Constitución en materia agraria. En dicho caso, la disposición constitucional impide ir al amparo cuando se ha quitado una porción de tierras o de aguas para dotar a los ejidos. Otro ejemplo es el artículo

33, que establece que los extranjeros no tendrán el derecho de audiencia cuando sean expulsados de la República si se consideran indeseables, lo que resulta cuestionable por razón de los derechos humanos consagrados en los acuerdos internacionales, que por ser ratificados y aprobados forman parte de nuestro derecho positivo interno.

242 Con base en los argumentos expuestos, en mi opinión no había una causa notoria de improcedencia para dejar de admitir la demanda de amparo de las instituciones de crédito. A la ciencia constitucional le corresponderá dar los lineamientos de esta opinión, que no pretende ser la única y sí, en cambio, está llena de defectos, pero sin duda busca ese sentimiento de lo justo, suprema ley dentro de la cual únicamente tienen posibilidad de aplicación la libertad, la igualdad y sus derechos. Por eso todo ciudadano, y más el jurista, ha de contemplar en la imparcialidad de cada juez al órgano inmaculado de la conciencia antes que el de la técnica que le es común.

#### RECURSO DE QUEJA DE LAS AUTORIDADES FEDERALES CONTRA LA ADMISIÓN DE LA DEMANDA DE LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO

Después de que le di entrada a la demanda, el 5 de enero de 1983 el Secretario de Gobernación, por sí y en representación del Presidente de la República y de los secretarios de Hacienda y Crédito Público y del Trabajo y Previsión Social, interpuso el recurso de queja contra dicho auto admisorio de la demanda de garantías. Este recurso fue turnado al primer tribunal colegiado en materia administrativa del primer circuito, y se registró con el número QA-4/83.

El 31 de enero de 1983, el mencionado tribunal pronunció la sentencia en la que revocaba el auto que yo había dictado el 15 de diciembre de 1982 y desechó la demanda que dio origen al juicio de amparo presentado por las instituciones de crédito.

La resolución<sup>2</sup> del primer tribunal colegiado en materia administrativa en sus puntos resolutivos determinó:

PRIMERO: Se revoca el auto dictado el 15 de diciembre de 1982, por el Juez Cuarto de Distrito en Materia Administrativa en el Distrito Federal, en el juicio de amparo número 410/82, promovido por BANCO DEL ATLÁNTICO, S.A. y COAGRAVIADOS.

SEGUNDO: Se desecha, por notoriamente improcedente, la demanda de garantías que dio origen al juicio de amparo antes citado.

243

Lo dije en aquella ocasión: «Como jurista estoy en desacuerdo, pero como juez la voy a acatar».

En mi opinión, el tribunal contravino disposiciones de la Ley de Amparo, pues, como órgano jurisdiccional de revisión de un auto del juez de primera instancia en amparo, no pudo sustituir a dicho juez federal, y desechar *motu proprio* y directamente la demanda admitida, ya que carecía de facultades legales para ello —la Ley de Amparo no se las concede, mucho menos la Constitución.

Además, dicho órgano jurisdiccional estableció en su sentencia la interpretación directa a un precepto de la Constitución, y la misma no estaba fundada en jurisprudencia de la Corte, por lo que surgía la procedencia del recurso de revisión.

#### LA AUDIENCIA CONSTITUCIONAL QUE NO FUE

El 4 de febrero de 1983, día fijado para la celebración de la audiencia constitucional, abrí dicha audiencia. Ya con un estudio

---

<sup>2</sup> La resolución está publicada en el *Informe de labores* rendido a la Suprema Corte de Justicia de la Nación por su presidente, al terminar el año de 1983, Tercera parte, en las páginas 30 a 35.

previo de los conceptos de violación esgrimidos en la demanda presentada por las instituciones de crédito quejasas contra la adición y reformas a la Constitución, había decidido dictar la sentencia en la propia audiencia. Sin embargo, sucedió que uno de los representantes de las quejasas, el licenciado Vicente Aguinaco, que después fue designado ministro y Presidente de la Suprema Corte de Justicia, pidió su diferimiento, lo que acordé. Vino entonces la resolución de la queja presentada por el Secretario de Gobernación y otras autoridades federales contra el auto de admisión, lo cual me impidió, como juzgador de origen en primera instancia, controlar e impartir justicia.

Entonces, las instituciones quejasas interpusieron un recurso de revisión contra la resolución del tribunal colegiado. Por auto del 21 de febrero de 1983, la Presidencia de la Suprema Corte, con apoyo en el artículo 90 de la Ley de Amparo, y 13, fracción VII, de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, declaró infundado dicho recurso, al considerar, en lo sustancial, que las resoluciones dictadas por los tribunales colegiados son por lo general definitivas, y sólo de manera excepcional, procede contra ellas el recurso de revisión cuando se trata de sentencias dictadas en amparo directo y en las cuales se decide sobre la constitucionalidad de una ley o se establece la interpretación directa de un precepto de la Constitución, siempre que esa decisión o interpretación no estén fundadas en la jurisprudencia de la Suprema Corte.

Poco después, mediante escrito del 1 de marzo de 1983, Banco del Atlántico, S.A. y las demás coagraviadas interpusieron el recurso de reclamación contra el auto anterior, dado que, argumentaron en síntesis y con razón, el tribunal colegiado había desechado la demanda de amparo, y no el juez de distrito, y que, además, dicho tribunal había interpretado directamente los artículos 135, 103 y 107 constitucionales, y que esa decisión o interpretación no estaba fundada en la jurisprudencia establecida por la Suprema Corte de Justicia.

## RESOLUCIÓN DE LA SUPREMA CORTE: NEGAR EL AMPARO SIN HABERLO ESTUDIADO

El Tribunal Pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, en histórica sesión de fecha 22 de noviembre de 1983, resolvió el recurso de reclamación de las instituciones de crédito agraviadas declarándolo infundado. La decisión se tomó por mayoría de 15 votos contra 2. Votaron a favor de esta resolución los ministros Raúl Cuevas Mantecón, Fernando Castellanos Tena, Mariano Azuela Güitrón, Eduardo Langle Martínez, Francisco H. Pavón Vasconcelos, Santiago Rodríguez Roldán, J. Ramón Palacios Vargas, Manuel Gutiérrez de Velazco, Gloria León Orantes, Fausta Moreno Flores, Carlos del Río Rodríguez, Juan Moisés Calleja García, Jorge Olivera Toro y Mario G. Rebolledo Fernández. Lo hicieron en contra los ministros Alfonso López Aparicio, Atanasio González Martínez y María Cristina Samorán de Tamayo. Fue ponente la ministra Gloria León Orantes.

245

En esa ocasión, la Suprema Corte sostuvo, contra constancias de autos y con la mayoría de sus integrantes, que: «El Tribunal Colegiado no desechó la demanda.» Quizá utilizaron ese argumento porque ni siquiera leyeron el punto segundo del resolutivo del tribunal colegiado que desechó, «por notoriamente improcedente», la demanda de amparo. Tal aberración la sostuvo uno de sus miembros, el Sr. ministro Mariano Azuela Güitrón que después llegó a ser presidente del Sacro Colegio Judicial. Este ministro agregó, con desmedro de la justicia demandada, que el tribunal colegiado, es cierto, sí cometió ese error, pero que era uno de esos errores que se cometen a diario y que no trascienden.

Considero que no a diario se cometen esos errores. Los jueces federales son cuidadosos en el desempeño de sus funciones. El máximo intérprete de la Constitución cerró los ojos para hacer pensar que el tribunal colegiado desechó la deman-

246 da, pero que en realidad no la desechó. Esto no es posible. No fue un error. Se trató de una absurda e ilegal determinación que trascendió y dejó indefensas a las demandantes de amparo. Fue una manifiesta arbitrariedad en defensa del titular del Poder Ejecutivo. Antiguamente hubieran usado el falso argumento de la «razón de Estado». El hecho es que ellos también forman parte del Estado como uno de sus poderes. Los ministros actuaron contra la Constitución y la ley, contra la igualdad de todos ante esas normas y ante las autoridades. Juraron defender la Constitución y no lo hicieron, denegando la justicia demandada por las sociedades afectadas.

La ministra ponente dijo, en esa sesión histórica, que no tenían a la vista la resolución del tribunal colegiado. Cabe preguntar ¿cómo entonces el Presidente de la Suprema Corte de esa época, por mayoría y contra el voto de dos ministros, pudo declarar improcedente el recurso de revisión?

La Suprema Corte, sin ejercer el verdadero acto de poder público que tiene encomendado, se negó a hacer el estudio de fondo del asunto y a adoptar respecto a ese estudio una resolución congruente, creando una desconfianza en nuestras instituciones protectoras de garantías y trastornando nuestro estado de derecho. Tal vez su determinación obedeció a que los propios miembros de la Corte fueron a felicitar al presidente López Portillo por la estatización decretada, despojándose de su alta investidura de fieles intérpretes de la Constitución.

Esa decisión de la Suprema Corte desnaturalizó el proceso del juicio de amparo y, ante la falla del máximo tribunal en la realización de su cometido, hubo un gran desaliento en el foro mexicano. Por fortuna, esa situación fue contrarrestada por la encomiable defensa que por sus principios hicieron valer dos de sus integrantes en la sesión del 22 de noviembre de 1983: los ministros Alfonso López Aparicio y Atanasio González Martínez, así como por la reacción de grandes maestros de derecho,

barras y colegios de abogados, y universidades de la República que se hicieron escuchar a través de la televisión y de periódicos nacionales.

#### ARGUMENTOS PARA CONCEDER EL AMPARO A LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO

Con este fallo se cerró el proceso de la demanda de amparo presentada por las instituciones contra el decreto que adicionaba y reformaba los artículos 28, 73, fracciones X y XVIII, y 123, Apartado B, de la Constitución Política de los Estados Mexicanos. Sin embargo, las resoluciones tanto del tribunal colegiado, como de la Suprema Corte plantean una serie de preguntas sobre las que me gustaría dar mi opinión, pues aunque no tuve oportunidad de emitirla, mi sentencia concedía el amparo solicitado a las entidades agraviadas. Para sustentar ese fallo, mis colaboradores y yo analizamos a fondo las teorías de los estudiosos del derecho constitucional,<sup>3</sup> a fin de determinar si el cambio a la Constitución le había dado plena validez a la estatización de la banca, si ésta había sido o no un acto constitucional, o si más bien se había tratado de una medida política.

247

Concluimos, en síntesis, que el titular del Ejecutivo federal sí cambió la Constitución con la pretensión de dar validez a su anterior estatización. Asimismo, consideramos que sí fue una medida política que, en retrospectiva, en lo jurídico significó un quebrantamiento al estado de derecho y provocó una desconfianza en el Poder Judicial federal encargado de controlar la constitucionalidad de las leyes y actos de autoridad violatorios de los principios fundamentales consignados por el Constitu-

---

<sup>3</sup> En el Apéndice 2 expongo con detalle mis consideraciones sobre el Estado y la Constitución que sirvieron de fundamento para mi sentencia.

yente de 1917 en la Carta Magna que aún nos rige. En lo político, por la premura y el desaseo con que se llevó a cabo, fue una decisión del llamado «jefe» que subyuga a los demás poderes.

248 Antes de analizar en forma teórica los conceptos de violación esgrimidos por las instituciones de crédito quejasas, aunque ya apunté algunas ideas al respecto cuando expuse la admisión de la demanda, quisiera mencionar brevemente otra relevante cuestión constitucional planteada en ella: el tema del Poder Constituyente y del Poder Reformador, y sobre este último, su control jurisdiccional, aún no definido por la doctrina ni por nuestra jurisprudencia.

En este sentido, debí determinar previamente «qué es uno y otro» y «cómo ejercitan sus facultades» el Poder Constituyente y el Órgano Reformador de la Constitución federal.<sup>4</sup> De igual manera, hube de establecer si este último podía tener la calidad de autoridad responsable en un juicio de amparo. En vista de que la conclusión fue afirmativa, admití la demanda contra actos del poder revisor de la Constitución por auto del 15 de diciembre de 1982.

Tanto la resolución del tribunal colegiado, como la que después emitió la Suprema Corte sobre esta demanda de amparo de las instituciones de crédito se basaron en una corriente teórica del derecho constitucional que no comparto, pues le niega al juicio de amparo la posibilidad de ser el instrumento para que el Poder Judicial garantice la inviolabilidad de los derechos públicos fundamentales, mediante el control constitucional de leyes y actos de los demás poderes estatales, incluyendo el Poder Reformador, mal llamado Constituyente permanente. Así, en el desarrollo de esta demanda de amparo se enfrentaron también

---

<sup>4</sup> En el Apéndice 3 presento con amplitud el análisis que realicé sobre este importante tema.

concepciones distintas del derecho, que, en su aplicación, tienen enormes repercusiones en la vida de los ciudadanos.

A grandes rasgos, los conceptos que la demanda de garantías esgrimió, estudiados como juez de distrito, eran fundados. En una apretada síntesis, a continuación enumero las razones que me llevaron a esta conclusión.

En el concepto de violación que presentaron con el número 11, las quejas arguyeron la inobservancia de las formalidades y limitaciones que para la reforma y adición de la Carta Magna establecen sus artículos 135 y 136. En mi opinión sus alegatos eran fundados, por lo siguiente:

249

- 1 La iniciativa de adición y reforma a la Constitución federal partió de la voluntad unilateral del Presidente de la República el 21 de septiembre de 1982, quien ya había conculcado la Ley Suprema con los decretos del 1 y del 6 de septiembre de 1982 al atentar contra las garantías consagradas en sus artículos 1, 5, 13, 14, 16, 21, 22, 27, 28, en relación con el 133, en perjuicio de las sociedades nacionales de crédito quejasas, sin tener facultades para intervenir en ese proceso de reforma y adición, porque esta potestad se encuentra reservada a que la acuerde el Congreso de la Unión, de lo que no se ocuparon las cámaras de Diputados y Senadores. Si antes era un hecho que se hizo así, de ahí no depende que deba ser. Conforme a la Constitución, esa iniciativa debe gestarse en el propio Congreso.
- 2 En cuanto al funcionamiento del Órgano Reformador de la Constitución, la adición y reformas de la Carta Magna combatidas no fueron acordadas por el Congreso de la Unión reunido en una sola Asamblea General, única y solemne, sino que esto se hizo en sesiones separadas de la Cámara de Diputados y de la Cámara de Senadores.
- 3 El Congreso de la Unión y las legislaturas de los 31 estados, autoridades señaladas como responsables en la demanda

de garantías, no justificaron en el cuaderno de amparo la constitucionalidad de sus actos reclamados. El primero, por cuanto a que no ejerció cabalmente su competencia de justipreciar los antecedentes y comunicaciones allegadas por las legislaturas de los estados, de justificar y demostrar ante el juez de amparo la autenticidad, la regularidad y certeza del voto que cada una de esas legislaturas hicieron, y que aseguran la emisión y su aprobación para hacer posteriormente su declaración aprobatoria. Las legislaturas de los estados, porque sólo le enviaron telegramas o simples comunicaciones al Congreso de la Unión. Incluso algunas de ellas, enteradas de la existencia de la solicitud de amparo, las remitieron directamente al juzgador para integrarlas al cuaderno de amparo que tramitaba, sin que el Congreso las hubiere recibido.

En efecto, el Congreso y las legislaturas responsables, sin cumplir el funcionamiento que a cada una rige, enviaron, primero a aquél, y todos al juez constitucional, sin justificar sus actos reclamados, sólo telegramas y comunicaciones. Así, no acompañaron sus escritos con los documentos indispensables, como la copia certificada de las convocatorias para esa cuestión tan importante para la nación. Además, en los escritos no se especificaba si se trataba del periodo extraordinario de sesiones de ellas, o del acta que declaraba inaugurado el período de sesiones. No se entregó tampoco el acta de la sesión en la que se haya discutido y aprobado la enmienda de la Constitución federal, con la indicación y constancia del número de diputados presentes y del sentido de la votación. Tampoco enviaron el acta de elección del Presidente y Secretario de la legislatura, ni los periódicos oficiales o gacetas de cada una de las legislaturas en las que deberían publicar los respectivos decretos de su aprobación, etcétera.

Debido ello, el expediente de amparo sólo quedó integrado con simples telegramas y comunicaciones, sin constancias de justificación de los actos reclamados. Quizá porque en la mayoría de las legislaturas se consideró el asunto con dispensa de trámite, es decir, de obvia discusión y resolución, no enviaron a la Cámara ni adjuntaron los documentos necesarios a sus informes justificados requeridos por el juez de garantías. El Congreso de la Unión igualmente no los allegó al juicio, tal vez porque no los tenía. Sin embargo, el 10 de noviembre de 1982, la Cámara de Senadores hizo una suma de los telegramas y comunicaciones de las legislaturas locales y rindió el proyecto de declaratoria, que ese mismo día turnó a la Cámara de Diputados, la cual el 16 de noviembre de 1982 declaró adicionado y reformados los artículos 28, 73 y 123 de la Constitución, y ordenó turnar dicha «declaratoria» al Ejecutivo «para los efectos constitucionales». Este último ordenó, a su vez, a los secretarios de Gobernación, de Hacienda y de Trabajo que la refrendaran, y al Secretario de Gobernación que la publicara. Y se publicó al día siguiente: el 17 de noviembre de 1982.

251

Con lo anterior se entiende el porqué la sentencia definitiva que iba yo a dictar era otorgar el amparo y la protección de la justicia de la Unión a las quejas, por inobservancia al artículo 135 constitucional.

Pero también hubo razones relacionadas con el fondo de la cuestión, que enseguida comento.

- 1 El primer concepto de violaciones es fundado por cuanto a que hubo una inaplicación por las autoridades responsables señaladas en la demanda —Congreso de la Unión, legislaturas de los estados, Presidente de la República, secretarios de Gobernación, de Hacienda y Crédito Público, y de Trabajo y Previsión Social— de los principios o decisiones fundamentales que no pueden ser desconocidos ni dismuidos, ni anulados por el Poder Reformador. Me refiero a

las garantías constitucionales, expresión de los derechos humanos y no meros derechos que el Estado o el poder conceden, salvo en las condiciones y en los casos que previenen los artículos 1 y 29 constitucional. Esto es, no había invasión, perturbación grave de la paz pública o cualquiera otra que haya puesto a la sociedad en grave peligro o conflicto, ni tampoco hubo condiciones, ni el acuerdo del Presidente con el Consejo de Ministros, ni aprobación del Congreso, o en su caso de la Comisión Permanente, para tomar la medida de suspender las garantías que fueren obstáculo para hacer frente, rápida y fácilmente, a la situación, mismas que sólo deben hacerse por un tiempo limitado y por medio de prevenciones generales, sin que la suspensión se contraiga a determinados individuos.

252

- 2 Las instituciones agraviadas demostraron la violación a las garantías individuales de libertad, de industria y comercio, de igualdad ante la ley, de legalidad, en su fundamentación y motivación de los actos reclamados. Además de que se contravino la prohibición de crear nuevos monopolios a favor del Estado.

Cabe aquí preguntar cuáles hubieran sido las consecuencias de esta sentencia, de haber sido confirmada por la Suprema Corte de Justicia de la Nación. En ese caso, en mi opinión, se hubieran dejado sin efecto la adición y reformas a las decisiones fundamentales que son la esencia de la Constitución, por lo que habría que restituir a las quejas, de acuerdo con el artículo 80 de la Ley de Amparo, en el pleno uso de sus derechos y garantías a partir del 17 de noviembre de 1982, fecha en la que se hizo la enmienda constitucional. En este caso, dejar sin efecto la disposición de que el servicio bancario sólo podría ser prestado por el Estado y no ser sujeto de concesión a particulares. Ya antes comenté cuáles habrían sido las consecuencias de haberse con-

cedido el amparo contra los decretos del 1 y del 6 de septiembre de 1982.

#### CONSECUENCIAS DE LA ADMISIÓN DE LA DEMANDA DE AMPARO DE LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO

En 1985, cuando estaba todavía en el Poder Judicial, daba clases en la escuela de especialidad de la Suprema Corte. En ese entonces era su director el gran ministro Arturo Serrano Robles, y él nos encomendó a cada uno de los maestros que escribiéramos una obra para que dejáramos constancia de nuestras clases. Así nació el *Manual de derecho constitucional*,<sup>5</sup> en el que recogí las ideas nuevas de jóvenes, con sus dudas y preguntas, quienes, afortunadamente, ahora son jueces, magistrados y ministros. En ese pequeño manual planteaba yo que el derecho constitucional necesita no sólo contacto con la ciencia, so pena de anquilosarse, sino que requiere también enfrentarse con la existencia misma del problema, con la realidad en la que aparece, para comprender el medio social, cultural y político en que se crea.

253

Cuando lo terminé, se lo llevé al ministro Serrano Robles, quien lo leyó y con mucha bondad me dijo: «Es un trabajo que da visión, pero no te lo vamos a publicar». Le pregunté la razón y él respondió: «Porque dice muchas cosas que van en contra de las tesis de la Corte». Lo entendí. El libro hablaba, por ejemplo, de las reformas y las adiciones a la Constitución; de la máxima garantía constitucional del ciudadano, la del voto, cuya protección se excluía de su control, por aquella tesis vieja impuesta por Vallarta; de la garantía de audiencia en materia de expropiación, en fin. Ya en la actualidad la Suprema Corte se ha pronunciado resolviendo un amparo contra el Poder Reformador,

<sup>5</sup> Porrúa, S.A., México 1985.

o bien se han creado instancias, como el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, para proteger los derechos del ciudadano, pero, en esa época, las consideraciones de mi libro iban en contra de las tesis de viejo cuño de la Suprema Corte de entonces.

254 Decidí buscar quien lo publicara y se lo llevé a don José Antonio Pérez Porrúa, de la prestigiosa editorial que lleva su apellido. Lo leyó y me dijo: «Lo voy a publicar». Cuando salió el libro, recibí una llamada de un compañero que ya era magistrado. Me advirtió: «Te vas a ver afectado, porque no querían que publicaras tu libro». Le pregunté: «¿Hay libros prohibidos en la Corte?». Me reiteró: «Vas a verte afectado».

Pienso que éste fue un elemento que contribuyó a mi destitución como juez de distrito, pero sin duda el factor determinante lo constituyó mi decisión de darle entrada a la demanda de amparo de las instituciones de crédito. Se habla de que la estatización de los bancos fue un parteaguas, hay un antes del 1 de septiembre y un después del 1 de septiembre. Ese acontecimiento también cambió mi vida.

Mi ilegal baja del Poder Judicial se dio en 1985. La historia se desarrolló de la siguiente manera. A causa del terremoto, el edificio del juzgado se cayó y mis colaboradores y yo nos vimos forzados a trabajar en casa del secretario para tener al día los documentos. Incluso tuvimos que poner en sacos que compramos los expedientes ya antiguos, entre ellos el famoso 410/82 de la demanda de amparo de las instituciones de crédito. Luego esos expedientes antiguos los llevamos adonde antes estaban los tribunales colegiados, en Bucareli, y los depositamos ahí con una relación.

Debido a la situación, hubo un acuerdo de suspensión del trabajo de los juzgados. Por el cambio de domicilio, se requería un acuerdo de reanudación, que nunca recibí. Cuando estaba a la espera de que me llamaran, un ministro me comentó: «No

te llaman porque tienen temor de que tú concedas los amparos contra los decretos que está emitiendo Miguel de la Madrid para expropiar casas y terrenos por el sismo». Eso era prejuzgar; no obstante, no recibí llamado oficial alguno hasta que, a mediados de diciembre de 1985, llegó a mi casa un comunicado en el que me avisaban que, por acuerdo del Pleno de la Suprema Corte, se me daba de baja, a pesar de que había sido ratificado como juez en 1984.

Así, de septiembre a diciembre de ese año, viví en una especie de limbo laboral, en el que ni siquiera me pagaron lo que trabajé ese tiempo. En ese entonces yo no tenía capacidad económica, por lo que fue en verdad una situación muy difícil para mí y mi familia.

255

Antes del comunicado de diciembre, supe de mi baja por el ministro Alfonso López Aparicio. Entonces provoqué un llamado de la Comisión de Gobierno de la Suprema Corte de Justicia, cuando ya se había decidido mi destitución, sin juicio y sin audiencia, a puerta cerrada. La comisión me recibió el 21 de noviembre. Me pidieron la renuncia. Les dije: «Señores, no he cometido falta alguna. Estoy en la noble tarea del ejercicio de mi cargo, con todas sus dificultades, pero feliz».

Luego me dijeron: «Sabemos que recibiste dinero por dar clases y eso está prohibido». Les repliqué: «Sí, fue en 1983 y el pago corresponde a clases que impartí antes de la circular que lo prohíbe. Pero enséñenme las pruebas que tienen». Se negaron a mostrarme pruebas. Sólo me enseñaron copia del cheque con el que me pagaron las clases que ya había aclarado. Entonces les dije: «Señores, estamos en el templo de la justicia. Se me está acusando y no se me dice quién es el que me acusa, ni se me señalan las pruebas para que se me haya sancionado sin juicio».

En realidad no había ninguna prueba. La destitución no fue documentada. En mi expediente personal formado por la Corte, que encontré tiempo después como huésped único en un gran ar-

chivo del Supremo Tribunal, no aparece ni la copia del cheque que me mostraron ese día, ni el acta de la sesión en la que me dieron de baja, ni ningún documentó relacionado con mi destitución.

Yo sabía que al ser juez ratificado no me podía destituir la Corte, pues carecía de facultades para ello. En ese entonces, en el procedimiento para tal efecto, consignado en el Título, Cuarto, artículo III párrafo sexto y séptimo de la Constitución, se establecía que era el Presidente de la República el facultado para hacerlo, mediante un juicio político, en el que debían intervenir la Cámara de Diputados como instructora y la Cámara de Senadores como sancionadora. Hoy ya no es así. Ya se creó un órgano disciplinario, el Consejo de la Judicatura, que tiene la facultad de destituir a un juez, con la posibilidad de revisión ante la Suprema Corte de Justicia.

Es triste, pero necesario decirlo: en mi caso, la Suprema Corte obró inconstitucional e ilegalmente. No hubo un proceso, ni se utilizó el procedimiento debido. En cambio, el Supremo Tribunal actuó con una absoluta arbitrariedad con un juez federal. Su proceder fue contrario a la Constitución y a la majestad del Poder Judicial federal. Entonces se luchó, no por mi persona, sino para que las garantías individuales se le reconociesen también a aquél que protege esas garantías, al juez de distrito.

Corrió mucha tinta en esa época en las revistas y en los periódicos por la prepotencia gubernamental contra un juez de distrito, a quien se había destituido sin razón, sin juicio y a puerta cerrada. Don Ramón Sánchez Medal publicó un desplegado a página entera en *Excelsior* condenando el hecho. El doctor Ignacio Burgoa publicó otro, igualmente en mi defensa. Recuerdo también el de los 20 egregios maestros de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México, en el que sostenían, con razones y fundamentos constitucionales y legales, que la Suprema Corte de Justicia no tenía facultades para destituirme.

El escándalo llegó a tal grado que el Secretario de Gobernación tuvo que pararlo. Maquinó para publicar un desplegado, que apareció en todos los periódicos, en el que los doctores en derecho afirmaban que la Suprema Corte había tenido razón en destituirme. La verdad es que sólo lo suscribieron unas cinco personas. Incluso Burgoa protestó: «Yo soy doctor y no firmé. No todos los doctores sostenemos esa aberración publicada». Así se terminó toda esa situación.

En mi lugar fue nombrado como juez cuarto de distrito el licenciado Pons Liceaga, que venía de Guanajuato. Recuerdo que me habló y me dijo «Lo único que me falta es la bandera que tú tenías». Yo le repliqué: «Mi bandera no te la entrego». Está todavía en mi despacho.

257

#### LECCIONES DE LA ESTATIZACIÓN DE LA BANCA

En retrospectiva, ¿Qué se aprendió de la llamada «nacionalización bancaria»? En lo jurídico, dejó un abismo doctrinal muy profundo entre los que afirman que la libertad de los individuos es el objetivo y fin de todo el derecho, así como el móvil más poderoso del progreso económico, y aquéllos que proclaman, por el contrario, que los intereses del Estado deben estar por encima de los intereses individuales, como requisito indispensable para mejorar las condiciones de todas las personas.

Los primeros no niegan los intereses colectivos, pero piensan que es por medio de un máximo de libertad dejado al individuo como ha de realizarse la armonización de los intereses de los particulares con los de la colectividad, que no pueden ser disociados, ya que entienden que si bien el individuo existe con una vida independiente, no puede vivir sino en sociedad. Los segundos no niegan la aspiración del hombre a la libertad, pero afirman que ésta no puede ser garantizada sino por instituciones colectivas planificadas del Estado o ampliamente sometidas a su control.

Estas dos posiciones descansan en bases opuestas, pero no de manera absoluta. Los defensores de ambas se han dado cuenta cada vez más de que si la planificación es necesaria, una parte debe dejarse a la iniciativa y aun al provecho personales.

258 Los esfuerzos de los juristas, en su ministerio de defensa, han de ser siempre encaminados a evitar los abusos de unos y otros en interés de la justicia y aportar a la ciencia del gobierno el respeto del derecho y no de la voluntad omnímoda de los hombres, así como a destacar sobre todo una mayor comprensión de los problemas económicos y sociales, a encontrar sus propias conclusiones y las posibles soluciones constitucionales y legales a las que se enfrenta su aplicación.

Se aprendió que la lucha por el derecho no es transitoria, y esta lección se arraigó profundamente. Asimismo, la estatización bancaria nos enseñó que hay que seguir la labor, que en lo jurídico a los abogados les toca hacer patente que al Poder Judicial de la Federación le corresponde aceptar y no negarse injustificadamente a admitir la demanda constitucional de garantías contra los actos violatorios de cualquier autoridad del Estado, y que la función de este tribunal es estudiar y adoptar una solución congruente que permita perfeccionar la institución varias veces centenaria del juicio de amparo y no suprimirla, con objeto de acercarse al ideal que todos buscamos: el derecho no sólo legal, sino también justo.

En el plano de la economía, la estatización bancaria, como cualquier medida de esa naturaleza lo ha hecho siempre, inspiró desconfianza y temor en la fase de las realizaciones prácticas, pues el Estado, entendido en el sentido de «gobierno» o de «administración», no ha tenido nunca la reputación de ser un buen administrador o patrón. Por ello, la mayoría de los teóricos se esfuerza por separarla del Estado.

Por último, en lo político, mostró que debe ser meta de todos buscar el bien común, y no el beneficio de un gobierno sin

compromiso democrático, que deificado se apropie de nuestra historia y libertades. La Revolución Mexicana no se hizo para fundar un presidencialismo en el que cedan lugar los demás poderes públicos. Ceñir una banda presidencial o arribar a cualquier otra función pública obliga a servir al hombre y a la sociedad, aun con sacrificio de los intereses personales. El mío, que me arrebataron, fue continuar con mi vocación: ser juez federal.



## APÉNDICE 1

### RAZONES DE LOS JURISTAS PARA CONSIDERAR ILEGAL LA ESTATIZACIÓN BANCARIA

- 3 El nombre dado al decreto del 1 de septiembre de 1982 fue impropio, porque no se nacionalizó a las instituciones de crédito.
- 4 No es cierto que el servicio público se venía concesionando a través de contratos administrativos.
- 5 El que la concesión o autorización haya sido por su propia naturaleza temporal no justificaba la expropiación de los bienes propiedad de las instituciones, ni la toma de las acciones representativas, ni de su capital, de sus valores o acciones que tuvieran otras personas o empresas, y mucho menos el despojo de sus nombres.
- 6 No se explicaba qué debía entenderse por fenómenos monopolísticos.
- 7 No se proporcionaron datos objetivos que demostraran el perjuicio a la nación imputado a los banqueros.
- 8 No se explicaba cuáles eran los trastornos internos que había que corregir.

- 9 Se hablaba con exageración en lenguaje político, subjetivo e irreal.
- 10 Se omitió señalar por sus nombres a los desposeídos.
- 11 No se expresó en qué forma, cuándo y por quién, debía efectuarse el inventario y avalúo de los bienes expropiados.
- 12 Jurídicamente no era posible expropiar acciones o participaciones que tuvieran en otras empresas desposeídas.
- 13 Era ilegal dejar a criterio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la descripción de los bienes que se expropiaban.
- 260 14 No fueron expropiadas las acciones integrantes del capital social de las sociedades anónimas y, por ello, no existía razón alguna para que debieran ser entregadas a fin de recibir la indemnización.
- 15 El plazo de 10 años señalado para el pago de la indemnización era contrario a lo que dispone el artículo 27, párrafo segundo, de la Constitución.
- 16 No se demostró, ni justificó el porqué se excluyó de la expropiación a la banca mixta, al Banco Obrero y al Citibank, N. A.
- 17 El decreto de manera clara y expresa no retiró, ni canceló la autorización o concesión a las sociedades anónimas agraviadas.
- 18 Se aplicó una ley inconstitucional, la Ley de Expropiación, pues contravine los artículos 14 y 27 constitucionales.
- 19 Se violaron directamente las garantías individuales de libertad de trabajo, igualdad, previa audiencia, seguridad jurídica, prohibición de penas y justificaciones de la propiedad y prohibición de monopolios estatales, conculcando decisiones fundamentales de la Constitución contenidas en sus artículos 1, 5, 13, 14, 16, 21, 22, 27, 18 y 133.
- 20 No se observaron los artículos 100, 171, 172 y 173 de la Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares de 1941, vigente en esa época, preceptos que debieron aplicarse para el caso de que hubieran sido ciertas las imputaciones

hechas a los banqueros por parte del titular del Poder Ejecutivo federal.

## APÉNDICE 2

### CONSIDERACIONES JURÍDICAS SOBRE EL PODER, LA CONSTITUCIÓN Y EL ESTADO

Para preparar el fallo en el juicio de amparo 410/82, tuvimos mis colaboradores y yo de acudir lo que los estudiosos del derecho constitucional nos enseñan, aun sea parcialmente.

261

#### **PODER Y DERECHO**

En ese entonces, comentaba a mis colaboradores del juzgado que en un estado de derecho, los poderes que lo forman: Judicial, Legislativo y Ejecutivo se ligan en relaciones múltiples y complejas a través de sus esferas de competencias, ya sea para elaborar la ley, para aplicarla o para resolver las controversias que se originen, y se expresan en funciones que a los mismos corresponden. Así, el poder público resume la unidad de una competencia general, misma que no debe estar a cargo de un solo hombre, pues destruiría la esencia de ese Estado y las mismas libertades en que se sustentan las instituciones sociales.

El poder del Estado no es más que el poder que le da el derecho. Tal es la propia opinión de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.<sup>6</sup> El derecho, pues, como fuerza organizada para apoyar el orden estatal, se institucionaliza en relaciones, situaciones, procesos e instrumentos para proteger a la sociedad y a

---

<sup>6</sup> *Semanario Judicial de la Federación*, Apéndice 1917-1995, Tesis 54, Primera Parte.

sus miembros. Esa protección debe verse en normas que no contradigan la Constitución y, sobre todo, sus decisiones fundamentales.

Así, la norma jurídica es la más acabada forma de poder. Si en el derecho público, el poder se refiere a la autoridad que tienen los órganos del Estado, es sólo a través de una norma como puede distribuirse ese poder a los diferentes órganos del Estado. Estos poderes no son otros que los que derivan de la Constitución, la que es creada por el soberano, esto es, por el pueblo, del que todo poder social, institucional o constitucional debe emanar. Consecuentemente, es de estimar que el poder que no sirve al pueblo es un poder ilegítimo.

262

Por ello, es válido afirmar que el Estado no sólo ha de dejar de actuar contra la ley, sino que, además, únicamente ha de actuar según la ley, es decir con arreglo a normas previas, generales, claras y precisas, no contradictorias. El imperio del Estado no es un poder arbitrario, sino un poder determinado por preceptos legales. La característica del estado de derecho es que el Estado no puede requerir ninguna acción ni imponer ninguna restricción u omisión, mucho menos a los derechos o garantías constitucionales, y no puede mandar ni prohibir nada a los gobernados más que en virtud de un precepto legal.

Luego, los actos del Estado, actos de autoridad legislativa, jurisdiccional o administrativa, son ejercidos con un carácter imperativo, unilateral y coercitivo, pero siempre deben estar encauzados por el derecho y, por lo mismo, con poderes de decisión y de ejecución.

#### **PODER Y CONSTITUCIÓN**

El poder estatal tiene como destinatarios a los hombres, apunta hacia la comunidad para ordenar la vida social que es de relación con particulares y con el Estado. Por esto la Constitución organiza jurídicamente al poder, para ejercerse en un determi-

nado territorio y extenderse sobre el conjunto de hombres que integran la población del Estado.

En efecto, la Constitución, como modo estructural de ser del Estado, es una realidad normativa, una ley, una forma de vida social que tiene carácter normativo.

Una parte de la Constitución —perfectamente deslindada en las constituciones escritas— se dedica a organizar el poder, sus funciones, los órganos que las desempeñan, las relaciones entre ellos, su distinción y separación, el modo de acceso al poder, etc. Es la parte orgánica. La otra parte de la Constitución, la dogmática, apunta hacia los derechos públicos fundamentales. La primera se desarrolló, en forma principal, en el ámbito de la estructura gubernativa. Empero, ambas se complementan, en cuanto que el poder es un medio para un fin, que no es otro que el respeto a las garantías individuales, el de cumplirlas y hacerlas respetar y hacerlas efectivas, porque el poder está destinado a recaer en los hombres sin vulnerar sus derechos fundamentales.

263

Para ejercitarse y ponerse en movimiento, el poder tiene que organizar todo el aparato orgánico —funcional— que, en sentido lato, llamamos gobierno, desde el cual se va a desplegar la vida íntegra y completa del Estado, en la plenitud de su realidad, abarcando a gobernantes y gobernados.

En tal sentido, esa parte orgánica de la Constitución le da vida interna al poder, es como un fragmento del mundo jurídico en el que se localiza la política que hacen los gobernantes, y la que hacen los gobernados apuntando al poder. Esto equivale a decir que el quehacer de los gobernantes es regulado por el derecho constitucional, en cuanto a que este derecho señala quiénes mandan, cómo se accede al mando, qué funciones ejercen y cómo las cumplen, etc., así como el mismo hacer de los gobernantes es regulado por el derecho constitucional, en cuanto a que muestra las presiones, las fuerzas sociales y políticas, los factores reales de poder, etc., que pesan sobre el gobierno y re-

percuten en su ejercicio, y pormenoriza los derechos fundamentales y, entre ellos, los políticos de los ciudadanos.

264 Les afirmé a mis colaboradores que la política que hacen los gobernantes desde el poder incide en los derechos y libertades de los hombres, extendiéndose a la parte dogmática de la Constitución. Así, el ejercicio del poder, que es poder para un fin de justicia que favorezca a todos los individuos y grupos sociales, no se cierra dentro del gobierno, sino que se expande hacia la comunidad. Una decisión gubernativa que afecta el ámbito de libertad de los hombres interesa al derecho constitucional del poder y cae bajo nuestra competencia —qué competencia, en qué forma, qué relaciones suscita entre los órganos del poder, cómo surge, cómo se controla y quién la controla, etc.—; pero a la vez, interesa y pasa al área de la parte dogmática de la Constitución en cuanto a la restricción que produce sobre la vida individual y social, y a la relación que implica entre los titulares de derecho y el propio Estado.

De ello deduje que las funciones de poder las tienen los órganos representantes, de aquí la imputación, o sea, la estimación del Estado como persona jurídica. El Estado actúa por medio del gobierno, que es su representante. El gobierno acciona y despliega el poder del Estado. Los hombres con categoría de gobernantes son los titulares del poder. ¿Quién manda? El que tiene competencia. ¿Cómo manda? Como la Constitución y las demás leyes reglamentarias lo establecen. ¿Para quién manda? Para el bien común.

#### **PODER: LÍMITES Y DIVISIONES**

El bien se maneja con criterios de valor. Si se piensa en el parlamentarismo y sus gamas, en los sistemas electorales, en la división de poderes o funciones, en los controles políticos, jurisdiccionales y sociales, se tiene ya un ancho campo que cae en el ámbito del derecho constitucional y en el que éste encuentra

soluciones numerosas. Además, se le puede valorar en otros aspectos, tales como contener ese poder, como salvaguardar la libertad y los demás derechos públicos de las personas, tanto físicas como jurídicas.

Les precisé a mis colaboradores que, difundidas las constituciones formales del constitucionalismo moderno, la parte orgánica convierte en regulaciones precisas el principio básico de división de poderes, que procura evitar la concentración de todas las funciones en un solo órgano para salvaguardar las libertades. Así, organiza la acción gubernativa en tres órganos: ejecutivo, legislativo y judicial, y le confiere a cada uno de ellos el ejercicio de una función propia y distinta a la de los otros. Asimismo, dificulta la reforma constitucional a través de procedimientos especiales y diferentes a los que sigue la legislación ordinaria e impone a los poderes constituidos, entre ellos al llamado impropiamente «Poder Constituyente permanente».

265

Agregué que en la realidad ese poder —que no es una dictadura permanente— en el caso que nos ocupaba había saltado lo regulado por la constitución escrita, cambiando el modo de ejercer el poder. Se habló así de un constitucionalismo indirecto, cuando se consiente expresa o tácitamente un quehacer contrario al contenido y forma de la norma constitucional.

Consideré que el poder del Estado es y debe ser un mando que revista juridicidad, y en tal sentido se debe mandar en nombre de la Constitución y de la ley. Se manda en nombre de la ley y apoyados en ella. Es el principio de legalidad: un gobierno de la ley y no de hombres.

Enfaticé que en el Estado hay un solo poder permanente, único e indivisible, que es el Poder Constituyente: el pueblo. Es indivisible, porque no se comparte con los poderes que él constituye, no intangible, ya que tiene medida y límites materiales en la propia Constitución, cuya misión es no destruir su fundamento, sino perfeccionar los derechos fundamentales y las garantías de ellos.

Surgió entonces el problema de todos los tiempos: la limitación de la voluntad de los gobernantes que ejercen el poder, porque tienden a su abuso. Llegué a que la solución es y ha sido la distribución de las funciones en órganos distintos y el seguimiento de los procedimientos que previene la Constitución.

266

Sin embargo, en la realidad el esquema de división sigue sin solución. Piénsese en el caso de un régimen de partido único, desde cuya cúspide se dirige la política, la legislación, la administración, o bien cuando dos órganos, el Ejecutivo y el Legislativo —este último ya sea como Poder Reformador de la Constitución u ordinario— son integrantes de un mismo partido y reconocen al primero como «jefe de la nación». En estas situaciones, aun cuando exista abierta la posibilidad del pluralismo, habrá simplemente una sola decisión.

Lo normal es que las funciones del poder se distribuyan en distintos órganos y se sujeten a un control, por órgano distinto, las decisiones que se adopten. Si los órganos no se controlan de esta manera, se crean campos de inmunidad, con merma de la justicia, pues no existirá correctivo posible ante una voluntad política.

Parecía aquella época —un tiempo histórico que nos tocaba vivir— una en la que las instituciones sociales del país se habían desquebrajado por decisiones del Ejecutivo federal, el cual había subordinado no sólo a sus secretarios, sino también al Poder Reformador de la Constitución.

Sí, en efecto, consideraba que eso había sucedido: el Ejecutivo federal había cambiado la Constitución con la adición y reformas a sus artículos 28, 73, fracción X y XVIII, y 123, Apartado B, pretendiendo con ello dar validez a su anterior estatización. A mí, como juzgador, me tocaba, mediante mi decisión, hacer subsistir los principios y las decisiones fundamentales del Constituyente originario y hacer imperar la Constitución, a través del poder conferido al Poder Judicial de la Federación, al que

el Constituyente originario le encomendó el control de los actos de toda autoridad constituida, con absoluta independencia del Ejecutivo y del Legislativo.

### **ESTADO Y PODER**

Aquí es oportuno hacer una referencia a la acepción general del poder o dominio, imperio, facultad y jurisdicción que se tiene para mandar o ejecutar una cosa, así como a la capacidad para crear, modificar o destruir un derecho o una obligación u otra fuerza legal.

267

En el derecho público moderno, el poder se refiere a la autoridad que tienen los órganos del Estado que forman su gobierno. La presencia del Estado la encontramos en todas partes. Su autoridad se hace sentir bajo diversas formas: como actos administrativos, de manera coactiva —para que se cumplan sus mandamientos—, como asistencia y de otras formas, pero siempre será a través de ordenaciones o ejecuciones.

Sin el poder del que se le reviste, el orden jurídico que integra el Estado es inconcebible. Estado y poder mantienen una relación estrecha, por lo que es difícil, en ocasiones, señalar cuál es aquella parte del Estado que no se manifiesta como poder, o bien cuál es el aspecto del poder que no es totalmente regulado por el mismo Estado.

En su origen, el poder primitivo del Estado fue grotesco e inhumano. Después se fue transformando para convertirlo en un instrumento de la vida social, no sin antes sujetar las ambiciones e intereses de quienes lo detentan.

Del análisis previamente expuesto concluimos que el actuar del titular del Poder Ejecutivo federal y el del Poder Reformador fueron grotescos, arbitrarios e inconstitucionales respecto de la llamada «nacionalización» de la banca privada y también de la posterior adición y reformas a los artículos constitucionales 28, 73, fracción X y XVIII, y 123, Apartado B, respectivamente.

Las instituciones de crédito agraviadas trataron de someter esos actos a su examen constitucional ejercitando la acción de amparo a través de dos demandas y de diversos recursos de queja, revisión y reclamación. No obstante, salvo en el caso del juzgado a mi cargo, hasta el momento de preparar mi sentencia, las decisiones del Poder Judicial les habían sido adversas: el sobreseimiento del juicio de garantías decretado por el juez segundo de distrito en materia administrativa y el desechamiento de la demanda del primer tribunal colegiado en materia administrativa del primer circuito contra el auto de admisión que dicté como titular del juzgado cuarto de distrito en materia administrativa en el Distrito Federal. Por ello, es de colegir que, salvo esa admisión de la demanda, las quejas quedaron indefensas al no tener respuesta a la justicia demandada.

### APÉNDICE 3

#### ANÁLISIS JURÍDICO DEL PODER CONSTITUYENTE Y DEL PODER REFORMADOR

Como la demanda de amparo de las instituciones de crédito planteaba el tema del Poder Constituyente y del Poder Reformador, y concretamente sobre este último, la cuestión de su control jurisdiccional, aún no definido por la doctrina ni por nuestra jurisprudencia, tuve que determinar «qué es uno y otro» y «cómo ejercitan sus facultades» ambos poderes, así como si el Órgano Reformador de la Constitución puede tener la calidad de autoridad responsable en un juicio de amparo.

Por ello, realicé un análisis jurídico sobre estos relevantes conceptos que aquí reproduzco.

**QUÉ ES EL PODER CONSTITUYENTE**

Fuerza es reconocer en Sieyés<sup>7</sup> al creador de la doctrina del Poder Constituyente. En su obra clásica afirma que en toda nación libre, y toda nación debe ser libre, no hay sino una manera de terminar con las diferencias que se produzcan con respecto a la Constitución. No es a notables a quienes hay que recurrir, sino a la nación misma. Si se carece de Constitución, hay que hacer una; sólo la nación tiene derecho a ello. La nación existe ante todo, es el origen de todo. Su voluntad es siempre legal, es la ley misma. Antes que ella y por encima de ella, sólo existe el derecho natural. Si se quiere tener una idea justa de la serie de leyes positivas que no pueden emanar sino de su voluntad, se ven, en primer término, las leyes constitucionales, que se dividen en dos partes: las que regulan la organización y las funciones del cuerpo legislativo y los diferentes cuerpos, y las otras, las que —a mi juicio— establecen las garantías a los derechos individuales frente al poder del Estado y las llamadas garantías sociales. A estas leyes se les denomina «fundamentales», no en el sentido de que pueden hacerse independientes de la voluntad nacional, sino porque los cuerpos que existen y actúan por ellas no pueden destruirlas. Cada parte de esas decisiones esenciales de la Constitución no es obra de un «poder constituido», sino del «Poder Constituyente». Ninguna especie de poder delegado puede cambiar nada en las condiciones de su delegación. Es en este sentido en el que las leyes constitucionales son fundamentales en sus principios imperativos.

Sieyés desarrolla estos principios en otra parte de su gran obra. Al respecto, dice que la nación confía una porción del poder de la voluntad general a sus representantes, ante la imposibilidad de su ejercicio directo. Tal es el origen de un gobierno

<sup>7</sup> Manuel José Sieyés, *¿Qué es el Tercer Estado?*, UNAM, Nuestros clásicos núm. 40, México, 1963, p. 105.

ejercido en procuración, el cual no puede tener ni siquiera la plenitud de ese ejercicio. La comunidad no ha podido confiarle de su poder total sino esa porción que es necesaria para el buen orden. No se da lo superfluo en este género. No corresponde al cuerpo de delegados alterar los límites que le han sido confiados. Se concibe que esta facultad sería contradictoria consigo misma, porque ya no es la voluntad común real la que obra, es una voluntad común representativa, con dos caracteres indelebles que le pertenecen: 1) Esta voluntad no es plena e ilimitada en el cuerpo de los representantes, no es sino una porción de la gran voluntad común nacional. 2) Los delegados no la ejercen como un derecho propio, es el derecho de otro. La voluntad común no está ahí sino en comisión. Es evidente, pues, que el gobierno comisionado debe tener su Constitución. Lo que es verdad del gobierno en general lo es también de todas las partes que lo componen; igualmente lo es para el Poder Legislativo o para el ejercicio de la voluntad común, que no existe sino en la manera que la nación ha querido darle. No es nada sin sus formas constitutivas; no obra, no dirige, no se comanda, sino por ella.

Carré de Malberg<sup>8</sup> sostiene que el pensamiento de Sieyès sobre el Poder Constituyente —cercano al de Montesquieu, en lo que se refiere a la división de poderes— fue concebido como medio destinado a proporcionar la garantía a los derechos individuales. Al respecto, Sieyès plantea que toda Constitución política sólo puede tener por objeto manifestar, extender y asegurar los derechos del hombre y del ciudadano. Los representantes deben tratar ante todo de reconocer estos derechos; la exposición razonada de los mismos ha de preceder al plan de la Constitución, como preliminar indispensable de la misma.

<sup>8</sup> Carré de Malberg, *Teoría General del Estado*, Fondo de Cultura Económica, México, 1948, p. 1187.

Si, como afirma Sieyés, una Constitución supone ante todo un Poder Constituyente, es, entre otras razones, porque «sólo puede tener por objeto asegurar los derechos del hombre y del ciudadano»;<sup>9</sup> por cuanto, como observa Carré de Malberg, uno de los medios esenciales de asegurar estos derechos individuales es el de fijar límites a la potestad de las autoridades constituidas, y especialmente a la potestad del legislador, imponiéndole, por medio del acto constitucional, reglas superiores de las que no pueda prescindir y a las que nada puede cambiar por sí mismo. Estas reglas limitativas, obra de una autoridad constituyente superior, constituirán la garantía de los particulares.

271

Según Carl Schmitt,<sup>10</sup> el Poder Constituyente es la voluntad política cuya fuerza es capaz de adoptar la concreta decisión de conjunto sobre el modo y la forma de la propia existencia política, determinando así la existencia de la unidad política como un todo. Schmitt agrega que de las decisiones de esta voluntad se deriva la validez de toda ulterior regulación constitucional.

Cabe hacer notar que, para esta concepción, una Constitución no se apoya en una norma cuya justicia sea fundamento de su validez. Se basa en una decisión política de un ser político — el pueblo reunido en Asamblea Nacional, por ejemplo en 1917, en el caso mexicano— acerca del modo y la forma del propio ser. Una ley constitucional —dice Schmitt— es, por su contenido, la formación que lleva a la práctica la voluntad constituyente. Se encuentra, por completo, bajo el supuesto y sobre la base de la decisión política de conjunto contenida en esa voluntad. Si se insertan otras varias notas en la Constitución, esto tiene sólo una significación técnico-jurídica; la de la defensa contra una reforma o adición por medio de un procedimiento especial.

<sup>9</sup> Manuel José Sieyés, *op. cit.*

<sup>10</sup> Carl Schmitt, *Teoría de la Constitución*, Ed. Rev. de Derecho Privado, México, 1934, p. 86.

Para Kelsen,<sup>11</sup> en resumen, la doctrina del Poder Constituyente no tiene otro sentido que el de poner dificultades a la modificación de las normas fundamentales. Las formas de estos requisitos materiales están contenidas, en nuestro régimen constitucional, en el artículo 135 de la Ley Suprema.

Hermann Heller,<sup>12</sup> después de exponer el concepto de Constitución bajo los aspectos sociológico, real, jurídico, material y formal, resalta el jurídico, porque denomina a todas las normas contenidas en el texto constitucional, no un simple ser, sino también un deber ser.

272

Indica, al respecto, que la validez constitucional de un poder no puede ser sin normas, y que el carácter del creador del Poder Constituyente como creador de la Constitución permite concebir a ésta como un ser y un deber ser, siempre uno junto con lo otro.

Hay que tener en cuenta que el significado del concepto normativo de la Constitución y del Poder Constituyente se ubica en el proceso histórico del hombre y de los pueblos por la libertad y su respeto. El constitucionalismo cierra el ciclo de la arbitrariedad; reconoce que el individuo y la sociedad son fines y trata de asegurar el cumplimiento de esos fines mediante normas debatidas públicamente y aquilatadas por la razón y por la justicia.

Las decisiones de Hitler o Mussolini no son, como lo afirman Schmitt y Kelsen, virtudes del constitucionalismo. El estado de derecho -que hay que entender para amarlo, para luchar por su implantación y estabilidad- es también un estado de conciencia colectivo. Con acierto, Mario de la Cueva,<sup>13</sup> siguiendo a Heller, señala que una y otra de las teorías, sobre todo la kelse-

<sup>11</sup> Hans Kelsen, *Teoría general del Estado*, Ed. Labor, Madrid, 1934, p. 330.

<sup>12</sup> Hermann Heller, *Teoría del Estado*, Fondo de Cultura Económica, México, 1947, p. 306.

<sup>13</sup> Mario de la Cueva, *Estudio preliminar a Hermann Heller, la Soberanía*, UNAM, México, 1965, p. 50.

niana, son una fuga ante la vida. A ellas se les puede aplicar la alegoría platónica: si al salir de la caverna cierran los ojos para no contemplar al ser, si prefieren vivir de las formas, el diálogo se hace imposible. Si el derecho, como la moral, es un conjunto de reglas de conducta que dicen a los hombres lo que deben o no hacer, entonces las normas son ante todo contenido, esto es, son preceptos y principios materiales, puesto que cada una de ellas determina una acción u omisión como permitida o prohibida.

Sánchez Agesta<sup>14</sup> distingue el «Poder Constituyente» del «Poder Constituido». Al primero le asigna tres características: 1) su naturaleza originaria; 2) su eficacia, y 3) su carácter creador.

273

El Poder Constituyente es originario, porque no encuentra su justificación en una legitimidad jurídica anterior. Está más allá de todos los poderes constituidos y más allá de todas las razones que puedan fundamentar un derecho al ejercicio de ese poder. Es simplemente un hecho histórico que acusa su presencia con su actuación y que funda sus decisiones en el impulso y la eficacia de su voluntad.

Su eficacia depende de que ese Poder Constituyente sea una fuerza histórica capaz de realizar el fin que se propone: la creación de un nuevo orden. Es, desde el punto de vista de la comunidad y de la existencia fundamental de ésta, una superlegalidad constitucional, sujeta eso sí a comprender las reglas esenciales: 1) al orden individualista y a las libertades individuales y sociales, y 2) las que se refieren a la organización política y al funcionamiento del gobierno.

Es creador, no conservador o defensor de ese orden. En suma, el Poder Constituyente es manifestación de la soberanía del pueblo, base de la construcción jurídica nacional.

---

<sup>14</sup> Luis Sánchez Agesta, *Principios de Teoría Política*, ed. Nacional, Madrid, 1966, p. 302.

Ahora bien, de la misma manera en que la ley, como expresión de la voluntad general, puede ejercerse por representación, por medio de un órgano que el pueblo instituye, también la función establente del orden constitucional puede someterse a un procedimiento y atribuirse a un órgano constituido por el mismo orden constitucional. Ya no es una voluntad originaria, sino una «competencia» determinada por la misma Constitución y sujeta por ella en su ejercicio a un «procedimiento».

274 Se trata, arguye Sánchez Agesta, de un «poder constituido», que encuentra su «legitimidad» en la legalidad de su «función reglada por la Constitución». Su poder y su eficacia, vale decir, su legalidad, se fundan en el orden constitucional vigente, el cual permite la efectividad de su ejercicio. En otros términos, es «el respeto al derecho preestablecido por el constituyente originario» y a las «formas legales establecidas».

Así la superlegalidad constitucional supone, incluso: 1) la organización de una operación constituyente que esté por encima de los poderes constituidos, y 2) la organización de un control jurisdiccional de la constitucionalidad de las leyes que emitan los órganos legislativos constituidos, esto es del Poder Reformador y del Legislativo ordinario federal o local.

Maurice Hauriou<sup>15</sup> sostiene que el poder de fundación toma el nombre de superlegalidad, de Poder Constituyente, y que el procedimiento de revisión constitucional supone, siempre, que subsistirá la misma Constitución. Es una especie de poder legislativo que pertenece a la nación, de la misma manera que todos los poderes de gobierno. Ejerce su poder por medio de representantes, en nombre de la nación.

---

<sup>15</sup> Maurice Hauriou, *Principios de derecho público y constitucional*, Madrid, 1927, p. 314.

Budeau<sup>16</sup> señala que el reconocimiento del Poder Constituyente consagra así su distinción de los poderes constituidos. Estos últimos no existen sino en el Estado, al contrario del primero, que se sitúa fuera del Estado.

Un poder, para el jurista, está siempre unido a una competencia. Su naturaleza, su extensión, las modalidades de su ejercicio están determinadas por una regla anterior, de tal manera que «está sujeta al análisis jurídico». Esto vale para todo poder constituido. En cambio, no se aplica al Poder Constituyente, que es potencia creadora del orden jurídico, y está colocado entre la política y el derecho. ¡Qué complejidad en este poder que capta todas las fuerzas de la vida para alimentar, por una decisión sin apelación, el orden jurídico!

275

Así, en este orden de ideas, el poder de revisión o de reforma a la Constitución, que está constituido por aquél, es una técnica jurídica, no posee valor en sí, no es soberano, sólo concilia las exigencias de la estabilidad jurídica.

El Poder Constituyente es, pues, un poder inicial, autónomo e incondicionado.

Es inicial, porque no existe encima de él, ni en el hecho, ni en el derecho, ningún otro poder. Es como el soberano, la más alta instancia, tanto jurídica como políticamente hablando. Esto último, por cuanto es el que decide cuál es la idea de derecho, válida para la comunidad, y en tal sentido constituye la «autoridad suprema», él califica a los gobernantes y les fija su competencia.

Es autónomo, porque a él corresponde decidir, como soberano, el poder que institucionaliza en el Estado.

Es incondicionado, ya que no se halla subordinado a regla alguna de fondo o de forma.

---

<sup>16</sup> Georges Budeau, *Manuel de droit constitutionnel*, París, 1947, p. 173.

Sin embargo, si el derecho existe, ese Poder Constituyente es jurídico, ya que ese derecho se impone sobre el mismo. Y se afirma su carácter jurídico, pues participa en la elaboración del derecho, en lo que es anterior a él, los derechos y libertades de los hombres y de las personas.

Messineo define al Poder Constituyente como una facultad de acción, que deriva del derecho originario de la colectividad a proveer su organización política y jurídica, estableciendo e imponiendo, como regla obligatoria de conducta, una Constitución.

276

A mi juicio, es «Constituyente» el poder que «constituye», y no tiene derecho a ese título el poder que está «constituido», el que depende de aquél, y de él organiza su funcionamiento y de él provienen sus límites, y está vinculado a los preceptos constitucionales fundamentales. Es cierto, indudablemente, que la nación tiene en todo momento un Poder Constituyente, pues tiene derecho perpetuo a la revolución, según el artículo 136 de nuestra Carta Magna, que establece, incluso, la perdurabilidad de la Constitución, pues prevé el caso de su interrupción, pero ordena su restablecimiento y observancia cuando cese el trastorno público. Empero, hay cauces legales que ésta determina para revisar, adicionar o reformar decisiones legales constitucionales. Esta facultad «constituida», no obstante, es un poder constitucional, una «competencia» constitucionalmente regulada, es decir, limitada en principio. No puede sobrepasar el marco de la regulación que fija la Constitución. Inexacto es nombrar o equiparar al «Poder Constituido Reformador» con el Poder «Constituyente Permanente», éste sólo es el pueblo.

Ciertamente, de ningún modo puede y debe confundirse el Poder Constituyente con la competencia legal establecida por una Constitución para la adición o reforma parcial de alguna de sus normas. El poder titular de esa competencia para la reforma de preceptos no esenciales no posee el carácter de Poder Constituyente por la sencilla razón de que recibe sus facultades de

la misma Constitución, cuya identidad fundamental perdura a través de todas sus modificaciones normales. Esta facultad de reformar la Constitución, aunque tenga carácter extraordinario, es una competencia basada en el derecho originario constituido y, como tal, está limitada y regulada por éste. En cambio, el Poder Constituyente es previo y superior al derecho establecido, y no está ligado por ninguna forma anterior positiva.

El Poder Constituyente, operando en un nivel superior, que no admite otro por encima de él, crea el ordenamiento jurídico del Estado, dando vida a los poderes constituidos —Poder Reformador, Poder Legislativo, Poder Ejecutivo y Poder Judicial—, a los que, a través del texto constitucional, encauza y limita, como que tienen su campo en un nivel inferior al Poder Constituyente.

Es más, en nuestro régimen constitucional, el artículo 1 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que en el país todo individuo gozará de las garantías que otorga la Constitución, las cuales no «podrán restringirse», ni «suspenderse», sino en los casos y con las condiciones que ella misma establece. Por su parte, el artículo 29 ordena que sólo podrán suspenderse «en todo el país o en lugar determinado», «por tiempo limitado» mediante «prevenciones generales» y sin que la suspensión se contraiga a determinado individuo» las «garantías que fuesen obstáculo» para hacer frente rápidamente a la invasión, perturbación grave de la paz pública, o de cualquier otra situación que ponga en grave peligro o conflicto a la sociedad. Estas no son otra cosa sino declaraciones indelegables y solemnes basadas en la división de poderes y la soberanía del pueblo —artículos 49 y 39, respectivamente, de la Carta Magna—, y cuya vigencia se reconoce como supuesto fundamental sobre el modo y la forma de esa unidad. En tal orden están, por supuesto, los derechos individuales y sociales que como persona el hombre tiene, por ser esencialmente de éste, y los tiene, aún más, frente al Estado. Estos derechos, por su

propia naturaleza, son anteriores y superiores al Estado, ya que resulta obvio que no los crea el Estado o una mayoría legislativa o cualquier otra corporación.

La Asamblea Constituyente de 1917 respetó, por encima del plano del derecho positivo que creó, los valores de la persona — sus libertades, su dignidad, la justicia, etc. — como valores superiores y anteriores a la Constitución que dejó escrita, limitando su restricción y suspensión a los casos expresamente consignados.

278 Por lo expuesto hasta ahora, si el Poder Constituyente personifica el supremo poder estatal, toda ley que quebrante su voluntad destruye los fundamentos propios de la unidad nacional, porque va contra los principios fundamentales de la soberanía y, por ende, del propio pueblo que los reconoció y consagró. Por consiguiente, el lucro de un gran bien público — que es la razón que alegó entonces el Presidente de la República que inició, sin facultades, la adición y las reformas a la Constitución en 1982 — no puede invocarse, ni tener validez para inmolarse los derechos individuales de las personas.

Lo anterior es así, pues esos derechos públicos individuales y sociales fundamentales siempre deben garantizarse y salvaguardarse, nunca anularse o desconocerse, pero sí aumentarse o perfeccionarse, como que son el fin primordial de toda sociedad humana y de las mismas constituciones. Todos los demás preceptos o determinaciones pueden modificarse en bien de la propia sociedad ante el fluir avasallador de la misma vida.

Consecuentemente, si el Poder Constituyente reconoció sus límites, los poderes constituidos, además de dichas limitaciones, están sujetos al procedimiento y a las condiciones que determina la Constitución.

#### **¿QUÉ ES EL PODER REFORMADOR DE LA CONSTITUCIÓN?**

Una vez declarado que la nación está obligada a darse la Constitución mejor y más conveniente, tiene derecho a todo aquello

sin lo cual no puede cumplir esa obligación, por lo que es manifiesto que posee pleno derecho para formularla, conservarla o perfeccionarla.

Juan Jacobo Rousseau<sup>17</sup> afirma que el cuerpo político puede imponerse leyes y revocarlas con la misma solemnidad con la que las estableció. Por su parte, Sieyés<sup>18</sup> sostiene que la nación no puede alienar ni prohibirse el derecho de querer, y que cualquiera que sea su voluntad, no puede perder el derecho de cambiarla en el momento en que su interés los exija.

Con lo expuesto hasta aquí se puede decir que las leyes no son, ni pueden ser eternas. En una democracia directa, la reforma a la ley fundamental no suscita problema alguno, pues es el pueblo el que la decide y, en tal sentido, es válido sostener que la Constitución se reforma con la vida. En cambio, en los Estados que tienen constituciones rígidas, como el nuestro, intocables en sus aspectos fundamentales o por los poderes estatales, surgen múltiples consideraciones al respecto, puesto que necesitan un procedimiento extraordinario y dificultado para ser modificadas.

279

Al no seguir el procedimiento de reforma, se convirtió a la Constitución en mero instrumento a merced de uno o varios hombres que, con el solo argumento de la necesidad económica o social que ellos mismos provocaron, rompieron, sin embargo, el mismo orden. Aquí, un ejemplo: la Constitución de Estados Unidos de 1787 a la fecha lleva 27 enmiendas, la nuestra, de 1917, lleva más de 400.

Schmitt<sup>19</sup> señala que la reforma a las leyes constitucionales no es una función normal del Estado, sino una facultad extraordinaria y no ilimitada, siendo una atribución legal constitucional.

---

<sup>17</sup> Juan Jacobo Rousseau, *Consideraciones sobre el Gobierno de Polonia*, proyecto de constitución para Polonia, cap. IX

<sup>18</sup> Manuel José Sieyés, *op. cit.*

<sup>19</sup> *Op. cit.*, p. 14.

En consecuencia, esta competencia no es la soberanía, con la que se ha confundido, toda vez que la reforma no puede sustituir la identidad y continuidad de la Constitución; puede adicionar, suprimir o modificar ciertas determinaciones, pero no dar una nueva Constitución, ni tampoco desconocer, ensanchar o sustituir por otro el propio fundamento de su competencia constitucional.

280 En efecto, y como dicho autor lo indica, la adición o reforma a la Constitución no es destrucción de ésta, ya que los órganos competentes para acordar y declarar la reforma no se convierten en titulares o sujetos del Poder Constituyente.

No es otro, pues, el sentido que el Constituyente de 1917 instituyó al declarar, en el artículo 39 constitucional, que «la soberanía nacional reside esencial y originariamente en el pueblo», y sólo éste «tiene en todo tiempo el inalienable derecho de alterar o modificar la forma de gobierno».

Por lo tanto, el Órgano Reformador de la Constitución no es una Asamblea Constituyente permanente, ni mucho menos una permanente dictadura soberana. Así, una Constitución como la nuestra, basada en el Poder Constituyente del pueblo, no puede ser transformada en una monarquía por la vía de reformar o adicionar la Constitución. Eso, dice Schmitt, no sería reforma de la Constitución, sino destrucción de ella.

Por consiguiente, si nuestra Constitución estatuye en su artículo 135 el poder de enmendarla, es para asegurar su propia estabilidad y no para destruir sus bases y principios fundamentales. Entre otras, una prueba es que además de que está sujeta su actividad a un procedimiento, no podría servir para privar a los estados de igual voto en dicho procedimiento, ni suprimir a uno de los tres poderes, ni, mucho menos, anular las garantías individuales o sociales, como principios que proyecta la historia de las constituciones.

**FORMAS DE ACTUACIÓN DEL PODER REFORMADOR**

Existen en las constituciones escritas y rígidas de la época dos formas de actuación del Poder Reformador: 1) Como un cuerpo representativo decisorio e impositivo. Éste es el caso del sistema norteamericano, según su cláusula V. 2) Como órgano proyectista que debe remitirse a la decisión del pueblo. Este es el caso del sistema suizo.

En México, desde la Constitución del 4 de octubre de 1824, en su artículo 166, se limitó la facultad del Poder Reformador de la Constitución a las modificaciones que pudieran hacerse a «determinados artículos de la constitución y del acta constitutiva». El procedimiento que se estableció para tal efecto dejó a las legislaturas estatales como órganos iniciadores y al Congreso de la Unión como cuerpo decisorio. El Presidente de la República no participaba en el proceso de reforma; su intervención se limitaba a publicar las resoluciones del Congreso. El pueblo participaba eligiendo a los diputados y senadores que debían decidir sobre la reforma.

En 1857, la Comisión de Constitución adoptó el sistema de 1824, pero, con un sentido democrático, ordenó que las reformas se sometieran a la decisión del pueblo, según el artículo 125. Sin embargo, por voto particular de Espiridión Moreno esto cambió, entregando al Congreso de la Unión la facultad de acordar y aprobar las reformas.

En 1917, salvo modificaciones de estilo, la Constitución reprodujo en su artículo 135 a su antecesora, y estableció el siguiente procedimiento especial para la reforma constitucional.

- 1 La adición o reforma debe acordarla el Congreso de la Unión reunido en una sola asamblea.
- 2 No se establece que su iniciativa corresponda al Presidente de la República. La proposición de adición o reforma debe ser votada por las dos terceras partes de los individuos que

componen el Congreso de la Unión, reunidas las dos Cámaras en Asamblea única.

- 3 Terminado este primer estadio del procedimiento, el proyecto de la aprobación de la reforma o adición debe ser sometido a todas y cada una de las legislaturas de los estados y éstas deben demostrar que cumplieron y acordaron su conformidad según las normas que regulan a cada legislatura local.
- 4 El cómputo de los votos de las legislaturas y la comprobación de su autenticidad, regularidad y certeza es hecho por dicho Congreso o por la Comisión Permanente, con las constancias que lo justifiquen.
- 5 El Presidente de la República no dispone de la facultad de vetar la reforma o adición.

282

Hay en la Constitución no sólo el artículo 135, que obliga al Congreso de la Unión a reunirse en una sola Asamblea, sino también el artículo 73, fracción I que da al Congreso la facultad, por resolución conjunta, para admitir nuevos estados. Así, por ejemplo, cuando el 14 de septiembre de 1824, Chiapas se adhirió a la Federación, se hizo una reforma constitucional, pues se amplió el número de entidades federativas, de diputados y de senadores. La fracción III de dicho artículo autoriza: «La formación de nuevos estados dentro de los límites de los existentes». El precepto determina los requisitos de fondo y de forma que deben darse para su aplicación, entre ellos la aprobación de la propuesta de las legislaturas de los estados. Igualmente, la fracción V determina que el Congreso «puede cambiar la residencia de los supremos poderes de la Federación», que será el Distrito Federal, el que por disposición del artículo 44 pasaría a ser el Estado del Valle de México, con los límites y extensión que le asigne el Congreso de la Unión.

Asimismo, el Congreso de la Unión se reúne cuando recibe el 1 de septiembre el informe del Presidente de la República —

artículo 69—; cuando designa a un Presidente interino o a un sustituto —artículos 84 y 85—; cuando recibe la protesta del Presidente de la República al tomar éste posesión de su cargo —artículo 87—, y cuando acuerda una adición o reforma a la Constitución, y después somete la enmienda a la aprobación de las legislaturas de los estados —artículo 135—. En todos estos casos, el Congreso actúa en Asamblea única y solemne, y no sesiona dividido en dos Cámaras.

El maestro Mario de la Cueva<sup>20</sup> dice que el Poder Reformador de la Constitución es otro de los atributos de la soberanía, y lo define como un poder inherente al pueblo o nación, un poder supraestatal, de naturaleza político-jurídica, hacedor de normas a la Constitución, creado por el Poder Constituyente. Como tal, agrega, ejerce una facultad. Es un hacedor de normas rectoras.

283

En mi opinión, aun cuando participa de las funciones del Estado, no es permanente, pues su funcionamiento no es constante, su existencia presupone la existencia misma de la Constitución, y, en tal sentido, es un poder secundario y creado, que tiene encima a su creador —el Poder Constituyente— y a la Constitución. En consecuencia, su actividad se mueve dentro del orden jurídico ya existente, de conformidad con las normas que decretó el Poder Constituyente. Es político porque va a completar, reformar, adicionar y perfeccionar el orden jurídico, no a destruirlo. Es, por otra parte, jurídico, porque lo hace en armonía con el derecho constitucional vigente y siguiendo procedimientos jurídicos.

Los comentarios expuestos conducen a plantear una cuestión substancialmente jurídica: la validez de la Constitución. En este sentido, se deben hacer las siguientes distinciones.

---

<sup>20</sup> Mario de la Cueva, *Teoría de la Constitución*, ed. Porrúa, México, 1982, p. 173.

- 1 El ejercicio del Poder Constituyente, para su validez, no se sujeta a ninguna condición positiva, como que dicho poder es originario, ilimitado e incondicionado.
- 2 La validez del ejercicio del Poder Reformador de la Constitución —llamado impropriamente «Poder Constituyente Permanente», debiendo ser denominado «Poder Reformador constituido»— depende del cumplimiento de las normas previstas al respecto por la Constitución vigente.

284

Sin embargo, cabe aclarar que, en uno como en otro, rigen limitaciones derivadas de respetar valores de la persona, absolutos frente al Estado. Por lo menos, hemos convenido en ello, por preciarnos, como personas, de poseer derechos inherentes frente al Estado.

Mario de la Cueva<sup>21</sup> afirma que existe una cierta confusión en torno al problema de las limitaciones o ausencia de éstas del Poder Reformador de la Constitución, como consecuencia de que no siempre se han separado con claridad los conceptos de Poder Constituyente y Poder Reformador, de función constituyente y función reformadora, de poder y de función, de mandato y competencia. «Nos parece —dice el ilustre maestro— fuera de duda, que el poder reformador está sometido a las mismas limitaciones que su creador, a las de hecho y a las de derecho; por lo tanto, no puede sustraerse a la influencia de los factores reales de poder y de los grupos de presión, ni a las corrientes de hecho y de derecho que emanan de la vida internacional, ni finalmente y sobre todo a la idea de que el orden jurídico es parte de la esencia humana. De ahí que el problema que ahora nos proponemos analizar deba plantearse en los términos siguientes: Independientemente de las limitaciones comunes a

---

<sup>21</sup> Mario de la Cueva, *Teoría de la Constitución...*, op. cit., p. 148.

los dos poderes, ¿posee el reformador las mismas atribuciones del poder constituyente? ¿Desarrolla la misma función? Por lo contrario, ¿son limitadas sus atribuciones en relación con las de su creador, en forma tal que deba respetar la esencia de lo que éste hizo?... ¿Puede el órgano, asamblea o institución reformadora, modificar la esencia de la Constitución que le dio vida? ¿Puede substituir la Constitución que está llamado a adicionar o reformar por una nueva? ¿Es posible, por vía del artículo 135, substituir la Constitución de 1917 por otra que suprimiera el sistema federal, o creara una monarquía absoluta?... O bien, ¿existen limitaciones que no pueden franquearse, de tal manera que su rompimiento produciría la negación de su naturaleza, el desconocimiento de su función, y la consecuente pérdida de su legitimidad? Si existen esas limitaciones ¿qué razón justifica su presencia y cuáles son ellas?».

285

#### **PODERES CONSTITUYENTE Y REFORMADOR: CORRIENTES TEÓRICAS**

Al respecto, existen tres corrientes: 1) La que proclama la identidad de los poderes Constituyente y Reformador. 2) La corriente limitacionista, y 3) La corriente intermedia.

*Corriente que proclama la identidad de los poderes  
Constituyente y Reformador*

Adhemar Esmein<sup>22</sup> resume con claridad esta primera corriente. Explica que la soberanía nacional no puede atarse con ninguna cadena, su determinación futura no puede ser interpretada o prevista, ni sometida a formas determinadas, porque es de su esencia de poder el que ella quiera y la manera que quiera. Y es precisamente por un efecto de su total pujanza que la nación

<sup>22</sup> Adhemar Esmein, *Elementos de Derecho Constitucional*, Tomo I, Librairie du Recueil Sirey, París, 1921, pp. 168 ss.

quiera hoy, consagrando su derecho, prescribirse a sí misma el medio pacífico y legal de ejercerlo.

Esta corriente, a mi entender, cae en un contrasentido, toda vez que el poder de revisión de la Constitución tendría igual libertad y autonomía que el mismo Poder Constituyente, a pesar de las reglas fijadas por éste para el procedimiento de reformas a la Constitución, a grado tal que lo instituido por dichas reglas sería sólo un término sin sentido, en el que la intervención del propio poder que lo constituyó quedaría borrado.

286

Con lo anterior, no se niega el hecho de que, no obstante que la Constitución prevé el procedimiento para su propia modificación, el estatuto fijado por el Constituyente pueda ser cambiado sin sujeción alguna a dicho procedimiento reglado, pero de ese hecho no deriva una regla jurídica. La alternativa, pues, es: o se le considera como un Poder Constituyente —con las características de originario, autónomo e incondicionado—, fuera de toda regla relativa a su institución y a su ejercicio, o bien se le encara como la propia Constitución prevé y como organiza su intervención y función.

El primer tribunal colegiado en materia administrativa, para dictar su sentencia, se basó en la corriente teórica del derecho que proclama la identidad de los poderes Constituyente y Reformador. Dicha sentencia<sup>23</sup>, con los argumentos utilizados por el tribunal, se puede resumir en los siguientes conceptos:

- I «Constitución y ley» son conceptos que no deben confundirse, «pues mientras la Constitución es un conjunto de normas supremas que rigen la organización y funcionamiento de los poderes públicos y sus relaciones de orden social, la

<sup>23</sup> La resolución del tribunal está publicada en el *Informe de labores* rendido a la Suprema Corte de Justicia de la Nación por su presidente, al terminar el año de 1983, Tercera parte, en las páginas 30 a 35.

ley consiste en el conjunto de normas que derivan su validez y eficacia de la propia Constitución».

- 2 Igualmente, «Constitución» y «ley», ya sea federal o local, se diferencian por su jerarquía y por su contenido. En cuanto a su jerarquía, es incuestionable que prevalece la norma constitucional respecto de la ordinaria, cuando ésta se encuentra en contravención con aquélla. En lo que atañe a su proceso de elaboración, la Constitución emana del Poder Constituyente y únicamente puede ser reformada o adicionada por el Poder Revisor, también llamado Constituyente Permanente, en tanto que la ley proviene de los poderes constituidos y, por lo que se refiere a su contenido, la Constitución establece originalmente los aspectos mencionados, en tanto que la ley desarrolla los preceptos constitucionales sin poder alterarlos.
- 3 Resulta «absurdo y contra toda lógica jurídica que se pretenda utilizar ese medio de defensa (el juicio de amparo) para impugnar, y en su caso destruir, la Constitución, de la cual forma parte la adición señalada como acto reclamado».
- 4 La circunstancia «de que en la demanda de garantías se impugnen también vicios que se dicen cometidos durante el proceso de formación de la reforma constitucional reclamada no es obstáculo para desecharla, por ser notoriamente improcedente, con fundamentación en lo establecido por el artículo 145 de la Ley de Amparo, en relación con los artículos 73, fracción XVIII y 1 de la misma Ley y 103 y 107 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Esto es así, porque admitir la procedencia del juicio por la razón indicada implicaría, necesariamente, la posibilidad de destruir la reforma constitucional con la que culminó el procedimiento de su formación, lo cual es inadmisibles, según ya se dijo».

No estoy de acuerdo con los postulados del tribunal colegiado, ya que la Constitución se concibe como un complejo normativo en el que el pueblo de una sola vez y de manera total, exhaustiva y sistemática establece los derechos de las personas, en su doble dimensión individual y social, las funciones fundamentales del Estado, las autoridades que lo integran, el ámbito de sus competencias y las relaciones entre ellas y con los particulares. En esencia, se trata de una concepción sublimizada de la ley, en virtud de la cual ellas se reconocen y existen.

288

Esto lleva a la despersonalización de la soberanía y a la afirmación de la Constitución como «ley suprema». Es suprema, puesto que todos los poderes de mando y de revisión lo son en virtud de ella; punto de Arquímedes, en el que se basa la legalidad institucional, pues un precepto sólo es válido en cuanto derive de la Constitución. Consecuentemente, la Constitución es «ley de leyes», norma fundamental de todo el ordenamiento jurídico del país.

En este sentido, la Constitución —añado—, la escrita como la nuestra, es la negación de los poderes arbitrarios, toda vez que ninguna autoridad, como lo es el Poder Revisor o Reformador, puede actuar más allá de sus facultades. Lo decisivo es que toda emanación de la razón merece ser escrita, a fin de tener una prueba para contrastar en todo momento la licitud, legitimidad o juridicidad de los actos de poder. Es también claro que de ella derivan los poderes y competencias, aun los del Poder Reformador de la Constitución, el que, por contenerse en la Constitución, no puede anular la facultad misma del soberano que lo instituyó; esto es, no puede, a su vez, ser creador de la Constitución. En virtud de que no es posible sustraer a la Constitución del cambio histórico, éste penetrará tan solo por los cauces previstos por ella, por un método especial dificultado y regulado de reforma o adición y llevado a cabo por unos órganos también especiales y complejos.

Lo que conduce a otro aspecto del concepto racional normativo analizado: la distinción no sólo material, sino formal de normas constitucionales y de normas jurídicas que no lo son y de preceptos ordinarios, tanto federales como locales, y, respecto de las primeras, de normas o decisiones jurídico-fundamentales que tienen la pretensión de ser inderogables. En el caso del juicio de garantías de las instituciones de crédito, los derechos públicos fundamentales y el control constitucional de leyes y actos por el Poder Judicial de la Federación a través del juicio de amparo.

Estos derechos públicos fundamentales son también elementos esenciales de la idea del derecho, en el que se basa la exigencia de su respeto y protección, pues tienen como presupuesto el valor jurídico de la dignidad humana sobre la cual descansan las demás libertades de la persona. Dichas libertades son imprescindibles para el hombre en todo tiempo y lugar, e inviolables en nuestro ordenamiento constitucional frente a las normas o actos u omisiones de todo poder público, pues su actuación queda sujeta al control jurisdiccional o administrativo cuando las ataquen o traten de desconocer o violar.

289

Este ideal de protección de los derechos y libertades fundamentales fue llevado por Venustiano Carranza a la Asamblea Constituyente reunida en 1916. En el discurso que pronunció en su inauguración, cuando hizo la entrega solemne del Proyecto de Constitución Reformada, Carranza<sup>24</sup> dijo a los diputados del pueblo:

Siendo el objeto de todo gobierno el amparo y la protección del individuo, o sea, de las diversas unidades de que se compone el agregado so-

<sup>24</sup> *Diario de los debates del Congreso Constituyente 1916/1917*, ed. de la Comisión Nacional para la celebración del sesquicentenario de la proclamación de la Independencia Nacional y en cincuentenario de la Revolución Mexicana, México, 1960, tomo I, p. 1028.

cial, es incuestionable que el primer requisito que debe llenar la constitución política tiene que ser la protección otorgada, con cuanta precisión y claridad sea dable, a la libertad humana, en todas las manifestaciones que de ella derivan de una manera directa y necesaria, como constitutivas de la personalidad del hombre.

290

Este anhelo del pueblo de protección de los derechos del hombre y de justicia social fue plasmado en la Constitución vigente por los constituyentes de 1916-1917, quienes lo reconocieron como constitutivo de la persona, ya como individuo, ya en las formaciones sociales en las que se desarrolla.

Así consta en el dictamen de la Comisión de Constitución de Querétaro de 1917, que presidía el general Francisco J. Mújica, en la que se expresa: «El pueblo reconoce los derechos naturales del hombre y por eso encomienda al poder público que los proteja, como que son la base de las instituciones sociales». Estas bases mínimas permiten su extensión y aseguramiento, más no su destrucción o desconocimiento, como lo establece el actual primer párrafo del artículo 1 constitucional.

Por ello, el Constituyente Originario ideó uno de los medios más extraordinarios para la defensa del hombre contra los excesos del poder público: el juicio de amparo, y lo institucionalizó en el mismo ámbito de jerarquía constitucional como garantía técnico-jurídica para la protección de las libertades y de los derechos protegidos de toda persona.

Asimismo, el Constituyente Originario encomendó su protección al único poder imparcial de los tres órganos supremos del propio Estado: el Poder Judicial de la Federación, valladar de las libertades reconocidas constitutivas del hombre y de las personas físicas o morales. Ninguna asamblea o poder público, personificado en la autoridad, puede destruir, suprimir o quitar, privar, anular o derogar esas libertades, por cuya razón el Constituyente Originario estableció los principios básicos de la acción constitucional de amparo en los artículos 103 y 107 constitucionales.

Es de todos sabido que, en nuestro orden jurídico constitucional, para la defensa, protección y tutela de las «garantías individuales» y «sociales» de la persona agraviada por un acto de autoridad del Estado, está primordialmente el recurso del juicio de amparo, guardián a su vez de la supremacía constitucional, del estado de derecho, de la legalidad y de la división de poderes, en beneficio del gobernado. Si bien el juicio de amparo fue creado por la Constitución como garantía procesal contra todo acto autoritario del Estado, incluyendo las leyes que contraríen o lesionen dichas garantías, sean de carácter administrativo, laboral, agrario o jurisdiccional, o contra las leyes o actos que invadan la esfera de competencias atribuidas en dicho pacto federal ya sea a los estados, al Distrito Federal o a la Federación, con detrimento de los derechos públicos subjetivos fundamentales, entonces ¿por qué el Poder Judicial federal se detiene en juzgar algunos actos que no caben dentro de dicho orden, aun cuando la Constitución confirma su alto, invariable y trascendental poder y superioridad para controlar, mediante el juicio de amparo, cualquiera de ellos, ya provengan de los poderes del Estado constituidos en la propia Carta Magna, o ya emanen de las leyes o de la autoridades de hecho?

291

Estas afirmaciones, más que interrogantes, ciertas y muy válidas, llevan al centro de nuestra atención la actuación del Poder Judicial de la Federación.

En concreto, preguntaría lo siguiente:

¿Es conforme a nuestra Ley Fundamental el hecho de que el Poder Reformador de la Constitución, llamado «Poder Constituyente Permanente», creado por ella en su artículo 135, autorice a las autoridades federales, estatales o municipales sometidas al control constitucional de sus actos, a atacar algún derecho del hombre e inscribir ese ataque en algún texto constitucional? ¿Va de acuerdo con la Constitución que dicho ataque no se pueda combatir a través del juicio de amparo, so pretexto de que así se

salvaguarda su supremacía, por la simple razón de que la reforma o adición hecha por ese poder constituido queda incluida en la Ley Suprema?

¿No podrá llevar el particular afectado esa cuestión al juez federal, a quien se encomienda proteger esos derechos —como que son la base de las instituciones sociales contra todo acto de autoridad y, en última instancia, ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación para que ella pronuncie la última palabra como máximo intérprete de la Constitución? ¿Sólo por el hecho de haberse elevado a su rango esa autorización se anula el juicio constitucional de amparo que la propia Constitución establece como decisión fundamental en sus artículos 103 y 107?

292

¿Puede considerarse que las garantías constitucionales no son barreras infranqueables, definitivas, limitaciones inviolables a la acción del poder público? Por serlo, si la garantía procesal de la acción de amparo está para asegurarlas contra toda disposición legal que las vulnere o trate de anular, ¿está limitado el Poder Judicial encargado de interpretar en definitiva la legalidad constitucional de tales actos?

Absurdo sería contestar en sentido negativo estas preguntas. Para respaldar las respuestas afirmativas, ahí está el invocado artículo 135 de la Carta Magna que constituye al Poder Reformador de la Constitución y lo subordina a sus decisiones originales fundamentales y a sujetarse al procedimiento y a las condiciones que el propio pacto político le determina.

Pero se podría replicar: ¿No se ha reprobado, después de un prolijo y reiterado estudio de la Corte Suprema, la pretensión de extender el amparo a las disposiciones de reforma o de adición a la Carta Magna que le arrebatan al individuo alguna garantía? ¿No se ha entendido que el derecho positivo postula que lo que está en la Constitución, aun con sus reformas contrarias a su finalidad, es constitucional?

Hasta el momento de preparar mi sentencia, estos habían sido los criterios. Esta doctrina es la misma que antaño negó la procedencia del juicio de amparo en materia judicial, producto de un positivismo a ultranza. Más tarde, una corriente de opinión muy vigorosa desarrollada por la jurisprudencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación convenció al mismo Poder Reformador de rechazar esa doctrina.

Si se acepta que las garantías constitucionales tienen un rango superior a otras normas constitucionales, y que al estar reconocidas en la ley fundamental no deben ser amenazadas, ni caer lentamente por actos u omisiones de cualquier poder del Estado, ¿se debe ver con indiferencia el texto constitucional de reforma o adición que, de aprobarse, autorizaría cometer abusos de las autoridades políticas, legislativas o administrativas constituidas en contra de la propia vida o de las libertades reconocidas?

293

¿Acaso los derechos del hombre y de la justicia social no se impusieron a la misma Asamblea Constituyente, en la propia Constitución de 1917? ¿El Poder Reformador, o asamblea reformadora instituida en ella, queda excluido por la Carta Magna de asegurar esos derechos inalienables? ¿No estaría su exclusión en contra del propio reconocimiento de respeto y protección de todos los derechos humanos, tanto en lo individual como en lo social, y en contra de la propia proscripción de la arbitrariedad declarada en la Constitución en general y por cada uno de sus artículos en particular?

¿Cabría aquí hablar de restricciones y limitaciones a las garantías consignadas en la Constitución, cuando de lo que se trata es de desconocerlas o anularlas?

¿No puede la víctima —que es el gobernado— ante tal atentado, a través del amparo —que se le dio con toda amplitud—, obtener la reparación que le tutela el párrafo primero del artí-

culo 1 del Código General de la República, en relación con los diversos artículos 17, 103 y 107, y plantear esa cuestión constitucional contra la reforma o la adición que le menoscaba o anula alguno de los derechos fundamentales que tiene como persona?

294 ¿No ha sido una constante permanente desde el Constituyente Originario el reconocer los derechos públicos fundamentales y dar garantías eficaces, sobre todo procesales, contra los abusos que el poder público pueda cometer a la seguridad de las personas y de sus bienes, prohibiéndole de un modo absoluto y terminante privarlas de la vida y de sus libertades o molestar a los individuos en sus personas, domicilios, familias, papeles y posesiones, fuera de los casos consignados en la propia Constitución y siempre respetando su defensa y cumpliendo las formalidades establecidas por las leyes?

Sí, se diría, eso es verdad, pero se insistiría: ¿Habrá alguna autoridad constituida por la Constitución que no quede circunscrita a sus decisiones o mandatos fundamentales? La respuesta contundente es: No, en razón de su jerarquía superior a la que todo poder constituido queda subordinado.

Hay principios fundamentales que son de naturaleza tan elemental y expresión de la persona que precede a la Constitución, que el mismo Constituyente declaró estar vinculado a los derechos del hombre, por razones de justicia e igualdad.

Tan antiguos son esos derechos y libertades —como el llamado de la propia defensa en juicio, que se extiende al amparo de la vida, del honor, de la libertad y dignidad o de los bienes— que la sociedad, de acuerdo con la naturaleza del hombre, ha asegurado, y que la Constitución, en sus decisiones esenciales, expresamente consigna desde su origen. Esta garantía incluye a otros derechos derivados, como los de expresar y publicar los pensamientos, de propiedad, inviolabilidad del domicilio o de la correspondencia, de combatir la desproporcionalidad e inequidad de los impuestos y demás que son distintos, pero afines,

como los de ser oídos en juicio, de demandar el libre ejercicio de los derechos ante toda injusta agresión, etcétera.

Frente a esos derechos públicos fundamentales, es cierto que el Poder Reformador puede expedir nuevos textos constitucionales, pero debe respetar los que ya reconoció contra la violencia o arbitrariedad y perfeccionar los procedimientos para el mejor resguardo de los derechos del hombre, y no debe anularlos, ni, mucho menos, privar a los particulares de su defensa.

Ningún poder público, ni tampoco ninguna forma de gobierno puede subsistir si no lo hace en beneficio de la sociedad o del pueblo, robusteciendo los derechos del hombre que son, al fin y al cabo, los que conforman a las instituciones y al propio orden constitucional. Estos derechos están sobre todo poder del Estado y ante todo órgano de gobierno y, por disposición de la ley suprema —artículo 133, en relación con el 17— y de las normas de derecho internacional ratificadas y aprobadas, el Estado tiene el deber de asegurarlos y, además, de permitir con plenitud su defensa.

295

Y esto, ¿es comprensible? Desde luego, pues son derechos públicos fundamentales de los gobernados o representados, que el gobernante nunca debe desconocer o quebrantar, sino, por lo contrario, siendo límites a su poder público, constitucionalmente está obligado a respetar, custodiar, guardar, hacer guardar y cumplir.

Ese deber alcanza al mismo Poder Reformador de la Constitución, que está constituido en ella. En cambio, este Poder Reformador sí los puede complementar, ampliar o mejorar y extenderlos, perfeccionando los mecanismos para salvaguardarlos, ya que a todos los poderes públicos constituidos, por igual, corresponde hacerlos vigentes y efectivos.

Sería inicuo suponer, por ejemplo, que el Poder Reformador de la Constitución dispusiera, en texto expreso de la ley fundamental, que se pueden derogar las garantías constitucionales,

mediante el simple procedimiento de reforma o adición a la Constitución, y que, en lugar de perfeccionar el juicio de amparo, se le permita cercenarlo lentamente, limitarlo o acabarlo. «Las adiciones y reformas nunca podrán limitar o destruir los derechos del hombre, ni de la sociedad.»<sup>25</sup> Tampoco, destruir su mejor defensa.

296 Esta doctrina, que recuerda el maestro Mario de la Cueva en el libro citado, fue expuesta por José María del Castillo Velazco, en el siglo XIX. Se refiere a que el diputado constituyente habló desde el palacio de los derechos naturales del hombre y de la sociedad, reconocidos por el pueblo en su Constitución, base y objeto de las instituciones políticas, y consiguientemente intocables por el Estado, que es creación del hombre y aun del pueblo. Luego de afirmar que el artículo 39 de la Constitución reconoció también el derecho que el pueblo tiene para alterar o modificar la forma de su gobierno, y de declarar que con mayor razón debe tener el de adicionarla o reformarla, propuso su doctrina con la mayor precisión:

Pero las adiciones o reformas no podrán nunca ser para limitar o destruir los derechos del hombre ni los derechos de la sociedad, ni la soberanía del pueblo y las consecuencias de ella. Y nunca podrán ser de esta manera, porque esos derechos y la soberanía del pueblo son naturales, proceden de la naturaleza del hombre, son condiciones indispensables de su vida y de su desarrollo: porque la libertad y el derecho no son concesiones de la ley ni del gobernante, sino verdades eternas e inmutables que el gobernante y la ley deben respetar siempre, proclamar y siempre también defender y asegurar.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Mario de la Cueva, *Teoría de la Constitución...*, op. cit., p. 157.

<sup>26</sup> José María del Castillo Velazco, *Apuntamientos de derecho constitucional mexicano*, México, 1871.

Desde este punto de vista, resulta lógico y absolutamente razonable hacer notar que la función esencial del juez de amparo es proteger al hombre contra toda ley o acto de autoridad que pretenda anular o desconocer, incluido el Poder Reformador, las garantías que la Constitución reconoce a todos los habitantes del país. Ningún poder constituido está excluido por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos para que sus actos queden sin el control jurisdiccional.

Sin embargo, se podría argumentar que en la legislación mexicana no existe disposición expresa que establezca el ejercicio de la acción de amparo en contra del proceso de reformas o adiciones a la Carta Magna. Ello es verdad, pero tampoco existe disposición alguna que lo prohíba.

297

El artículo 103 constitucional establece que los tribunales de la Federación resolverán toda controversia que se suscite: «Por leyes o actos de autoridad...»; «y aun cuando las ‘leyes’ son ‘actos’ del poder legislativo, la distinción terminológica que emplea el Constituyente se asienta en el conocimiento profundo de que no sería posible la existencia misma de la Ley Fundamental ni de las garantías que otorga, si no estuvieran escudadas contra las deformaciones a que irremediabilmente propenden los poderes legislativos sin freno.»<sup>27</sup>

Hay sí, por supuesto, un problema de interpretación. ¿La reforma o adición es ley? Desde luego. Aquí no cabe una inteligencia cerradamente literal en contra de las garantías constitucionales, sino que para atemperar el exceso en la restricción del texto legal es admisible invocar la razonabilidad, los principios de justicia y las razones de equidad. En ciertos casos es imperio-

---

<sup>27</sup> Efraín Polo Bernal, *El Juicio de Amparo contra Leyes*, 2ª ed., Porrúa, México, 1993, p. 1.

sa, pero válida, la interpretación dinámica de la Constitución, por oposición a una hermenéutica estática de ella, sobre todo cuando a la clásica consagración de las libertades individuales, se agregan otras de contenido social que amplían y complementan dichas libertades. Es a estos principios a los que debe estar-se cuando se produce una reforma o adición constitucional.

298 Sobre el particular, el primer tribunal colegiado en materia administrativa del primer circuito, en la sesión celebrada el 31 de enero de 1983, al resolver la queja QA-4/83 interpuesta por el Secretario de Gobernación y otras autoridades, en el juicio de amparo 410/82, sostuvo que no se puede combatir por la vía del juicio de amparo un precepto constitucional, del cual forma parte la adición señalada como acto reclamado.<sup>28</sup> Con ello, aumentó una materia más exenta e inmune a la jurisdicción judicial de las que ya tiene el Estado.

Eduardo García de Enterría<sup>29</sup> sostiene que en un estado de derecho, como lo debe ser el nuestro, todas las decisiones de los órganos del Estado deben estar sometidas al examen judicial, entendiendo estas palabras no en cualquier sentido impreciso o retórico, sino precisamente como justicia judicial plenaria.

El deber de servir a la justicia le asiste a todo poder constituido del Estado; es una atribución de sus órganos para hacer de ella su natural ocupación; es un presupuesto de existencia de la función encomendada a los jueces y, más aún, es una obligación

<sup>28</sup> La sentencia del tribunal está publicada en el *Informe de labores* rendido a la Suprema Corte de Justicia de la Nación por su presidente, al terminar el año de 1983, Tercera parte, en las páginas 30 a 35.

<sup>29</sup> Eduardo García de Enterría, «La Lucha Contra las Inmunidades del Poder en Derecho Administrativo. Poderes Discrecionales, Poderes de Gobierno. Poderes Normativos», *Revista de Administración Pública*, núm. 28, Instituto de Administración Pública, Madrid, mayo-agosto de 1962, pp. 159-205.

de los jueces federales luchar contra la arbitrariedad, anarquía y despotismo. Es una ocupación mayor de la Suprema Corte como tribunal constitucional, o mejor dicho, como digno guardián de la Constitución, responsable de la integridad y supremacía de la Constitución contra actos reformatorios, leyes o cualquier otro acto de autoridad.

Pienso en los valores y la entidad superior de los preceptos constitucionales que contienen las libertades y derechos de las personas, cuando recuerdo que el Tribunal Pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación los tuvo en consideración al emitir dos resoluciones que contribuyeron a hacernos creer en el arraigo de la doctrina pacífica, de que los tribunales federales de control constitucional están facultados para intervenir en el conocimiento de cualquier problema relativo a la violación de los derechos fundamentales, mediante el ejercicio de la acción de amparo.

Esas dos decisiones que —dejando a un lado su alcance político— se significan, porque el Tribunal Pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, en el amparo en revisión 2996/96 y en el recurso de revisión 1334/98, resolvió, en sus sesiones del 3 de febrero de 1997 y del 9 de septiembre de 1999 respectivamente, con el voto de seis ministros, revocar el auto del juez de distrito que desechó por notoriamente improcedente la demanda de amparo promovida contra el procedimiento de reformas a la Constitución que culminó con su publicación el 22 de agosto de 1996; y al fallar después sobre el fondo del asunto.

Sus consideraciones encarnan el desenvolvimiento del contenido teleológico de la Constitución, que si bien es un instrumento de gobierno, su fin es siempre la restricción de los poderes públicos en amparo de la libertad y dignidad del hombre frente a todo acto del Estado, y ese carácter fundamental está en el pensamiento vivo de lo que la ley fundamental expresa a través de las palabras de los jueces federales que encierran en sus

sentencias los designios que a aquélla informan. Por relevantes, a continuación enumero sus determinaciones.<sup>30</sup>

- 1 En la legislación mexicana no existe disposición expresa que prohíba el ejercicio de la acción de amparo en contra del proceso de reformas a la Carta Magna.
- 2 Es innegable que los tribunales de la Federación están facultados para intervenir en el conocimiento de cualquier problema relativo a la violación de los derechos fundamentales.
- 3 La función fundamental encomendada al Poder Judicial de la Federación, por el artículo 103 constitucional, es la de resolver controversias por leyes o actos de la autoridad.
- 4 Las autoridades que intervienen en el proceso legislativo de una reforma constitucional, que en ejercicio de sus atribuciones secuenciales integran el órgano revisor, son autoridades constituidas, en tanto que se ha determinado que tienen tal carácter las que dictan, promulgan, publican, ordenan, ejecutan o tratan de ejecutar la ley o el acto reclamado.
- 5 No obstante que el resultado del procedimiento reclamado hubiere quedado elevado formalmente a la categoría de norma suprema, dicho procedimiento es impugnabile a través del juicio de amparo.

Estas consideraciones surgen de las tesis PLXII/99 a PLXIII y se derivan de ese asunto. La propia Suprema Corte las aprobó con los rubros: «Reforma constitucional. Amparo contra su proceso de creación. El interés jurídico deriva de la afectación que produce, en la esfera de los derechos del quejoso, el contenido de los preceptos modificados»; «Reforma constitucional. Amparo contra su proceso de creación. La celebración de elecciones

---

<sup>30</sup> Están publicadas en el *Semanario Judicial de la Federación*, Tomo X, Septiembre de 1999, pp. 11 y siguientes.

al cargo de Jefe de Gobierno del Distrito Federal no genera la improcedencia del juicio, si subsiste el impedimento del quejoso para contender en futuros procesos electorales»; «Reforma constitucional. Amparo contra su proceso de creación. Para su procedencia no se requiere expresión, en exclusiva, de violaciones relacionadas con el artículo 135 de la Constitución», y «Reforma constitucional. Amparo contra su proceso de creación. Procede por violación a derechos políticos asociados con garantías individuales».

Sin embargo, la misma Suprema Corte de Justicia, quizá en ese proceso de corrección o en ese constante movimiento de péndulo de criterios opuestos, al conocer posteriormente de una controversia constitucional —control distinto al de amparo—, por mayoría de ocho votos cerró la posibilidad de controlar jurisdiccionalmente, aun sea por vicios del procedimiento, al llamado Poder Reformador. En ese caso, volvió a sostener el criterio imperante anteriormente de que el «procedimiento de reformas y adiciones a la Constitución federal no es susceptible de control jurisdiccional».<sup>31</sup>

Lo más probable es que se mantenga el debate sobre si someter o no al Poder Reformador al control jurisdiccional ante el guardián de la Constitución. Esa cuestión no está agotada. Las tesis, como ya expuse, fueron sostenidas en dos diversos procedimientos. Uno, en un juicio de amparo; otro, en la controversia constitucional citada. En ambos puede decirse que toda sentencia presupone la interpretación del derecho, en la que reunidos los requisitos legales constituye la jurisprudencia obligatoria, cuya finalidad principal es la de unificar el derecho, finalidad que, como se ha advertido, no se logra, por ser diferentes los

<sup>31</sup> Esta tesis, la P/J. 39/2002, fue publicada en el *Semanario Judicial de la Federación*, Tomo XVI, Septiembre de 2003, página 1136.

criterios sostenidos. Entonces, ¿cuál de ellos tiene como regla la conducta que dicta la Constitución?

Parece difícil inclinarse a decir que el juez es un autómatas que debe seguir uno u otro de esos criterios inconsultamente. La expresión no carece de fuerza, si con ello se arrebatara a los jueces el valor de la justicia y de su conciencia, cuando son éstas en las que pueden sustentar sus razones para que aquellos sean interrumpidos o modificados.

302 Sobre esto último está la esencia y la altura moral del Poder Judicial federal. La obra de la sabiduría y la ética de la función de este poder reside en una de las personalidades más valiosas de la historia y de la vida social: el juez. De él, Piero Calamandrei<sup>32</sup> dice: «No existe otro que deba tener mayor dignidad humana, porque su misión es buscar en su conciencia, más que en su mandamiento, la justificación de su propio obrar, para poder entonces asumir la responsabilidad plena del acto».

#### *Corriente limitacionista*

Fue, como ya mencioné, José María del Castillo Velasco,<sup>33</sup> en el siglo XIX, quien hizo la exposición de esta doctrina, anticipándose a todos los que la seguimos y a su siglo. Así, se adelantó a Maurice Hauriou,<sup>34</sup> cuando sostiene este último que los derechos del individuo y de la sociedad, que proceden de la naturaleza del hombre, inmutables, que el gobernante y la ley deben respetar, siempre proclamar y siempre también defender y asegurar, son la superlegalidad constitucional. Se anticipó, igual-

<sup>32</sup> Piero Calamandrei, *Elogio de los Jueces escrito por un Abogado*, Ediciones Jurídicas Europa América, Buenos Aires, 1989.

<sup>33</sup> José María del Castillo Velasco, *Apuntamientos de derecho constitucional mexicano*, México, 1871, pp. 350 ss.

<sup>34</sup> Maurice Hauriou, *op. cit.*, p. 196.

mente, a Schmitt,<sup>35</sup> quien señala que las decisiones políticas y jurídicas fundamentales constituyen limitaciones al Poder Reformador, pues la reforma a la Constitución tiene como fin la adecuación de ella a los cambios de la vida, pero manteniendo la esencia y finalidad de la Constitución. No es dar una nueva Constitución, ni tampoco ensanchar o sustituir por otra el propio fundamento de esta competencia de reforma constitucional.

En efecto, si la garantía de la libertad y la dignidad de las personas constituye el fin último de toda Constitución, y si su origen y objeto son asegurar y garantizar esos derechos de la persona y de los pueblos, no se concibe que por vía del ejercicio del Poder Reformador pudieran suprimirse o menoscabarse. Toda reforma o adición que los quebrante con la invocación del bien público iría contra el principio de soberanía y contra el fin primordial de toda sociedad humana.

En tal sentido, William L. Marbury<sup>36</sup> escribió que el pueblo norteamericano no concibió, al conferir a las legislaturas de las tres cuartas partes de los estados el poder de hacer enmiendas a la Constitución, el de destruirla, sino que su propósito fue el de «formar una unión perfecta» de la Unión «perpetua» que fundó originalmente.

También Emilio Rabasa,<sup>37</sup> Juan Landereche,<sup>38</sup> Guilebaldo Murillo<sup>39</sup> y Luis Felipe Canudas<sup>40</sup> llegan a la conclusión de que

---

<sup>35</sup> Carl Schmitt, *op. cit.*, p. 103.

<sup>36</sup> William L. Marbury, «The Limitations Upon The Amending Power», *Harvard Law Review*, T. XXXIII, pp. 233-235.

<sup>37</sup> Emilio Rabasa, *La Constitución y la Dictadura*, Ed. Porrúa, México, 1912, p. 316.

<sup>38</sup> Juan Landereche, «Anticonstitucionalidad del artículo 3 y de su reglamentación en proyecto», *Jus*, Tomo III, núm. 17, ed. Jus, 1929, p. 565.

<sup>39</sup> Guilebaldo Murillo, «La constitucionalidad del actual artículo 3 de la Constitución Federal», *Jus*, Tomo VI, núm. 31 Ed. Jus, 1941, p. 67.

<sup>40</sup> Luis Felipe Canudas, «La irreformalidad de las decisiones políticas

el Poder Reformador puede efectuar adiciones y reformas, pero no destruir o disminuir o anular las garantías constitucionales a favor de los individuos.

Este último autor entiende como «decisiones fundamentales» las que se refieren a la soberanía que reside en el pueblo; la de que todo poder dimana de éste; la de que el pueblo puede alterar o modificar la forma de su gobierno; la de que el Estado es federal, republicano y su democracia es representativa; la de que el Estado tiene tres poderes constituidos: el Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial, y como base la división territorial y de su organización política y administrativa, al municipio libre. Así también, y lo resalto, las que establecen las garantías individuales y sociales, y el juicio de amparo que las hace efectivas.

304

Soy de la opinión, junto con Jorge Carpizo,<sup>41</sup> de que las decisiones fundamentales son de dos clases: materiales y formales. Las materiales son la substancia del orden jurídico y la finalidad de la Constitución: los derechos públicos fundamentales. Por su parte, las formales son principios que mantienen la vigencia y el cumplimiento de las decisiones materiales.

Colocado en esta corriente, Mortati<sup>42</sup> explica que «mientras la Constitución establece un orden total, esto es, un orden de valores en los que afirma una concepción fundamental de la vida social, la revisión adapta a las nuevas exigencias ya sea una y otra norma, bien una, o bien otra institución particular, pero sin alterar las líneas fundamentales del sistema.

---

fundamentales de la Constitución», *Revista de la Escuela Nacional de Jurisprudencia*, núm. 18 a 20, p. 97.

<sup>41</sup> Jorge Carpizo, *La Constitución Mexicana de 1917*, UNAM, 1980, p. 135.

<sup>42</sup> Constantino Mortati, «Concepto, límites al procedimiento de revisión de la Constitución», *Rev. trimestrale di diritto publico*, 11, número 1, Ed. Milán, Milán, enero-marzo, 1952, p. 29.

De esta diferencia, el maestro Mario de la Cueva<sup>43</sup> dice: se deduce que en tanto la formación de la Constitución no puede estar sujeta a control alguno, sí puede estarlo la función reformadora, no sólo desde el punto de vista de las formalidades que deben observarse, sino también porque el órgano reformador, que actúa dentro de estos procedimientos, no puede proponerse un fin diverso de aquél para el que fue establecido, que no es otro que perfeccionar, completar y adaptar a la vida la esencia constitucional. De ahí la posibilidad del control judicial sobre los actos del poder reformador, lo que ha de entenderse no sólo en el aspecto de formalidades, sino, también, en cuanto a los límites sustanciales de su actividad.

305

En los Estados Unidos de Norteamérica, la jurisprudencia más reciente es en general favorable a la doctrina de que el examen y la decisión de la constitucionalidad de una reforma constitucional es una cuestión justiciable comprendida en la competencia de los tribunales.

#### *Corriente intermedia*

El exponente de esta corriente es el distinguido maestro Felipe Tena Ramírez,<sup>44</sup> quien afirma que, de acuerdo con el artículo 135 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, ésta puede ser adicionada o reformada. Adicionar es agregar algo nuevo a lo ya existente. Reformar es suprimir un precepto de ley. Sin embargo, la competencia del Constituyente Permanente estriba en adicionar la Constitución o reformarla, pero dicho poder no tiene facultad para derogarla totalmente, sustituyéndola por otra, puesto que esa facultad no puede incluirse en las únicas

<sup>43</sup> Mario de la Cueva, *Teoría de la Constitución...*, op. cit., p. 170.

<sup>44</sup> Felipe Tena Ramírez, *Derecho Constitucional Mexicano*, ed. Porrúa, 1964, p. 64.

que tiene, de adicionar o reformar, las cuales se ejercitan siempre sobre una ley que existe y sigue existiendo.

Posteriormente, Tena señala que el artículo 135 instituye al Poder Reformador con plenitud de la soberanía para reformar o adicionar cualquier parte de la Constitución, pero agrega: «con tal de que subsista el régimen constitucional, que aparece integrado por aquellos principios que la conciencia histórica del país y de la época considera esenciales para que exista una constitución».

306

Luego entonces, no es absoluto —señalo—, pues el Poder Reformador no puede destruir los derechos fundamentales de los individuos y de la sociedad y de la soberanía del pueblo, como que son principios que el pueblo considera esenciales para que exista la Constitución. Por ello, dice de la Cueva,<sup>45</sup> la teoría de Tena es un contrasentido, al identificar a los poderes Constituyente y Reformador y reconocer, por otra parte, las limitaciones que tiene el Poder Reformador.

Sin embargo, Tena<sup>46</sup> agrega: «No habremos de pensar, ni por un momento, que son acreedoras a perennidad cualesquiera normas de nuestra organización política... Pero esas, y otras consideraciones en el mismo sentido, no autorizan en manera alguna a otorgar tratamiento despectivo a un precepto de rango constitucional, que como el artículo 28, es acreedor por lo menos a los funerales en cierto modo solemnes, previstos para la alteración de todo precepto de la ley suprema por el artículo 135 de la misma. Para ser modificada, la Constitución ni siquiera requiere la voluntad del Presidente, sino sólo la de los órganos legislativos en el orden federal y local, como son el Congreso de la Unión y las legislaturas de los estados, titulares natos de

<sup>45</sup> Mario de la Cueva, *Teoría de la Constitución*, op. cit., p. 172.

<sup>46</sup> Felipe Tena Ramírez, op. cit., p. 101.

la voluntad popular, únicos que con ese título tienen acceso al texto constitucional».

Por último y ya para concluir, vuelvo mi recuerdo a la demanda de las instituciones de crédito quejasas, promovida contra el decreto de reformas y adición a la Constitución publicado el 17 de noviembre de 1982. Con base en el análisis jurídico que realicé, los conceptos que la demanda de garantías esgrimió eran fundados.



## EXPROPIACIÓN BANCARIA: ¿UNA OPORTUNIDAD PERDIDA PARA LA CORTE?

*Atanasio González Martínez*<sup>1</sup>

SEPTIEMBRE DE 1982

Como es sabido, la situación económica de México ya era difícil y se agudizó más ese año precisamente: bajó el precio del petróleo y la deuda pública externa nos apretaba mucho. Después, empezaron a salir los capitales. La situación se tornó complicada y, en buena medida, uno de los decretos del 1 de septiembre en realidad tuvo el propósito de evitar la salida de más dólares. Algunos opinan lo contrario, pero la realidad fue ésa.

Alguna gente sostenía que los banqueros habían sido los principales sacadólares. Inclusive se hablaba de que el día 1 se habían ido aviones repletos de dólares, lo que nunca se pudo comprobar. Yo no creo en esa versión. ¿Por qué? Porque los banqueros buscaban el negocio y, en ese sentido, ¿para qué iban a llevarse los dólares?, ¿para protegerse? Era mejor protegerse con otro tipo de bienes y en esos momentos había bastante inversión. Algunos datos indican que mucha gente había comprado propiedades en Estados Unidos y se había llevado su dinero a invertir allá. Pero no creo que hayan sido los banqueros.

Lo que sucede es que el presidente José López Portillo no encontró otro camino para resolver la fuga de dinero y no quiso

---

<sup>1</sup> Ministro de la Suprema Corte de Justicia de la Nación de 1976 a 1994.

dejar el problema al azar. Creo que no vio otro camino viable. Tal vez el de la expropiación era complicado, pero fue el que halló. Desde la quinta reunión de la República, ocurrida el 5 de febrero de aquel año, me di cuenta de que andaba desesperado. Fue entonces cuando lanzó aquella expresión de que iba a defender el peso como perro, expresión rara en él como persona preparada que era. Porque él sabía hablar, era profesional no sólo de la ciencia jurídica, sino del uso de nuestra lengua. Él era muy propio en su hablar.

310

Unos días antes del informe, en una sesión del pleno de la Corte, hablamos sobre los problemas económicos que se estaban padeciendo en el país y tomamos el acuerdo previo de ayudar en lo que pudiéramos, por ejemplo, organizando una colecta nacional que iniciaría con nosotros, los ministros. Nuestra idea era contribuir con el gobierno en el pago de la deuda pública exterior, porque veíamos que las presiones estaban muy fuertes y creíamos que eso era lo que debilitaba el tipo de cambio y propiciaba la salida de divisas.

Nuestra iniciativa se desvirtuó cuando acudimos a saludarlo con motivo del informe, como se acostumbraba, y el presidente de la Corte, don Mario G. Rebolledo, tuvo un *lapsus* al decirle que nuestro apoyo era para el pago de la indemnización bancaria, no para la deuda. El primer mandatario dio ya como un hecho, en ese momento, la formación del fondo. Todos nos quedamos estupefactos, pero no dijimos nada. Por fortuna esto sucedió durante una visita privada, no ante los medios.

Los cinco integrantes de la sala administrativa esperamos a regresar a la Corte para a platicar con don Mario Rebolledo y decirle que lo que habíamos acordado era otra cosa. Él nos contestó: «Ah caray, es cierto». Segundos después nos dijo, con toda valentía: «Perdónenme, fue un error gravísimo, y ahorita mismo renuncio». Nosotros le contestamos: «Pero si no es para eso, nada más se debe aclarar en Los Pinos y a otra cosa...» Y,

efectivamente, así se hizo; inclusive él nos pidió que nosotros participáramos en esa aclaración. Se hizo y todo pasó; ningún dato salió a la prensa. Fue una cosa interna pero muy importante, porque si nuestro dinero hubiera sido para la indemnización, ninguno de nosotros hubiera podido participar, pues ya sentíamos que se venía la solicitud de amparo.

Ahora bien, respecto al licenciado López Portillo, creo que todos los seres humanos tenemos caídas y él las tuvo también, indudablemente; pero yo siempre he tenido buena referencia de él. No porque me haya dado la oportunidad de llegar al máximo tribunal de la República, sino por lo que pude conocer de él.

311

En alguna ocasión, cuando yo era presidente del Tribunal Fiscal de la Federación, hicimos una campaña de divulgación para dar a conocer lo que era el tribunal, que entonces dependía presupuestalmente de Hacienda. La campaña explicaba las funciones del tribunal, así como los derechos de los mexicanos y sus obligaciones. Cuando, como resultado de la campaña, empezó a aumentar el trabajo me dijo: «Oiga, es la primera vez que veo que un funcionario hace una campaña pública para tener más trabajo». Y sí, efectivamente se incrementaron mucho los asuntos; el Tribunal Fiscal gozaba de una gran simpatía y confianza por parte del pueblo. Recuerdo que 80% u 82% de los casos resueltos habían sido favorables a los particulares, por lo que era un buen filtro para evitar que llegaran al Poder Judicial Federal demasiados asuntos.

A mí, quien me propuso como ministro de la Corte ante el presidente Luis Echeverría fue el entonces secretario de Hacienda, José López Portillo; mejor dicho, le transmitió una solicitud que yo hacía como presidente del Tribunal Fiscal de la Federación para que en la siguiente designación de ministro de la Corte, si fuera posible, un magistrado del Tribunal Fiscal de la Federación ocupara ese alto sitial. Ésa fue mi solicitud. Llegado el momento, hubo una terna en que se ponía en el despacho de los

asuntos a los más antiguos y a los más activos en el trabajo. Ésa se pasó, porque yo le dije al señor secretario que no estaba pre-tendiendo eso para mí, ya que yo todavía tenía poca edad. Pero cuando llegó la solicitud firmada por mí, en la que pedía que tomaran en cuenta la posición de magistrado del Tribunal Fiscal, la suerte me acompañó, ya que el único nombre que iba era el mío; no iba la hoja de la terna. Es sólo una suposición, pero tal vez ahí estuvo la mano del señor José López Portillo.

Creo que la mayoría de los ministros nos enteramos de la expropiación el día de la sesión del último informe. Ya en la Cámara de Diputados, el jefe de la policía del Distrito Federal, el general Arturo Durazo, se acercó a alguno de nosotros y le dijo lo que iba a suceder. Fue un golpe fuerte el que recibimos porque vimos que sería de gran trascendencia.<sup>2</sup> Pero, a medida que pasa-

---

<sup>2</sup> La situación actual de la banca lo ha venido a confirmar, pues si bien en aquel momento había problemas, existían fallas, la vigilancia sobre las instituciones de crédito era bastante buena, severa. Por el contrario, el desfalco de las finanzas públicas que significó el FOBAPROA pudo deberse a una falta de supervisión sobre los bancos reprivatizados, historia ésta que siguió a una etapa de estatización no favorable para el desarrollo bancario y su consecuente reprivatización mal realizada. Antes de la nacionalización, los bancos tenían problemas, indudablemente, pero se habían ganado la confianza del público y eran instituciones sólidas. Además, en general la banca era nacional; había socios extranjeros, pero esencialmente era nacional.

Lo que me preocupa hoy es que la banca se encuentra prácticamente en su totalidad en manos extranjeras. No creo que sea un nacionalismo absurdo, es sólo que creo que la mejor forma de financiar el desarrollo del país es con una banca propia y el apoyo del Estado. El papel de la banca entonces era muy importante. Ahora, por ejemplo, no cumple con su papel histórico, vive prácticamente de las comisiones que cobra. Pero entonces, ¿y todo lo demás qué? No es que crea

ba el informe, creímos que había sido un rumor infundado, ya que no se decía nada de la expropiación.

Se habló mucho de la nacionalización de la banca, pero en realidad fue una expropiación por causa de utilidad pública. El presidente le quiso dar el visto de nacionalización para que la noticia no fuera tan fuerte. Pero, a pesar de eso, la impresión que nos causó fue grande, cuando menos entre los que estábamos en la Cámara, porque yo creo que fueron muy pocos, si no es que ninguno, los que conocieron previamente la noticia. No se había publicado artículo periodístico alguno donde se hablara de esa posibilidad, aunque había rumores.

313

El general Durazo nos transmitió la noticia a manera de chisme. ¿Con qué fin? Tal vez con el de darse importancia. No sé, ya murió, así que no lo sabremos. No creo que haya sido una información enviada, más bien él quiso darla, ¿por qué?, simplemente porque él lo sabía. Él estaba encargado de proteger los bancos que se iban a expropiar y su comisión era no permitir la entrada de nadie. Por cierto, en aquellos días se dijo que la Suprema Corte le había impuesto al general Durazo la toga y el birrete, pero no fue así; en realidad fue una sociedad diferente en la que participaba un ministro veracruzano que había sido presidente de la Corte muchos años, esto fue lo que causó la confusión.

El día 1 de septiembre de 1982 todos nos quedamos petrificados; fue un impacto grandísimo. Los ministros estábamos en una sola fila, que corría del primero o segundo corredor al del centro, salvo el presidente de la Corte, que se encontraba en el presidium. Sin duda hubo aplausos de parte del público. En aquel momento hubo manifestaciones de apoyo y nosotros no podíamos estar ni con unos ni con otros; para ser buenos jue-

---

que todo debe estar en manos mexicanas, pero creo que los mexicanos nos merecemos más porque es nuestro país y no tenemos otro.

ces teníamos que pretender serlo. Además, la Corte siempre fue parca en aplausos durante los informes.

#### LOS DECRETOS

314

Fueron tres los decretos que indudablemente afectaron la situación de los bancos: dos publicados el mismo día del informe, uno que determinaba la nacionalización de la banca privada y otro que establecía el control generalizado de cambios, y uno más del 6 de septiembre que dispuso que las instituciones de crédito expropiadas operarían con el carácter de instituciones nacionales de crédito. Pero hubo un cuarto que fue definitivo, el del cambio al artículo 28 constitucional, publicado el 17 de noviembre de 1982 con una ampliación del 3 de febrero del siguiente año, que canceló la posibilidad de dar autorizaciones o concesiones a los particulares para operar bancos de depósito y crédito privados.

También debemos recordar que el decreto de expropiación afectó a todos los bancos salvo unos cuantos, entre ellos uno estadounidense con una sucursal en México, el Citibank. Entiendo que había representaciones que realizaban algunas operaciones, pero no funcionaban como banco; creo que el único autorizado era Citibank. Los bancos nacionales como el Banco Obrero, la Nacional Financiera, el Banco de Comercio Exterior, etcétera, siguieron operando sin cambios. Por lo tanto, el decreto afectó fundamentalmente a los banqueros y a la banca privada en general.

En el supuesto de que se hubiera querido evitar la expropiación, un camino habría sido el retiro de las concesiones, pero también con eso había problema, jurídicamente hablando, ya que no se hubiera podido tomar posesión de los bancos. Los bienes eran propiedad de los banqueros y, al revocarse o cancelarse una concesión o autorización, ¿qué habría pasado con los bienes?, ¿cómo podrían haber operado los bancos sin interrupción?

No sé qué otras razones pudieron estar presentes, pero era más fácil la expropiación que la cancelación o la revocación de una autorización o concesión. Entonces, se adoptó aquella medida por ser más veloz y de actuación inmediata. Yo creo que no había de otra. Y también creo que no sólo fue decisión del presidente; algunas personas, abogados connotados, deben haber dicho: «Oye, cuida el aspecto jurídico» y entonces eso cuidó. López Portillo tenía sensibilidad, criterio jurídico sobre todo. Por eso yo creo que no encontró más salida que ésa.

315

#### LA DEFENSA JURÍDICA

Los banqueros solicitaron dos amparos: uno en contra de la expropiación y el otro en contra de las modificaciones al artículo 28 constitucional porque vieron muy claramente que, aun cuando se ganara el primer amparo, no se iba a conseguir ningún beneficio al haberse cambiado la Constitución. Entonces tuvieron que impugnar, me parece que debidamente, esa modificación constitucional, ya que ahí estaba la dificultad. Los abogados previeron que si no lo hacían, perderían de todas, todas.

Se admitió el primer amparo (el 322/82-2) pero, cuando se empezaba a tramitar, vino la modificación a la Constitución, y entonces, al quedar aquél sin materia, interpusieron el segundo (el 410/82) ante el juez cuarto de distrito en materia administrativa del Distrito Federal, el magistrado Efraín Polo Bernal. El día 15 de diciembre fue admitida a trámite la demanda de garantías que interpusieron los abogados Ramón Sánchez Medal y Vicente Aguinaco Alemán, en representación de los bancos del Atlántico, Nacional de México, COMERMEX, de Crédito y Servicio, Sofimex, Confía, del Noroeste, Mercantil de Zacatecas, de Provincias, Cremi, General de Capitalización, de Tuxpan, Bancomer, Popular de Edificación y Ahorro, Comercial Capitalizador y Banco de Cédulas Hipotecarias. A partir de esa fecha, las auto-

ridades señaladas como responsables en la violación a diversos artículos de la Constitución, entre ellos el 28 —el Congreso de la Unión, las legislaturas locales, el presidente de la República y los secretarios de Gobernación, Hacienda y Trabajo—, tuvieron cinco días para formular sus informes justificados; se fijó el 17 de enero como fecha para la celebración de la audiencia constitucional. Ésta, sin embargo, no se celebró. El secretario de Gobernación, en nombre del presidente de la República, presentó una queja contra la admisión de la demanda de amparo, interpuesta por cambios a la Constitución el 5 de enero de 1983, y el caso tomó otro rumbo.

#### DEL RECURSO DE QUEJA A LA DECLARACIÓN DE LA CORTE

Con la queja presentada por el secretario de Gobernación en contra de la admisión de la demanda, la situación comenzó a tornarse grave para los banqueros. Los argumentos de la queja, esgrimidos por los licenciados Fernando Lanz Cárdenas, Eduardo Aguilar Cota y Luis Tirado Ledezma, quienes fungían en aquel momento como magistrados del Primer Tribunal Colegiado de Circuito en Materia Administrativa, fueron: falta de personalidad y capacidad de los promoventes, falta de requisitos y de objeto legal de la demanda, falta de congruencia en la fundamentación de la demanda y falta de competencia del Poder Judicial Federal para revisar o modificar la Constitución o para enjuiciar al poder revisor de la Constitución. Cada uno de ellos fue refutado por la defensa, por medio de un recurso de revisión presentado el día 27 de enero, con argumentos muy sólidos, no obstante lo cual el 31 de enero de 1983 se revocó la admisión del juicio de amparo del 15 de diciembre anterior por «notoriamente improcedente la demanda de garantías».

Para empezar, citando al jurista Alfonso Noriega, los abogados precisaron que la queja es un medio de impugnación

de la conducta de una autoridad, cuya finalidad es corregirla y no enmendar o revocar una resolución judicial, como ocurrió. En relación con la improcedencia de la demanda de garantías, apuntaron que la última palabra en materia de interpretación de la Constitución la tiene la Suprema Corte de Justicia y no los tribunales colegiados, uno de los cuales había decidido desecharse el amparo de un asunto que sólo podía ser conocido por el máximo tribunal.

En cuanto a la falta de competencia de la Corte para revisar o modificar la Carta Magna o para enjuiciar al poder revisor de la Constitución, la argumentación fue sumamente interesante en virtud de que escarbó en el origen mismo de la ley suprema y su espíritu y dado que el juicio de garantías que se solicitaba constituía el primer cuestionamiento legal que se hacía en México en contra de una reforma a la Constitución, no obstante que en ese momento nuestra ley suprema ya había sido reformada en más de ochenta ocasiones.

Sánchez Medial y Aguinaco Alemán expresaron que el poder revisor de la Constitución no es un Congreso Constituyente, ya que se trata también de un poder constituido, pues el único poder constituyente fue la asamblea reunida en Querétaro en 1917. Por tanto, la demanda de amparo buscaba preservar la integridad de la Constitución y salvaguardar los principios fundamentales que la reforma al artículo 28 pretendía destruir.

El paso siguiente fue la resolución del 21 de febrero de 1983 dictada por el presidente del máximo tribunal, licenciado Jorge Iñárritu, en estos términos: «... el recurso que en el caso se hace valer, por no encontrarse instituido en disposición legal alguna, es notoriamente frívolo e improcedente, razón por la cual, con apoyo en lo dispuesto en el artículo 90 de la ley de la materia, debe desecharse de plano». El señor ministro alegó a favor de esta resolución que aquéllas que dictan los tribunales colegiados de circuito son definitivas y sólo procede contra ellas

el recurso de revisión cuando se trata de sentencias dictadas en amparo directo, en las cuales se decide sobre la constitucionalidad de una ley.

Todavía el 1 de marzo la defensa presentó un recurso de reclamación, fundado en el artículo 107 de la Constitución, en el que se dice que se permite el recurso de revisión ante la Corte contra la resolución de los colegiados que decidan sobre la constitucionalidad de una ley, lo cual significa que sólo a ella corresponde decir la última palabra acerca de la interpretación directa de un artículo de la Constitución.

318

Después de un largo periodo de ocho meses de espera a la respuesta al recurso de reclamación interpuesto por la defensa, en sesión del día 22 de noviembre, la Corte cerró el caso con la declaración de infundado el recurso de reclamación. El debate abrió con la ponencia de la ministra Gloria León Orantes, que pidió se declarara infundado el recurso de reclamación interpuesto por los bancos afectados. En esa sesión hubo una oposición mínima de dos ministros —yo uno de ellos— que creíamos que, a pesar de que se argumentaba que no estaba formalmente estatuida la revisión de una queja, la Corte, como juzgador supremo, tenía facultades para enterarse de la verdad y, en un momento dado, tratar de aplicar la ley y hacer justicia.

Con clara inteligencia, el ministro Alfonso López Aparicio esgrimió argumentos a favor de que se admitiera el recurso de revisión, ya que consideraba que el juicio de amparo es una institución creada dentro del régimen de derecho del Estado mexicano con una finalidad terminante: la defensa de los particulares frente a un posible acto arbitrario del Estado; lo entendía como un instrumento creado para favorecer a los gobernados frente a los gobernantes y no al revés.

Por su parte, el ministro Mariano Azuela Güitrón respondió con argumentos de forma al planteamiento de López Aparicio, que pedía una oportunidad para tratar el fondo del problema.

Le dio la razón a éste en cuanto a que el amparo debe ser interpretado de tal manera que las partes no queden en indefensión, pero expuso que en este caso el legislador dejó vacíos en la ley al no dejar claro que, en pronunciamientos sobre inconstitucionalidad de las leyes, el asunto debe recaer en el pleno de la Corte y no en órganos inferiores. La Suprema Corte —concluyó—, que es la guardiana de la Constitución, debe ser celosa de no ir más allá de la Constitución, porque entonces sería ella la primera, so pretexto de la bondad del amparo, en colocarse por encima del poder constituyente.

319

Por mi parte, de acuerdo en todo con las opiniones del ministro López Aparicio, sólo agregué que la Suprema Corte de Justicia estaba obligada a aceptar el recurso de revisión porque al no entrar al estudio de los problemas trascendentales para la nación, no estaríamos cumpliendo con nuestro cometido: vigilar la exacta aplicación de la Constitución y de las leyes que de ella emanan.

Ésa fue la posición que sostuvimos López Aparicio y yo. Como experiencia personal a este respecto, recuerdo la noche en que se declaró infundado el recurso de reclamación porque mi hijo, que en ese entonces estudiaba leyes, me expresó su decepción por la manera en que se practicaba el derecho en nuestro país y su deseo de dejar la carrera por ese motivo. Yo le contesté con mi propio caso al exponerle que hice uso de mi libertad al fijar mis puntos de vista aunque el debate se hubiera resuelto en otro sentido. Por cierto, en relación con dicho debate, tengo la impresión de que en *El fraude a la Constitución*, de Ramón Sánchez Medel, faltaron algunas de las intervenciones que se presentaron en el pleno. Según este libro, en el que el autor reconstruye la defensa de los banqueros, fue un debate muy breve, pero yo recuerdo que no lo fue tanto. Ya quedamos pocos de los ministros que participamos en esa discusión, sin embargo, hay algunos que todavía la recuerdan.

## CONSECUENCIAS DE LA ADMISIÓN DE LA DEMANDA

320 La admisión de la demanda tuvo consecuencias para el magistrado Polo Bernal. Se decía que un partido político había conseguido el amparo corrompiendo al magistrado y, como yo era visitador, pedí que me llevaran el expediente. Jurídicamente estaba bien, yo no vi ningún problema, ningún signo de cohecho o corrupción, por lo que el magistrado Polo Bernal salió bien librado de ese asunto. Pero ese fue apenas el inicio pues algunos meses después vino la acusación de que Polo Bernal trabajaba fuera de la Corte con una remuneración, lo que no estaba permitido.

Durante una sesión del pleno, el ministro Mariano Azuela Güitrón dio a conocer una serie de hechos en contra del licenciado Polo Bernal; aducía que el juez no podía prestar servicios remunerados y, sin embargo, lo hacía. Fue tan convincente, que casi consigue que en ese momento se le consignara, aun sin la audiencia a la que tenía derecho. Se encargó el asunto a la Comisión de Gobierno de la Corte y en la siguiente sesión del pleno el ministro Azuela llevó pruebas contundentes de la colaboración que el magistrado prestaba en el Seguro Social. Por tal razón, se tomó la determinación de separarlo de su encargo como juez cuarto de distrito en materia administrativa en el Distrito Federal y se le dio de baja en el Poder Judicial.

Después del incidente se inició una campaña de prensa adversa por la medida disciplinaria que había tomado la Suprema Corte. Incluso Mariano Azuela me dijo que estaba arrepentido de haber denunciado la falta cometida por Polo Bernal por el problema que se había derivado de ella, pero el perjuicio ya se había causado. Él mismo pidió que le diéramos entrada al magistrado nuevamente en el Poder Judicial, pero no había elemento que nos llevara a modificar la decisión. Si lo hubiera habido, bien, pero no nada más por el remordimiento de haber tomado una mala decisión.

En aquel momento el Poder Judicial no pagaba muy buenos sueldos. Yo me fui como ministro de la Corte con un sueldo menor que el que obtenía como presidente del Tribunal Fiscal. En este sentido era entendible la falta cometida por el magistrado Bernal.

#### LOS JUECES ACTUARON BAJO PRESIÓN

El caso de Polo Bernal nos lleva directamente a la pregunta de si los jueces fueron o no sometidos a presiones durante el periodo de presentación de recursos en busca de que se revirtiera la decisión de expropiar la banca.

321

Puedo hablar por mí y decir que no las tuve; sin embargo, valdría la pena encontrar las razones que nos impidieron ir al fondo de la cuestión, porque es innegable que nosotros, el Poder Judicial Federal, nos vimos cortos. Fue una lástima no haber entrado al análisis, porque tal vez hubiéramos mejorado el funcionamiento de la Corte; la hubiéramos dignificado, lo que habría significado fortalecerla para, entre otras cosas, cerrar la puerta a las presiones.

Por ejemplo, a los informes que rinde el presidente de la Corte no acudían los otros poderes, lo cual podía ser tomado como desdén de parte del Legislativo y el Ejecutivo a un órgano que la Constitución estableció como su igual; Miguel de la Madrid, fue el primer representante del Ejecutivo que asistió a uno, cuando menos en la época moderna. A partir de entonces se inició la costumbre, pero fue el primero que nos dio ese principio de dignidad.

Fue él también quien nos dio oportunidad de que fuera el pleno de la Corte el que presentara candidatos para ministros, porque decía: son ustedes los que deben participar. Miguel de la Madrid y yo éramos amigos, pero cuando asumió la presidencia hubo menos contacto, quizá se molestó por el sentido de

mi voto después del debate en el que se rechazó la demanda de amparo de los banqueros, pero no creo porque dio muestras de institucionalidad. Era respetuoso; sin embargo, creo que durante el episodio de la expropiación él no quiso jugar en contra de su predecesor.

322      Respecto a nosotros, sí ha habido presiones, las sigue habiendo, somos seres humanos. Recuerdo que tiempo después, en alguna comida, tuve oportunidad de ver al licenciado López Portillo, cuando ya no estaba en funciones; me hizo la pregunta de por qué había yo votado como lo hice en el pleno. «Señor —le contesté—, yo entendí que usted me había mandado a la Corte para aplicar la ley y tratar de obtener justicia, por eso voté así».

Creo que ahora el Poder Judicial está actuando con más independencia, pero por ejemplo, durante el cambio constitucional de 1994, los ministros de la Corte no fuimos capaces de defender nuestra posición al dejar al país por dos o tres meses sin uno de los poderes, el Judicial. ¿Por qué ocurrió esto? Sencillamente porque habíamos estado ocupados consiguiendo mayor fortalecimiento.

En aquellos días, la Corte se encontraba bajo sospecha de corrupción y éste pudo ser un resquicio para coaccionarla a favor de la modificación al artículo 28 y su aplicación retroactiva. En un momento dado hubo una auditoría fiscal a siete ministros, en la que no encontraron nada. Fue una auditoría especial, pero nosotros ya habíamos presentado nuestras declaraciones patrimoniales, que se suponía eran secretas. Entonces se demostró que estábamos más o menos bien. Ahora, más o menos no quiere decir lo mismo que para el paisano que, perseguido por la justicia, rindió su declaración y al preguntarle si él era gente honrada, contestó: «Honrado, honrado, honrado, no; honrado a secas sí».

Sí, se creía que había una gran corrupción en la Corte. Yo era el decano en ese momento y noté que las baterías estaban enfiladas

contra nosotros. Pero estaban equivocados. Por ejemplo, yo vivo en la misma casa que adquirí en 1965 y la propiedad de Coahuila también es de esas fechas. Pero, indudablemente, habrá casos en que no se pueda justificar el patrimonio de algunos jueces.

Un mes antes de que se practicaran aquellas auditorías hubo un detalle que me llamó la atención. Sin que yo me percatara, apareció en mi cuenta de cheques un depósito mayor. Entonces, hablé al banco para aclararlo y supe que el depósito había sido hecho quince días antes; pero así como llegó se fue. El incidente me pareció sospechoso, pero toda la explicación que recibí fue que había sido un error. Pedí que contestaran por escrito a mi solicitud de aclaración, porque eran los tiempos en que la Corte estaba bajo la mira. No era la primera vez que se cometía ese «error», muchas veces lo habían hecho. Depositaban una cantidad e inmediatamente la retiraban, pero, por lo pronto, ya había entrado a la cuenta.

En resumen, sí había presión. Ahora que lo recuerdo, yo mismo fui sometido a presión cuando analizamos el proyecto de resolución de los *mexdólares*; por fortuna, no prosperó. De hecho, lo único que se ganó con aquella cadena de acontecimientos fue lograr que los *mexdólares* se devolvieran en la misma moneda en que se había pactado el depósito.

El caso de los *mexdólares* me pareció un acto indebido del Estado, con poca juridicidad también, porque no se valía devolver en moneda nacional los depósitos hechos en monedas extranjeras. Recuerdo haberle dicho alguna vez a un funcionario: no hay 12 mil millones de dólares para pagar los depósitos, pero el Estado fue el que se los gastó, así que tenemos que pagarlo. ¿Cómo íbamos a permitir que unos cuantos que tenían los dólares lo pagaran por nosotros? No fue fácil la resolución, o lo era desde el punto de vista jurídico, pero fue difícil llegar a su culminación. Vimos que el principio jurídico era: si se habían depositado dólares, tenían que devolverse dólares. Algu-

nos bancos decían: es que el depósito fue en pesos y nosotros lo cambiamos aquí. Sí, pero el contrato se pactó en dólares.

324 Algunos se fueron al amparo; yo siempre he dicho que quienes fueron a juicio y se mantuvieron en él perdieron en última instancia. En cambio, los que aceptaron los pesos de inmediato, compraron dólares en el extranjero y se cubrieron. Los que se comportaron patrióticamente, los nacionalistas, los que pensaron en que la justicia los debía proteger fueron los que perdieron. Porque, a pesar de que ganaron el amparo y se les devolvió su depósito en dólares, para entonces el tipo de cambio era muy diferente y tuvieron pérdida. Cuando el banco era acreedor, el cambio se fijaba en 50 pesos por dólar; cuando era deudor pagaba cada dólar a 70 pesos. En este caso hubo mucha presión, pues, efectivamente, eran muchos dólares, era mucho dinero que tenía que pagar el Estado. Pero el Estado es el pueblo, somos todos, y yo creo que era lo correcto.

Hubo persecución de sacadólares, incluso se dio a conocer una lista de personas en la que había uno o dos nombres de gente que yo conocía, pero ellos no podían ser sacadólares. Así que no sé de dónde sacaron esa lista; era muy difícil que fuera confiable, porque no había control de cambios; se conocía el monto global de la salida y entrada de divisas, pero no de quién entraba o salía con ellas. Por cierto, uno de los diputados más activos en esa persecución fue Leopoldino Ortiz Santos, quien sería ministro de la Corte posteriormente.

#### EL PODER JUDICIAL PERDIÓ UNA OPORTUNIDAD

En conclusión, es indudable que hubo una tendencia, una posición preestablecida y los ministros se ajustaron al artículo 103 de la Constitución y al 1 de la Ley de Amparo para hacerla valer, pues en ellos se establece que las demandas sólo se admiten bajo tres supuestos: por leyes o actos de autoridad que violen las

garantías constitucionales, por leyes o actos de la autoridad federal que vulneren o restrinjan la soberanía de los estados y por leyes o actos de la autoridad de los estados que invadan la esfera de la autoridad federal, y ellos dijeron: la demanda no encaja en ninguno. Pero es claro que el primero se refiere a la violación de las garantías individuales y desde luego que se daba este supuesto. Por eso nuestra idea era conocer de esos problemas, pero no hubo posibilidad porque no entramos al fondo.

Yo tengo la impresión de que, al argumentar que no existía el recurso, encontraron la salida para no intervenir. Decían que no era amparo directo y que no teníamos por qué analizarlo, que no teníamos facultades para analizarlo. Pero nosotros pensábamos que, como jueces supremos, podíamos entrar a estudiarlo, y más un problema de constitucionalidad que afectaba a todo el país.

325

Indudablemente existía la idea —todavía existe— de que ya no se podía dar marcha atrás en la expropiación pero, desde el punto de vista jurídico, sí se podía. Precisamente la demanda de amparo es para eso: para volver las cosas al estado en que estaban. Por eso es que sí se hubiera podido. De lo que más tarde nos dimos cuenta es de que quedaron algunos resquicios y por ahí actuó la autoridad. Como decía yo al principio, la modificación de la Constitución en su artículo 28 fue uno de ellos, porque se dieron cuenta de que tal como estaba redactado abría a los afectados posibilidades de defensa. Sin embargo, eso para mí no hubiera sido de gran importancia. Quizá se pensaba que si ya la Constitución le daba al Estado, y sólo a él, la posibilidad del servicio de banca y crédito, entonces ya no podía hacerse nada.

Yo siempre dije que los jueces y magistrados, los jueces fundamentalmente, siempre se iban por el lado más fácil, sobreseer o desechar una demanda de amparo, porque con eso no tenían ninguna responsabilidad y era lo más sencillo. Pero el juez está obligado a ver la demanda y con base en ella, admitirla

o negarla, ya que, indudablemente, hay cosas que no llenan los requisitos pero, cuando menos, se deben requerir.

En la época en que yo estuve, el pleno de la Corte designaba a los jueces y a los magistrados, y éstos acostumbraban ir a despedirse de los ministros antes de tomar posesión de su nuevo cargo. Entonces, yo siempre les decía: «No se les olvide que en materia de amparo no sólo se niega y se desecha, sino también de vez en cuando se concede», y ellos reían a carcajadas. Pero es que muchas veces el juez pretende que el amparo es para defender al Estado y no es así: el amparo es para defender la constitucionalidad de los actos, la no violación de las garantías, etcétera. Es más bien para los particulares, es el arma para defenderse de la posible agresión del Estado. Y eso es lo que defendimos en última instancia en la discusión de la revisión de la queja.

¿Por qué queríamos nosotros seguir estudiando el asunto? Por varias razones; en primer lugar, para tratar de encontrar la verdad legal; en segundo lugar, por la no retroactividad de la ley, de leyes posteriores al acto que afectan, aun cuando se trate de una modificación constitucional. Se decía que la Corte no tenía facultades para revisar las normas constitucionales, pero entonces, ¿quién las tenía? Es ahí donde existía la discusión y, en mi opinión, podíamos entrar en el debate.

¿Cuántas veces hemos modificado nuestra Constitución? ¿Quién la modifica? El Legislativo, evidentemente, pero el Judicial está para dirimir desacuerdos. Si una norma nueva va en contra de normas anteriores a la Constitución, no es válida. Ésa era nuestra idea, pero lo importante era entrar al problema, por eso se habla mucho de que el Poder Judicial perdió esa oportunidad.

Creo que había por ahí alguna resolución en donde se decía que el juez no tenía facultades para entrar a estudiar la Constitución. Sin embargo, la misma Constitución habla de que es la ley suprema pero también es una ley. Por tanto, sí había un precedente o algunos precedentes, y eso era precisamente lo

trascendente. En primer lugar darle alzada a la Corte, darle importancia.

Los abogados de los banqueros manejaron bien el asunto y fueron a todas: que no existía el recurso, que no estaba tipificado en la ley porque se trataba de un amparo indirecto y sólo en los directos se puede analizar la constitucionalidad, etcétera; pero de lo que se trataba era precisamente de analizar la constitucionalidad, aun cuando en efecto existía el precepto expreso en donde se dice que habrá segunda instancia en la Corte cuando sea amparo directo y se trate el problema constitucional. La realidad es que no tuvimos siquiera la posibilidad de la discusión de fondo del asunto.

327

Yo me he hecho la pregunta, ¿qué habría pasado si se hubiera concedido el amparo? La reforma a la Constitución, en efecto, ya no se podía eliminar, pero hubieran podido seguir operando con la vieja concesión, con la misma autorización. ¿Por qué?, porque era anterior a la modificación constitucional y la misma Constitución prevé que a ninguna persona se le puede aplicar una ley posterior al acto.

Otro punto del debate fue el carácter de ley de la Constitución. En la misma Constitución se habla de ley, la ley suprema, entonces es una ley. ¿Por qué no íbamos a poder analizar por la vía del amparo si la modificación a la Constitución estaba bien o mal, si no es el constituyente originario el que la está modificando? El órgano reformador no vivió las balas, no vivió los problemas que nos trajeron una o varias revoluciones, por lo tanto, creo que tiene que ser uno de los poderes el que analice: el Judicial. En efecto, uno lo modifica —el Legislativo con la anuencia de los congresos locales—, pero el único intérprete tiene que ser el pleno de la Suprema Corte.

El Ejecutivo, por su parte, jugó bien sus cartas, completó la expropiación con la modificación a la Constitución y nosotros, los jueces, la aceptamos y dijimos que no se podía analizar. Al

aceptar que la modificación a la Constitución no le daba ningún derecho de revisión a los otros poderes, se estaba admitiendo la posibilidad de que hubiera violación de garantías a derechos individuales sin meter la mano, y claro que había una violación, porque se aplicó una nueva ley a un hecho anterior.

328 De haberse admitido, se hubiera dado una discusión muy importante en México sobre las modificaciones constitucionales y sobre la actuación del Ejecutivo federal. En ella se habría dado su lugar a un vigilante actuante que está supervisando la actuación de todos: el Poder Judicial. Creo que teníamos posibilidad de hacerlo como órgano supremo. Podíamos haber entrado a estudiar el problema, aunque no supiéramos qué es lo que hubiera sucedido, ya que muchas veces los votos son impredecibles.

El día 23 de noviembre de 1983, siguiente al de la sesión de la Corte en que declaró infundado el recurso de reclamación de los banqueros y con la que dio fin a la demanda de amparo, el ex-ministro de la Corte José Rivera Pérez Campos nos dirigió a López Aparicio y a mí una carta que resume en lo esencial la importancia de aquellos hechos:

*Yo no recuerdo que, con la seriedad y gravedad del caso, alguna vez se haya llegado a plantear al Poder Judicial de México, una cuestión de tanta importancia. Nunca en su historia la Suprema Corte tuvo ante sí un problema más trascendental. De haber entrado a su estudio y haber llegado a adoptar una resolución congruente con el mismo estudio, habría llevado a cabo un auténtico acto de Poder Público. México habría dado al mundo una esplendorosa lección de «juricismo». Nuestro Estado de Derecho se habría visto fortalecido con un hecho palmario y trascendental. Como nunca, habrían inspirado confianza nuestras instituciones, para ser vistas con orgullo por el pueblo. Habríamos salido de esa prueba con alto prestigio de fieles practicantes de la Democracia. Y todo ello por la única razón de admitir que se discuta en los tribunales el problema de la constitucionalidad —es decir, de la juridicidad de las normas que*

*formalmente lo son, pero que dejan pendiente el problema sustantivo—.  
¡Lástima grande que nada de esto se realizara! ¡Lástima que la Suprema  
Corte quedara pequeña ante el llamado que le hacía la historia!*





# LA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA Y «MÉXICO EN LA LIBERTAD»

*José María Basagoiti Noriega<sup>1</sup>*

## INTRODUCCIÓN

No podemos tratar el tema de la expropiación de la banca sin referirnos al pronunciamiento de indignación de los ciudadanos que la precedió y que se encendió como consecuencia. El movimiento «México en la libertad » surgió como respuesta al riesgo que el sistema autoritario de gobierno representaba para la libertad constitucional de los mexicanos.

Hasta entonces, el sector empresarial consideraba que su papel era solamente en el área económica. «No participar en política.» Sin embargo, la amenaza a sus derechos y las inadecuadas políticas sociales y financieras le hicieron cambiar su pasividad para ser parte activa de los acontecimientos.

La expropiación de la banca mostró cómo, de golpe, se podían cancelar los derechos de los ciudadanos a partir de una decisión arrebatada del gobierno. Las consecuencias de esta decisión tuvieron un impacto en el régimen priísta mucho más allá de lo previsto. El suceso rompe los límites y los esquemas de la participación del sector privado y con ello hace que los empresarios pasen a la arena política, lo que marca el principio del fin del sistema de dictadura de partido disfrazada de democracia.

---

<sup>1</sup> Presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana, 1982-1984.

ANTECEDENTES CULTURALES E IDEOLÓGICOS DEL MOVIMIENTO  
«MÉXICO EN LA LIBERTAD»

332 La ideología del movimiento tiene sus antecedentes en la filosofía social de la empresa y su correspondiente responsabilidad, la cual se había venido infiltrando desde años atrás en el pensamiento del empresariado nacional. Al comienzo de los años sesenta se fundó la Unión Social de Empresarios Mexicanos (USEM). Hasta entonces se percibía a la empresa como un ente estrictamente económico y, por lo tanto, era inconcebible que tuviera ideas sociales, al grado de que algunos banqueros llegaron a llamarnos comunistas, mientras que la terminología del gobierno nos negó el calificativo de «sector social» para darnos el de «sector privado» (¿individualista, privado de sensibilidad y conciencia social?).

El argumento era que la responsabilidad social era del gobierno y los sindicatos; a las empresas privadas únicamente correspondía la función económica. Es decir, se consideraba que los empresarios no eran quienes tenían que defender los derechos sociales de los trabajadores y los consumidores, ya que eso le correspondía a los sindicatos y al gobierno. A los empresarios les correspondía —o se les permitía— exclusivamente defender sus utilidades. Éramos un sector privado, no un sector social. Éramos «el lucro», no un bien social.

En USEM era nuestra opinión que se debía hacer una más ética y más humana distribución de responsabilidades. Había que defender las utilidades, pero para construir el bien social, porque las utilidades sin últimos fines sociales no tienen sentido y no se justifican moralmente. En alguna ocasión Manuel Espinosa Yglesias me llegó a decir: «Pero ustedes, ¿por qué tienen tanto interés en lo social? Ya habrá quien se ocupe de ese tipo de cosas». Y mi respuesta fue: «No, don Manuel, si no nos ocupamos también nosotros, los empresarios, no habrá bien social;

nosotros, en el buen orden económico, hemos de resolver los problemas sociales que nos corresponden». Con los años se ha llegado ya a la idea y a la práctica de la Empresa Socialmente Responsable (ESR).

En el ámbito empresarial existía también la idea generalizada de que no se debía ser político y si un empresario se metía en política es que era un insensato. No obstante, no siendo ni queriendo ser políticos profesionales —o vividores de la política—, muchos estábamos conscientes de nuestras responsabilidades políticas, como ciudadanos.

333

El sapientísimo don Manuel Gómez Morín pensaba: es necesario que el país esté bien gobernado, pero para que el país esté bien gobernado primero tiene que haber ciudadanía, tiene que haber pueblo, tiene que haber ciudadanos. Nuestra primera misión, antes de aspirar al poder, es hacer ciudadanía. No teníamos ciudadanía, el PRI había acabado con la vocación ciudadana. Éramos limosneros de los políticos, a quienes había que pedirles todo y que lo prometían todo. Los políticos «profesionales», los que «viven» de la política, nos habían robado nuestra ciudadanía.

Nuestras acciones, las de los empresarios, como las de muchos otros, se dieron en gran medida en conformidad con la vida pragmática del país; los de la USEM tratábamos de acercarlas en lo posible a las concepciones de la doctrina social-cristiana.

Al salir de la presidencia de la USEM, tenía claro que había que tratar de activar la ciudadanía de los empresarios. Es por esto que acepté la invitación de don Roberto Guajardo para formar parte del Consejo de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX).

Fungí como su presidente de 1982 a 1984, de manera que me tocó el final del periodo del presidente José López Portillo y el comienzo del de Miguel de la Madrid. En una ocasión, durante una conferencia que fue reseñada en los periódicos, ensalcé

el papel social de la empresa. José López Portillo comentó que las únicas empresas sociales, con conciencia y responsabilidad social, eran las del gobierno. Las empresas privadas eran «el lucro»; al día siguiente contesté que las empresas del gobierno, con su inevitable ineficacia, destruían o despilfarraban la riqueza que creaban las empresas privadas y por lo tanto, por definición, las empresas antisociales eran las del Estado, es decir, las gubernamentales, llamadas paraestatales. Este pronunciamiento hizo que muchos colegas pensarán que yo era un temerario. Yo no me vi ni como temerario ni como héroe, sino como una persona que había aceptado una responsabilidad y que hasta el último día que fuera presidente de la COPARMEX tenía que responder ante ella. De otra forma, si no era capaz de defender nuestras propias convicciones, debería renunciar.

Desde el liderazgo empresarial se debían promover las ideas de las doctrinas sociales de las que estábamos convencidos. Ese mismo proceso es el que han tenido los que pasan por COPARMEX: la USEM fue la institución doctrinaria y la COPARMEX la de la acción, pero con una doctrina.

COPARMEX estaba comprometida con la formación de dirigentes empresariales. Se desarrollaron cursos de liderazgo empresarial y doctrina social-cristiana que tomaron cerca de 2 mil empresarios a nivel nacional tan sólo entre 1980 y 1982. En ese periodo se formaron numerosos líderes políticos de la oposición y nació la conjunción de la actividad política, paralela o consecuente a la empresarial. Muchos perdieron el miedo y entendieron que el empresario tenía que ser político, porque ser político era ser ciudadano.

#### SE EMPIEZA A GESTAR EL MOVIMIENTO

Junto con Manuel Clouthier, presidente del Consejo Coordinador Empresarial —y quien había salido de las filas de COPAR-

MEX— y Emilio Goicoechea, presidente de la CONCANACO, compartía la visión de que los rumbos del país se estaban torciendo por completo. Se torcían fundamentalmente por esta falta de ciudadanía y el hecho de que la conveniencia y coyuntura «política» todo lo organizaba. Estábamos en un autocratismo total de tipo politicoide, para la conservación del poder, y con el acomodo de los empresarios al sistema.

Por esto, México necesitaba fundamentalmente libertad, con todo y lo que ese concepto, dicho así, sin mayores concreciones y precisiones, puede significar. En realidad, el movimiento «México en la libertad» estaba gestándose desde tiempo atrás por el cansancio que estaban acumulando en los mexicanos los gobiernos del PRI. El sexenio de Luis Echeverría fue el que colmó la inconformidad de todos.

335

Echeverría se creía un mesías. Se hizo acompañar de una serie de ideólogos que estaban completamente fuera de todo razonamiento y aptitud para encabezar un buen gobierno y se alentaban simplemente con izquierdismos emotivos. Las ideologías deben tener un sustento intelectual; cuando están basadas exclusivamente en emociones, tanto el amor como el odio, ya no son sino pasiones presentadas como ideologías.

Echeverría inició, con el populismo del «gasto redentor», un camino hacia su exaltación histórica. Un claro ejemplo fue la expropiación de la agroindustria tabaquera. Echeverría quería hacer una expropiación que lo colocara en la Historia con su fórmula del tripartismo. El propósito: emular a Cárdenas. Las dimensiones fueron muy diferentes y toda la lógica de la expropiación del tabaco fue algo verdaderamente lamentable. Siendo yo en aquel entonces presidente del Consejo de Administración y director general de la Tabacalera Mexicana, puedo constatar que el presidente de la República no actuaba con sensatez. Con la expropiación, Echeverría solamente demostró que no estaba en sus cabales, pues aquella no tuvo ningún sentido, ni social,

ni económico ni político. Lo mismo que la banca, hoy el tabaco en rama está en manos de extranjeros.

Por donde quiera que se mire, Echeverría le dio la espalda a la realidad. Se aferró al tipo de cambio, deuda y gasto. Las decisiones sólo se tomaban desde Los Pinos. El día que se retiró del poder tuvo que reconocer todo el daño que le había hecho a la economía y al peso, en su informe de la nación del 1 de septiembre de 1976.

336

En la confrontación del sector privado con el gobierno de Echeverría, la COPARMEX desempeñó un papel importante; luego, en 1978, Andrés Marcelo Sada, al entregar la presidencia a Manuel Clouthier, declaró que los empresarios mexicanos nunca volverían a ser ciudadanos de segunda clase como en años anteriores, ya no estarían más excluidos de la opinión pública nacional. A partir de entonces comenzamos a estructurar más formalmente la idea de nuestra participación activa.

#### HACIA LA DECISIÓN DE EXPROPIAR LA BANCA

José López Portillo reconoció, en cierta manera, el daño que Echeverría le había hecho al país y tuvo el propósito de acercarse a todas las fuerzas vivas, incluyendo a los empresarios. A quienes lo fuimos a ver, en vísperas de su toma de posesión, nos dio toda clase de esperanzas. Como era de verbo fácil y de simpatía personal, nuestra primera impresión fue que con él sí podríamos cooperar. No obstante, con el tiempo y poco a poco, lo que decía el presidente iba perdiendo valor. A medida que iba avanzando su gobierno, sus actos lo traicionaban. Su inconsistencia, su frivolidad y, en cierta forma, su falta de aptitud para la presidencia de la República nos hicieron barruntar que haría más daño que el propio Echeverría. No era posible encontrar lógica de buen gobierno a sus acciones.

Existieron muchas situaciones que pusieron de manifiesto sus sofismas y en ocasiones, se podría decir, que hasta con buena voluntad.

López Portillo citó en el salón López Mateos de Los Pinos a todos los organismos empresariales y sindicales, es decir, al liderazgo del país. En ese momento, el presidente nos espetó la típica retórica antiempresarial: acusaciones y descalificaciones. Estábamos completamente confundidos. Probablemente alguien o algo le hizo reflexionar que había puesto en su contra a todos los líderes empresariales y, momentos después de haber concluido el evento, nos comunicó el Estado Mayor Presidencial que el mandatario quería hablar con nosotros, los líderes empresariales. Nos recibió en su despacho con una actitud completamente diferente, sumamente amable y apelando a nuestro liderazgo, para encauzar a los empresarios al bien del país. Yo me atreví a decirle: «Señor presidente, ¿usted cree que después de como se ha dirigido a nosotros en el salón López Mateos, nos queda algo de liderazgo?» Su respuesta fue: «¿Pues yo qué dije?». Y no fue sino a través de la lectura de la versión estenográfica de su discurso que se dio cuenta de lo que la retórica coyuntural lo había llevado a decir. Ordenó que se retiraran sus palabras de la versión oficial.

López Portillo contaba con una inteligencia peculiar y un verbo fácil e ingenioso, con una cultura especial, de camaradería y amiguismo; esto último le llevó en muchas ocasiones a ponerse en manos de algunos consejeros que le fueron fatídicos. Por ejemplo, en el verano de 1981, José Andrés de Oteyza lo llevó a destituir a su amigo Jorge Díaz Serrano de la dirección de Petróleos Mexicanos, cuando este último le estaba diciendo la verdad: el mercado petrolero internacional se estaba complicando y las tasas de interés subían. Mientras, López Portillo soñaba con la «administración de la abundancia».

A finales de 1981 hubo una asamblea de la CONCANACO en Cancún. El presidente, con el donaire retórico que le caracterizaba, había prometido maravillas y se había declarado partidario de las tesis de la iniciativa privada. El sector privado creyó que se le había convencido y enderezaba el rumbo. Sin embargo, al poco tiempo sobrevino la devaluación de febrero de 1982 y un mes después los aumentos salariales de 30, 20 y 10%.

338

En ese momento —marzo de 1982— nos percatamos de hasta dónde López Portillo había perdido la senda. Es decir, ya iba completamente a la deriva de los acontecimientos hasta el punto de que los propios trabajadores, a quienes él ponía siempre como pretexto de todas sus acciones, ya no le tenían confianza. Fui, junto con Manuel Clouthier, a ver al presidente para pedirle que diera marcha atrás al aumento salarial (30, 20 y 10%). La devaluación había sido una medida amarga, pero —le advertimos— los aumentos destruirían el efecto correctivo y positivo que pudiera tener. No nos comprendió. López Portillo se obsesionaba; sostenía que no podía echar un cerillo sobre la gasolina que estaba extendida por todo el país.

¿Por qué ese dramatismo de López Portillo?

El presidente nos planteó: ¿y ustedes qué hubieran hecho, si los sindicatos estaban amenazando y podían causar una revolución? Semanas después dialogamos con Fidel Velázquez y le cuestionamos la presión que ejerció sobre el presidente al punto de obligarlo a hacer estos incrementos. La respuesta fue: «Nosotros hicimos lo que teníamos que hacer como líderes y el Presidente hizo lo que no debía hacer como presidente».

Situaciones como esta demuestran hasta qué punto los sindicatos tenían el poder. Todos los gobiernos priístas han sustentado su sistema en el poder de los sindicatos, de las organizaciones campesinas, es decir, de los caciques y de los liderazgos en el corporativismo populista.

A la situación política y económica endeble se sumaba el precario estado jurídica y financiero de los bancos privados. El hecho de que la banca fuera una concesión coartaba extraordinariamente su libertad y, con ello, su responsabilidad. La banca accedía a las peticiones de crédito y encaje que el gobierno le hacía en función del condicionamiento y la implícita amenaza de que, en caso de algún enfrentamiento, podría ser despojada de la concesión. No cabe duda que la situación de la concesión era amenazante. El «riesgo soberano» tranquilizaba «la prudencia» de los banqueros. Lo que se implicaba, en aquel entonces, con lo de «riesgo soberano» es que un país nunca quiebra, pero eso no significa que un gobierno siempre paga; eso es una cosa muy diferente. El mismo López Portillo lo llegó a decir: el que se empobrecía era el pueblo.

339

Siendo parte del grupo financiero de Banamex llegué a comentar en las sesiones del consejo que a la deuda del gobierno se le podía denominar, más que calificar, como «un riesgo soberano», pero lo que verdaderamente se corría era ¡un soberano riesgo! Si los banqueros se hubieran resistido al poder del gobierno, tal vez le hubieran facilitado el camino a López Portillo para expropiar la banca por rebeldía. Sin embargo, ante los ojos del público y los analistas internacionales, esta acción hubiera puesto al gobierno en muy mala situación. Por eso, para expropiar la banca, López Portillo recurrió a la infamia, a la calumnia: «No nos volverán a saquear».

Al llegar los días de agosto, López Portillo ya está completamente desesperado. El 16 de agosto de 1982 reúne al consejo de la Asociación de banqueros y los elogia por lo que han hecho por el país como agrupación gremial, exhortándolos a continuar con su patriotismo y nacionalismo. ¡Cómo los engañó y los traicionó! ¡A ellos, que estaban tan contentos del reconocimiento que les había hecho el presidente! Y quince días después

los denuesta y deshonor frente a la nación entera y ante la comunidad internacional en el informe presidencial. ¡Qué ignominia! ¡Qué infamia!

#### LA EXPROPIACIÓN DE LA BANCA Y «MÉXICO EN LA LIBERTAD»

340

Manuel Clouthier y yo llegamos juntos al Palacio Legislativo, al informe. Cuando entrábamos, algunos miembros de la prensa nos preguntaron si sabíamos sobre la estatización de la banca y ahí fue cuando realmente nos enteramos. Íbamos ya espantados, porque pensábamos que si los periodistas lo sabían, era cierto. Cuando nos sentamos en el lugar que nos tenían asignado ya teníamos más o menos hecha la idea de lo que íbamos a hacer.

En el momento en que López Portillo empezó a hacer su nigromancia politiquera, Manuel y yo nos salimos. Fuimos los únicos en levantarnos y salir del recinto. Evidentemente, aquello fue muy notorio y la prensa se vino detrás de nosotros a los vestíbulos. No recuerdo más que haber dicho: «el presidente se ha vuelto loco», «es una usurpación, un despojo, una traición», algo que, obviamente, no reprodujeron los medios en México.

Todo lo que dijo López Portillo en el informe presidencial fue una impostura histórica que viene a demostrar que la mentira y la calumnia son instrumentos de los políticos mexicanos. Desde mi perspectiva, lo único que estaba claro era que el gobierno estaba atrapado con la banca, de tal manera que no podía pensar jamás en pagar lo que le debía. Creo que mi valoración y mi percepción eran en definitiva las únicas que a grandes rasgos podrían explicar por qué López Portillo tomó esa decisión: había que quitarse a los bancos de en medio. De un solo golpe. En su confusión mental, su objetivo era pasar a ser el gran héroe, el que acababa con los enemigos del país: «No nos volverán a saquear». Sólo a la ignorancia se le puede engañar con semejante afirmación.

La reacción de los banqueros ante la nacionalización de la banca fue entregarla pacíficamente y patentizar la violación jurídicamente. ¿Fue prudencia patriótica? ¿Fue resignación opacada del papel de víctima de la autocracia de nuestro sistema politiquero?

Nuestro movimiento cívico «México en la libertad » ya existía, pero al tiempo que sobreviene esta insania de la incautación no hay más remedio que entrar en serio. Así, nuestro movimiento toma vuelo. Se enciende.

Entre los banqueros, existía el temor de provocar un problema mayor al apoyar el movimiento «México en la libertad». Francamente, nosotros no compartíamos ese temor, por el contrario, estábamos llenos de determinación. Al repasar ahora mi discurso de Mexicali, me doy cuenta de que era incendiario. Eso les pudo asustar a los banqueros y llevarlos a pensar que serían la causa de una revolución y derramamiento de sangre. Por mi parte, escuché esas razones serenamente aunque nunca las acepté, pero comprendo que ellos vieran las cosas de diferente manera; un banquero es cauteloso por naturaleza. Ante los comentarios de que podríamos causar una revolución, sostuve que por el momento y la forma en que ocurrieron las cosas, no era tiempo de ser «prudente». Incluso comenté que la prudencia de los banqueros fue la que llevó a la banca a su expropiación. Al condenarlos, López Portillo contó con ella.

Muchas veces la prudencia se convierte en corresponsabilidad con el que chantajea debido a que no le ofrece resistencia.

Finalmente, los banqueros no iban a hacer nada; aguantaron el golpe calladamente y se dedicaron a salvar lo que quedaba: ¿la honra con la acción jurídica? Nosotros no quisimos escondernos. Nos rebelamos y no sé si fue muy inteligente o simplemente muy salido del corazón. Nos repartimos las acciones de proselitismo de «México en la libertad » en términos geográficos y en función de nuestras propias agendas. Me tocó una

parte del norte en tanto Emilio Goicoechea y Manuel Clouthier se encargaron del resto.

342 Antes de la expropiación de la banca, «México en la libertad» no tenía importancia. Los medios se la quitaron (la televisión que también es una concesión, militaba en el PRI). Después de la expropiación, todo el mes de septiembre, octubre y principios de noviembre (la última manifestación fue en Mexicali) ya hubo confrontaciones monumentales. Nos lanzamos a hacer declaraciones que nos traían muchas dificultades e incluso nos llegó una amenaza: si ustedes siguen haciendo estas declaraciones, cuiden su integridad personal. Afortunadamente, gracias a la prudencia del presidente Miguel de la Madrid, no se llegó a más.

Por esas fechas, el presidente electo De la Madrid llamó a Manuel Clouthier para decirle que suspendiera sus mítines del movimiento. Manuel, como presidente del Consejo Coordinador Empresarial, acordó con él ya no seguir adelante. A mí — que todavía me correspondía ir a Mexicali y Tijuana, bastiones panistas—, Manuel me dijo: «Tú puedes seguir».

Ya se había terminado «México en la libertad» en el resto del país, pero yo seguía. Entonces De la Madrid le dijo a Manuel: «Oiga, me había usted prometido que ese movimiento ya se iba a parar»; a lo que contestó: «No, le prometí que yo iba a parar». El presidente consideró que Manuel no había sido sincero porque había enviado a otro peso pesado (ambos pesábamos 120 kilos).

Tuvimos que ser muy auténticos y no digo valientes porque teníamos mucho miedo, pero sí auténticos, porque de otra forma se pierde uno el respeto a sí mismo.

Hacia el final del periodo de López Portillo, los banqueros tuvieron la amabilidad de invitarnos a Manuel Clouthier, Emilio Goicoechea y a mí, al Club de Banqueros y a la casa de Carlos Abedrop; una comida y un convivio de reconocimiento por haber defendido el honor de la banca ante la expropiación. Nosotros defendimos la libertad que necesitábamos en el país para todos.

El Lic. Miguel de la Madrid es un hombre, yo creo, de buena voluntad, un hombre al que le dejaron una situación tal, que comprendo por qué no pudo hacer más. Con mantener el equilibrio ya estaba haciendo mucho, porque la verdad es que el terremoto que conmovió a la República la dejó toda como sobre arenas movedizas. Para él era muy difícil devolver la «cosa pública» a la sensatez. Intentó hacerlo. El nacionalismo revolucionario y todo este tipo de sonerías, sonajas y montajes polítiquesos a la mexicana nunca han resuelto nada.

## EL IMPACTO POLÍTICO DE LA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA

### **EL IMPACTO INMEDIATO**

Anteriormente, nos habíamos acostumbrado a sufrir agravios e imputaciones como empresarios. En el circo políticoide mexicano, éramos «el payaso que recibe las bofetadas». Lo que no podíamos tragar era que estuviera hundiéndose México. Por eso buscamos alternativas que nos dieran una participación más directa en la vida política del país.

Cuando Manuel Clouthier y otros empresarios se fueron metiendo a la política en cuanto salían de sus responsabilidades como líderes empresariales, se supo abiertamente que éramos del pan. El empresariado empieza a entender ahí las doctrinas panistas. El pan era el partido político con el que teníamos mayores coincidencias, considerando su ideología y su estructura descentralizada.

Desde mi punto de vista, lo que nos puso en acción fue el despertar del patriotismo empresarial. Es decir, comprendimos que se acababa el país y ya no podíamos ser indiferentes ni condescendientes; habíamos tardado demasiado. Fue como recobrase: ¿cómo es posible que hayamos vivido en este estado de resignación, de aceptación de lo que se le estaba haciendo

al país?. Y a partir de ahí a defender a México. Es evidente que, como consecuencia de la expropiación de la banca, hay una vocación y disposición de los empresarios para entrar al terreno político, al arte de gobernar el Estado, principalmente en las filas del pan. Queríamos ser políticos, no politicastros.

Siendo yo presidente de COPARMEX, animé a Francisco Barrio a que aceptara la presidencia del Centro Patronal de Ciudad Juárez y después a que se lanzara a la gubernatura. Eso mismo pasó con Ernesto Ruffo. Fueron las primeras gubernaturas que perdió el PRI. Carlos Medina Plascencia también se convenció de que había que participar en política. El eterno argumento era que quien no quiere participar en política es apátrida. No quiere ser ciudadano de ninguna parte y es un parásito.

Teníamos una doctrina, la social cristiana. Hemos de reconocer que si se analizan los documentos fundacionales del pan, coinciden con la doctrina social-cristiana.

#### **LA NACIONALIZACIÓN ACABA CON EL SISTEMA**

La nacionalización fue la mecha, el arranque de la rebeldía que acabaría con el sistema hegemónico de dictadura disfrazada de democracia. Aun cuando López Portillo siempre decía que «no iba a ser él quien acabara con el sistema», en realidad él inició su final, al expropiar la banca. El partido continuó tres sexenios más, pero es claro que el sistema ya estaba tocado. En otras palabras, la expropiación de la banca fue el disparate disparador de todo lo que acabará con el sistema.

Aquella frase de López Portillo es casi premonitoria. Yo creo que él se daba cuenta de que el sistema se caía y su desatino fue un efecto de su pánico. Lo que hace para salvar el sistema es, paradójicamente, lo que provoca su ruina. Se le vuelve encima toda la República, incluso sus aliados, los caciques, ya no tienen quién los defienda, porque el mago del sistema, lo ha exterminado. El PRI amigo —la magia de la promesa y de la dádiva— ya no tenía

más que enemigos, por lo que Carlos Salinas tomó medidas que iban dirigidas hacia una reconciliación. Pero el odio estaba de tal manera enraizado que la confianza no cabía y menos dentro del empresariado. El final de Salinas indica el grado de inestabilidad y desesperación del gran aparato operador del «sistema». Magnicidios, odios que rompen toda cohesión dentro del gobierno, malabarismos financieros que eran bombas de tiempo.

La sensatez no se recupera sino hasta con Ernesto Zedillo. Asumir la presidencia y hacer conciencia de cómo está el desgobierno, decide en medio de este terrible descalabro, volver a darle orden a la economía (versión que muchos no comparten conmigo). Lo primero que tiene que hacer es dejar explotar la bomba: aceptar una devaluación para volver a la realidad. Salinas le había pedido a Zedillo que se esforzara por mantener el equilibrio circense que le dejaba. Si hubiera hecho como decía Salinas, la bomba le hubiera explotado a los seis meses. Para Salinas, «error de diciembre»; para la historia, comienzo sano que asume y corrige el pasado.

Ernesto Zedillo era un hombre callado, sereno, que no entraba a la controversia y hacía lo que creía que debía de hacer. Es él quien en definitiva realiza un acto de valentía, de hombre de Estado. Se asienta en la realidad y, a partir de ella, comienza a poner concierto en las finanzas del Estado. Acepta la derrota de su partido en las elecciones presidenciales de 2002.

Deja la economía relativamente ordenada, sin hacer maromas y teatro, como fueron los últimos días del presidente Salinas. Francamente, creo que Zedillo fue un magnífico presidente para el país. Y en lo que se refiere al PRI, algún día este partido tendrá que reconocer que, si subsiste, es por lo que hizo Zedillo: llegó a tiempo para que el PRI pudiera manejarse de alguna manera que le evitara morir. Todos estamos poniendo muchas esperanzas en el PRI porque es ya un partido con «experiencia», ha tenido que aprender a perder. En este momento el PRI, es-

tructuralmente hablando, es fuerte; a partir de esa estructura y de la conversión del partido los mexicanos tendremos que esperar que fructifique la democracia.

#### REFLEXIONES FINALES

346

Al momento de la gobernización, el país había llegado a una situación económica francamente alarmante; prácticamente todos los bancos tenían dificultades financieras. El sistema del gobierno era pedir crédito y quitarle el dinero a la banca para ayudar a financiar su gasto, lo que había generado una situación insostenible. Probablemente cada crédito tenía su propio proceso y su propio expediente, pero el común denominador era que la banca estaba funcionalmente copada y no tenía salida. Considerando la situación en la que se encontraban los banqueros, la decisión de López Portillo les salvó el prestigio porque los hizo víctimas y no corresponsables. Seguramente a los banqueros no les agrada este comentario. Dado su silencio, se hubiera podido decir que los banqueros aceptaron esa situación. De hecho, por ser los bancos una concesión, no podían haberlo evitado.

Los banqueros estaban cercados. Salir como víctimas no es admirable pero era peor salir como tibios o medrosos. Si se hubiese aplicado a los bancos una regla elemental contable de solvencia del deudor, hubiera sido innegable que tenían «sobervanos riesgos», estaban atrapados en la concesión. La prueba es que después de que el gobierno acabó de destrozar la banca y de arruinar sus carteras y volvió a ponerla en manos privadas, lo primero que hizo fue autorizar una banca que ya no es concesión sino una sociedad, como cualquier otra empresa. Es decir, en ese momento se reconoce que si la banca es concesión, está inevitablemente sometida y a disposición del gobierno.

Hacia el futuro, después de los 72 años del PRI y los que llevamos del pan, lo que tenemos es una pasividad que se parece

a la muerte del ciudadano. El ciudadano quiere que le den, no quiere participar. Seguimos siendo limosneros de los que tienen el poder o aspiran a él.

Tenemos que entender que una de las principales fallas de la democracia actual nuestra es que estamos «estrenando» la división de poderes. Y resulta que el concepto de división —que es independencia— ahora no es eso. Todos los partidos, incluido el pan, han entendido la división de poderes como enfrentamiento, como hostilidad y lucha de poder para ver quién obtiene más parte del pastel y cómo cada partido puede sacar algo de todo ello para sí.

347

Los partidos están trabajando para sí mismos. En mi opinión, los partidos políticos en este momento son los enemigos de nuestra democracia. Los partidos son obviamente agrupaciones humanas y no se puede pensar en partidos de pureza absoluta. Siempre en los hombres habrá mayores o menores egoísmos, pero lo que hace falta es tener una meta. No quiero llamarle ideología política porque esos términos están muy devaluados, sino llamarles fines, metas, objetivos para mejorar la vida del país.

Un verdadero logro a raíz de la nacionalización fue poner en movimiento el poder de la sociedad para generar cambios en el gobierno. La soberanía del pueblo no se le presta al gobierno. El gobierno la tiene que ejercer por mandato. La soberanía no se le presta a los partidos políticos porque la traicionan. Los soberanos somos nosotros, los ciudadanos. Los ciudadanos tenemos que hacer una verdadera insurgencia para que la sociedad sea la que mande y no los partidos políticos.

## CONCLUSIONES

El movimiento «México en la libertad» surgió a raíz de la pérdida de la soberanía del pueblo ante un Estado autoritario y postuló tanto el auto-reconocimiento del empresariado en tanto actor

político legítimo del Estado, como una relación necesaria entre economía, política y ética. Dos organismos que contribuyeron en forma importante a este reconocimiento fueron la USEM y la COPARMEX mediante la difusión de doctrinas social-cristianas que fueron infiltrándose en el pensamiento empresarial, a lo largo y ancho del país.

348 El descontento del sector empresarial que se manifiesta desde el sexenio de Echeverría da cauce a la acción al momento de la nacionalización. Es entonces cuando el movimiento «México en la libertad» toma fuerza debido a que se hace evidente la situación vulnerable del sector privado frente al gobierno. Es en ese momento cuando un grupo creciente de empresarios decide entrar a la política.

López Portillo, un hombre inteligente e intelectual a su manera, elaboró un mundo subjetivo que le llevó a la trágica farsa de la expropiación bancaria. Su frivolidad e inconsistencia, un gobierno basado en el poder de los líderes sindicales y caciques, así como la frágil situación de la banca le hicieron creer que la expropiación pareciera la solución. Creyó que con eso resolvía de tajo el problema terrible en el que se había metido con la devaluación de febrero y el endeudamiento con los bancos nacionales e internacionales. Así, su declaración de «yo no seré el que acabe con este sistema» fue subconscientemente —y contradictoriamente— premonitoria, ya que finalmente él fue quien tiró la primera piedra para dilapidarlo. Una de las consecuencias más importantes de este suceso es la participación de la corriente empresarial en la política que contribuye al ascenso gradual del pan al poder. En ese sentido, la nacionalización de la banca podría considerarse como parteaguas en la historia contemporánea de México.

Finalmente, no hay que perder de vista que un verdadero logro de la nacionalización es que los empresarios entendieron que son ciudadanos y que por el solo hecho de serlo, son *homo*

*politicus*. Al día de hoy, quien dice que no es político —sea empresario o cualquier otra cosa— es un apátrida porque no quiere tomar parte en el diseño y en la acción de hacer un país. La sociedad en movimiento tiene que ir ganando terreno y tiene que ir avasallando, hasta convencer a los partidos de que realmente escuchen y sirvan a la sociedad, o de lo contrario, que la sociedad termine aniquilándolos. Es indispensable impulsar una verdadera insurgencia ciudadana para que la sociedad se imponga ante los intereses partidistas.

#### LECCIÓN APRENDIDA

El arte de gobernar el Estado no se puede dejar a merced de los intereses de los partidos políticos.

El espíritu de «México en la libertad » será el que lo haga grande.

El estado de bienestar lo tenemos que crear los ciudadanos; no nos lo van a dar los gobiernos, ni los parlamentos, menos los partidos políticos que —después de robarnos la soberanía— han constituido el anarcopartidismo.





## A 25 AÑOS DE LA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA

*Miguel Ángel Granados Chapa*<sup>1</sup>

**M**uchas gracias. Agradezco, como quienes han hablado antes que yo, a la doctora Amparo Espinosa Rugarcía su capacidad de convocatoria, la perseverancia de sus convicciones. Hace 25 años, con motivo del decreto de expropiación de los bancos, resintió en lo personal los juicios que el presidente López Portillo había manifestado respecto de los banqueros en general, y expresó en la prensa de aquellos días los sentimientos personales sobre su padre, don Manuel Espinosa Yglesias, a quien no correspondía, según el conocimiento íntimo que tenía de su persona, ninguno de los epítetos que se habían utilizado para justificar la expropiación bancaria.

La persistencia de su esfuerzo por aclarar lo ocurrido entonces tiene ahora una concreción nueva con esta reunión donde se están examinando las consecuencias, de distinta naturaleza, de aquel acto de la soberanía estatal.

Yo voy a referirme a dos consecuencias políticas de la expropiación —primero— y de la nacionalización —después—, como lo acaba de explicar el ex ministro o ministro jubilado —ministro jubilado, por cierto, por un acto de rudeza presiden-

---

<sup>1</sup> Periodista y analista político. Versión estenográfica de su intervención durante el seminario sobre el xxv aniversario de la nacionalización de la banca, organizado por la Fundación Espinosa Rugarcía y el Centro de Estudios Espinosa Yglesias, el 7 de septiembre de 2007.

cial—, el ministro González Martínez sólo refirió que había concluido su función como ministro en 1994. Dejó a nuestra memoria la circunstancia en que concluyó sus funciones en el Poder Judicial de la Federación. El presidente Zedillo despidió a los 25 ministros de la Corte y dejó al país sin la cabeza del Poder Judicial al menos durante un mes antes de que se reconstituyera el tribunal constitucional. Los 25 fueron jubilados automáticamente, sin que hubiera un contrapeso constitucional que impidiera esta tajante decisión.

352

Nos explicaba el ministro Atanasio González Martínez que hubo dos momentos jurídicos: la expropiación primera, derivada de un decreto presidencial, que fue dado a conocer el 1 de septiembre de 1982, hace 25 años, y después la modificación constitucional, que es lo que propiamente hablando se llama la nacionalización, porque determinó la exclusividad del Estado mexicano para la prestación del servicio de banca y crédito.

Al menos dos consecuencias políticas estructurales inmediatas produjo la decisión del presidente López Portillo de expropiar primero y nacionalizar después la banca, dos consecuencias políticas que surgieron de inmediato y han extendido sus secuelas hasta el día de hoy, hasta un cuarto de siglo después.

Una primera consecuencia adquirió nombre cuando el ex presidente Miguel de la Madrid publicó sus memorias, que se titulan *Cambio de rumbo*. La primera consecuencia estructural importante de la expropiación y la nacionalización bancaria fue un cambio de rumbo del gobierno mexicano, de la institución presidencial particularmente.

El presidente López Portillo decidió que lo sucediera en la presidencia el secretario de Programación y Presupuesto, Miguel de la Madrid, en octubre de 1981, meses después de la caída de los precios del petróleo, que inició una profunda crisis financiera en el país. Según explicó en *Mis tiempos* el propio presidente López Portillo, al considerar la sucesión presidencial —que

en aquellos tiempos correspondía al presidente de la República, que tenía capacidad, si bien por supuesto reconociendo distintos factores en presencia, de decidir quién lo reemplazaría—, se trazó una hipótesis respecto de las consecuencias que el debilitamiento de las finanzas públicas, resultante de la caída de los precios del petróleo, tuviera en la sociedad mexicana. Si generaba una exasperación social, razonó López Portillo, sería necesaria una mano dura con raíz popular, que se encarnaba, según su apreciación, en Javier García Paniagua, que era presidente del PRI y a quien el propio López Portillo había impulsado en breve tiempo a una carrera hasta los altos niveles de la política y la administración. Si el problema era puramente financiero, si la expresión de la crisis se limitaba a las finanzas y no trascendía a la sociedad, la solución sería el secretario de Programación y Presupuesto, Miguel de la Madrid.

353

López Portillo consideró en octubre esta segunda circunstancia presente y decidió hacer candidato a Miguel de la Madrid, que había estado, según la propia explicación de López Portillo, presente en la política de financiamiento del desarrollo en los últimos sexenios, tanto en Petróleos Mexicanos como en la Secretaría de Hacienda.

No lo dice López Portillo en sus memorias, pero supongo que no se le escapaba el talante moderado, el talante conservador de la persona escogida para reemplazarlo. De la Madrid era el primer candidato a la presidencia de la República que se había formado no en las escuelas públicas, que eran el escenario natural de la clase política perteneciente al PRI, sino en colegios privados católicos; era el primer católico practicante que resultaba candidato a la presidencia de la República, formado en la convicción religiosa de la mayoría de los mexicanos, pero que, sin embargo, no tenía un espacio explícito en la vida pública mexicana. Su propio desempeño en los menesteres financiero-administrativos lo había mostrado siempre como un hombre moderado.

De la Madrid, desde su perspectiva, relata el momento en que le fue anunciada su candidatura; lo que cuenta es que López Portillo le dijo que él era el único capaz de emprender la modernización del Estado. No aduce a las circunstancias referidas por López Portillo, en un caso muy claro de versión no coincidente de las razones tenidas y expresadas para la toma de esta decisión trascendental.

354 De la Madrid ya era candidato a la presidencia, ya había triunfado en las elecciones en julio de 1982, cuando ocurrió, cuando se agudizó la crisis financiera, y recibió la noticia en la víspera de que fuera pública de la expropiación bancaria, una expropiación con la que no estuvo de acuerdo, pero frente a la cual tenía que manifestarse con prudencia. Pero no tenemos manera de saber —ésa es una de las limitaciones de la historia— qué hubiera ocurrido con el gobierno de De la Madrid, cuál hubiera sido su tono, su sello, su talante, de no haber ocurrido la expropiación bancaria. Pero sí sabemos que la expropiación bancaria influyó de manera determinante en la integración, en la concepción del gobierno de De la Madrid.

En sus memorias es muy crítico de la expropiación bancaria, llega a decir que sentía preocupación porque el presidente López Portillo estaba en manos de unos locos que lo orillaron, lo empujaron a tomar medidas que, en efecto, ocurrieron, y a imaginar, según versiones que llegaron a oídos del presidente electo, otras medidas extremas que eran sólo figuraciones, que eran sólo creencias que no tenían ningún sustento en la realidad.

El hecho es que tocó a Miguel de la Madrid, lo expresa claramente en sus memorias, ser un presidente reactivo. Mientras más lo empujó la actitud del presidente López Portillo a una política favorable a las consecuencias de la expropiación bancaria, él tenía que reaccionar para moderar y paliar las consecuencias.

Por eso digo que el cambio de rumbo, que después se manifestó en la política económica, en la política laboral del presi-

dente De la Madrid y de sus sucesores, surgió como un efecto político trascendental de la nacionalización bancaria. Lo dice de manera expresa Miguel de la Madrid en sus memorias.

De inmediato comenzó la reversión de la nacionalización bancaria. La nacionalización fue flor de un día; estrictamente hablando, duró tres meses, porque al final de diciembre de ese propio 1982 el Congreso expidió la Ley Reglamentaria del Servicio de Banca y Crédito, que reintrodujo la posibilidad, a diferencia de lo estatuido constitucionalmente, de la participación privada en la propiedad de los bancos.

López Portillo y De la Madrid discutieron cuál sería la naturaleza jurídica de los bancos después de la expropiación. López Portillo buscaba constituir empresas descentralizadas, hacer que cada uno de los bancos fuera una empresa descentralizada, mientras que De la Madrid sugirió, y su punto de vista salió adelante, la creación de las sociedades nacionales de crédito.

Merced a esta figura jurídica nueva en el derecho mexicano fue posible que la Ley Reglamentaria del Servicio de Banca y Crédito estableciera que el 66% de la propiedad de la banca fuera exclusivo del Estado mexicano y el 34% restante pudiera quedar en manos del propio gobierno o de cualquiera otra entidad, o aun de usuarios de la banca, es decir, de particulares.

De tal suerte que el reculamiento, el echado atrás del Estado mexicano respecto de la nacionalización ocurrió muy prontamente, tanto que se puso de manifiesto la naturaleza del Poder Legislativo. Con semejante entusiasmo, con vítores presidenciales tan sonoros como los que se habían manifestado el 1 de septiembre de 1982, la misma legislatura aprobó las modificaciones, porque la legislatura integrada mayoritariamente, de manera desmesuradamente mayoritaria, por la bancada del Partido Revolucionario Institucional, tomó la decisión en el sentido contrario de la iniciada por López Portillo.

Hay que recordar que el año 82 fue un año de restauración priísta, no de restauración, porque no había venido de un deterioro, pero de consolidación del poder. En el año 82, de las 300 bancas disputadas en la elección, en los distritos de mayoría, el PRI ganó 299, el PAN sólo ganó una banca en 1982. Y días después de la expropiación bancaria la legislatura que la aplaudió, constituida en colegio electoral, ungió por unanimidad al presidente electo. No hubo una sola bancada, ni las bancadas opositoras, que objetaran la elección de Miguel de la Madrid, de tal suerte que De la Madrid llegó en pleno poder a la presidencia de la República y pudo, en consecuencia, marchar ostensible, radical y contundentemente en sentido contrario a la política que habían venido practicando sobre todo sus dos inmediatos antecesores, Echeverría y López Portillo, con quienes, sin embargo, había colaborado.

El cambio de rumbo, en consecuencia, probablemente concebido por De la Madrid desde el momento en que fue ungido candidato presidencial por López Portillo, se acentuó, tomó un rumbo definitivo a partir de la expropiación bancaria. De la Madrid y su secretario de Hacienda tuvieron como una necesidad política prioritaria el reconquistar la confianza del sector privado.

La segunda consecuencia —y me refiero rápidamente a ella porque ya estoy siendo instado al silencio, que es algo contranatura en mi caso— derivó del tránsito de los empresarios, como lo ha recordado el señor Basagoiti, hacia una participación partidaria más activa. No habían estado lejos los empresarios de la vida política, incluso de la vida política partidaria. En las entidades, en las grandes ciudades y aun en los municipios pequeños, no fue nunca extraño que los presidentes de las cámaras de comercio de las ciudades respectivas fueran alcaldes, fueran candidatos del PRI. Los empresarios hacían política. Además de la política de grupo, hacían política individualmente y tenían cargos políticos. El propio Manuel Clouthier buscó ser candi-

dato del PRI a la presidencia municipal de Culiacán. Ése era el modo de la participación política empresarial.

Pero la expropiación fue una especie de cuchillada, considerada además una cuchillada a traición, y empujó a los empresarios a un enfrentamiento con el Estado. Hasta entonces había mantenido el sector empresarial una relación tensa, de toma y daca, con el gobierno, pero a partir de ese momento el sector empresarial —particularmente la Coparmex, encabezada por el señor Basagoiti entonces, y el Consejo Coordinador Empresarial, presidido por Clouthier— pasó a ser parte de la oposición.

357

Eso impulsó el ingreso de muchos empresarios, muchos dirigentes empresariales, a la vida política partidaria, a través del Partido Acción Nacional, ya no a través del Partido Revolucionario Institucional. A partir de 1983 empresarios como Rodolfo Elizondo, como Fernando Canales Clariond, como Francisco Barrio, se convirtieron en militantes, militantes triunfadores en la escena política electoral. Clouthier mismo fue candidato presidencial del PAN, en una oleada de ingresos de dirigentes empresariales que revitalizó al Partido Acción Nacional, parte de esa oleada fue Vicente Fox, dirigente empresarial en Guanajuato. Y, finalmente, esa partidarización de los dirigentes empresariales, esa «panificación» o «empanizamiento» de los dirigentes empresariales concluyó con la alternancia que está en curso en nuestro país.





## YA NOS SAQUEARON

Sergio Sarmiento<sup>1</sup>

El momento está indeleblemente grabado en la conciencia histórica nacional. El presidente José López Portillo ofreció el 1 de septiembre de 1982, el sexto y último informe de su azaroso gobierno, en circunstancias que, con mucho, rebasaban las más dramáticas en cualquier situación similar en la historia moderna del país. En un discurso emocional y controvertido, el primer mandatario anunció medidas que habrían de modificar sustancialmente la vida económica del país.

«Hemos identificado los grandes males», señaló al respecto de la crisis financiera que agobiaba al país. Entre los externos, dijo, se cuenta «un desorden económico internacional que castiga a los países en desarrollo con factores monetarios, financieros, comerciales, tecnológicos, alimentarios y energéticos». En lo interno, «fallaron tres cosas fundamentalmente: la conciliación de la libertad de cambios con la solidaridad nacional; la concepción de la economía mexicanizada como derecho de los mexicanos sin obligaciones correlativas; el manejo de una banca concesionada, expresamente mexicanizada, sin solidaridad nacional y altamente especulativa».

Las siguientes palabras del presidente asombrarían a la nación: «Para responder a [nuestras prioridades críticas] he

---

<sup>1</sup> Editorialista y analista económico y político

expedido... dos decretos: uno que nacionaliza los bancos privados del país y otro que establece el control generalizado de cambios... Es ahora o nunca. Ya nos saquearon. México no se ha acabado. No nos volverán a saquear.»<sup>2</sup>

360 El control generalizado de cambios era esperado después de meses de una crisis financiera que se había traducido en enormes fugas de capitales. Apenas tres semanas antes, el 5 de agosto, el gobierno había ya introducido un control parcial del mercado cambiario. Éste, sin embargo, había sido incapaz de frenar la fuerte especulación contra el peso.

La decisión de responsabilizar a la banca de las dificultades financieras del país, sin embargo, iba mucho más allá de lo esperado. La «nacionalización» sorprendió a la mayoría de los que escuchaban el informe presidencial esa mañana. La banca en México ya era nacional, propiedad de mexicanos, en contraste con lo que ocurre hoy, cuando ya la mayor parte de la banca está en manos de extranjeros. Pero el presidente López Portillo quiso recrear la nacionalización de la industria petrolera llevada a cabo en 1938 por el presidente Lázaro Cárdenas para buscar una recuperación de su popularidad, maltrecha por una crisis que se profundizaba cada vez más, a sólo tres meses de entregar el cargo a su sucesor.

El presidente, sin embargo, equivocó dramáticamente su diagnóstico. La banca no sólo no era la causa de una crisis financiera provocada por la propia irresponsabilidad del gobierno federal, sino que era uno de los pocos instrumentos que podían servir para enfrentarla. Con su decisión, el presidente ahondó la crisis y creó problemas para la economía mexicana cuyas consecuencias habrían de sentirse durante décadas. Incluso hoy los mexicanos seguimos sufriendo las consecuencias de uno de los errores económicos y políticos más importantes cometidos por un presidente en toda la historia del país.

---

<sup>2</sup> José López Portillo, *Sexto Informe de Gobierno*.

En los días siguientes al anuncio de la medida, mientras México se aprestaba a vivir sin libre convertibilidad de la moneda por primera vez en su historia reciente y las autoridades asumían la posesión física de las instalaciones de la banca, las circunstancias en que se había tomado la medida empezaron a aclararse.

La estatización de la banca no mereció la aprobación unánime del gabinete económico. Miguel Mancera Aguayo, el director del Banco de México, fue cesado antes de que se revelara a los miembros del gabinete el decreto de expropiación de los activos de la banca, el 1 de septiembre en la mañana. En el documento aparecía ya la firma de Carlos Tello Macías, ex secretario de la presidencia y de Programación y Presupuesto, como nuevo director general del Banco de México. Ningún anuncio oficial del reemplazo de Mancera fue dado a conocer. Por otra parte, el director del Banco Nacional de Comercio Exterior, Adrián Lajous, quien trató de cuestionar la decisión en la reunión de aquella mañana del 1 de septiembre, se vio obligado a presentar su renuncia.

Con meses de anticipación, el propio secretario de Hacienda, Jesús Silva-Herzog Flores, había rechazado la medida:

*El presidente López Portillo me había preguntado un par de meses atrás, y lo hizo en varias ocasiones, mi opinión sobre la nacionalización de la banca y el control de cambios. La primera vez le pedí el fin de semana para darle una respuesta sin precipitaciones y con toda reflexión. Hice mi tarea y le comuniqué mi opinión: tomar esa decisión para hacer frente a la crisis que enfrentábamos era como si quisiéramos curar una tuberculosis mediante la amputación de uno de los brazos. No tenía nada que ver una cosa con la otra. La única justificación posible sería política, y con efectos que pronto se verían evaporados.<sup>3</sup>*

---

<sup>3</sup> Jesús Silva Herzog, *A la distancia... Recuerdos y testimonios*, México, Océano, 2007, p. 63.

Una vez que se anunció la estatización de la banca, Silva Herzog consideró la posibilidad de renunciar a su cargo como secretario de Hacienda. «Mi situación era incómoda y confusa», recuerda. Pero decidió no hacerlo. «La salida del secretario de Hacienda en esos momentos de crisis hubiera agudizado los problemas.»<sup>4</sup>

362 La prensa especuló interminablemente sobre la posición del presidente electo, Miguel de la Madrid, quien había de asumir el poder apenas noventa días después de ese dramático informe de gobierno de 1982. El futuro primer mandatario mantuvo silencio en un principio; pero semanas después, cuando se presentó en el Congreso una iniciativa para cambiar la Constitución y darle al gobierno, post facto, el monopolio del servicio bancario, De la Madrid hizo por fin una declaración: «La nacionalización de la banca constituye un avance trascendental en el fortalecimiento del Estado mexicano como rector del desarrollo nacional.»<sup>5</sup>

En privado, sin embargo, la actitud del presidente de la República era otra:

El presidente electo De la Madrid reconoció en la medida tomada un obstáculo adicional para el inicio de su gobierno. Una desconsideración personal y política. Él mismo había expresado, en conversaciones privadas con López Portillo, su opinión contraria a la idea. Insistió mucho en que la medida iba a provocar un encono social muy profundo. Los años siguientes le darían la razón a su interpretación inicial.<sup>6</sup>

Desde un principio, las autoridades del país manifestaron su intención de compensar adecuadamente a los antiguos dueños de las instituciones bancarias. Esto redujo la oposición de algunos grupos empresariales. Hubo una propuesta de un paro empresa-

---

<sup>4</sup> Ibid., p. 65.

<sup>5</sup> Miguel Ángel Granados Chapa, *La banca nuestra de cada día*, México, Océano, 1982, p. 160.

<sup>6</sup> Ibid., p. 64.

rial, que en un principio tuvo un apoyo importante, pero que al final tuvo que ser cancelado. Algunos banqueros que dijeron se ampararían ante la expropiación decidieron después desistirse.

El presidente López Portillo, por otra parte, buscó el apoyo de los sindicatos y de diversos grupos políticos de izquierda. Muchos intelectuales y empresarios, críticos perennes de un López Portillo que había dicho apenas en marzo, en una reunión de la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio (CONCANACO), «se me acusa de ser proempresarial»,<sup>7</sup> se apresuraron ahora a prestarle su apoyo. Julio Scherer, director de la revista *Proceso*, conocida por sus posiciones de izquierda, se presentó en Los Pinos personalmente para felicitarlo por la medida y a declararle su apoyo.

363

La medida que se anunció el 1 de septiembre no era legalmente una «nacionalización», ya que el servicio de banca y crédito, por ley, sólo podía otorgarse a nacionales. Había algo de inversión extranjera en la banca, pero era minoritaria. Sólo operaba en nuestro país una «sucursal» de un banco extranjero, Citibank, el cual fue exceptuado por el decreto de expropiación. No deja de ser paradójico que la llamada «nacionalización» bancaria nunca tocó al único banco del país que no era nacional.

También se hizo una excepción del Banco Obrero, operado por la Confederación de Trabajadores de México. El Banco del Ejército, que era propiedad gubernamental, fue de hecho «privatizado» para tener una situación jurídica similar a la del Banco Obrero y permitirle al Ejército que continuara siendo responsable de su operación.

Desde un punto de vista jurídico, el decreto del 1 de septiembre incluía dos medidas: 1) el retiro de la concesión de prestar el

<sup>7</sup> Rogelio Hernández Rodríguez, *Empresarios, banca y Estado: el conflicto durante el gobierno de José López Portillo, 1976-1982*, México, FLACSO/Miguel Ángel Porrúa, 1988, pp. 229-230.

servicio bancario a empresas privadas, y 2) la expropiación de los activos del sistema bancario nacional a fin de permitir al Estado continuar proporcionando este importante servicio público.

Quedaban libres de la expropiación los activos no bancarios de los bancos, o sea, las empresas industriales, de seguros y de otro tipo. Las acciones de estas empresas habrían de quedar en manos de los antiguos dueños de la banca. La indemnización que pagaría el gobierno, la cual se desembolsaría a lo largo de 10 años, se calcularía sólo sobre la base de los activos bancarios.

364

#### LA QUINTA OPCION

Hay razones para pensar que el presidente José López Portillo tomó la decisión de estatizar la banca el 1 de septiembre de 1982 sin estar verdaderamente convencido de ella. Ante la desesperación que le provocaba una crisis financiera y económica cuyas causas no alcanzaba a entender, a lo largo de meses estuvo vacilando entre estrategias diferentes. Sus dudas no terminaron siquiera una vez que anunció la estatización de la banca.

Carlos Tello, quien había sido secretario de Programación y Presupuesto en el propio gobierno de López Portillo antes de salir en medio de una disputa con el secretario de Hacienda, Julio Moctezuma Cid, fue una figura determinante en impulsar la idea de la estatización de la banca. Sobre la génesis de la medida ha escrito: «A principios de marzo de 1982... el presidente López Portillo solicitó que se elaborara —en forma discreta— un estudio donde se analizaran todas las opciones de política económica para hacerle frente a la aguda y en cierto sentido atávica problemática del peso y su valor frente al dólar».<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Carlos Tello, *La nacionalización de la banca en México*, México, Siglo XXI Editores, 6ª ed., 2006 [1984], p. 9.

Tello fue afinando un documento en marzo y abril en el que detalló «las cuatro opciones de política que en esas fechas se discutían en el gobierno»: 1) una nueva y fuerte devaluación del peso para desalentar la demanda de divisas, 2) la libre flotación del peso, 3) un sistema de control de cambios y 4) mantener la política cambiaria establecida con la devaluación de febrero para darle tiempo de funcionar. Pero propuso también «la que después llegó a formularse como la quinta opción: la nacionalización de la banca privada en México».<sup>9</sup>

Carlos Tello detalló una propuesta amplia para esta medida que consideraba los procedimientos legales más adecuados, las ventajas que ofrecía, los riesgos de la decisión, una estrategia para llevarla a cabo e, incluso, un «calendario de actividades».

365

El presidente López Portillo se reunió de manera sistemática con Tello para analizar esta «quinta opción», pero la mantuvo siempre como una última instancia en caso de que se agotaran todas las demás posibilidades de estabilizar la tormenta financiera. De hecho, en marzo el presidente nombró a dos nuevos responsables de las decisiones financieras dentro de su gabinete. Uno de ellos era Jesús Silva Herzog, quien fue nombrado como secretario de Hacienda en reemplazo de David Ibarra. El otro fue Miguel Mancera, quien se hizo cargo de la dirección general del Banco de México en sustitución de Gustavo Romero Kolbeck. Tanto Silva Herzog como Mancera eran personas cercanas al candidato del pri a la presidencia de la República, Miguel de la Madrid, por lo que su nombramiento señalaba el interés del presidente de involucrar a quien en el sistema político estaba destinado a ser el nuevo primer mandatario en las decisiones para enfrentar la crisis financiera del país. Si López Portillo tenía alguna duda al respecto de la posición de sus nue-

---

<sup>9</sup> *Ibid*, p. 10.

vos encargados de política financiera al respecto de un posible control de cambios o de una estatización de la banca, ellos mismos se encargaron de dársela a conocer. En cambio, Tello fue mantenido fuera del gabinete.

Tello consideraba que la crisis financiera del país se debía en buena medida a una actitud egoísta y antinacionalista de los dueños de la banca mexicana. La consideraba poderosa y oligopólica,<sup>10</sup> ventajosa,<sup>11</sup> voraz.<sup>12</sup> «Con muy poco controlaban mucho. De ahí también su poder.»<sup>13</sup>

366

Tello aparentemente convenció a un presidente López Portillo, cuyo gobierno se desplomaba a pesar de las medidas que tomaba para controlar una fuga de capitales que parecía escapar a toda racionalidad, que los banqueros estaban promoviendo la compra de dólares a través de sus cajeros, a pesar de que este comportamiento sólo podía terminar dañando a sus propios bancos.

Para Tello, «nacionalizar la banca, con lo cual se podía implantar en la práctica un control implícito de cambios, no era a mediados de 1982 una alternativa más de política económica. El comportamiento ‘perverso’ del mercado cambiario, alentado y promovido por la banca privada, parecía anular cualquier otra opción salvo la del desastre económico y político».<sup>14</sup> Esta acción tendría una importancia que rebasaría «los problemas de coyuntura; su trascendencia sería permanente».<sup>15</sup>

Efectivamente, Tello veía en la estatización un cimiento para la construcción de un nuevo sistema económico que le daría

---

<sup>10</sup> *Ibid.*, pp. 28-29.

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 40.

<sup>12</sup> *Ibid.*, p. 41.

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> *Ibid.*, pp. 121-122.

<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 122.

mayor poder de decisión al Estado, haría renacer «el espíritu de solidaridad nacional» y contaría con el apoyo del movimiento obrero y de «los industriales» y «el sector productivo en general», que verían en la medida «un signo de que el gobierno consideraba prioritarias sus actividades frente a la de los rentistas y especuladores». Lo más importante de todo, en esta visión, es que «el Estado podía acabar de una vez por todas con el principal adversario que de manera secular había limitado su capacidad de maniobra».

Es difícil saber cómo esta visión radical de Tello fue influyendo sobre el presidente. Lo que es cierto es que, durante buena parte de 1982, López Portillo hizo esfuerzos por controlar el desplome financiero a través de medidas de mercado. La devaluación del 17 de febrero, registrada unos días después de que el propio mandatario se comprometió a defender el peso «como un perro», revelaba un reconocimiento de la fuerza de la oferta y la demanda, especialmente en un momento en el que el peso mexicano mostraba fuertes indicios de estar sobrevaluado.

El 18 de marzo, la decisión del presidente de ordenar aumentos de salarios de 30, 20 y 10%, con los trabajadores de menores ingresos recibiendo los aumentos más fuertes, en una medida que se hizo retroactiva al 18 de febrero, el día de la devaluación, buscó lograr el apoyo de los sindicatos. La medida, sin embargo, generó nuevas presiones inflacionarias que el gobierno trató de encarar con nuevas medidas de ajuste, las cuales quedaron ya a cargo del nuevo secretario de Hacienda, Silva Herzog, y del nuevo director del Banco de México, Miguel Mancera. Las medidas de control y los subsidios se siguieron acumulando, pero pasaron meses para que el gobierno decidiera terminar con la libertad cambiaria.

De hecho, el nuevo director del Banco de México, Miguel Mancera, publicó un documento que argumentaba que «si al-

gún país existe en donde el control de cambios tenga la máxima posibilidad de fracasar, ése es probablemente México». <sup>16</sup> La larga frontera entre México y los Estados Unidos, la amplitud de las costas, la falta de personal preparado para mantener un sistema de controles en la banca y las aduanas, la diversificación de las importaciones, la importancia del turismo y la existencia de un comercio libre de oro y plata eran presentadas como impedimentos para la aplicación de estos controles. El documento del director del Banco de México, que coincidió con el anuncio de la aplicación de nuevas medidas de ajuste económico, estaba diseñado para lanzar un mensaje de tranquilidad a los mercados en los que los ahorradores empezaban ya a temer la posibilidad de un control de cambios que afectara sus activos.

El hecho de que el país se aproximaba a una elección presidencial generaba una inquietud adicional. Si bien no había temor de que el triunfo pudiera escapársele de las manos al candidato del partido de gobierno —en las elecciones previas, de 1976, José López Portillo había sido electo presidente con el 100% de los votos ante la ausencia de candidatos rivales oficiales—, sí se temía que un agravamiento de la crisis económica pudiera empañar el proceso de sucesión presidencial.

Hubo que esperar hasta el mes de agosto para que el gobierno tomara medidas para limitar la libertad del mercado de cambios. El día 5, el secretario de Hacienda, Silva Herzog, anunció que a partir del día siguiente se establecería un doble mercado cambiario «temporal». Se creó un tipo de cambio preferencial, el cual se aplicaría solamente al pago de intereses de la deuda externa pública y privada y a las importaciones consideradas «prioritarias» por la Secretaría de Comercio, y que a partir del día 6 se cotizó a 49.13 pesos por dólar, mientras que «el tipo de cambio general» cayó

<sup>16</sup> Miguel Mancera, Banco de México, 20 de abril de 1982.

hasta cotizarse entre 77 y 84 pesos por dólar. En realidad, esto significaba una nueva devaluación para la mayoría de los mexicanos. Miguel Mancera había específicamente descartado en su ensayo del 20 de abril que un sistema dual pudiera resolver los problemas financieros del país, pero la medida de todas maneras se aplicó. El secretario Silva Herzog anunció que se mantendría la libertad cambiaria en tanto que el Banco de México dio instrucciones para que los depósitos en dólares en los bancos nacionales continuaran pagándose en dólares al tipo de cambio libre.

El nuevo intento por preservar la libertad cambiaria duró muy pocos días. El secretario de Hacienda anunció el 12 de agosto que los depósitos en dólares en la banca nacional serían pagados en pesos «al tipo de cambio general» y no podrían ser transferidos a instituciones financieras en el exterior. El 17 de agosto, Hacienda anunció que los depósitos en dólares en los bancos nacionales ya no se liquidarían al tipo de cambio general sino al preferencial. La fuga de capitales continuaba. Ya en esos momentos, el presidente López Portillo se inclinaba por la «quinta opción». Su decisión se daría a conocer públicamente el 1 de septiembre, en el marco de su sexto informe de gobierno, el momento en que tendría asegurada la atención del pueblo y cuando se aseguraría el mayor dramatismo para el anuncio.

369

#### LOS 90 DÍAS DE TELLO

La estatización de la banca mexicana constituyó una reacción del gobierno mexicano a una crisis financiera en el país. La propuesta no estaba contenida en los programas de trabajo del presidente López Portillo ni en su Plan Nacional de Desarrollo Industrial (PNDI) de 1979. No hay indicios de que hubiera considerado esta medida antes de 1981, cuando una caída relativamente pequeña en los precios internacionales del petróleo detonó la crisis financiera al negarse el presidente a bajar el precio

de la mezcla mexicana de crudo, lo cual provocó un desplome de las exportaciones. El presidente sólo empezó a reflexionar sobre la idea después de que la devaluación de febrero de 1982 hizo que su gobierno perdiera el control de la economía. Hay muchas señales de que, cuando tomó la decisión, lo hizo en un vano intento por detener un desplome económico que había de manchar su imagen histórica, y no porque fuera un convencido de la necesidad de tener una banca en manos del Estado.

370

En un sector del gobernante Partido Revolucionario Institucional (PRI), sin embargo, el acto se veía desde una perspectiva por completo distinta. Se le consideraba imprescindible para construir un Estado más fuerte que pudiera enfrentar las presiones del sector privado y como un instrumento para lograr una mayor justicia social. Vale la pena recordar que François Mitterrand había sido electo presidente de Francia en 1981 y había lanzado un programa de nacionalizaciones, que incluía a la banca privada.

Carlos Tello, el nuevo director del Banco de México, trató —durante sus noventa días de funciones— de establecer los cimientos para este nuevo proyecto de nación. Sus esfuerzos se encaminaron no sólo a la transición de la propiedad de la banca nacional y a la implantación de un sistema operante de control de cambios, sino a plasmar una nueva visión económica de México.

Tello se apresuró a cumplir con lo que veía como su labor histórica, pues sabía que el tiempo con el que contaba era limitado. Estaba consciente de que el presidente electo De la Madrid no había estado de acuerdo con la expropiación. El 4 de septiembre de 1982, por tanto, el Banco de México estableció tipos de cambio fijos: 50 pesos por dólar en un tipo de cambio preferencial y 70 por dólar en el llamado ordinario. Creó también nuevas reglas para los depósitos en moneda extranjera, que en términos prácticos eliminaban la posibilidad de que los ciudadanos mexicanos detentaran este tipo de cuentas en la banca

nacional. Por decreto ordenó la reducción de las tasas de interés que la banca cobraba por créditos y las que pagaba por depósitos a plazo; se eliminaron los cargos bancarios por ciertos servicios, como la operación de cuentas de cheques por debajo de ciertos saldos. La tasa de interés pagada en cuentas de ahorro se incrementó de 4.5 a 2% al año. El 6 de septiembre se llevó a cabo, con tranquilidad, la entrega de las instalaciones físicas de la banca a sus nuevos directivos.

El 21 de septiembre, el presidente López Portillo envió al Congreso una iniciativa de ley para elevar a rango constitucional el monopolio del Estado sobre el servicio de banca y crédito. En esa misma fecha se envió al Congreso una propuesta de ley que transformaba el Banco de México de sociedad mercantil en organismo público descentralizado.

Al día siguiente, los dueños de 21 de las 54 instituciones afectadas por el decreto de expropiación bancaria del primero del mismo mes presentaron una demanda de amparo con fundamento en diversos artículos constitucionales: el 13º, de garantía de igualdad ante la ley; el 14º, de garantía de audiencia, legalidad y juicio previo; el 16º, sobre la debida fundamentación y motivación de los actos de la autoridad; el 21, de reserva de poder de imposición de penas por parte de la autoridad; el 22º, que prohíbe la pena de confiscación de bienes; y el 27º, de garantía de la propiedad privada. En esa misma fecha, sin embargo, el presidente electo emitió sus primeras declaraciones de apoyo a la estatización, decepcionando a quienes pensaban que daría marcha atrás al asumir el poder.

Las posibilidades de un recurso legal efectivo de los ex banqueros ante la realidad política empezaron a desvanecerse. El 28 de septiembre, el Banco Aboumrad y el Multibanco Mercantil se desistieron de sus demandas de amparo contra la estatización; y, aunque el 13 de octubre el juez segundo de distrito en materia administrativa admitió la demanda de amparo de las otras 19

instituciones, unas inusitadas declaraciones del presidente de la Suprema Corte de Justicia, Mario G. Rebolledo, definieron claramente que la batalla estaba perdida aún antes de iniciarse: «Es imposible —dijo— que los ex banqueros discutan un amparo que no procede, pues ya los hechos están consumados; jamás volverán a obtener la dirección de los bancos privados, pues dicha concesión corresponde al gobierno».

372

El 15 de octubre, el Banco de México dio a conocer las nuevas reglas de operación del control de cambios y el 29 del mismo mes se creó la Comisión Coordinadora de la Banca Mexicana bajo la dirección de Gustavo Petriccioli. En los primeros días de noviembre se flexibilizó ligeramente el control cambiario, al permitirse la operación de casas de cambio o de bolsa en la franja fronteriza septentrional y en las zonas libres del país; al iniciarse las operaciones de éstas, el dólar se negoció a precios superiores en 80% a la cotización oficial. El 15 de noviembre, el Banco de México autorizó a todas las instituciones de crédito del país a liquidar en forma anticipada los depósitos en dólares a plazo fijo —entregándose pesos al tipo de cambio ordinario— para que los ahorradores pudieran «aprovechar los rendimientos más atractivos» de los instrumentos en moneda nacional.

El 10 de noviembre, el secretario de Hacienda firmó una carta de intención para un programa de recuperación económica con el Fondo Monetario Internacional, el cual aseguraba el establecimiento de nuevas y vigorosas medidas de austeridad. El presidente de la República reunía, mientras tanto, aportaciones para un Fondo de Solidaridad, inspirado en el que en 1938 Lázaro Cárdenas había impulsado para pagar la expropiación petrolera, destinado a ayudar al gobierno en el pago de su endeudamiento externo y de la nueva obligación financiera contraída por el compromiso de indemnizar a los ex banqueros. En el Banco de México se trabajaba febrilmente para crear el nuevo proyecto de nación de su director, Carlos Tello, quien aseguró

el 28 de noviembre, dos días antes del término de su función, que había «empezado a cambiar la política de crédito» en apoyo fundamental de las actividades productivas.

#### LA NUEVA BANCA

El 1 de diciembre de 1982, Miguel de la Madrid Hurtado asumió oficialmente la investidura de presidente de la República. Desde el primer momento declaró que la banca no sería devuelta a sus antiguos dueños y que se convertiría, por el contrario, en «garantía de confianza y seguridad» para la nación. Advirtió, sin embargo, que la banca no se transformaría en botín para políticos. El hecho de que se avecinaban cambios sustanciales en el concepto mismo del manejo de la banca estatizada quedó de manifiesto con el reemplazo en la dirección general del Banco de México de Carlos Tello por su predecesor, Miguel Mancera Aguayo, el funcionario que había sido destituido para evitar que se opusiera a la expropiación. Jesús Silva Herzog se mantuvo al frente de la Secretaría de Hacienda.

Para ese momento era ya evidente que muchas de las medidas de Tello habían tenido un costo elevado para el país. El control de cambios, en particular, había sido un fracaso espectacular. El 10 de diciembre, Mancera informó que el sistema cambiario anterior había provocado pérdidas por 100 mil millones de pesos en tan sólo tres meses y que no había sido capaz de controlar la fuga de divisas, la cual seguía siendo de gran magnitud. En esa misma fecha, el presidente De la Madrid expidió un decreto que establecía dos mercados de divisas: uno sujeto a control y el otro libre. El tipo de cambio preferencial de 50 pesos por dólar, se informó, habría de desaparecer. El nuevo secretario de Programación y Presupuesto, Carlos Salinas de Gortari, afirmó unos días después ante la Cámara de Diputados que la banca nacionalizada se conservaría como patrimonio de

la sociedad y no como instrumento para el surgimiento de «una nueva burguesía del Estado».

374 El 20 de diciembre terminó la breve era del control generalizado de cambios. Se abrió el mercado con dos tipos de cambio, uno controlado —con cotización inicial de 95 pesos por dólar a la compra y 95.10 a la venta y deslizamiento programado de trece centavos diarios— y otro libre, que se cotizó a 148.50 pesos por dólar a la compra y 150 a la venta. Cuatro días después, el presidente Miguel de la Madrid envió al Congreso una iniciativa de la ley destinada a convertir las instituciones bancarias estatizadas en organismos denominados «sociedades nacionales de crédito». Aunque la iniciativa reservaba al gobierno federal el 66% de las acciones de estas nuevas sociedades, el otro 34% podía ser suscrito, además de por la federación, por entidades federativas, municipios, usuarios del servicio bancario o trabajadores de las mismas sociedades de crédito; la única limitación era que ninguna persona física o moral podía adquirir más de 1% del capital social de una de estas instituciones.

El 27 de diciembre, el gobierno federal convocó a los concesionarios afectados por el decreto de expropiación de la banca del 1 de septiembre para discutir los términos de la indemnización correspondiente. Un día después se creó la Subsecretaría de la Banca, dentro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y se hizo responsable de ella a Carlos Sales Gutiérrez. El 29 de diciembre, el Congreso aprobó la iniciativa de reglamentación del servicio público de banca y crédito. De esta manera, en menos de cuatro meses, la banca mexicana había sido transformada de manera radical no una sino dos veces y los cimientos de un nuevo sistema financiero habían quedado establecidos.

En los años que siguieron, la banca mexicana cambió radicalmente el papel que había tenido con anterioridad. Si bien no perdió dinero, como muchos pensaban, en buena medida porque los directivos que fueron designados por el gobierno eran

funcionarios respetados y respetables, que tuvieron en mente los intereses de los depositantes y de los propios bancos, en general, la banca dejó de prestar dinero a empresas privadas y particulares. Los bancos se convirtieron en una especie de caja chica del gobierno.

Esta función la habían empezado a asumir los bancos años antes, con la imposición de un encaje legal, que los obligaba a depositar una determinada cantidad de sus reservas en el Banco de México, institución que a su vez las empleaba para financiar al gobierno o a proyectos aprobados por el gobierno. Se crearon también con anterioridad los llamados «cajones», que eran montos del crédito bancario que forzosamente debía encauzarse a actividades que el gobierno consideraba prioritarias.

375

Con la crisis económica de los años ochenta, el gobierno empezó a aprovechar la banca de manera creciente para financiar sus propias actividades. El creciente déficit de presupuesto obligaba a buscar crédito para la administración pública en un momento en que las tradicionales fuentes extranjeras se negaban a otorgar dinero fresco al gobierno mexicano. La banca nacionalizada se convertía así en una tentadora reserva de recursos. Y el gobierno no supo resistir la tentación.

En los años subsecuentes, la banca mexicana abandonó la función de otorgar crédito al sector privado y a las personas físicas que debía tener en nuestro país y que tiene en cualquier lugar del mundo. Se convirtió simplemente en un sistema para tomar dinero del público y financiar al gobierno mexicano. Esto obligó al surgimiento de una banca paralela, cuya función era proporcionar crédito a las empresas privadas, que ante la crisis habían también perdido la posibilidad de acudir a la banca extranjera, y a las personas físicas. Muchas de las instituciones de esta banca paralela eran casas de bolsa y bancos de inversión.

Gracias a que la banca encauzaba virtualmente todo su crédito al gobierno, logró mantener utilidades durante buena parte

del periodo en que estuvo en manos gubernamentales. El gobierno cubría una tasa de interés relativamente pequeña, pero no dejaba de pagar. La utilidad de estos créditos no era grande, pero no había riesgo en la operación.

376 En 1990, el gobierno de Carlos Salinas de Gortari anunció la reprivatización de la banca nacional. El secretario de Hacienda, Pedro Aspe, señaló que esto permitiría liberar recursos para enfrentar problemas sociales. La venta de los bancos se llevó a cabo de manera gradual entre 1991 y 1992. Se prohibió, sin embargo, que los accionistas principales de los bancos expropiados en 1982 pudieran adquirir las instituciones que habían tenido con anterioridad.

Muchos de los bancos fueron comprados por operadores de casas de bolsa. Su experiencia bancaria, sin embargo, era relativamente escasa. Otros bancos fueron adquiridos por empresarios sin experiencia en el ramo financiero. Los compradores pagaron de tres a cinco veces el valor en libros de estos bancos y en muchas ocasiones financiaron sus adquisiciones con excesivos montos de crédito.

Los ingresos de éstas y de otras privatizaciones fueron empleados en buena medida por el gobierno para reducir sus necesidades de crédito. Esto obligó a los nuevos banqueros a entrar en un mercado crediticio abierto sin las herramientas o la experiencia para hacerlo. Décadas de prácticas de cautela bancaria adquiridas cuando los bancos prestaban al público se habían perdido en los años en que se suspendió el crédito privado. Los nuevos dueños, por otra parte, presionaron a sus funcionarios a prestar cada vez más con el fin de generar ingresos que permitieran reducir los créditos que ellos mismos habían contratado para comprar las instituciones. Ante la falta de registros de crédito y de una legislación que permitiera cobrar con vigor las deudas, la cartera vencida empezó a subir de manera inquietante. Algunas instituciones, por otra parte, incurrieron

en prácticas claramente fraudulentas. Para 1994 ya muchos de los bancos mostraban cifras preocupantes de cartera vencida.

La crisis financiera de 1994-1995 destruyó el nuevo sistema de banca. La quiebra de varios bancos acabó con los recursos del Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa), un seguro para los depositantes bancarios creado en 1990 cuando se anunció la reprivatización de la banca. No sólo quebraron los bancos privados, sino también los de desarrollo, como Nacional Financiera y Banrural. Ningún banco podía sobrevivir en un ambiente de tal inestabilidad como la que se generó en 1995.

377

El gobierno intervino y utilizó fondos públicos para rescatar a los depositantes de los bancos que quebraron y para inyectar fondos que impidieran el desplome de algunas instituciones que lograron sobrevivir. Modificó también la ley que restringía la inversión extranjera en la banca con el fin de permitir que distintas instituciones financieras del exterior pudieran comprar bancos que habían quedado en la quiebra. Esto llevó a la mayoría de las instituciones bancarias de México a quedar en manos de extranjeros. Éstos compraron bancos saneados que muy pronto pudieron ofrecer márgenes de rentabilidad superiores al promedio de la banca internacional.

## REFLEXIONES Y CONCLUSIONES

Un diagnóstico económico mal hecho a una crisis financiera llevó en 1982 a una medida equivocada que destruyó el sistema bancario del país. El desplome de ese año no fue producto de la baja en los precios del petróleo, que fue realmente muy pequeña y que apenas había llevado las cotizaciones a niveles de unos años antes, ni mucho menos a una conspiración de la banca nacional.

Como muchas otras crisis financieras de México y de otros países del mundo, el desplome de 1982 fue simplemente producto de la acumulación de las consecuencias de 12 años de gas-

to gubernamental excesivo que nunca fue acompañado de una recaudación adecuada. Ni siquiera el espectacular aumento del ingreso gubernamental como consecuencia de las explotaciones petroleras de Tabasco y de la sonda de Campeche fue suficiente para financiar ese gasto.

378 La crisis financiera de 1982, quizá inevitable ante el creciente déficit de gasto del gobierno federal, se agravó por una serie realmente increíble de errores económicos. El intento de mantener fijo el precio del peso frente al dólar, o de deslizarlo a una tasa controlada, ante una inflación que rebasaba ampliamente la de Estados Unidos, provocó expectativas de una devaluación y generó fuga de capitales. El déficit en la balanza de pagos fue financiado con créditos gubernamentales, pero tarde o temprano esta situación sería insostenible.

La devaluación de febrero de 1982 no ayudó a un equilibrio del mercado, porque ya el gobierno había perdido su credibilidad. La decisión de aumentar los salarios de manera unilateral acabó de un golpe con cualquier ventaja que hubiera generado la devaluación. La economía mexicana sufrió un clásico caso de pánico que no era producto de ningún complot sino, por el contrario, consecuencia natural de los errores del gobierno.

La expropiación de la banca fue una medicina brutal para una enfermedad equivocada. Sus cimientos eran políticos y provenían de una visión marxista para la cual la banca debe ser un monopolio gubernamental. Si bien es positivo que la banca estatizada no haya tenido pérdidas, lo cual es en parte producto del hecho de que un grupo de funcionarios capaces y responsables fueron designados como directores, por lo menos una vez que Carlos Tello Macías dejó la dirección del Banco de México y se eliminaron algunas de sus medidas más dañinas, también es verdad que la banca difícilmente podía perder dinero cuando prestaba casi la totalidad de sus fondos al gobierno.

La reprivatización de la banca también fue fallida. La prohibición de que los bancos fueran comprados por sus antiguos dueños, que era una medida política para evitar confrontaciones con aquellos dirigentes políticos que apenas 10 años antes habían llevado a cabo la expropiación, impidió que las instituciones recuperaran aquellas directivas que durante muchas décadas los habían llevado por un buen camino. Las restricciones a la inversión extranjera crearon un mercado artificial en el que los nuevos dueños pensaron que podrían quedar protegidos de una competencia realmente abierta. El Estado debió haber limitado, por otra parte, el grado de apalancamiento con el cual muchos de los nuevos dueños adquirieron sus bancos.

379

Muchas voces han señalado que el gobierno debió haber intervenido para vetar a determinados compradores que posteriormente incurrieron en actos ilícitos o cuestionables. Los nombres de Carlos Cabal Peniche y Jorge Lanckenau han sido mencionados con frecuencia en este sentido. Pero no había realmente indicaciones que permitieran impedirles participar en las licitaciones. Un sistema en el cual el gobierno hubiera tenido la discrecionalidad de vender los bancos solamente a quienes los funcionarios consideraban adecuados hubiera generado una corrupción enorme y no habría evitado que algún pillo comprara alguna institución bancaria.

Después de las privatizaciones, falló catastróficamente la supervisión bancaria. Una vez que los bancos se vieron obligados a regresar al mercado del crédito privado, ante un Estado que dejaba de requerir crédito interno, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores debió haber mantenido controles mucho más estrictos. Es inaudito que los focos de alarma se hayan encendido solamente cuando ya la cartera vencida ahogaba a todos los bancos. La autoridad debió haber tomado medidas también para facilitar la cobranza de los bancos que se vio obstaculizada por un obsoleto marco legal.

No hay manera de evitar que una crisis financiera como la de 1994 y 1995 doblegue a los bancos. Pero sí hay formas de impedir crisis como la de aquellos años. Mantener un equilibrio de las finanzas públicas es absolutamente crucial para ello. Pero también lo es contar con mercados flexibles, especialmente el cambiario, y con real transparencia en el manejo de la información financiera. El tipo de cambio flexible ha demostrado ser, paradójicamente, la mejor garantía de estabilidad cambiaria en la última década. La publicación sistemática de información financiera, como el crecimiento del circulante y el nivel de las reservas internacionales, ha resultado ser una garantía de estabilidad en lugar de una fuente de especulación, como lo temían las autoridades financieras del pasado.

El contar con un regulador independiente de la política financiera es también muy importante. Un Banco de México autónomo y con un mandato claro para buscar la estabilidad monetaria es indispensable para mantener un entorno financiero que permita a la banca hacer su trabajo y prosperar.

A 25 años de distancia de la estatización bancaria es importante que nos demos cuenta de que lo ocurrido puede volver a suceder. «Aquellos que no recuerdan la historia —nos decía Jorge Santayana— están condenados a repetirla.» Otros países del mundo están incurriendo hoy en los errores que en México se cometieron entre 1970 y 1982. Y en México hay quienes piensan otra vez que el gasto público deficitario y la voluntad de los políticos pueden abrir atajos para construir prosperidad, eliminar la pobreza y mejorar la distribución de la riqueza sin prestar atención a las restricciones del mercado. La experiencia nos dice que esos atajos conducen usualmente a las crisis económicas y a una profundización de la pobreza.

Veinticinco años han transcurrido desde ese momento en que un presidente lloroso, desesperado, incapaz de comprender las fuerzas de la economía con las que había pretendido jugar,

tomó una decisión que habría de costarle al país una generación de crecimiento económico perdido. Nuestra responsabilidad es mirar al pasado para cuidar el presente, porque sólo de esta manera puede construirse un nuevo futuro para nuestro país.



BIBLIOGRAFÍA

- Granados Chapa, Miguel Ángel, *La banca nuestra de cada día*, México, Océano, 1982. 381
- Hernández Rodríguez, Rogelio, *Empresarios, banca y Estado: el conflicto durante el gobierno de José López Portillo, 1976-1982*, México, FLACSO/Miguel Ángel Porrúa, 1988.
- López Portillo, José, *Sexto Informe de Gobierno*, 1982.
- Silva Herzog, Jesús, *A la distancia... Recuerdos y testimonios*, México, Océano, 2007.
- Tello, Carlos, *La nacionalización de la banca en México*, México, Siglo XXI Editores, 6ª ed., 2006 [1984].



## SEMBLANZAS



CARLOS ABEDROP DÁVILA

(Coahuila, 4 de noviembre de 1920)

Presidente del Consejo de Banco del Atlántico y presidente de la Asociación de Banqueros de México al momento de la nacionalización, fue promotor de grandes proyectos industriales y de servicios y ha estado involucrado en el mundo empresarial desde joven. Como representante formal de los banqueros, participó en las negociaciones con el Presidente López Portillo. Carlos Abedrop continuó representando formalmente a los banqueros expropiados en el juicio de amparo que promovieron a raíz de la nacionalización y que llegó a la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Tras la indemnización de sus acciones del Banco del Atlántico, continúa en negocios y vive en la Ciudad de México.

JOSÉ MARÍA BASAGOITI

(Vizcaya, España, 6 de agosto de 1923)

De origen español, era el presidente de COPARMEX en los tiempos de la nacionalización, así como accionista y consejero de numerosas empresas y organizaciones filantrópicas. Sus familiares participaron en la fundación de BANAMEX en el siglo XIX y aún tenía acciones al momento de la nacionalización. Además, Basagoiti sufrió la expropiación de Tabacalera Mexicana, una importante compañía de tabaco, durante la presidencia de Luis Echeverría en los años setenta. En 1982 era un activista político

y encabezó una enérgica confrontación con el gobierno mexicano, primero con José López Portillo y luego con Miguel de la Madrid. Fue presidente del Colegio de las Vizcaínas y cofundador del IPADE. Murió en la Ciudad de México en 2009.

JOSÉ CARRAL ESCALANTE

(Ciudad de México, 12 de octubre de 1922)

Estudió derecho en la UNAM, donde fue contemporáneo de José López Portillo y Miguel de la Madrid Hurtado. Durante los años cincuenta trabajó en la Universidad de Nueva York y en Citibank. Volvió a México como representante del Bank of America, el banco extranjero más importante en el país al momento de la nacionalización, y permaneció en ese puesto durante treinta años. Actualmente participa en varias organizaciones no gubernamentales y vive en la Ciudad de México.

384

ÁLVARO CONDE Y DÍAZ RUBÍN

(Ciudad de México, 7 de noviembre de 1934)

Economista del ITAM, fue miembro del consejo directivo de Bancomer durante muchos años y fue colaborador cercano de Manuel Espinosa Yglesias. Permaneció en Bancomer hasta 1983. Fue Patrono y Secretario de la Fundación Mary Street Jenkins y es miembro de varias organizaciones filantrópicas. Actualmente es asesor financiero independiente y vive en la Ciudad de México.

AMPARO ESPINOSA RUGARCÍA

(Ciudad de México, 30 de abril de 1941)

Patrocinadora y organizadora del seminario conmemorativo del xxv Aniversario de la Nacionalización de la Banca, preside la Fundación Espinosa Rugarcía. La Dra. Espinosa fue miembro del Consejo de Bancomer e hija de Manuel Espinosa Yglesias, principal accionista y director general de ese banco, el más

grande de México en 1982. Ella reunió un amplio archivo sobre la nacionalización de la banca y fundó el Centro de Estudios Espinosa Yglesias (CEEY). La Dra. Espinosa es miembro del Consejo de Administración de TELMEX y del CEEY, y en 1989 fundó Documentación y Estudios de Mujeres, A.C. (DEMAC), institución que actualmente dirige. Tiene un doctorado en psicología, ha publicado numerosos artículos y libros, y actualmente vive en la Ciudad de México.

#### MANUEL ESPINOSA YGLESIAS

385

(Ciudad de Puebla, 9 de mayo de 1909)

Fue uno de los empresarios más prominentes de la segunda mitad del siglo xx. Al momento de la nacionalización era el principal accionista y director general de Bancomer. Años atrás, en 1950, ingresa al Consejo de Administración del Banco de Comercio como consejero sustituto y en 1955 adquiere el 51% de las acciones. En 1959 es nombrado director general de la institución y una de sus primeras acciones es afiliarse a 23 bancos de la República para constituir el Sistema Bancos de Comercio que, con los años, llegaría a cubrir todo el país a través de sus bancos afiliados convirtiéndose en el banco más importante de México y, tiempo después, de América Latina. Tras la estatización de la banca realizada en 1982, no se le permitió adquirir las empresas de Bancomer que le interesaban con los Bonos de Indemnización Bancaria con que le habían pagado sus acciones. Para minimizar la pérdida que había tenido, decidió vender todos sus intereses empresariales y se concentró en su labor filantrópica. Falleció el 8 de junio de 2000 en la Ciudad de México.

#### ATANASIO GONZÁLEZ MARTÍNEZ

(Piedras Negras, Coahuila, México, 8 de septiembre de 1933)

Abogado por la UNAM con especialidad en finanzas públicas en King's College, Inglaterra y diplomados en Holanda. Fue presi-

dente del Tribunal Fiscal de la Federación antes de ser nombrado ministro de la Suprema Corte en 1976. Fue uno de los dos ministros (de 21) que votaron a favor de la petición de los banqueros de revisar el caso de la expropiación en 1982. También participó en las sentencias de los amparos promovidos como consecuencia de los llamados «mexdólares», en los cuales los clientes exigían que les fuera pagado el valor actual de sus depósitos. Se retiró en 1994, cuando el poder judicial se reformó bajo el mandato del Presidente Ernesto Zedillo. Hoy día se dedica a actividades profesionales propias y vive en la Ciudad de México.

#### MIGUEL ÁNGEL GRANADOS CHAPA

(Hidalgo, México, 10 de marzo de 1941)

Importante periodista que fue testigo directo de los eventos de la nacionalización. En 1976 ocupaba el puesto de subdirector editorial del periódico *Excélsior* y director del semanario *Proceso* (1976–1977), así como director de la barra noticiosa del canal 11 (1977). De 1988 a 1990 fue director del periódico *La Jornada*. En 2008 le otorgaron la medalla Belisario Domínguez por sus actividades constantes para impulsar la libertad de expresión y la justicia. Actualmente escribe una columna diaria en el periódico *Reforma* y vive en la Ciudad de México.

#### AGUSTÍN LEGORRETA CHAUVET

(Ciudad de México, 2 de septiembre de 1935)

Presidente y Director General de BANAMEX, uno de los más grandes bancos en México. Tanto su abuelo como su padre fueron directores generales del Banco. Participó junto con otros banqueros en las negociaciones con el gobierno de López Portillo y había tenido una relación estrecha con el presidente. Durante los años ochenta, con la banca en manos del Estado, fundó una Casa de Bolsa, Inverlat, que fue muy exitosa. Cuando los bancos fueron re-privatizados, encabezó el grupo que adquirió

Banco Comercial Mexicano, entonces llamado Inverlat, que más tarde fue vendido al banco canadiense Scotia Bank. Actualmente encabeza la Asociación de Alianzas Francesas en México y vive en la Ciudad de México.

#### JOSÉ PINTADO RIVERO

(Tamaulipas, México, 17 de noviembre de 1925)

Estudió derecho en la UNAM y una maestría en la misma disciplina en la Universidad de Nueva York. Ha trabajado como profesor en la UIA y fungido como director de varios bancos mexicanos y como presidente de la Asociación de Banqueros de México. De 1975 a 1981 fue director del Banco Comercial Mexicano. Actualmente vive en la Ciudad de México, en donde es presidente de «Constructora e Inmobiliaria Juno, S.A. de C.V.».

387

#### EFRAÍN POLO BERNAL

Fue abogado de la Suprema Corte de Justicia adscrito al Seminario Judicial de la Federación en 1974. Fue Secretario del Tribunal Pleno de la Suprema Corte de Justicia hasta que Alfonso López Aparicio lo propuso para juez en 1980. Efraín Polo Bernal instaló el juzgado séptimo de distrito en materia penal en el Reclusorio Oriente, donde otorgó la libertad a varios reclusos. En 1980, fue electo como juez cuarto de Distrito en materia administrativa por el Tribunal Pleno de la Suprema Corte de Justicia. En 1984, su cargo fue ratificado por el Pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Dos años después de ser nombrado juez de Distrito se nacionalizó la banca. Fue él quien analizó una de las demandas interpuestas por el sector bancario privado. Polo Bernal dio la razón a los quejosos dados los fundamentos jurídicos y las violaciones a la Constitución que la nacionalización bancaria llevó consigo. La Suprema Corte negó el amparo. En 1985 fue dado de baja del Poder Judicial bajo términos poco claros, sin audiencia y a puerta cerrada. Hoy se dedica a actuali-

zar diez libros de su autoría: *Breviario de garantías constitucionales*, *Amparos contra leyes*, *Manual de derecho constitucional*, *Incidentes de juicio de amparo*, *Tratado de derecho aduanero*, entre muchos otros.

#### EDUARDO ROMERO RAMOS

388 Eduardo Romero Ramos es abogado egresado de la Universidad Autónoma de Chihuahua. Tiene un postgrado en Derecho Fiscal en la Universidad Panamericana y cursos de alta dirección en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Inició su carrera profesional en diversos despachos de abogados. Fue Notario Público en Ciudad Juárez y ahí mismo ocupó la presidencia del colegio de notarios y la vicepresidencia de la COPARMEX. El 4 de octubre de 1992 fue designado como Secretario General de Gobierno del Estado de Chihuahua por el gobernador Francisco Barrio Terrazas, cargo que ocupó hasta 1997, cuando buscó la candidatura del Partido Acción Nacional al gobierno del estado. Fue Secretario de la Función Pública en el Gobierno de Vicente Fox, cargo en el que permaneció hasta el fin del sexenio en 2006. Hoy se desempeña como Notario en Ciudad Juárez, Chihuahua.

#### SERGIO SARMIENTO

(Ciudad de México, 23 de octubre de 1953)

Licenciado en filosofía por la Universidad de York, en Toronto, Sarmiento es uno de los periodistas y editores más distinguidos en México. Sus columnas se publican hoy en más de veinte periódicos mexicanos, entre ellos el *Reforma*. También es conductor de un espacio informativo del Grupo Radiocentro, además de dirigir la barra de opinión de TV Azteca y conducir el programa «La Entrevista con Sarmiento». Sus artículos de opinión también han sido publicados en periódicos extranjeros, como *The Wall Street Journal* y *Los Angeles Times*. Actualmente vive en la Ciudad de México.

## DON JESÚS SOTO GONZÁLEZ

Don Jesús Soto González fue originario de Zacatecas. Trabajó en comercios, y luego en el Banco Mercantil de Zacatecas. A los 18 años, trabajó en el Banco Mexicano contratado por don Bernabé del Valle. Tras varios ascensos, en 1955 fue promovido a Guadalajara para fortalecer el Banco Refaccionario de Jalisco. Fue su Gerente y Director General por casi 27 años, hasta la nacionalización, en 1982. Presidió el Centro Bancario de Jalisco cinco periodos; fue consejero de la Asociación de Banqueros de México y de diversas empresas y organizaciones, tanto del sector privado como del gobierno estatal. Reabrió y consolidó como Director, la sucursal de la Casa de Bolsa Probursa en Guadalajara, hasta que se fusionó con Multibanco Mercantil. Fue asesor y miembro del Consejo Regional de dicho banco, adquirido luego por el grupo español del entonces Banco Bilbao Vizcaya (BBV). Desde 1972 y hasta su muerte, fue presidente del Consejo Consultivo de Fianzas Monterrey. Don Jesús Soto González murió el 21 de octubre de 2010.



LA NACIONALIZACIÓN BANCARIA, 25 AÑOS DESPUÉS. LA HISTORIA CONTADA POR SUS PROTAGONISTAS, TOMO II, SEGUNDA EDICIÓN, 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 noviembre de 2010. Para componer el libro se utilizó el programa Adobe InDesign CS4 y las tipografías Quadraat y Quadraat Sans. Diseñado por el Centro de Estudios Avanzados de Diseño, A.C.: [www.cead.org.mx](http://www.cead.org.mx).