

## LA REPRIVATIZACIÓN DE LA BANCA ESPERANZAS FRUSTRADAS

◉ Manuel Espinosa Yglesias ◉

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

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

La crisis, sin duda la más severa que hayamos tenido, era fácilmente evitable: si el presidente Salinas hubiera empeza-

---

1 Reimpresión del Capítulo 11 del libro de Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer. Logro y destrucción de un ideal*, México, CEEY, 2007.

do a deslizar el valor del peso a partir de que llegó al poder, no habría tenido que emitir Tesobonos en la desmedida cantidad en que lo hizo y su administración podría haber terminado tranquilamente, sin suscitar el rechazo popular que hoy se tiene hacia ella.

Hay quienes incluyen entre los logros de la administración salinista el haber adelgazado al estado, privatizando industrias y empresas que nunca deberían haber formado parte de la administración pública. El propósito sin duda era loable, mas fue llevado al cabo de manera tan arbitraria, pensando sólo en las ganancias inmediatas que obtendría el gobierno, que en lugar de ser benéfico, resultó perjudicial.

2

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

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

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

público de banca y crédito sería prestado exclusivamente por el estado y prohibía otorgarlo en concesión a particulares.

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

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

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

ese año el *Diario Oficial* difundió el nuevo texto constitucional.

Debo hacer hincapié en una circunstancia fundamental: la reprivatización de la banca no fue un acto de justicia sino ante todo un negocio. El gobierno vendió los bancos, primero, porque necesitaba dinero y, después, porque no contaba con las sumas necesarias para ponerlos de nuevo en pie y evitar que los afectara el desastre que podía preverse luego de tantos años de haber padecido administraciones ineficaces y erróneas.

4 Aunque Salinas insistió que la banca estatizada había sido bien administrada, el hecho, por demás innegable, es que a lo largo del sexenio anterior la banca se vio debilitada de casi todas las maneras posibles. En lugar de reforzar sus propios bancos, el gobierno se dedicó a favorecer a los dueños de las casas de bolsa dándoles lo que se llama la «mesa del dinero», o sea, las inversiones preferentes y que constituyen la ganancia más segura. Se trata de los CETES, los Tesobonos, los pagarés bancarios y otros instrumentos semejantes. Sin ellos los bancos se encontraron en franca desventaja.

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

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

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

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

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

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

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

La primera advertencia que recibí en este sentido no podía haber sido más clara: a mediados de 1991 tuve oportunidad de entrevistarme con José Córdoba Montoya, asesor principal del presidente Salinas y uno de los hombres más poderosos durante su sexenio. Al charlar con él le confesé que me gus-

taría regresar a Bancomer y, sonriendo ligeramente, me dijo que ninguno de los antiguos dueños de los bancos regresaría a la institución que había dirigido.

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

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

6

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

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

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

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

que me gustaría regresar a Bancomer, simplemente me dijo:

—No. Escoja usted otro banco.

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

—Serfin.

—No. Ese no —me contestó Ortiz secamente.

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

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

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

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

Cubriendo la bocina del aparato, me explicó que Mancera no podía porque al día siguiente salía en viaje oficial al Japón.

No obstante, el licenciado Aspe insistió.

—Entonces hoy en la tarde a las seis.

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

8

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

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

—Porque no queremos —dijo Ortiz.

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

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

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

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



día ya no hice esfuerzo alguno para lograrlo.

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

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

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

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

A esto debo añadir que tengo la firme convicción de que el doctor Zedillo, tras lograr sortear la crisis económica más grave que hayamos sufrido, deja a México fortalecido porque en lugar de preocuparse por cuidar su imagen, se dedicó a trabajar con honestidad por mejorar nuestra economía. Gracias a eso, no sólo conseguirá llevar a término su administración sin las recurrentes crisis de fin de sexenio que hemos venido padeciendo, sino podrá entregarle al presidente que lo siga

un país con mucho menos problemas que como él lo recibió.

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

10

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

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

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

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

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

En 1991 los bancos estaban descapitalizados y si no llegaba a ellos dinero fresco podían llegar a quebrar. Sólo que el precio obtenido por ellos fue tan elevado que los compradores quedaron a su vez sin el capital necesario para reestructurar y modernizar los bancos. Si la estatización de los bancos dejó claramente planteada la posibilidad de una tragedia, la manera en que se llevó al cabo su reprivatización canceló el camino que podría haberla evitado.

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

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

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

Dicho con claridad: el precio pagado se completó con recursos del propio Banco, el cual, en consecuencia, no solo vio disminuida su liquidez, sino que congeló esos fondos en una

cuenta que sería de difícil cobro. En un sentido financiero, el hecho es simplemente monstruoso.

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

12

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



## DE LA EXPROPIACIÓN AL RESCATE BANCARIO: UNA HISTORIA DE INTENTOS FALLIDOS

◊ Agustín F. Legorreta Chauvet ◊

### LA EXPROPIACIÓN ANTICONSTITUCIONAL

Una vez realizado el acto expropiatorio de la banca, se me dieron ocho horas para dejar mis oficinas. La familia Legorreta había dirigido Banco Nacional de México (Banamex) por más de 80 años y a mí, con reloj en mano, se me dijo: «Abandonas el edificio hoy mismo». Para el efecto, no hubo oportunidad de sacar con cuidado los elementos, los archivos, etcétera.

Hubo incidentes curiosos en esa parte de lo ocurrido. Hago un comentario para ilustrar el ambiente. Cuando se presentó la persona que tomaba mi posición como cabeza del banco, tuvo lugar un acontecimiento que no puedo más que llamar curioso y risible. Cuando esta persona pidió que se abrieran los archivos, se le indicó que no estaban cerrados. En la oficina de las secretarías, al ver que había una caja fuerte, repitió su petición, y se le volvió a decir que la caja no estaba cerrada. Así siguió con la misma demanda y siempre la misma contestación: «No están cerrados». Finalmente, en mi despacho, vio un mueble con una caja fuerte. Seguramente pensó: «Ahora sí vamos a encontrar los secretos de don

Agustín», y pidió que se le abriera la caja fuerte. Se le volvió a indicar que no estaba cerrada. Entonces la abrió y dijo: «No hay nada», y preguntó: «¿Qué aquí no se cierran las cosas con llave?». Mi secretaria le respondió: «Efectivamente, señor licenciado, aquí no se cierran las cosas, porque somos todos gentes honradas».

14 Cuando salí de ahí me fui a instalar a una suite del hotel Alameda, en Avenida Juárez, porque no había previsto que tuviera yo que salir huyendo de lo que habían sido mis oficinas por muchísimos años. Todo esto seguido por personal de seguridad del gobierno y con una vigilancia que no me dejaba ni a sol ni a sombra. Seguramente los teléfonos también estaban intervenidos. Una vez ya instalado, dediqué dos o tres semanas a analizar la situación, a comentarlo con mis colegas banqueros y a tomar las decisiones de cómo habríamos de defendernos de la situación totalmente inconstitucional que habíamos sufrido.

Aquí regreso al momento inmediatamente posterior a la expropiación. Al día siguiente nos reunimos varios de los principales banqueros en casa de Carlos Abedrop para decidir qué haríamos ese mismo día. Don Manuel Espinosa Yglesias, quien era el gran competidor de Banamex, me preguntó: «¿Qué vas a hacer después de la expropiación?». Yo tenía 47 años de edad. Le contesté: «Manuel, yo lo único que sé hacer en la vida es finanzas, de modo que pienso seguir en el sector financiero». A lo cual Manuel, con su muy especial forma de ser, me replicó: «¿Pero qué no te das cuenta de lo que pasó ayer? Ya no nos quieren». Le respondí: «Sí, sí me doy cuenta, pero ¿qué quieres que haga yo? No puedo dedicarme a construir edificios porque no sé pegar ladrillos».

Posteriormente empecé a considerar cómo debíamos organizarnos para hacer la defensa de los 18,000 accionistas con que contaba Banamex —entre ellos 8,000 empleados de

la propia institución— para buscar que se nos pagara la expropiación que había ocurrido. En ella se rompió nuevamente el aspecto jurídico, pues, si bien entiendo, la ley prevé que la indemnización debe darse al mismo tiempo en que tiene lugar la expropiación, cosa que no ocurrió. Esto desembocó en meses de un trabajo muy arduo, principalmente acompañado del presidente de la Asociación de Banqueros, don Carlos Abedrop, para buscar la defensa legal de nuestros derechos como personas y como accionistas de las instituciones.

Terminada esta primera fase y enderezados los juicios que se hicieron para ese propósito, comencé a analizar qué debíamos hacer respecto de la valuación de Banamex. El asunto resultaba particularmente difícil porque era la institución privada más importante de América Latina, no sólo por su parte como banco comercial, sino también por la de banco industrial. En esa segunda materia, Banco Nacional de México tenía participaciones en cerca de 300 empresas; en algunas de ellas la participación era del 100%, en otras mayoritaria, en otras minoritaria. Desde luego estábamos en muchas de las principales compañías de este país. Por ejemplo, en materia hotelera, no hay la menor duda de que éramos los grandes hoteleros del país; en cuestión minera, teníamos mayoría accionaria en San Luis Mining; en cuestión petroquímica, éramos accionistas muy importantes de Celanese, etcétera.

Valuar esos activos presentaba un problema muy complejo. Para ello me dirigí al secretario de Hacienda, don Jesús Silva Herzog, y le hice la pregunta de cómo debíamos proceder para asignar un valor y de ahí poder determinar cuánto debía ser la indemnización por el acto expropiatorio inconstitucional. La respuesta del Secretario fue: «La verdad no sabemos cómo se va a hacer esta valuación», a lo cual le dije: «Yo considero que es relativamente sencillo, aunque va a tomar tiempo. Lo que hay que traer son especialistas en las distintas ra-

mas de actividad que puedan decir, por ejemplo, cuánto vale la hotelería propiedad de Banamex». Me contestó: «Puede ser, pero desde luego no es una decisión que me corresponda a mí. Tengo que hablar con el Presidente de la República».

16 Lo trató con él y unos cuantos días después fui informado de que el presidente López Portillo había prohibido tajantemente que cualquier extranjero o mexicano pudiese hacer la valuación de los activos. Ante esta respuesta, le dije: «Señor Secretario, de momento no se me ocurre ninguna forma de superar el obstáculo y espero que ustedes encuentren alguna solución, porque de lo contrario me dejan en una total situación de indefensión ante la ley».

Pasaron algunos días y en una nueva conversación con don Jesús Silva Herzog le comenté: «Señor Secretario, considero que probablemente pudiéramos optar por un sistema cabalístico de cómo hacer los cálculos, puesto que no se pueden hacer como en un país civilizado, y es el siguiente: propongo que el valor que se le asigne a todas estas empresas —300— sea el valor en libros, con dos agregados. Como va a transcurrir tiempo y las compañías siguen operando, pues deberíamos considerar que tal vez haya necesidad de aumentos de capital en cualquiera de ellas, entonces al valor en libros de la fecha de la expropiación se le agregaría el monto del aumento de capital, y viceversa, si hubiera retiros, por ejemplo, por razón de pago de dividendos, pues se disminuirían del valor contable». Me dijo: «Me parece razonable, lo vemos y volvemos a platicar».

Pasó un poco de tiempo y volvimos a conversar sobre el asunto. Para esto ya el Presidente de la República había comprendido que efectivamente al expropiar los bancos, el gobierno era el nuevo dueño de todos sus activos, situación que el presidente López Portillo no entendió cuando se hizo el acto expropiatorio. Tuve la pena de tenérselo que demos-



trar con una gráfica. Le expliqué en qué consistía la contabilidad de doble columna, inventada mil años antes por los árabes. Su reacción —esto sucedió una semana después de la expropiación— fue telefonear por la red al Secretario Oteyza, quien colaboró con él en armar el proceso expropiatorio. Le dijo: «Está aquí Legorreta y me dice que somos propietarios de 300 empresas». No oí la contestación, pero sí escuché al Presidente diciéndole: «Lo que yo quise hacer fue expropiar exclusivamente la banca, de modo que lo instruyo para que mañana se aclare públicamente que todos estos bienes van a ser vendidos de nueva cuenta al sector privado».

17

Transcurrió el tiempo y, ya con esta decisión del Presidente, volví a entrevistarme con el Secretario de Hacienda para comentar con él la nueva situación. Le dije: «La fórmula que en principio hemos aceptado para hacer la valuación creo que tenemos que ponerle una adenda, y que es que para la venta de estos bienes se utilice el mismo sistema de valuación, es decir, valor contable más o menos».

Este sistema se aplicó exclusivamente para las empresas. Para los bancos, desde un principio se nos dijo que la valuación sería el valor en libros a la fecha de la expropiación. La valuación de los bancos es muy difícil de hacer. Como somos instituciones de servicio, no contamos con equipos, maquinaria, ni con instalaciones muy importantes o muy caras. Las empresas sí tienen grandes edificios. Por ejemplo, en los hoteles hay activos físicos de gran importancia. En los bancos no, la valuación normalmente es vía el principal activo que tienen, que son las carteras de créditos otorgados. En este caso se deben valorar papeles, cosa que es muy difícil de hacer, porque existe un pagaré que dice que se debe tal o cual cantidad, pero falta que la paguen. No hay un valor de mercado fijo, va con las circunstancias y el riesgo que efectivamente corre la banca.

La venta de las empresas presentó un nuevo problema. El gobierno no quería comprometerse a que en el caso de la venta de las subsidiarias, o de aquéllas en las que teníamos participación se utilizara la misma fórmula. Volví a decirles: «Señores, me dejan indefenso totalmente, porque, ¿qué valuación van a hacer ustedes el día que nos quieran vender estas empresas?». Finalmente se resolvió el asunto, el Presidente aceptó que fuera esa la fórmula para hacerlo.

18 El caso de Banamex resultaba particular en cuanto al número de empresas, porque era el banco privado más importante de Latinoamérica. Como banco de inversión, ninguna otra institución en México había seguido el camino que tomó Banco Nacional de México desde finales de los años cuarenta, en el sentido de promover la industrialización del país. Para tal fin, aceptó asociarse con inversionistas mexicanos en primer término y, en muchos casos, con inversionistas extranjeros. Entonces, de alguna manera, era un caso único.

Así transcurrieron varios meses y, para acortar la historia, la resolución de la Suprema Corte —que fue un acto ilegal totalmente— declaró que la expropiación bancaria sí era constitucional. No me meto en los detalles, pero sólo menciono uno: la Constitución no lo permitía y, como tal, la medida de la expropiación fue extemporánea y aplicada retroactivamente.

Aquí agrego otro aspecto curioso: yo mantuve alrededor de dos años al Consejo de Banamex como si existiera la institución. Teníamos nuestras reuniones mensuales exactamente en las mismas fechas, como si hubiera seguido siendo nuestra propiedad y hubiera continuado la vida normal del banco. La razón era muy sencilla, Banco Nacional de México no era una institución de una persona o de unas cuantas personas, teníamos muchísimos accionistas, entre ellos 8,000 empleados, y la responsabilidad de cómo negociar este capítulo —en principio innegociable— no la quise tomar yo solo.

Finalmente se llegó a determinar un valor de la institución y se procedió a hacer el pago de la indemnización. Nuevamente, en una forma por lo menos curiosa, se nos pagó en papel, con los bonos de indemnización bancaria, los BIB, que se nos iban a pagar en un número «equis» de años, con una tasa de interés no diría yo mala, pero tampoco una cosa importante. Esto ya fue en época del presidente De la Madrid. Este pago tuvo una condición también muy especial. Para que entregaran los BIB como accionista, había que firmar un documento en el que había un compromiso para no tomar ninguna acción jurídica con motivo de la expropiación bancaria. Todos tuvimos que firmar ese documento oficial a efecto de que se nos entregaran los BIB.

19

Lo anterior fue antes de la resolución de la Suprema Corte, si recuerdo correctamente. Llegó el día en que el grupo de accionistas —incluyendo a los empleados— tomamos la decisión de que recompraríamos absolutamente todos los activos no bancarios propiedad de Banamex. La administración del banco en manos del gobierno había dividido estas 300 empresas en 16 ó 18 paquetes. No se podía entonces comprar una empresa «equis», sino que se debía adquirir un paquete en el que había de dulce, de manteca y de chile verde. Esto nos obligaba a adquirir todos los activos y luego buscar la forma de separar aquel coctel diabólico las distintas empresas para encontrar compradores. No había comprador alguno que quisiera adquirir un paquete tal.

#### TRAYECTORIA PERSONAL ENTRE LA EXPROPIACIÓN Y LA REPRIVATIZACIÓN

Por fin logramos hacer la compra de los activos no bancarios de Banamex. En ese momento recordé mi reflexión del día posterior a la expropiación. Regresé a pensar en qué debía ha-

cer, en qué me iba yo a ocupar. Tenía 48 años, por cumplir 49. Ya habían transcurrido cerca de dos años de la expropiación. Al hacer un análisis personal, decidí que en donde podría valer algo mi currículum era en alguna empresa grande, de preferencia de cobertura nacional, en la que mi conocimiento del país, de la gente, de los gobernantes, podría traer un valor agregado a la empresa. Así fue que me contrató Alstom, que era la tercera compañía más importante de Francia y una de las más importantes de Europa, con multitud de actividades.

20 La relación de Alstom con México era muy significativa. Además de tener varias empresas en distintos sectores de actividad económica, construyó el Metro de la Ciudad de México.

Se me contrató para hacer de Alstom un corporativo, porque eran compañías separadas. Unas se dedicaban a la generación eléctrica, a la distribución eléctrica, otras a la cuestión del Metro, en fin. Ahí trabajé dos años, sin ningún resultado, no por culpa mía, sino porque me di cuenta después de que no sólo a Francia, sino a Europa en general, en ese momento lo que pudiera ocurrir con sus filiales en el mundo fuera de ese continente no les interesaba. Justamente estaban en el momento de la creación de la Unión Europea. Su prioridad era cómo estructurar las empresas para que fueran de carácter europeo, y dejaban a un lado la parte que no lo era.

Al terminar ese trabajo me volví a hacer la pregunta ¿en dónde puedo ser útil con lo que sé hacer?, y agregué un factor: con lo que me gusta hacer. Decidí entonces que probablemente en donde podría hacer una aportación sería en un partido político. Busqué que se me diera la oportunidad de competir para ser senador de la República con el Partido de la Rosa, que presidía Gilberto Rincón Gallardo. Esta decisión sorprendió mucho a mis colegas empresarios, porque la gran mayoría, y diría yo en general las personas que me conocían, me decían: «Pero si tú eres priista, ¿por qué te vas

con Rincón Gallardo?, que sin ser comunista, sí se acerca mucho a las izquierdas». Les contestaba: «Miren, es muy sencillo, yo nunca fui priista, ni panista, ni político. Por razones de mi ocupación, así como no podía yo declararme católico o protestante o judío, pues tenía que mantenerme neutral, porque en mi clientela había gente de todos colores, sabores y tamaños. De igual forma no podía yo manifestar una preferencia partidaria. Al revisar las plataformas de los distintos partidos y la trayectoria de los mismos, decidí que este partido —que era casi inexistente— me daba la mejor oportunidad, considerando que la Europa no comunista tenía ya experiencia con partidos demócratas y socialcristianos de haber sido gobernados y de haber sido gobernados con éxito». Corrí esa aventura, que duró aproximadamente un año. No llegué a ser senador.

21

Entonces resolví que debía dedicarme a lo que originalmente había yo dicho: a las finanzas. Un grupo pequeño de accionistas optamos por adquirir, cuando se privatizaron los bienes no bancarios, la casa de bolsa Banamex y siete compañías de seguros que también eran propiedad del banco. Así fue como nació Inverlat, nombre que era una abreviación de Inversiones Latinoamericanas, una empresa que teníamos en nuestros archivos como compañía muerta. Reviví el nombre y de ahí nació Inverlat.

#### LA REPRIVATIZACIÓN BANCARIA: VETOS, PREASIGNACIONES Y FALSAS ILUSIONES

En el año de 1993, si no me equivoco, tomamos la decisión de adquirir un banco. Hice tres solicitudes para comprar uno de los que se estaban privatizando ya desde 1991.

La primerísima intención fue regresar a Banamex. Estaba yo consciente de que ahí la decisión tenía que ser del pre-

sidente Salinas. Entonces fui directamente con él y le dije: «Creo que lo más indicado es que pudiera yo regresar para adquirir Banamex, entre otras razones, porque es el banco que conozco íntimamente, casi todo el personal que ahí está prácticamente yo lo formé y la relación siempre fue buena. Considero que igual que yo los respeto a ellos, ellos me respetan a mí, y sería la mejor garantía de que el nuevo Banamex pudiera retomar su camino». A lo cual el Presidente me contestó: «Yo he corrido un riesgo político enorme al reprivatizar la banca. Nadie hubiera podido pensar que iba yo a tomar esta decisión, porque tiene un costo político grande, sobre todo frente a las izquierdas. No me pidas que ahora regrese los bancos a los mismos que estuvieron antes, que fueron acusados de traidores a la patria. Tú puedes buscar regresar a la banca y me daría mucho gusto que lo hicieras, por lo que representas, pero tiene que ser cualquier banco menos Banamex». Le dije: «Señor Presidente, me parece incongruente la decisión», a lo cual me respondió, y aquí corrijo el artículo de la revista *Proceso*: «Date de santos que te estoy diciendo que me da mucho gusto que regreses a la banca, porque a tu colega Manuel Espinosa Yglesias no le vendería yo ningún banco»,<sup>1</sup> y ahí terminó la conversación con el Presidente. No había yo querido mencionar este asunto con anterioridad porque era meterme en las intimidades de la relación de don Manuel con el Presidente de la República, y no me correspondía hacerlo, pero fallecido don Manuel, que en paz descanse, creo que puedo mencionarlo.

Debo confesar que en parte me hizo regresar a la banca la presunción. ¡Oh error gravísimo! Pensé que si había podi-

.....  
 1 Nota del editor: *Proceso* publicó un artículo del autor en tres partes titulado «Pequeña historia reciente sobre la banca mexicana» entre mayo y junio de 2001, en el que se relata esta reunión con el presidente Salinas.

do hacer de Banco Nacional de México una gran institución, que ya tenía, cuando lo tomé, una tradición casi centenaria, ¿por qué no podría hacer lo mismo con un banco chiquito? La primera idea que tuve fue recomprar los bancos asociados a Banamex, que eran siete u ocho bancos regionales en los que teníamos participaciones.

Con esa intención fui a ver a Miguel Mancera, entonces Director General del Banco Central, en plan de pedirle un consejo. Le dije: «A mí se me ocurre que podría ser interesante readquirir todos estos bancos que conozco y hacer de ellos un solo banco de cobertura nacional». A pesar de mis razones, que creo no entendió, Miguel Mancera rechazó mi proyecto. Me respondió: «Eso está absolutamente fuera de toda realidad, porque entiendo muy bien qué es lo que pretendes. Quieres comprar banquitos chiquitos, mal manejados, por una bicoca, y luego transformarlos en un gran banco, y eso no se vale». Discutí con él, le argumenté que no era tan sencillo como parecía el poner de acuerdo a siete grupos distintos para crear uno solo, pero no lo convencí y ahí murió esa idea. Después hice el intento de cotizar por otro banco, Confía, pero no lo gané.<sup>2</sup>

23

Antes de hacer una oferta por Comermex, ocurrieron algunos hechos que vale la pena contar. Tuve una visita de un grupo importante de accionistas de Bancomer, que se me acercaron y me dijeron que ellos estarían dispuestos a unirse a mí y a otros accionistas de Banamex para adquirir ese banco. Lo tomé un poco a guasa y les contesté: «¿Cómo creen que hoy voy a tratar de comprar Bancomer con ustedes, gente muy respetable, amigos todos? Lo menos que me puede suceder es que Manuel Espinosa Yglesias me mate. Además, es un banco muy importante y el esfuerzo financiero que se

.....  
<sup>2</sup> Nota del editor: La diferencia en precio en esta subasta fue mínima: 0.7%.

tendría que hacer para adquirirlo, dada mi situación, no estoy seguro de poder lograrlo ni con la ayuda de ustedes». La propuesta no prosperó.

24 Posteriormente hubo otra muy curiosa, y de la cual me siento muy honrado, aunque la deseché también. El propio Espinosa Yglesias se me acercó y me dijo: «¿Por qué no nos unimos tú y yo, y nuestros respectivos grupos de accionistas, y vamos por Bancomer?». Le respondí: «Manuel, se me hace una idea espléndida, pero con un problema también espléndido, y que es que tú y yo nos conocemos muy bien, y pensamos muy distinto, y no veo cómo vamos a convivir juntos en la misma cama». Me contestó: «Es muy sencillo, yo sería presidente y tú serías director general. Tomando en cuenta nuestras edades, la lógica nos dice que yo me voy a morir antes, y entonces tú serías presidente». A lo cual le repliqué: «Manuel, eso de que matrimonio y mortaja del cielo baja es muy cierto, y yo no tengo ninguna garantía de que yo viva más que tú. Además, somos personas tan distintas que francamente no creo que pudiéramos hacerlo».

Después de estas propuestas, finalmente tomé la decisión de ir por Comermex. Formé entonces un grupo de accionistas para comprar ese banco. El núcleo duro lo constituían obviamente mis propios ex accionistas de Banamex. Entre ellos, aunque esté mal decirlo, creo que salí muy bien calificado en cuanto a cómo me había yo desempeñado como cabeza del banco. Estaba consciente de que transcurridos 10 años, las circunstancias podían haber cambiado mucho, incluso en cuestiones de carácter personal: accionistas que habían muerto o a los que no les había ido bien durante ese tiempo. Sabía que tendría yo que llevar a cabo un gran esfuerzo para encontrar un número muy importante de otros accionistas en el país. Eso fue lo que hice. Viajé por toda la República, a todas las grandes ciudades y a algunas de las medianas, en



las que era conocido por mi historial bancario anterior. Tenía muchos amigos. Finalmente conseguí que aproximadamente unos mil accionistas se unieran al núcleo duro para la adquisición de Comermex.

En cuanto a la mecánica de adquisición —y aquí no me refiero nada más al caso de Comermex—, tengo todas las razones del mundo para pensar que ya estaba decidido de antemano qué banco iba a quién. No estoy hablando de que se diera una indicación textual, pero al buen entendedor pocas palabras. En la conversación que tuve con el entonces Subsecretario encargado de la venta de los bancos, recientemente Gobernador del Banco de México, me comentó: «Pues de los que quedan todavía, el más importante es Comermex, y tú no estás para andar jugando con banquitos». No sé si me equivoqué, pero entendí que Guillermo Ortiz me estaba diciendo: «El camino es éste».

25

Todo el teatro de la subasta, los sobres cerrados, los notarios y demás fue eso: una pieza de teatro. No voy a entrar en los detalles de por qué estoy convencido de esto, pero los tengo: nombres de personas, de instituciones también, condiciones, etcétera. Conociendo al país y su forma de ser, debo decir que no me sorprendió. En ese momento, acostumbrado a que aquí la ley era un cero a la izquierda —como creo que sigue siéndolo hasta el día de hoy—, y pensando que si México había sobrevivido 150 años con su muy particular sistema, seguramente podría vivir algunos más, decidí que debía yo tomar la oportunidad. Entonces el grupo de accionistas que había reunido y yo cotizamos por Comermex y lo ganamos.

Quedaba el asunto de cómo determinar el precio a pagar. El monto que se pagó por los bancos en términos internacionales fue monstruosamente alto. Diría yo que fue del doble de lo que se cotizaban los bancos en el resto del mundo. Nuevamente no era una cuestión que pudiera hacerse en una

forma completa, por lo que explicaba yo respecto de cómo valúas un banco. Son cientos de miles de operaciones de crédito, cientos de miles de pagarés o de contratos de crédito. Sí, ahí aparecen, pero ¿cuál va a ser el resultado final? Es prácticamente imposible saber si te van a pagar o no. De suerte que los precios que de alguna manera había determinado el gobierno no tenían vuelta de hoja. Materialmente era imposible sentarse y discutirlos, porque habría que haber hecho un análisis de esos cientos de miles de papeles. La del gobierno era una valuación en bulto, así que estábamos como quien compra una casa cerrada nada más habiéndola visto por el exterior.

Un elemento muy importante que influyó en el alto precio que se pagó por los bancos se relacionó con quiénes compraron los nuevos bancos. Fundamentalmente fueron casas de bolsa. Estas instituciones tuvieron un auge enorme porque Miguel de la Madrid, en su desesperación ante la medida tomada por su antecesor tres meses antes de asumir la Presidencia, comprendió que el ahorro de los mexicanos podía estar en el lomo de un venado, desde el punto de vista de la confianza general respecto del manejo que se iba hacer de esos bancos al quedar en manos de funcionarios y políticos. Entonces —creo que con razón— abrió la puerta para una segunda banca, una banca de inversión, vía las casas de bolsa.

El problema es que se rompió uno de los principios sagrados de la banca. Se revolvió lo que es banca de inversión, bolsa, y banca comercial. Se trata de dos materias, como el aceite y el agua, que no se pueden mezclar, porque son dos negocios totalmente distintos. Una banca comercial, por tener una clientela muy amplia, vive de millones de operaciones, en cheques, en ahorros, en cambios, etcétera, en las cuales o se cobran intereses o se cobran comisiones. Y esa base, de por sí sólida, puede ampliarse conforme se lleven más sucuc-

sales o puntos de venta al resto del país. Hay que considerar, además, que México es uno de los países más retrasados en bancarización —la situación sigue igual hasta el día de hoy—. Los grandes bancos, Bancomer y Banamex, tendrían, cuando fueron expropiados, yo calculo alrededor de 800 y 600 sucursales respectivamente, en un país de más de dos millones de kilómetros cuadrados. Ésa también era una de las consideraciones respecto del futuro de los bancos reprivatizados, que tenían un potencial de crecimiento enorme.

Las casas de bolsa son otra cosa. Yo fui casabolsero. En Banamex teníamos la casa de bolsa más grande del país, pero logramos durante 40 años mantener lo que se llama la *chinese wall*, que es una muralla china de papel, que separaba los negocios muy claramente. Y ésa es la crítica que se le podría haber hecho a Miguel de la Madrid al dar esa facilidad a las casas de bolsa. Se revolvieron los negocios y los responsables de los negocios.

27

Aunque la valuación que había hecho el gobierno no se la proporcionaba a los postores previamente a la cotización, cuando hicimos nuestra oferta por Comermex —nosotros fuimos de los últimos en adquirir un banco—, ya se habían vendido los principales bancos, de modo que ya teníamos una indicación de por dónde podían andar las cifras. Teníamos, además, un conocimiento del historial de las instituciones. En el caso de Comermex no me hacía ilusiones. Sabía que era un banco muy complejo, por sus sistemas, por toda su estructura. Sin embargo resultaba atractivo porque efectivamente, quitando a los tres grandes, era el que seguía con una mejor cobertura del país.

En cuanto a números, para la forma de determinar una cifra, nuevamente me basé en mi experiencia de toda mi vida profesional en Banamex. Ésta era muy sencilla: si la economía del país, el producto interno bruto, crecía al 6, los ban-

cos en general lo hacíamos entre 10 y 12% al año. Teníamos esta historia de 40 años en Banamex, crecer prácticamente al dos por uno. Crecíamos en depósitos, que es la base esencial de una banca comercial. Entonces, como dirían los americanos, podíamos equivocarnos en uno, en dos, en tres, en cuatro, en cinco por ciento, pero creíamos que esa era una forma de calcular cuánto podría valer Comermex, corrigiendo las fallas que tenía.

28 Esta apreciación venía también del error que cometimos todos los mexicanos —banqueros, industriales, comerciantes y el pueblo—, que nos creímos lo que dijo Carlos Salinas de Gortari de que por fin México pertenecía al primer mundo. Prueba de ello era el Tratado de Libre Comercio. Éste no dejaba de tener sus complicaciones, pero por primera vez en la historia, el país se estaba abriendo en lo económico a la época. Además, ya desde el sexenio de Miguel de la Madrid hubo indicadores de que el México del futuro iba a ser distinto, cuando empezó a liquidar mucha de la economía ficción que habían creado López Portillo y Echeverría a través de fideicomisos y de todos esos recursos que inventaron. Por ese entonces, corría un chiste: los mexicanos les decíamos a los norteamericanos que estaban entrando en elecciones, que lo que deberían hacer era llevarse a Carlos Salinas de Presidente de Estados Unidos para que hiciera bien las cosas, porque era definitivamente mejor que cualquiera de sus candidatos y había dado pruebas de ello. Hasta el día de hoy creo que, quitando esa parte última que fue nefasta, efectivamente México ha tenido pocos presidentes con una visión de estadista como la de Salinas de Gortari.

En fin, todos nos equivocamos. Lo que ignoramos era que Carlos, por su ambición, llevaría a México a la quiebra tres años después. Ahora, como garantía de todo esto, el gobierno, entendiendo que era difícil para un posible compra-

dor valuar el banco, a la hora de la postura nos dijo: «Una vez que estén ustedes ahí dentro, podrán con más calma ir viendo cómo está su cartera, las condiciones del banco. Cualquier cosa que no esté correcta, el gobierno tendrá que asumirla».

Con esa promesa y con la creencia de que realmente estábamos por fin entrando al primer mundo, adquirimos Comermex. Durante el año siguiente a la compra del banco hubo un ambiente de euforia y de entusiasmo. Una parte del problema posterior del no pago se debió a ese entusiasmo que había entonces. El industrial decía: «Si yo tenía ventas de mil millones de pesos, con esta apertura puedo aspirar a dos mil millones de pesos. Hay que poner otros dos trenes de producción. ¿Cómo lo hago? Pues contratando crédito». Y nosotros, banqueros, creíamos lo mismo. Entre las masas hubo también una euforia de ese tipo. El empleado, el funcionario decían: «Por fin este país ya entró a la corriente de desarrollo y si hoy gano cinco mil pesos, ¿por qué no pensar que en un tiempo voy a poder ganar siete mil o diez mil pesos? Entonces, ¿por qué no comprar una casa?, ¿por qué no comprar un automóvil o una estufa?». Y nosotros les dijimos: «Sí te financiamos».

29

Debo decir que hubo, de parte de todos los bancos, errores en el sentido de que quizá fuimos demasiado abiertos a la hora de otorgar créditos, fue parte de la enfermedad que vivimos. Se dice que fue la ambición la que nos llevó a ser tan liberales en materia de crédito. No dudo de que hubo algo de ambición, pero tratando de ser objetivos, un banco no se puede dirigir sólo tomando en cuenta las cifras de hoy. Hay que hacerlo considerando las cifras proyectadas a 5, 10, 15, 20 años. Los banqueros, convencidos de que México iba por el buen camino, pensábamos que era cosa de tiempo para que recuperáramos el precio absurdo que habíamos pagado. Por eso fue terrible que, cuando empezaron las reclamacio-

nes respecto de los créditos malos dentro de las carteras bancarias, la respuesta del gobierno haya sido: «Señores, si no están de acuerdo con el contenido de sus carteras, echamos para atrás la decisión de la venta de Banamex a ustedes», pues uno de los primeros en brincar ante esa situación fue precisamente Banamex. Ante esa respuesta, viendo las barbas del vecino cortar, pusimos las nuestras a remojar. Y efectivamente así sucedió, no se honró el ofrecimiento del gobierno, no se reconocieron más que unas cuantas operaciones y no se nos pagó en dinero, se nos dio papel para cobrarlas en el tiempo.

### LA CRISIS FINANCIERA

Después ocurrió un acontecimiento particularmente difícil de tratar. La quiebra de los bancos en 1996 no fue de la noche a la mañana. Veíamos venir el asunto desde varios años antes, por la negativa a pagar de los clientes, promovida en buena parte por muchos políticos. Gobernantes, senadores, diputados decían «no le paguen a los bancos». Recuerdo en especial un incidente. Fui a ver a un Procurador General de un estado del norte para reclamarle que había oído que él promovía el no pago. Me contestó: «Don Agustín, ha escuchado usted mal. Yo nunca he promovido el no pago. Soy Procurador, no sería yo capaz de hacer una cosa así, pero también soy abogado y si mis clientes que me vienen a ver me preguntan, bueno, como usted comprende, pues ahí puedo tener yo opiniones al respecto» ¡un Procurador General de uno de los estados más importantes del norte!

Después de 1994, cuando ya el problema era muy grave, ocurrió una cosa verdaderamente inconcebible. Muchos bancos de los que habían sido privatizados no lograron reunir los recursos de capital necesarios para la adquisición. Entonces Nacional Financiera empezó a promover créditos a los accio-

nistas que habían comprado el banco para que acabaran de capitalizarlo, lo cual es un contrasentido absoluto y total, o es capital o es crédito, y muchos cayeron en la trampa.

Tuve un accionista en Inverlat que un día me dijo: «Ya encontré la solución para seguir capitalizando Inverlat», porque conforme crecía la cartera vencida, los montos de capital no eran suficientes para el riesgo, y había que seguir metiendo dinero fresco. Yo le contesté: «Pues habrás encontrado el Santo Grial». Entonces me explicó: «Es muy sencillo. He hablado con Cabal Peniche y él está de acuerdo en invertir cientos de millones de pesos en acciones de Inverlat si nosotros en Inverlat compramos cientos de millones de pesos de capital de su banco».<sup>3</sup> No lo corrí de mi despacho por educado. No puedo estimar qué tan generalizado fue ese tipo de apoyo, de créditos cruzados, como se les ha llamado, porque obviamente la gente no hablaba, ni al que le dieron ni el que lo dio, pero sí hubo mucho de eso. La quiebra que venía era obvia.

31

Así se llegó al momento en que, ante la desesperación total de la gente que había puesto sus ahorros para comprar los bancos, la situación era ya muy delicada. Aunque no se tenía en detalle un conocimiento de cuál iba ser el desenlace final, pues sí se preveía que no podía ser un desenlace bueno. Había que salvar al sistema financiero. Se creó entonces el Fondo Bancario de Protección al Ahorro, el FOBAPROA.

## LOS ERRORES DEL FOBAPROA

No es una cosa nueva la quiebra de los sistemas financieros. Ésta se ha dado en forma regular en todo el mundo, en todas

.....

<sup>3</sup> Carlos Cabal Peniche adquirió en noviembre de 1991 el banco BCH, el cual transformó en el Banco Unión, que posteriormente fue intervenido por las autoridades. Fue acusado y condenado a 30 años de prisión.

las épocas, por muchas razones: guerras, revoluciones, des-poblamiento, en fin. Lo que no se entiende es ese pequeñísimo concepto que abarca todo: la materia prima de la banca es el ahorro de un país. Para ponerle números, hay que recurrir al encaje legal o, ahora que ya no hay el encaje legal, a lo que tomó el lugar del encaje legal.<sup>4</sup>

32 El encaje legal nació en el siglo XVII o XVIII, cuando se percataron de que, por grave que se pusiera una situación, no todos los depositantes pedirían su dinero al mismo tiempo. Se trata de una cosa estadística, igual que en los seguros de vida. Todos nos vamos a morir, no sabemos cuándo ni cómo, pero por estadística puedes saber la probabilidad que hay si tienes tantos años o una enfermedad. El encaje legal internacionalmente era una cifra de alrededor del 8%. De esta forma, si los accionistas de Banamex tienen 8 millones de pesos de capital y el banco tiene 92 millones de pesos de depósitos, el capital y los depósitos suman 100 millones de pesos, y el banco presta los 100 millones. Ahora, si Banamex quiebra, los accionistas nada más pierden 8%, el 92 por ciento son los depósitos de los clientes, el ahorro del país. Cuando a mí me decían: «¿Y qué dices tú de tu persona?», yo les respondía: «No, a mí, como el Charifas, denme por muerto. Yo ya perdí mi 8%, ni hablar, pero ahora qué le digo a Pedro, que viene y me dice ‘yo te deposité 100 pesos’. ¿Le digo ‘fíjate que yo debería estar en el bote porque ya perdí mis 8 pesos y los 92 los presté y no me pagan?’». Eso es lo que hace que los bancos no puedan quebrar. No se puede perder ese dinero porque es el ahorro de un país.

Un ejemplo es lo que está sucediendo en Estados Unidos hoy en día. ¿Por qué están los norteamericanos metidos aho-

.....  
 4 Nota del editor: El encaje legal o reservas legales eran una proporción de los depósitos definida por las autoridades que debía mantenerse como reservas por ley.



ra en prestarle a Citibank y en enfrentar todas las babosadas que hicieron los de ese banco? Por eso, porque es el ahorro de los norteamericanos y, como Estados Unidos es el banquero del mundo, es también el ahorro de los chinos, el ahorro de los japoneses, el ahorro de los mexicanos, el ahorro de los franceses, de todo el mundo. Un político no va a decir: «Pues no les paguen». No es bruto, sabe que al día siguiente deja de ser gobernante, porque la gente se le va. Eso es lo que nuestros políticos todavía al día de hoy no entienden, no se puede jugar con estas cuestiones.

33

Ahora, en México, el FOBAPROA fue un error de pies a cabeza. Desde su concepción se equivocó el camino, y yo me cansé de decirlo aun antes de su creación. La ayuda del gobierno —porque los gobiernos siempre tienen que ayudar para que los bancos no quiebren— jamás se debió dar ni a los bancos ni a los banqueros, se debió haber dado a los clientes para que siguieran pagando. Con un proyecto, el cliente se presenta y dice: «Por lo que ha sucedido, en vez de cinco años, necesito quince años para pagar, amplíenme el plazo. Y no solamente eso, como traigo deudas por todos lados, denme más dinero». Y así ves cada caso individual. No quiero decir que podríamos haber hecho esto con los millones de clientes, pero sí por lo menos con las empresas medianas y grandes.

Al darnos el dinero a los banqueros, las autoridades abrieron la puerta a la corrupción, que ya había entrado con la propiedad de los bancos en manos del gobierno, a unos grados inconcebibles. Por ejemplo, era muy fácil darle un valor a una supuesta garantía, que no lo tenía ni remotamente, y con eso aparecer en los papeles como que había una garantía. Sí, esa garantía existía, pero estaba sobrevaluada 100 veces. Lo mismo pasó con los convenios que se hicieron de «Me pagas tanto y el resto te lo condono», pero ahí hubo algunos dineros de sobra. Entonces desde la concepción, el FOBAPROA estuvo mal.

El segundo error del FOBAPROA fue que no había una reglamentación uniforme para todos, la pedrada iba de acuerdo con el tamaño del animal, o la amistad con el animal. Se podían encontrar los casos verdaderamente más absurdos del mundo de cómo se le ayudaba a fulano de tal o a mengano de tal, y no a perengano de tal. Ése fue el segundo error capital del FOBAPROA.

34 Aquí hay que separar dos vertientes del salvamento de la banca: el PROCAPTE y lo que se ha llamado el saneamiento.<sup>5</sup> Se ha dicho que el PROCAPTE sí funcionó con reglas parejas y es verdad, porque fue hecho por el Banco Central, que era el que tenía que poner los recursos. Sin embargo, también estuvo mal hecho, porque no había conciencia de lo que significaba esa ayuda. Fui a ver a Miguel Mancera, entonces gobernador del Banco Central, para algún asunto, y me dijo: «Sé que te hemos apoyado con ‘equis’ decenas de millones de pesos en el PROCAPTE y quiero preguntarte cuándo me vas a pagar». Le contesté: «Miguel, me estás vacilando, no te voy a pagar y te voy a pedir más, porque la cartera sigue desmejorando a pasos agigantados». El Banco Central no tenía conciencia de que esto era un crédito abierto de largo, larguísimo, plazo, porque cuando no se pagan los créditos la situación no se corrige en un día o en dos, son años, si es que se corrige.

En cuanto al saneamiento en sí, del detalle no estoy muy seguro, porque yo no operaba eso, pero fundamentalmente lo que se hacía era capitalizar al banco. Conforme crecía la cartera vencida había necesidad de capitalizarlo en mayor grado. Cuando los accionistas se dieron cuenta de que esto

.....  
 5 Nota del editor: En el Programa de Capitalización Temporal (PROCAPTE), se le pedía a los bancos que pusieran un peso por cada dos pesos de compra de cartera mala que hiciera el FOBAPROA.

no tenía para cuándo acabarse, suspendieron los aumentos de capital, lo que dio por resultado una banca descapitalizada. Crecía cada día la falta de capital. Entonces el FOBAPROA lo que hacía es que te daba los recursos necesarios para ir manteniendo un nivel de capitalización, con el compromiso nuestro de que tendríamos que hacer todos los esfuerzos por ir sacando las manzanas podridas, para ya no tener sorpresas, labor muy, muy difícil, porque, como ya mencioné, lo que tienes son papeles y hay que ir a ver las realidades. Había que hacer prácticamente un análisis de caso por caso, que incluía no nada más el estado de la empresa en ese momento, sino quiénes eran sus accionistas, si era gente realmente capaz, que conocía el negocio, miles de factores que influyen en el desarrollo de una compañía. De esta forma operaba el FOBAPROA. Hay que tomar en cuenta que esto se daba en un momento en que las tasas de interés se fueron al cielo y después de que millón y medio de mexicanos perdieron el empleo. Así, ¿quién iba a poder pagar?

35

Luego viene la invención de las UDI (Unidad de Inversión). De vuelta fui a ver al Gobernador del Banco de México y le dije: «Inverlat no va a usar UDIS». Me respondió: «Pero si es una orden, no es una cosa de que si quieres o no quieres». Le dije: «Pues no lo vamos a hacer». «¿Por qué?», me preguntó. Le contesté: «Si tú me garantizas que va a ir decreciendo la inflación, uso UDIS, pero yo todo lo que veo es que la inflación sigue creciendo. Yo no voy a inventarle una nueva moneda a mis clientes que no van a poder pagar, qué son las UDIS, si no pueden pagar los pesos». Tuve que usar las UDIS. De parte de la autoridad no había ninguna comprensión de lo que estaba enfrentando, no tenía ni idea.

En cuanto a los bancos, debo decir que, quitando a algunos, como yo que tenía algo de experiencia, o como Bancomer o Banamex, que contaban también con plantillas de

funcionarios que sí eran banqueros, los demás tampoco entendían qué estaba sucediendo. Nosotros lo único que sabíamos era que nos íbamos a la quiebra, tarde o temprano. No había conciencia de la gravedad de las cosas y de la velocidad del deterioro. No se entendió la problemática que afrontaban ni del lado de los banqueros, la gran mayoría en número de instituciones, ni del lado del gobierno, autoridades, Comisión Nacional Bancaria, Banco de México, Secretaría de Hacienda, etcétera.

36 Hay otro capítulo del salvamento que menciono aparte, porque es un buen ejemplo de la falta de conciencia que había: las carreteras. Coloquialmente, un día el presidente Salinas dijo: «Señores, vamos a hacer seis mil kilómetros de super carreteras», y algún burócrata zonzo levantó la mano y dice: «Señor Presidente, ¿y el dinero de dónde va a salir?». Salinas, con ese aplomo que tiene, le respondió: «¿Qué los bancos no son nuestros?». El único banco que se salvó del desastre de las carreteras fue Banamex, porque su director se llamaba Antonio Ortiz Mena. Esto lo sé por ex funcionarios míos que estaban con Antonio. Les dijo: «Ustedes no dan un crédito carretero ni muertos. Yo me encargo del aspecto político».

La banca comercial recibe dinero a la vista, cheques, ahorros, y otro a tres meses, a seis meses, a nueve meses, y no puede meterse en un negocio como el de las carreteras. Éstas nunca son mal negocio, siempre dan buenas cuentas, pero en 30 años. Hacerlo con dinero a la vista no se puede. Esto fue lo que fastidió finalmente a Salinas, la cuestión del crédito de corto plazo del extranjero. Cuando le dijeron: «Hay que pagar», contestó: «No hay». Pues no hay.

En el caso de las carreteras, el más perjudicado fue Serfin, porque se tragó más bancos de los que fueron quebrando. Oloqui era un personaje muy especial, que en paz descansa. Cuando ya se privatizó la banca, él hacía la defensa de la

actuación del gobierno y decía: «Vean los números, el banco que más creció fui yo». Y yo le respondía: «José Juan, pero lo creciste a base de tragarte puras purgas». Y luego, desgraciadamente, don Adrián Sada, que adquirió Serfin, ya había muerto y Adriancito —a quien yo no le confiaría ni un cenice-ro para que lo pusiera en una mesa— era el dueño de Serfin y se llevó entre las patas a medio mundo.

Con el FOBAPROA, se dice, los banqueros no perdieron nada. Ya expliqué cómo sí perdimos, y mucho. Los únicos que no perdieron fueron aquellos supuestos banqueros y clientes que lograron meterle al FOBAPROA créditos relacionados con ellos o con sus propias gentes. Ésos los pagó el FOBAPROA y, por lo tanto, ese dinero fue el que no perdieron. Fueron clientes específicos y supuestos banqueros.

Resulta verdaderamente inconcebible lo que ha vivido este país, es un milagro que todavía estemos aquí, y no hay banca.

37

#### EL IPAB: PLANTEAMIENTO CORRECTO, MALA IMPLEMENTACIÓN

Luego, lo del FOBAPROA pasó al IPAB (Instituto de Protección al Ahorro Bancario), esto ya era 1998, 1999.<sup>6</sup> Para entonces, ya prácticamente todos los bancos habían quebrado, fuera de unos cuantos —como Banamex— que sobrevivían de milagro, por la Virgen de Guadalupe. Yo creo que fue lógico lo que se hizo entonces. Conceptualmente era correcto lo del IPAB, sin entrar en demasiado detalle, porque tenía algunos aspectos que no eran exactamente lo conveniente, pero en donde estuvo el problema fue en la implementación. La realidad es que el FOBAPROA nunca desapareció, al IPAB le pasaron un pedazo, pero otro gran pedazo, que no puedo describir porque

.....  
 6 Nota del editor: La Cámara de Diputados aprobó la Ley de Protección al Ahorro Bancario el 12 de diciembre de 1998. El IPAB inició operaciones en mayo de 1999.

no lo conozco, se quedó en manos del FOBAPROA. Si lo hubieran pasado todo, ya las reglas estaban ahí y eran para todo mundo, pero no fue así.

38 Además, se dio un enfrentamiento entre funcionarios del IPAB y del FOBAPROA, quienes se acusaban unos a otros de delitos penales. ¿Qué fue lo que se quedó de un lado y qué fue lo que se quedó del otro? No lo sé, yo ya para entonces estaba fuera. Hubo momentos en los que se hablaba de que «Fulano de tal va a ir a dar a la cárcel, y mengano de tal del otro lado iba también para la cárcel», y fue por eso, porque nunca se llevó a cabo la transferencia completa del FOBAPROA al IPAB.

Aquí volvemos al tema que tocaba antes: los políticos nunca entendieron, y hasta la fecha no entienden, lo que pasó en México. El país se estaba muriendo y ellos en pleitos políticos. «Ah no, pero yo soy PRI y yo soy PAN, y yo soy PRD...». Y ahí andan todavía los desgraciados estos...



# LECCIONES DE LA CRISIS Y DEL RESCATE BANCARIO MEXICANO

◊ Roberto Hernández Ramírez ◊

## PRIVATIZACIÓN BANCARIA: LAS EXPECTATIVAS DE LOS NUEVOS DUEÑOS

**T**ocaré brevemente la privatización porque me interesa destacar un punto: creo que la banca, aunque tuvo una gran modernización en la década de los setenta, era un sistema de captación de recursos del gobierno. Las autoridades negociaban con los banqueros cuánto habría de utilidad, y luego, el gobierno usaba ese dinero a través de los cajones de crédito. Lo anterior quiere decir que el gobierno negociaba con los banqueros la tasa de interés que les pagarían por los recursos que constituían el encaje legal, y marcaban el uso de buena parte de los recursos restantes para el financiamiento de diversas actividades económicas.<sup>1</sup> En esta reunión, organizada por el Centro de Estudios Espinosa Yglesias, hay personas, como Agustín Legorreta, que saben más que yo de

---

<sup>1</sup> Nota del editor: Desde los años sesenta, el gobierno recurrió cada vez más al encaje legal para financiar su gasto, pues los recursos fiscales eran insuficientes. En los setenta, el gobierno recurrió, además, a la impresión de dinero y al endeudamiento externo para cubrir su déficit público. Por tanto, los recursos que le quedaban a la banca para otorgar crédito fue cada vez menor en términos relativos. Ver: Cárdenas, Enrique, *La política económica, 1950-1994*, México, Fondo de Cultura Económica, 1996.

este asunto y pueden explicarlo mejor.

Al inicio de los noventa, cuando se privatizó la banca, los nuevos dueños de los bancos calculábamos que la expansión del sistema financiero debería ser cuando menos tres veces el crecimiento de la economía, cuyos pronósticos eran también muy favorables.<sup>2</sup> ¿Por qué? Porque únicamente los bancos financiaban al sector privado, y en ese momento, este financiamiento representaba apenas el 14% del PIB. Para ponerlo en perspectiva, cuando vino la crisis de 1995, el financiamiento enfocado al sector privado que manejábamos los bancos, había alcanzado ya un poco más del 34% del PIB. Esto es lo que arrastró, sin duda, este crecimiento y este avance.

40

#### LA CRISIS Y CÓMO LA ENFRENTAMOS

El año de 1994 empezó muy mal políticamente. Se rompió el sueño que estábamos viviendo, surgieron los zapatistas, se dieron los asesinatos políticos y, hay que decirlo también, los secuestros de empresarios muy prominentes. Para nosotros, el de Alfredo Harp fue un parteaguas en nuestra vida. Pero —vale la pena señalarlo también—, después de la elección de Ernesto Zedillo en el mes de julio, se veía que la situación estaba en un proceso de normalización.

Yo tengo una muy buena prueba de que el optimismo estaba resurgiendo: en agosto de 1994, Banamex hizo una colocación en pesos, la primera en Europa. La hicimos en Londres, a tres años, y logramos que fuera al 11%. Esto quiere decir que, en ese momento, la comunidad internacional per-

---

<sup>2</sup> Nota del editor: Las expectativas del crecimiento de la economía y de la mayor penetración financiera fueron factores importantes en la valuación de los bancos y de su potencial en el futuro, lo cual, a su vez, influyó en el precio que se pagó por los bancos. Ver la contribución de Roberto Newell en este volumen.



cibía como positivo el futuro inmediato del país. No nos tenía aún en un mal concepto.

Me parece que lo que deterioró las cosas a lo largo del año y metió ruido, fue que dos equipos dentro del gobierno —que veíamos muy integrados en cuanto a su visión de la economía— comenzaron a tener pleitos y a buscar aliados entre los sectores empresarial y político para apoyarlos en su enfrentamiento. Se empezó a hablar de manera abierta de que había que devaluar y tomar una serie de medidas antes del cambio de gobierno. Otros opinaban lo contrario. Pero ése es un tema con más tintes políticos que yo no voy a tocar, aunque considero que valdría la pena que algún otro analista profundizara en él.<sup>3</sup>

41

Antes de la crisis, ya varios bancos habíamos tomado medidas para reconocer cartera mala y reducir el crédito que se había extendido irresponsablemente en el sistema bancario en general. En Banamex, nos retiramos del mercado de crédito en 1993 y redujimos el crecimiento del crédito hipotecario, después de grandes discusiones con nuestros reguladores de por qué necesitábamos tomar esa determinación. Si se consultan los números, se puede ver cómo habíamos bajado el crecimiento de esos créditos desde 1993. Gracias a ello, cuando llegó la crisis, Banamex se encontraba muy bien posicionado, sin problemas graves de cartera vencida y bien capitalizado.<sup>4</sup> (Ver cuadro 1)

<sup>3</sup> Nota del editor: Ver el capítulo de Jaime Serra Puche, quien toca el tema del proceso de toma de decisiones dentro del gabinete en 1994, que se encuentra en el Tomo I.

<sup>4</sup> Nota del editor: Después de la crisis de 1994, se estableció en México y en todo el mundo, un mínimo de capitalización del 8% para garantizar la solvencia de los bancos. Esto se estableció en el Acuerdo de Basilea.

CUADRO 1  
COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA DE CRÉDITO DE BANAMEX  
(MILLONES DE PESOS CONSTANTES)

CONCEPTO	1991	1992	1993	1994
Cartera de crédito total	53,457.0	69,973.2	68,518.1	80,954.3
Crecimiento anual (%)		30.9	-2.1	18.2
Cartera vigente	50,263.4	59,855.6	58,542.2	68,113.9
Préstamos hipotecarios	9,963.6	13,447.6	16,348.8	17,196.5
Crecimiento anual (%)		35.0	21.6	5.2
Cartera vencida	3,193.6	4,278.4	5,053.1	6,774.9
Índice de capitalización (%)	8.4	10.2	11.7	10.9
Índice de morosidad (%)	5.6	6.1	7.4	8.4

Nota: Las cifras que se presentan consideran los montos en moneda nacional y moneda extranjera reportadas por la Comisión Nacional Bancaria de Valores a precios de 1991.

Las cifras de la cartera de crédito total incluyen redescuento y fueron deflactadas con el deflactor del PIB.

Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Boletín de Banca Múltiple, 1991-1994.

Ahora bien, cada quien tenía sus puntos de vista. Nosotros pensábamos que había señales de exceso en el otorgamiento de crédito. La cartera vencida estaba creciendo. Ya se veía venir una crisis muy seria en el sistema bancario. También antes de la crisis, en 1994, la Comisión Nacional Bancaria intervino algunos bancos que ya estaban en problemas, como Banco Unión, Banca Cremi y Banpaís.

Sin embargo, creo que es importante destacar que, entre las autoridades, en ese entonces, entraron en conflicto la agenda bancaria —que era nuestro campo— y la agenda económica. Con un tipo de cambio fijo y con salidas de capital, que requería tomar algunas medidas para contrarrestar el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos,<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Nota del editor: El déficit en cuenta corriente pasó de 7.5 mil millones de dólares en 1990, a

el gobierno decidió no depreciar el peso ni subir las tasas de interés para no agravar los problemas de la cartera vencida. La anterior medida afectaría a la clase media; por lo tanto, el otorgamiento de crédito prosiguió en el sector privado. Me parece que, políticamente, se quería cuidar ese aspecto.

Así llegamos a la crisis financiera. Considero que aquí vale la pena puntualizar qué hicimos en Banamex durante la crisis financiera. Al contrario del gobierno, que estaba totalmente paralizado en ese momento y que no tenía una comunicación adecuada ni con *Wall Street* ni con las autoridades norteamericanas, nosotros, en enero de 1995, aseguramos líneas de crédito muy importantes para Banamex y para el país. Nada más con *Barclays* instrumentamos una nueva línea de 500 millones de dólares en papel comercial. Con ellos habíamos hecho la colocación en pesos en agosto del año anterior, pero esta vez conseguimos los préstamos en dólares. El *Chase Manhattan Bank* también nos dio unas líneas de crédito extraordinarias. Hicimos una gira por varios países y logramos líneas de crédito desde 5 millones de dólares hasta de 100 millones de dólares. Así, al inicio de la crisis, Banamex trajo más de 1,500 millones de dólares a México, para inyectar liquidez y dólares a la economía.

Las crisis han tenido varias consecuencias, pero hay una que, a mi juicio, se debe señalar. Después de la crisis de los años setenta y de los ochenta, que culminaron en la de 1995, México perdió la gran mayoría de su clase media. Esa clase media mexicana, especialmente la de mi generación, vivió de crisis en crisis y vio cómo quedaban destruidos sus ahorros, sus fortunas, los activos que habían heredado. A mí no me cabe duda de que la crisis de 1995 fue un gran interruptor de

---

29.7 mil millones en 1994. Este déficit fue financiado esencialmente por entradas de capital, la mayor parte de portafolio. Datos del Banco de México.

la prosperidad económica que vivíamos. Creo también que había fallas, excesos, desbalances que podrían haberse corregido de una manera ordenada.

#### TASAS DE INTERÉS Y RESCATE BANCARIO

44

Vale la pena hacer varias consideraciones sobre el rescate bancario mexicano. El sistema financiero es una parte fundamental de la confianza de la sociedad y tiene encadenamientos muy diversos con todos los sectores productivos, con los que establece relaciones de gran interdependencia. En todas las crisis importantes, los efectos adversos de temores y desconfianzas son exponenciales. Por esto, ningún gobierno deja de intervenir ante la presencia de un riesgo sistémico en la banca. Cuando hay una crisis, se da siempre un conflicto entre las acciones rápidas y la necesidad de construir apoyos políticos.<sup>6</sup> En esos momentos, la velocidad de reacción es crítica: a mayor tardanza, mayor costo del rescate.

Los programas de rescate están constituidos por múltiples componentes: ventas de cartera, apoyo a deudores, líneas de liquidez e intervenciones. En todos los rescates, se actúa bajo mucha presión y existen necesariamente discrecionalidades. Cada caso es distinto. Las bombas de tiempo se deben desactivar una por una y conforme se presentan.

Aquí me gustaría hacer una reflexión sobre cómo veíamos nosotros este proceso. En Banamex considerábamos que, sin duda, el incremento en las tasas de interés al principio de 1995, para enfrentar la crisis, era indispensable y necesi-

---

<sup>6</sup> Nota del editor: En algunos casos, la memoria colectiva de una crisis previa permite a los políticos llegar a acuerdos rápidamente. Tal fue el caso de las políticas macroeconómicas contracíclicas, y la decisión de salvar el sistema bancario que tomó el gobierno norteamericano con respecto a la crisis de 2008, bajo Bush y bajo Obama (aunque en un principio hubo cierta vacilación), al tener presente la crisis de la Gran Depresión de 1929.

rio, pero pensábamos que iba a ser un alza temporal, de muy corto plazo. Lo veíamos como una burbuja. Cuando se dio, Banamex tomó una decisión muy importante: anunció que a todos los créditos, especialmente los hipotecarios y de tarjeta, no se les movería la tasa de interés que estaban pagando el semestre anterior, o sea, en un principio Banamex mantuvo las tasas de 1994 para no afectar los pagos de sus acreditados.

Pero entonces el tema se politizó, lo que complicó el problema y retardó la solución. Cuando veíamos que la burbuja empezaba a decaer, se dio lo que para mí fue el evento individual más desafortunado de todo el proceso de la crisis: la llamada «tregua judicial» de mediados de 1995.<sup>7</sup> A partir del momento en que los Secretarios de Gobernación, Esteban Moctezuma, y de Hacienda, Guillermo Ortiz, anunciaron esta tregua, ya nadie pagó un crédito más en este país. Entramos a un segundo semestre del año de 1995 con complicaciones políticas muy graves, y un nivel de tasa de interés que verdaderamente era incontrolable. La burbuja no había sido tal. Ahí ya se empezaron a transferir a la clientela las tasas de mercado.

Con el tiempo, las tasas comenzaron a bajar de nuevo, y la situación mejoraba conforme el gobierno mostraba en la práctica que sí defendería a todos los ahorradores y que nadie iba a perder su dinero.

Sin embargo, la actividad política superó otra vez a las autoridades. Los barzonistas tomaron instituciones, incluso instalaciones de los reguladores. Los jueces se fueron por la libre y adoptaron decisiones contradictorias respecto del anatocismo. Vino otra recaída hacia final del año, cuando las

---

<sup>7</sup> Nota del editor: La llamada «tregua judicial» se refería a que la autoridad no realizaría actos judiciales civiles o mercantiles de cobro, salvo los conservatorios de sus derechos, a deudores en cartera litigiosa, o sea que habrían sido notificados de una demanda en su contra. La tregua era temporal y tenía varias condicionantes.

agencias calificadoras internacionales nos pidieron una definición completa, de lo contrario, nuestra calificación continuaría disminuyendo.

46

Un punto importante de las medidas que las autoridades tomaron para hacer frente a la crisis —en éste el ex presidente Carlos Salinas, en su intervención en este seminario del CEEY, hizo mucho hincapié (ver su contribución en este volumen)— fue la extranjerización de la banca. El gobierno y el partido en el poder, que también tenía mayoría legislativa, que era el Revolucionario Institucional, modificaron la ley que impedía que una institución bancaria extranjera pudiera comprar en México cualquiera de los cinco bancos más grandes; a partir del sexto, la institución extranjera ya podía participar. En 1995, con el gobierno de Ernesto Zedillo, se cambió esta ley y se permitió la total extranjerización de la banca.

Ante el recrudecimiento del problema financiero, el gobierno instrumentó, como parte del rescate, la compra de cartera hipotecaria. En México, se privilegió este mecanismo por sobre la intervención. Así, las autoridades le compraban cartera a los bancos a cambio de mayor capitalización. Como regla general, la relación era de dos pesos de compra de cartera por cada peso de capitalización.<sup>8</sup> El riesgo hacia delante no era para el fisco, sino para los accionistas.

También había un compromiso de riesgos compartidos en la cartera que los bancos le vendíamos al gobierno, porque vendíamos nada más los flujos, y había una serie de incentivos para que la institución bancaria cobrara mejor su cartera.<sup>9</sup> Creo que pocas carteras han sido tan auditadas como las que se vendieron en los programas de rescate. Me parece que los

---

<sup>8</sup> Nota del editor: Éste fue el llamado Programa de Capitalización y Compra de Cartera o PCCC.

<sup>9</sup> Nota del editor: Para una amplia explicación del proceso, ver los capítulos de Eduardo Fernández y Patricia Armendáriz en el Tomo I.

bancos sobrevivientes, en general, salimos bien librados de todas ellas.

En el caso de Banamex, entre 1995 y 1996, nosotros hicimos una venta original de cartera por 23,000 millones de pesos, los cuales fueron pagados con actualizaciones y en su totalidad. Por esos 23,000 millones de pesos que nos prestaron, pagamos más de 85,000 millones de pesos, debido a los altos costos de interés que tuvimos. Banamex ya liquidó su bono FOBAPROA sin causar ningún costo fiscal.

Además de este mecanismo, en Banamex utilizamos distintos medios para capitalizarnos. La mayoría implicó recursos foráneos que ingresaron al país. Lo hicimos a través de repatriaciones de activos, de emisiones de deuda, así como de nuevas asociaciones con inversionistas extranjeros, especialmente las que realizamos en seguros y con Avantel. Sólo con esas dos asociaciones, trajimos más de mil millones de dólares. El monto total con que capitalizamos Banamex en ese momento, sin diluir a los accionistas —que esto es muy importante—, fue de tres mil millones de dólares.

Años después, a finales de la década de los noventa, para fortalecer nuestra posición, intentamos comprar Bancomer. Cuando se anunció la venta de Bancomer al banco español BBVA, nosotros hicimos una oferta muy atractiva por el control del banco. Si no mal recuerdo, BBVA ofreció 1,850 millones de dólares, mientras que nosotros pusimos sobre la mesa 2,400 millones de dólares. A pesar de que nuestra oferta era mucho mayor, y de que teníamos el apoyo de los accionistas y de la administración, el gobierno no nos permitió fusionarnos, y con ello canceló la posibilidad de que nos convirtiéramos, en lo que le llamamos, «un campeón nacional». No solamente fue el gobierno, tuvimos ataques muy fuertes de diferentes empresarios que no querían vernos más grandes como banco.

## UN BALANCE DEL RESCATE BANCARIO MEXICANO

48

Creo que el rescate bancario mexicano, dadas las condiciones que había entonces, fue exitoso. El grueso del costo fiscal lo explican los bancos que no sobrevivieron.<sup>10</sup> De un total de dieciocho, sólo sobrevivimos cuatro.<sup>11</sup> Una lección que nos han enseñado los rescates que se hacen hoy en varios países, es que dejar quebrar instituciones puede resultar muy costoso. El ejemplo por excelencia es el caso de Lehman Brothers en los Estados Unidos. Por esto, fue correcto que las autoridades mexicanas impidieran la bancarrota de cualquier intermediario.

Tengo que hacer el comentario de que en aquel entonces, nosotros no considerábamos adecuada esa medida. Pensábamos que habría una depuración y se elevaría la calidad de las instituciones bancarias si las autoridades dejaban quebrar a alguna, pero no cabe duda de que el costo hubiera sido mucho mayor.

Me parece, también, que parte del costo fiscal se generó en una segunda fase del rescate, que fue la venta de activos de esos bancos que desaparecieron. En mi opinión, en esas ventas no se consiguieron los mejores precios posibles.

Con la capitalización de todos los bancos sobrevivientes —lo que supuso una reconfiguración de la industria—, regresaron el crédito de manera generalizada y la fortaleza cambiaria, y disminuyeron la inflación y el riesgo soberano.

10 Nota del editor: Efectivamente, el 85.6% del costo del rescate bancario corresponde a los bancos que no sobrevivieron la crisis. Instituto para la protección del ahorro bancario 10 años, *Informe estadístico, 1999-2009*, México, IPAB, 2009, p. 57.

11 Nota del editor: Las cuatro instituciones sobrevivientes fueron Banamex, Bancomer, Banorte y Bital. Todas ellas, menos Banorte, se vendieron a capital extranjero tiempo después.



De hecho, tan pronto desapareció el peligro sistémico, mejoró considerablemente el ambiente macroeconómico.

El rescate bancario mexicano se compara favorablemente con otros que ha habido en el mundo. No ha sido el más barato, pero tampoco de los más caros. Hay que tomar en cuenta que, en México, se dieron simultáneamente una crisis de balanza de pagos, otra económica y otra bancaria. Como ya comenté, muchos bancos estaban en mal estado, es decir, había una crisis bancaria también. El impacto de las variables financieras y de valuación, así como el aumento de las tasas de interés y de la inflación, fueron dramáticos, muy superiores, sin duda, a los efectos que enfrentan hoy Estados Unidos o Europa.

49

En ese entonces, el sistema financiero no estaba tan diversificado, de modo que la crisis dio pauta a cambios importantes. Así, se mejoró la regulación, y se crearon herramientas muy importantes, como el buró de crédito y la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de las Instituciones Financieras (CONDUSEF). Además, los principales bancos establecieron ombudsman dentro de sus instituciones para atender a los clientes.

Creo que el reposicionamiento estratégico que se dio en ese entonces fue muy importante. Hay que defender también la participación de extranjeros en la banca. Considero que es una cuestión de congruencia. Si pugnamos por una economía abierta, ¿por qué no vamos a tener también extranjeros en la banca? Estas instituciones son verdaderas multinacionales que operan con el mejor talento de cualquier parte del mundo. Me gustaría destacar también que, en la peor crisis internacional que hemos vivido, Citibank no le pidió a Banamex absolutamente ninguna transferencia de recursos, como se ha manejado por muy diversas personas.

## EL SISTEMA FINANCIERO ACTUAL

50

Hoy, el sistema financiero es uno de los sectores de mejor comportamiento en la economía nacional. Hay muchos análisis que nos hacen pensar que la fuerte crisis que vivimos en 2009 se hubiera presentado en México aun sin la crisis internacional. El gobierno aprendió las lecciones de la otra crisis y está haciendo un rescate muy activo de todas las SOFOLES (Sociedades financieras de objeto limitado) y de los créditos hipotecarios de muchas instituciones. Se trata de un rescate bien hecho, silencioso y sin politizar los temas. Considero que la situación se resolverá a través del tiempo.

El sector financiero está creciendo en todas sus actividades, atrae inversión y nuevos participantes, es abierto y competitivo. Hoy en día este sector forma parte de la solución y no del problema.

Quiero hacer aquí un último comercial. Actualmente, Banamex tiene una capitalización del 17%, muy superior a la de otros bancos nacionales e internacionales, y maneja toda América Latina. Con base en la tradición que teníamos en Accival cuando nos fusionamos, estamos creando una élite de funcionarios bancarios —que se había perdido antes de la crisis— con proyección a nivel internacional.



# LA PRIVATIZACIÓN DE BANCOMER Y EL RESCATE

© Ricardo Guajardo Touché ©

## TRAYECTORIA PERSONAL

**E**studié ingeniería y luego hice una maestría en administración. Al terminarla entré a trabajar a Banca Serfin en 1972. En aquella época, Banca Serfin era todavía una serie de instituciones: Financiera Aceptaciones –la cabeza–, el Banco de Londres y México –el principal banco de depósito–, dos hipotecarias y algunos otros bancos regionales. Además, Banca Serfin formaba parte del Grupo Visa –hoy Grupo FEMSA–, encabezado por el ingeniero Eugenio Garza Lagüera.

En esos años, se inició el proceso de consolidación de la banca en banca múltiple. A mí me tocó liderar ese proyecto dentro del Grupo Serfin. Me ocupé, *grosso modo*, de hacer la integración jurídica y financiera de lo que se convirtió en Banca Serfin, a partir de las instituciones ya mencionadas. A partir de 1978 y después de estar unos años ahí, me integré a la parte industrial del mismo grupo. Entré como tesorero para hacerme cargo de las finanzas del Grupo Visa. Después de algunos años, me encargué de la parte del *staff* de todo el corporativo de ese grupo industrial. Participé también en el cambio a FEMSA a partir de la nacionalización.

Cuando se dio la nacionalización bancaria, yo trabajaba

en la parte financiera del lado industrial. A la postre, vino la crisis de 1982 y el grupo resultó seriamente afectado. Tuvi- mos varios años muy complicados en lo financiero, y a mí me correspondió encabezar el esfuerzo de reestructurar el grupo, proceso que se realizó de 1982 a 1986. Ese año, la Cervecería Cuauhtémoc —que formaba parte del grupo— se fusionó con la Cervecería Moctezuma, empresa que también tenía proble- mas financieros muy graves, originados también por la crisis de 1982. Esa fusión fue parte de la solución final de la catás- trofe que sufrimos. A partir de entonces, el grupo retomó su salud financiera y empezó a operar con normalidad.

Cuando se reprivatizaron los activos no bancarios de las instituciones nacionalizadas, el grupo volvió a comprar la compañía de seguros Monterrey, antes parte de Serfin. Se había integrado ya un grupo financiero llamado «Valores de Monterrey». Lo integraron varios accionistas del ex Grupo Serfin, como don Eugenio Garza Lagüera —él era la cabeza visible—, el licenciado Alberto Bailleres, la familia de don Max Michel —del Puerto de Liverpool—, la familia Calderón de Monterrey, y algunas otras familias relacionadas con los Garza Sada y Garza Lagüera. Todos ellos estaban todavía en FEMSA. Valores de Monterrey tenía la compañía de seguros como su eje central, una empresa de arrendamiento, una de almacenes y una afianzadora. Después se incorporó una casa de bolsa. A partir de 1988, me hice director general de la parte financiera de este grupo de Monterrey.

Un par de años después, en 1990, se anunció la privati- zación bancaria. Había varios accionistas muy importantes del Grupo Valores de Monterrey que tenían un fuerte interés en volver a participar en la banca. Se tomó, pues, la decisión de explorar la posibilidad de adquirir alguno de los bancos grandes que se privatizarían. La posibilidad de no ir sólo por Banca Serfin, sino de competir por Banamex o Bancomer, se

hizo palpable. Así entramos al proceso de privatización.

#### LA PRIVATIZACIÓN BANCARIA

En esa época, se tenía la sensación de que por fin se tomaban las medidas macroeconómicas correctas. Se notaba que el país había empezado a crecer, y lo hacía rápidamente. Todos recordábamos lo difíciles que habían sido los años ochenta. Le llaman «la década perdida» no sólo para México, sino para toda América Latina y muchos otros países en desarrollo, los asiáticos en particular. Las cosas comenzaron a cambiar a partir de la mencionada década, con la llegada del presidente Carlos Salinas de Gortari. No hay duda de que el presidente Miguel de la Madrid hizo una transición muy complicada; a pesar de que logró de inicio estabilizar al país, le tocó la caída del petróleo y el terremoto de la Ciudad de México, entre otras cuestiones. Sin embargo, la nueva administración del presidente Salinas –con el doctor Pedro Aspe al frente de la Secretaría de Hacienda– mostró una agresividad mucho mayor para solucionar los problemas que se habían heredado de la época de los presidentes José López Portillo y Luis Echeverría. Ambos fueron causantes de todo ese desastre, no nada más por la nacionalización bancaria, sino por el desorden fiscal tan brutal que generaron.

Yo siempre he estado convencido de que en México, si se hacen las cosas bien, la sociedad responde en una forma muy dinámica y muy positiva. Entonces se tomaron medidas acertadas, como reducir todos esos fideicomisos y empresas paraestatales que no servían para nada. Por ejemplo, se cerró Fundidora de Monterrey –una empresa emblemática que ya estaba hecha pedazos por su mal manejo, tanto cuando fue privada como cuando fue gubernamental–, y se privatizaron Teléfonos de México y las aerolíneas.

Con todo este esfuerzo, el gobierno comenzó a corregir su situación fiscal y a estabilizar las finanzas del país. La expectativa del momento era que México lograría estabilidad de precios en el tipo de cambio, y una inflación y unas tasas de interés razonables. Todo esto generó, pues, un entusiasmo y una confianza muy grande en que esta vez sí se alcanzarían las condiciones necesarias para que los negocios prosperaran.

54

A eso hay que agregar el Tratado de Libre Comercio, que también despertó un optimismo muy importante tanto en el nivel local, como en el internacional. Había la confianza plena en que el país iba a retomar la senda de crecimiento que había perdido. En este ambiente se anunció la privatización de la banca.

Como director general del grupo financiero, me tocó apoyar a los accionistas que encabezaba don Eugenio Garza Lagüera, en su participación en el proceso de subasta de las instituciones bancarias. Al estudiar muy a fondo el tema, se decidió que Banamex no era la institución que nos interesaba, en general —creo que es importante comentarlo— por razones culturales. La afinidad con los accionistas potenciales era mayor en el caso de Bancomer que en el de Banamex. Bancomer era un banco con una presencia muy vigorosa en el interior de la República, a diferencia de Banamex, que tenía una posición muy fuerte sólo en la Ciudad de México. Además, existía dentro de Bancomer —existe todavía— un grupo de consejeros regionales que había sido accionista con don Manuel Espinosa Yglesias, allá en la época en que se formó Bancomer. Con ellos teníamos mucha relación y afinidad.

Finalmente, un grupo de accionista encabezado por Roberto Hernández adquirió Banamex. En este grupo estaban muchos de los grandes empresarios de la Ciudad de México. El Grupo Valores de Monterrey, con el apoyo y la participación entusiasta de los consejeros regionales, que habían

sido accionistas desde el origen de la institución —muchos de ellos fundadores de los bancos regionales—, compitió por Bancomer.

El gobierno había sacado un famoso decálogo con las condiciones que se tenían que cumplir para poder participar en la privatización. El documento estaba muy bien concebido y articulado. Se establecían en él una serie de requisitos: solvencia, experiencia en el manejo de instituciones financieras, en fin, cuestiones de ese tipo. Se pedía también una especie de fianza en efectivo muy importante. Si no mal recuerdo, eran 50 millones de dólares para poder asomarse siquiera al proceso.

Como nuestro grupo cumplía todos los requisitos que pedía el decálogo, hicimos el depósito por Bancomer y nos inscribimos en la subasta. El proceso fue normal a partir de ahí. La información que las autoridades nos entregaron era razonable. No obstante lo anterior, había un problema: en ese entonces la contabilidad bancaria resultaba aún demasiado laxa y permisiva, y los criterios de calidad de activos no eran muy estrictos. Por esto, al momento de privatizar las instituciones, los balances se veían mejor de como realmente estaban. Desde aquella época, había ya problemas severos de cartera vencida, que no se reflejaban por las normas contables.

Los créditos hipotecarios, industriales y comerciales no se metían a cartera vencida, aunque estuvieran mal. Esta situación no hubiera constituido una dificultad grave porque había una cláusula en la que se establecía que el comprador tenía derecho a regresar los activos mal calificados; sin embargo, esta garantía no funcionó. Las autoridades, correcta o incorrectamente —no lo voy a juzgar—, argumentaban que en la cláusula se hacía alusión a que hubiera problemas en la contabilidad, no en la valuación de los activos. En realidad no era cuestión de la contabilidad, lo que pasaba era que el activo no estaba bien calificado. Se le consideraba como

activo corriente, cuando era vencido.

Esta situación se vivió en Bancomer y en todos los bancos privatizados, quizá un poco menos en Banamex, porque fue un banco que tuvo una continuidad mayor en su gestión. Al final, las autoridades no aceptaron hacer esa compensación. Realmente el balance de las instituciones ya estaba muy deteriorado al momento de la privatización. Creo que desde ahí se originaron los problemas que, en parte, desembocaron en la crisis de 1995.

56

Por otro lado, vale la pena aclarar que en ningún momento las autoridades dieron señal alguna de que los accionistas de los bancos podían estar tranquilos, pues de haber algún problema mayor, el gobierno entraría a ayudarlos. Esto no pasó nunca. En cambio, a los ahorradores sí se les habló de protección. Me parece que hasta en la Ley Orgánica del Banco de México, o en alguna otra parte, se establecía explícitamente el respaldo a los ahorradores, el cual, hay que decirlo, sí se dio.

Ahora bien, para hacer nuestra propuesta, en el grupo hicimos ejercicios de valuación tradicionales, principalmente, apoyados en la proyección de resultados del banco, en las expectativas que podía generar una institución como Bancomer. Los resultados que previmos hubieran sido perfectamente alcanzables en un escenario de estabilidad financiera, como lo demuestra el hecho de que se hayan logrado después, cuando se tuvo estabilidad en el país.

Creo que existe la percepción incorrecta de que se pagó mucho por los bancos privatizados. El valor de los bancos que se calculó entonces, sobre todo de aquéllos que tenían una franquicia real —como Banamex, Bancomer, el mismo Serfin, Banorte, y algunos otros— era el correcto. Si no hubiera habido crisis en 1995, las proyecciones se hubieran cumplido a cabalidad. De hecho, éstas se han alcanzado con el paso del tiempo. Si vemos la situación que tienen ahora las



instituciones, los precios que se pagaron entonces hubieran sido incluso baratos para la rentabilidad que se podía esperar en un mercado como el que existe hoy. Finalmente, en México bajaron la inflación y las tasas de interés en 2003 y 2004, no en 1992 ó 1993, como pensábamos. Cuando el país se estabilizó, la banca explotó en términos de crecimiento y de utilidades. Ese fenómeno que se dio en 2003 y 2004 es el que nosotros previmos para 1994 y 1995, pero en lugar de tener ese escenario favorable, se vino la crisis y hubo necesidad de traer capital extranjero.

Cuando el proceso de privatización estaba en curso, sí se relajaron las reglas. Una de ellas era que no se podía apalancar la adquisición de los bancos, tenía que hacerse con dinero fresco. Sin embargo, probablemente porque no había suficientes postores, hubo muchas instituciones que se compraron apalancadamente. Eso es totalmente inaceptable, porque un banco, por definición, es una institución altamente apalancada, entonces, si también se apalanca el capital, se tiene una fórmula para catástrofe segura.

Esta situación podía haberse moderado si el mercado hubiera discriminado entre las instituciones. Pero en aquella época había una distorsión muy grande. El ahorrador tenía la conciencia de que, en el último de los casos, el gobierno estaba detrás de las instituciones y sabía que no importaba en qué banco lo depositara, al final le iban a pagar su dinero. Entonces no diferenciaba entre un banco con una buena calidad de capital y uno con un capital medio ficticio.

Lo mismo pasó en Estados Unidos. Parte del problema que vivimos hoy, se debe a las distorsiones que causa el comportamiento de las instituciones en las que el accionista de último recurso es el gobierno en el mercado. Eso mismo sucedió en México en aquel momento. Entraron una serie de instituciones apalancadas, que empezaron a otorgar crédito

de una manera desbocada, y el problema se hizo grave.

Cuando el grupo ganó la subasta de Bancomer, los accionistas decidieron que yo fuera el director general de esa institución. Más adelante, don Eugenio Garza Lagüera, ya cerca de los 80 años de edad, decidió retirarse. Ahí y de manera simultánea, me nombraron presidente del consejo de administración.

#### ERRORES Y ACIERTOS DE LA PRIVATIZACIÓN BANCARIA

58

Visto en retrospectiva, considero que los errores principales de la privatización fueron relajar las reglas, es decir, dejar entrar a algunas personas que no tenían experiencia, permitir el apalancamiento del capital, y no haber reforzado la regulación en paralelo. Considero que el cambio en el sistema era de tal magnitud, que requería de una infraestructura que no se tenía. Hay que tomar en cuenta que se pasaba de un sistema en el que prácticamente el 80% del crédito se lo llevaba el gobierno, a uno en el que la situación era la inversa: el 80% del crédito se destinaba al sector privado. Se desarrolló, pues, un mercado nuevo fuera de la regulación, fuera del balance de los bancos. Las autoridades no vieron los riesgos que eso implicaba y no lo regularon. Esta situación acabó por destruir al sistema, otra vez porque el ahorrador tenía la garantía implícita gubernamental, de que no saldría afectado.

En aquella época sucedió algo similar —aunque con orígenes diferentes— a lo que se sucede hoy en el caso norteamericano. Mucha gente había dicho: «Los *hedges funds* van a quebrar y va a ser un problema». Ver cómo algunos *hedge funds* han quebrado es interesante, pero no son un problema, porque quien deposita ahí su dinero, sabe perfectamente que no tiene ninguna garantía, y si perdió, pues ni modo, a las autoridades no les importan esas pérdidas.

Me parece que el sistema financiero es un animal que requiere de mucha atención, porque fácilmente se puede convertir en un monstruo. Cuidar mucho la política monetaria y el ritmo de la liberación sin duda es necesario. Si se empieza a tener una política monetaria muy laxa, las consecuencias no se hacen esperar. En aquel entonces, discutíamos mucho esos temas, pero en el ambiente de euforia que se vivía, era muy difícil convencer de no liberar el crédito tan rápidamente en el sistema. Son situaciones que, vistas en retrospectiva, se entienden, pero en ese momento es muy complicado percibir las.

Al final de los años ochenta, se comenzó a reducir el encaje legal, porque el gobierno tuvo un déficit menor. El problema fue que la liberación se realizó de una manera tan acelerada y agresiva, que las instituciones no tenían la infraestructura para poder otorgar crédito. Nosotros, después de un par de meses de estar en Bancomer, nos dimos cuenta de que debíamos parar completamente el otorgamiento de crédito, y así lo hicimos. Banamex hizo lo mismo. Lo detuvimos y perdimos 5 ó 6 puntos de mercado de 1992 a 1994, porque nos percatamos de la necesidad de construir, casi desde cero, los mecanismos de concesión de crédito, los cuales, por diversas causas, se habían destruido durante la banca nacionalizada. Aunque aún pienso que el mayor problema era la falta de infraestructura en materia de otorgamiento de crédito, considero que si la liberación hubiera sido más lenta, el problema se hubiera mitigado, porque hubiera dado tiempo de establecer controles, de analizar el desarrollo de la cartera... en fin.

En ese proceso nos ayudó mucho *National Bank* —hoy *Bank of America*—. Así lo fue, porque precisamente había comprado *Bank of America*, que era un banco de menudeo muy parecido a Bancomer, y estaba en ese asunto. Ellos nos apoyaron para hacer otra vez todos los procesos de crédito de menudeo, de mayoreo, etc., y a limpiar el balance. Por ahí de

1994, pude por fin informar en el consejo: «Creo que ahora sí ya tenemos el balance limpio y la infraestructura para empezar a operar otra vez como banco normal». En eso se nos vino la catástrofe de 1994.

Por otra parte, creo que el mayor acierto de la privatización bancaria fue que se inició el cambio de rumbo en la dirección correcta. No tengo ninguna duda de que los cimientos de la estabilidad que logramos más adelante, se construyeron en esos momentos. A pesar de los errores se avanzó. Se nos olvida que en ese entonces, el gobierno ya representaba más del 50% de la actividad económica en México, y que teníamos una inflación que llegó al 150%. Hubo fallas, sí, pero se inició el proceso.

60

Recuerdo muy bien que en esos días vino el presidente del Banco Central de Israel, y en una comida dijo: «Este camino nosotros ya lo recorrimos. No crean que está libre de tropiezos. Lo importante es que, aunque haya tropiezos, sigan en su esfuerzo». Tuvimos un tropezón mayúsculo, pero a pesar de la caída tan brutal en la actividad económica que hubo el año pasado —2009— los efectos de esta crisis en la población mexicana han sido mucho menos graves que los de otras épocas. Eso se debe a la estabilización. En 1995, el ingreso disponible de los mexicanos cayó 40%, mientras que el año pasado, la disminución en ese renglón creo que fue del 6%. En esas crisis que vivimos en los setenta, en los ochenta y en la de 1995, en un año se destruía el ingreso de las personas, sobre todo de los asalariados. En esta última ya no sucedió así, a pesar de la monstruosidad de la crisis que estamos pasando. La razón es que el sistema financiero está muy sólido, con la tristeza que nos pueda dar que se encuentre en manos de extranjeros. El proceso de estabilización empezó desde esa época. Éste ha tenido tropiezos muy fuertes, y el producto que tenemos ahora puede ser perfectible, pero no es nada malo. De hecho es bastante bueno.

## LA CRISIS DE 1994-1995

Cuando comenzábamos a operar normalmente en Bancomer, después de establecer la infraestructura para el otorgamiento del crédito, y de limpiar el balance, se nos vino la crisis de 1994-1995. Las causas de esa crisis son las mismas de siempre: un déficit del gobierno —escondido en este caso en las cuentas del sistema financiero— y un tipo de cambio sobrevaluado que se defendió mucho más tiempo del necesario, y que agotó las reservas. Los ingredientes que se dieron en 1976, en 1982, y en 1987, si mal no recuerdo, se hicieron presentes en 1994-1995. Se liberó el encaje legal, pero esos recursos no se asignaron correctamente al sistema productivo, sino que se prestaron sin esperanza de recuperarlos, que es lo mismo que si los hubiera gastado el gobierno, porque al final, el gobierno es el garante de los depositantes.

Así, el déficit del gobierno no se resolvía, sino que se guardaba debajo de la alfombra. Los balances de los bancos eran esa alfombra. El déficit estaba ahí. Si el gobierno garantizaba a los bancos, y éstos prestaban dinero que no iban a cobrar, es lo mismo que si hubieran regalado dinero por otro lado. El gobierno transfirió el déficit a la banca en una forma quizás medio inconsciente y sin medir las consecuencias. Yo no me atrevo a juzgar, porque en ese ambiente de entusiasmo era muy difícil pensar que en realidad el problema no se estaba solucionando. El déficit del sector público prácticamente desapareció, era del 16 o del 17% del producto interno bruto (PIB), y creo que, incluso, llegamos a tener superávit. Pero no era cierto, el déficit fiscal estaba ahí, pero la contabilidad lo estaba ocultando.

Ahora bien, no creo que la privatización haya estado relacionada con la crisis. Considero que si la banca se hubiera quedado en manos del gobierno, la situación hubiera sido

mucho peor. Por lo menos, tanto Bancomer como Banamex no tuvimos problemas de liquidez en 1995. Afortunadamente, estas dos instituciones mantuvimos una solidez relativa mucho mayor que el resto. Las otras instituciones iban a fondearse al Banco de México y ya no había dinero. Nosotros nunca fuimos al Banco de México a pedir dinero, ni en dólares ni en pesos, ¿de dónde lo iba a sacar?, nosotros teníamos más recursos. Los pasivos de Bancomer a corto plazo en dólares —o de Banamex, que eran más o menos iguales— eran dos o tres veces las reservas del Banco de México. Si a nosotros —o a Banamex, para tal caso— nos hubieran hecho exigibles los pasivos en dólares que teníamos, no hubiéramos podido pagar. Habría habido un colapso y nos hubiera sucedido lo que a Argentina. En mi opinión, si no se hubieran privatizado los bancos, hubiera pasado lo que ahí ocurrió.

#### EL RESCATE BANCARIO

El gobierno puso en marcha entonces el rescate bancario. Lo que le critico es que se mantuvieron vivos, durante mucho tiempo, instituciones que no tenían ninguna viabilidad. Creo que las autoridades debieron ser más rápidas en intervenir y cerrar operaciones de los bancos. Pudieron haberlo hecho vendiéndolos a otra institución, consolidarlos, en fin, pero haber actuado rápido, porque el costo de mantenerlos era altísimo: alrededor de un par de billones de dólares al año de costo de operación. Hubo bancos que se mantuvieron vivos cinco o seis años y causaron un daño terrible. Tenían que fondearse a tasas de interés altísimas que distorsionaban el mercado. Entonces, en lugar de haber tenido tasas del 100%, a lo mejor las hubiéramos podido parar en 80, 70 ó 60%; eso hubiera reducido de manera significativa el costo del rescate, y hubiera permitido al sistema sobrevivir un poco mejor.

En cuanto al diseño del rescate bancario, se puede argumentar mucho y hacerle variaciones, pero creo que estuvo bien hecho. Considero que su principal acierto fue la pronta respuesta del gobierno. En diciembre de 1994, el Banco de México y la Secretaría de Hacienda establecieron un programa de capitalización temporal y otro de liquidez. Por cierto, Bancomer no entró a ninguno de ellos, porque no tuvimos necesidad en esa etapa.

El Banco de México emitió de inmediato una circular en la que se decía que iba a poner todos los recursos que hicieran falta en el sistema bancario, de capital o de fondeo. Esto —que se hizo con mucha rapidez— evitó que se diera una gran corrida bancaria en el país, que hubiera llevado el tipo de cambio a quién sabe cuánto. Las autoridades fueron muy efectivas y muy oportunas en decirle a los depositantes: «No se preocupen, aquí no va a haber ningún problema». Por eso no tuvimos una corrida bancaria, como sí la habíamos tenido en otras crisis. Recuerdo que en 1976, hubo unas corridas bancarias brutales, la gente hacía grandes colas en las sucursales y compraba dólares en billetes. En 1982 no se diga, pasó igual. Me parece que, en cambio, con las oportunas medidas que se tomaron entonces, nos ahorramos 30, 40 ó 50% de devaluación y de inflación.

Vino después el FOBAPROA (Fondo Bancario de Protección al Ahorro) y en él, tanto nosotros como Banamex, tuvimos un tratamiento un poco diferente, en el sentido de que los montos involucrados fueron relativamente menores. No tuvimos una intervención. En el caso de Bancomer, se trató de 3,000 millones de pesos, igual que en Banamex, que si se ven las cifras que manejábamos, no era gran cosa. No obstante, esas cantidades sí nos ayudaron a resolver el problema, y se las repusimos al gobierno. Le vendimos cartera y luego la recomparamos. Entre la recompra y las comisiones extras que

se cubrieron, así como las propias acciones que el gobierno mantenía, se pagó con creces todo lo que se había perdido ahí. El FOBAPROA de Bancomer y de Banamex no le costó ni un centavo al erario, todo se le reintegró.

Hay una mala imagen del rescate, porque no hemos sido buenos para comunicar que no se rescató a los banqueros, sino a los ahorradores. Los accionistas de los bancos perdieron mucho dinero, aun los de Bancomer. Pero la percepción que algunos políticos le han vendido al público es que el rescate fue para los banqueros. Si me hubieran rescatado, estaría yo sentado ahorita en Bancomer, dirigiéndolo. La verdad es que no hemos sido efectivos en transmitir este tema.

64

Se le dio también mucha publicidad a la auditoría de Mackey. En términos cuantitativos, no hubo mayores problemas. Sí se encontraron algunas cosas que se podía cuestionar si eran créditos relacionados o no, pero eso se cubrió en efectivo. Esos créditos se pagaron y se acabó. El rescate bancario fue el 19% del PIB, y el PIB de México es un trillón de dólares, unos 150,000 millones de dólares. Aquí estamos hablando de cosas cuestionables en un rango de 200 ó 300 millones de dólares, y que además, se cubrieron, como en el caso de Bancomer. Esto no se ha podido comunicar bien y hay mucha gente interesada en que la percepción que quede sea desfavorable para los banqueros.





# LA PRIVATIZACIÓN BANCARIA DESDE LA PERSPECTIVA DE UN BANQUERO

◊ Antonio del Valle Ruiz ◊

## INTRODUCCIÓN

He sido banquero la mayor parte de mi vida y esta actividad ha sido mi pasión. Por eso, cuando se abrió la posibilidad de regresar al negocio bancario durante la administración de Salinas de Gortari, no dudé en participar en el proceso de privatización de la banca mexicana.

A la distancia y ante el cúmulo de comentarios que se han hecho sobre el desempeño de la banca mexicana en manos de particulares, es importante poder dar testimonio de las debilidades que encontré en el proceso de subasta y en las condiciones particulares que imperaron en el país después de

.....  
1 Nota del editor: Don Antonio del Valle Ruiz ha transitado por los cambios más importantes del sistema bancario y financiero de México de la segunda década de los noventas e inicios del siglo XXI. Representa a una generación de hombres de negocios que han impulsado la inversión privada en proyectos productivos tanto en el sector industrial como bancario. Ha formado parte de los consejos de administración de empresas y bancos como: Grupo Empresarial Kaluz, Mexichem, Mexalit, Teléfonos de México, Grupo Financiero BX+, Grupo Pochteca, S.A., Escuela Bancaria Comercial, Fundación Pro Empleo, entre otras. Es ampliamente reconocido en el sector de negocios mexicano, pues ha sido Presidente del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (1985-1989), de la Asociación de Banqueros de México (1997-1998), del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (*Mexican Business Round Table*) (1993-1995) y (2003-2005). Fuente: Información proporcionada por el Despacho del Lic. Antonio del Valle.

la venta de las 18 instituciones bancarias.

66 Formé parte del sistema bancario de México desde el año 1963, cuando mi familia compró la financiera Crédito Refaccionario Industrial. Yo era responsable de su administración. Había participado en diferentes negocios familiares, particularmente del sector textil, en una empresa mexicana muy grande que fabricaba y distribuía telas. Se llamaba El Asturiano. Hacia 1974 me retiré, ya que participábamos más de 10 primos en la administración. Esto generó muchas tensiones —por ser ya una segunda generación en el negocio— y las cosas no marchaban muy bien. Entonces decidí dedicarme de tiempo completo a la banca.

Durante los cambios autorizados al sistema bancario, que permitieron la creación de la banca múltiple, en la administración de José López Portillo, varios amigos compramos el Banco Hipotecario Metropolitano de cobertura nacional.<sup>2</sup> En el marco de esta disposición, se requería que cuatro instituciones de banca especializada se fusionaran. Lo anterior para poder operar como banca múltiple, dentro de una compleja estructura del sistema financiero en México de aquella época.<sup>3</sup> (Cuadro 1)

.....  
2 Nota del editor: El Banco Hipotecario Metropolitano fue autorizado en el año 1962 para operar en toda la República Mexicana en los términos del artículo 25 de la Ley General del Timbre. Fuente: Diario Oficial – Oficio Circular 210-V-748.

3 Nota del editor: Aparte del reconocimiento oficial a la existencia de los grupos financieros la otra gran reforma adoptada en México en materia de banca durante la década de los setenta fue la creación de la banca múltiple, que se cumplió en tres etapas sucesivas. La primera implicó una reforma legal un tanto limitada por la cual simplemente se anunció en la ley en diciembre de 1974 la implantación en México de esa figura institucional. Posteriormente, vinieron una serie de reformas a la Ley Bancaria en diciembre de 1978. Finalmente, al amparo de ese marco legal procedió la conformación de los bancos múltiples. Los grupos financieros fueron un antecedente histórico importante de la banca múltiple. Desde su establecimiento, la mayoría de estos grupos contaban ya con los elementos institucionales

CUADRO 1  
 INSTITUCIONES FINANCIERAS EN MÉXICO AL MOMENTO DE  
 AUTORIZAR LA BANCA MÚLTIPLE

Instituciones de crédito	Banco de depósito
	Banco múltiple
	Departamento de ahorro
	Sociedad financiera
	Sociedad de crédito hipotecario
	Departamento fiduciario
	Banco de capitalización
Organizaciones auxiliares de crédito	Almacén general de depósito
	Unión de crédito
	Institución de fianzas
	Aseguradora
Otras sociedades	Casa de bolsa
	Sociedad de inversión
	Arrendamiento financiero
	Factoraje
Sociedades que prestan servicios o contratan con los grupos	Inmobiliarias
	Transporte especializado
	Procesamiento de datos
	Informes de crédito
	Otros proveedores

Fuente: Turrent, Eduardo, *Historia sintética de la banca en México*, Banco de México, 1982.

.....  
 constitutivos de la figura de banco múltiple: un banco de depósito, una sociedad financiera y una hipotecaria. Asimismo, de tiempo atrás los propios bancos de depósito disponían ya de departamentos para el ahorro y las operaciones fiduciarias. Toda vez que estas últimas variantes eran complementarias de las operaciones de depósito, financieras e hipotecarias, por la ley que creó la banca múltiple quedó prohibido que esas últimas operaciones pudieran ser ejercidas en forma independiente por instituciones especializadas. Fuente: Turrent, Eduardo, *Historia sintética de la banca en México*, Banco de México, 1982.

Por ello, me di a la tarea de adquirir otras instituciones financieras, como fue el caso de Financiera y Fiduciaria Mexicana, Financiera Colón, Crédito Refaccionario Industrial. Esta última fusión supuso una negociación intensa con la familia que lo poseía. El Banco Hipotecario Metropolitano recibió la concesión del banco múltiple el 31 de agosto de 1976, fecha en que se verificó la primera devaluación del peso, después de 23 años de mantener un tipo de cambio fijo (12.50 pesos por dólar), al final del sexenio de Luis Echeverría. Al terminar este proceso de adquisiciones, constituí junto con mis socios, Bancrecer, que inició operaciones el 3 de enero de 1977 con 150 empleados.

El banco empezó a trabajar en un entorno complicado en medio de la crisis económica que enfrentaba el país. No obstante comenzamos a crecer. Se robusteció la estructura interna a través de adquisiciones. Hacia el año 1981 habíamos fusionado doce diferentes instituciones bancarias. Compramos, inclusive, un banco múltiple que se llamó Banco Inova y lo integramos a nuestro grupo financiero a finales de ese año, bajo el mismo nombre de Bancrecer.<sup>4</sup> El grupo había crecido mucho, éramos uno de los bancos más sólidos del sistema y, desde luego, el de mayor crecimiento, mejores resultados y con gran salud financiera. Precisamente esta filosofía de crecimiento nos había llevado a crear provisiones

.....  
 4 Nota del editor: La reforma a la ley bancaria de 1941 que fue promulgada en 1970, definió el concepto de grupo financiero y estableció los requisitos para adquirir oficialmente ese estatus y su reconocimiento. Un conjunto de instituciones bancarias y financieras podrían obtener el reconocimiento oficial de «grupo financiero» si existían entre ellas relaciones patrimoniales de importancia y siguiesen una «política financiera coordinada». A partir de dichos procedimientos, eventualmente los bancos ya poseían también como subsidiarias una compañía de seguros, una afianzadora, un almacén general de depósito, una arrendadora, etcétera. La ley nunca estableció qué tan grandes debían ser esas relaciones patrimoniales ni qué debería entenderse por una «política financiera coordinada», para 1974 la Secretaría de Hacienda había extendido ya reconocimiento oficial a 15 grupos financieros. Fuente: Turrent, *idem*.

suficientes y las reservas necesarias para poder adquirir bancos. Durante todo ese tiempo no se repartieron dividendos en efectivo sino que reinvertió el 100% de sus utilidades para consolidar una institución con cerca de 3,000 empleados el 31 de agosto de 1982.

Con la decisión de la nacionalización se rompió esta dinámica. El hecho fue terrible, injusto y con graves consecuencias para el país.<sup>5</sup> Lo único que pudimos hacer fue adquirir del gobierno las empresas no bancarias, como la compañía de seguros, la casa de bolsa, la inmobiliaria y la compañía de fianzas. Con todas ellas más la creación de una institución de factoraje, comenzamos a operar con el nombre de Grupo Privado Mexicano, S.A. conocida como Grupo Prime.<sup>6</sup>

Por los siguientes diez años trabajamos con estas instituciones y compramos acciones de empresas industriales, haciendo uso de los BIB'S (Bonos de Indemnización Bancaria) con los que nos mal pagaron los bancos. Puedo referir, por ejemplo, la compra de la mayoría de Química Pennwelt de 1984 a 1988, que hoy en día es Mexichem.<sup>7</sup> Durante la venta

.....  
5 Nota del editor: En una carta privada de agradecimiento por muestras de solidaridad recibidas, fechada el 27 de octubre de 1982, Don Antonio decía: «La estatización de la banca fue un acto injusto, desleal y que demuestra una vez más la falta de respeto del ejecutivo al pueblo de México y a sus leyes fundamentales. Se llevó a cabo culpando con violencia y rigor a un grupo de mexicanos honestos, de hechos en los que evidentemente no tenían responsabilidad, se les acusó, juzgó y sentenció unilateralmente desde un foro nacional de tal magnitud y con tal abuso de autoridad, que los afectados no tienen modo de defenderse en plan de igualdad. El equilibrio legal ha sido roto, nuestra constitución deja de ser una ley normativa, para convertirse en descriptiva; se gobierna por decreto y si éste viola la constitución simple y sencillamente se modifica aquélla, contando con la complicidad de un poder legislativo tristemente dependiente del ejecutivo». Una copia de esta carta obra en poder de los editores.

6 Nota del editor: La Casa de Bolsa Bancrecer cambió de nombre a Casa de Bolsa Prime, con lazos con el Grupo de Seguros La Provincial y la Compañía Industrial de Orizaba.

7 Nota del editor: Mexichem nació en 1998 y dio su nombre al grupo integrado por las empre-

de paraestatales que llevó a cabo Miguel de la Madrid, compramos al Gobierno Federal la empresa Cloro de Tehuantepec y Azufrera Panamericana, esta última poseía una mina de sal. Adquirimos Mexalit —hoy Elementia—, empresa de materiales de construcción, y otros negocios.

Así continuamos desarrollando nuestros negocios, hasta que en el año de 1992, el gobierno de Salinas de Gortari decidió privatizar. Junto con mis socios, decidí participar en el proceso. Éramos un grupo muy unido, principalmente por tres familias, los señores Berrondo, —con líder a Don Luis Berrondo—,<sup>8</sup> los señores Jorge y Eduardo Esteve y la familia Del Valle.

70

---

.....  
sas Polímeros de México y Química Pennwalt, cuya propiedad compartían Elf Atochem y el Grupo Empresarial Privado Mexicano.

8 Nota del editor: Por recomendación de su hermano Francisco, 13 años mayor, quien se desempeñaba como empresario en una compañía de importaciones, fue que Don Luis llegó a México. «Gracias a él, que era muy apreciado por la gente, fuimos bien recibidos y desde entonces me establecí en México», recordó el hombre que contribuyó a la creación de la legendaria fábrica de artículos para el hogar Mabe y el Grupo Financiero Bital. Por esa época Don Luis hacía la carrera de ingeniero industrial y le encantaban las máquinas y los equipos. Por eso fue que se decidió a fundar, juntó con un egipcio de apellido Mabardi, la empresa Mabe (Mabardi-Berrondo) en 1946. En un principio sólo fabricaban lámparas y herramienta, en una pequeña fábrica ubicada en la colonia Moctezuma del Distrito Federal, donde sólo laboraban 20 personas. En 1948 la firma dio el salto e inició con la fabricación de muebles para cocina. Así Mabe empezó a crecer y entró a la competencia de un mercado hasta entonces ocupado sólo por Acros, empresa que pertenecía al gobierno. Más tarde se asoció con General Electric y adquirió la IEM, quedándose solos en el mercado, pues Acros se fue a la quiebra. El año 1965 fue decisivo para la vida de Luis Berrondo. En ese año fallecieron con diferencia de días su hermano Francisco y su otro socio, por lo que tuvo que enfrentar solo el destino de la corporación. Como todo emprendedor, Don Luis también tuvo sus dificultades, como ocurrió con una casa de crédito que tuvo que cerrar debido a la crisis de los 80; o el caso de la firma de juguetes Exin, que tras 20 años de trabajo cesó sus actividades debido al contrabando. Fuente: Información disponible del Sr. Luis Berrondo Martínez en la WEB.

## LA PRIVATIZACIÓN BANCARIA Y NUESTRA PARTICIPACIÓN EN CINCO SUBASTAS

A pesar de la difícil experiencia de la nacionalización, decidimos participar en el proceso de subasta de la banca, a través del Grupo Privado Mexicano, que, por una parte, tenía a diferentes empresas financieras, y por otra, a empresas industriales.

Sobre el proceso de venta de los bancos, las actividades previas realizadas por el Gobierno Federal, a través del Comité de Desincorporación Bancaria, han sido ampliamente comentadas. Nadie puede negar que se hayan utilizado impecables modelos teóricos y matemáticos. Sin embargo, la gran debilidad que encontramos los compradores fue en lo relativo a la información que se nos proporcionó. Particularmente, lo que se debe resaltar es que no tuvimos oportunidad de conocer a detalle la cartera del banco. Imposible saber qué se estaba comprando, aunque en el contrato se especificaba que posteriormente se podría hacer una revisión para ajustar el monto del pago por la cartera mal clasificada. Como se sabe, el activo más importante de un banco es la cartera de créditos, y las autoridades se cubrían en el marco del secreto bancario, por lo que no podían dar a conocer el nombre de los clientes. A mi juicio, ése fue uno de los errores más grandes de la privatización.

Formar grupos tampoco era sencillo. En el caso de Bancamer, recuerdo que sostuvimos una reunión con Don Manuel Espinosa Yglesias; estaban Carlos Slim, Antonio Cosío y yo. La intención era unirnos para hacer una oferta por Bancamer. Don Manuel me dijo: «Yo quiero ser el presidente». «Don Manuel, por favor, usted va a ser el presidente, pero yo voy a ser el director general». Entonces me dijo: «No, así no voy, a mí me gusta manejar mis negocios». No se hizo por eso. De todas maneras no hubiéramos ganado, porque

nunca se hubiera ofrecido el precio que pagó Garza Sada, nunca, porque don Manuel sí sabía de banca, y sabía que ese precio era exagerado. Además Bancomer estaba bastante mal financieramente. Héctor Hernández como director gubernamental debilitó su situación. En cambio, Banamex tuvo mucha suerte con los directores en turno, como Don Antonio Ortiz Mena y con Fernando Solana, que hicieron un buen trabajo.

72

Ya con nuestro grupo bien definido, decidimos participar en la subasta de cinco bancos. Sabíamos que los bancos se estaban vendiendo muy caros, aunado a que desconocíamos la calidad de la cartera de crédito. Estuvimos presentes a partir de la subasta del Grupo 3, con ofertas para Bancomer, Multibanco Comermex, Banco Mexicano – Somex, Atlántico e Internacional.<sup>9</sup> (Cuadro 2)

En las primeras cuatro no tuvimos éxito por ofrecer mucho menos que los demás postores.

Cuando participábamos en nuestro quinto proyecto, en el Grupo 6, ya no había compradores. Muchos de ellos no tenían los recursos y tampoco había muchos bancos que ofrecer. Nuestra oferta resultó exitosa para el Banco Internacional.<sup>10</sup> Por éste ofrecimos una relación de precio a valor en libros de 2.95; mucho menor que los precios pagados en la venta de bancos anteriores.<sup>11</sup> (Cuadro 3) Compramos el 51%

.....  
9 Nota del editor: Banco Internacional, institución financiera quien fuera propiedad del Gobierno Federal desde 1972, —10 años antes de que fuera nacionalizada la banca— había sido relegada a un segundo plano y operaba como la red oficial de sucursales de Nacional Financiera.

10 Nota del editor: En el momento de la privatización el Banco Internacional se reportaba con una cartera vencida y enfrentaba una deuda interbancaria de 800 millones de dólares. Esta información fue dada a conocer en forma impresa después del año 1993. Fuente: Boletín Financiero y Bursátil de la Bolsa Mexicana de Valores, CS First Bank 1991-1992.

11 Nota del editor: Banco Internacional fue ofrecido en subasta el 7 de mayo de 1992. La subas-



de las acciones del banco, que era el monto que se ofertaba. Al integrar el grupo financiero, adquirimos el porcentaje que había quedado en manos del Gobierno Federal, para lo cual ya habíamos tenido que lograr un aumento importante del capital, con dinero de los socios.

Al tomar la administración del banco, a partir del 21 de julio de 1992, decidimos hacer una revisión completa de la cartera. Nos encontramos con muchísimos malos créditos, por lo que en el marco del contrato que se había firmado, hicimos la solicitud de reembolso correspondiente, pero el Gobierno no atendió plenamente su compromiso.<sup>12</sup> Conscientes de los riesgos de la cartera del Banco Internacional, nos acercamos a las autoridades para buscar una propuesta por parte de ellos para crear las reservas necesarias. Sus respuestas fueron ilógicas, ya que la receta fue revaluar los activos del banco: inmuebles y muebles, y con eso crear las reservas necesarias. A mi parecer, fue un grave error del proceso de privatización, aunado a la poca receptibilidad para hacer las devoluciones correspondientes y cumplir cabalmente con las condiciones del contrato. Finalmente nos quedamos con una fuerte cartera de mala calidad. No obstante, desde el año 1993, el Banco Internacional llevó a cabo toda una estrategia de renovación de equipo, tecnología e imagen, que le permitió destacar entre los cuatro principales bancos de México.

.....  
ta se realizó el día 24 de junio y el ganador se notificó el 26 del mismo mes. Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Contraloría General de la Federación Desincorporación de entidades paraestatales; información básica de los procesos del 1° de diciembre de 1988 al 31 de diciembre de 1993, México, FCE, 1994.

12 Nota del editor: De acuerdo con las cifras oficiales, a Banco Internacional le devolvieron la cantidad de 103 millones de nuevos pesos en el mes de junio de 1993, que equivalió al 6.93% del precio original, uno de los más altos que se registraron. Secretaría de Hacienda y Crédito Público Desincorporación de entidades paraestatales; información básica de los procesos del 1° de diciembre de 1988 al 31 de diciembre de 1993, FCE, 1994.

CUADRO 2  
VENTA DE LA BANCA PRIVATIZADA (GRUPOS Y GANADORES)

	BANCO	GRUPO GANADOR	
		Probursa	\$611.200
	Multibanco Mercantil de México	Mexival (fusionado con CBI)	\$571.240
		G. Alcántara	\$550.432
		G. Zaidenweber	\$521.140
		CBI	\$544.990
Grupo 1	Banpaís	Mexival (fusionado con CBI)	
		Abaco	\$514.938
		Multivalores	\$748.290
	Banca Cremi	G. Rodolfo Camarena	\$530.300
		G. Alcántara	\$521.200
		Inverlat	(simbólica)
		Abaco	\$892.260
	Confía	Inverlat	\$885.934
		G.Zaidenweber	\$741.557
		G. Marcelo Margain	\$223.220
	Banco de Oriente	G. José F. Abed	\$201.630
Grupo 2	(Banorie)	G. A. Chedraui	\$143.288
		G. A. Couttolene	\$143.288
	Banco de Crédito y Servicio (Bancrecer)	G. Alcántara	\$425.130
		Finamex	\$392.413
		G. Zaidenweber	\$392.413
	Banco Nacional de México (Banamex)	Accival	\$9,706.100
		Invermérico	\$3,888.487
		Vamsa	\$8,564.220
	Banco de Comercio (Bancomer)	Obsa	\$7,723.854
		Prime	\$3,178.747
Grupo 3		G. Espinosa Yglesias	\$2,847.927
		G. del Sureste	\$878.360
	Banco de Crédito Hipotecario BCH	G. Creel	\$870.157
		Finamex	\$508.967
		Multivalores	(simbólica)

Grupo 4	Banca Serfin	Obsa	\$2,827.790
		Bursátil Mexicano	\$2,679.827
		Inverlat	\$2,706.010
		G. Creel	\$2,269.751
	Multibanco Comermex	Invermex	\$2,564.007
		Bursátil Mexicano	\$1,882.901
		Prime	\$1,709.338
		Invermexico	\$1,876.530
	Banco Mexicano	G. Creel	\$2,628.549
	Somex	Prime	\$1,546.535
	G. Zaidenweber	\$1,322.576	
	Bursátil Mexicano	(simbólica)	
Grupo 5		Bursatil Mexicano	\$1,690.160
	Atlántico	Afin Regionales	\$1,279.719
		Prime	\$1,260.112
		Arka	\$1,064.784
	Promex	Finamex (Eduardo Carillo)	\$1,074.470
		Multivalores 2	\$927.247
	Banco del Noroeste	Estrategia Bursátil	\$1,137.010
	(Banoro)	G. Ley	\$950.722
	Mercantil del Norte	Grupo Maseca	\$1,775.780
	(Banorte)	Arka	\$1,242.466
Grupo 6		Prime	\$1,486.920
	Internacional	Multivalores 2	\$1,260.999
		Arka	\$1,243.466
	Banco del Centro	Multivalores 2	\$869.280
	(Bancen)	G. Javier Ruiz	\$792.212
		Arka	\$527.490

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Desincorporación de entidades paraestatales*; información básica de los procesos del 1° de diciembre de 1988 al 31 de diciembre de 1993, FCE, 1994.

CUADRO 3  
PRIVATIZACIÓN DE LA BANCA: DATOS RELEVANTES

BANCO	% ACCIONES PROPIEDAD GOBIERNO	SERIE A	ACCIONES SERIE B	VALOR DE MERCADO DE ACCIONES SUBASTADAS (A) MILLONES N PESOS	PRECIO DE VENTA EN LA SUBASTA (B) MILLONES N PESOS	B/A (%)	PRECIO DE VENTA A VALOR EN LIBROS (%)
Multibanco Mercantil	77.10	51.00	26.19	\$421.46	\$611.20	1.45	2.66
Banpaís	100.00	51.00	49.00		\$544.99		3.05
Banca Cremi	66.70	51.00	15.70	\$512.62	\$748.29	1.46	3.40
Confia	78.68	51.00	27.68	\$558.63	\$892.26	1.60	3.73
Banorie	66.00	51.00	15.00	\$194.04	\$223.22	1.15	4.04
Banrecreer	100.00	51.00	49.00		\$425.13		2.53
Banamex	70.71	51.00	19.71		\$9,706.10		2.62
Bancomer	78.53	51.00	5.00	\$6,246.32	\$8,564.21	1.37	2.99
BCH	100.00	51.00	49.00		\$878.36		2.68
Serfin	66.98	51.00	0.00	\$2,042.39	\$2,827.79	1.38	2.69
Comermex	66.54	51.00	15.54	\$1,488.50	\$2,706.01	1.82	3.73
Somex	81.62	51.00	30.62		\$1,876.53		3.31
Atlántico	68.84	51.00	17.84	\$759.77	\$1,469.16	1.93	5.33
Promex	66.00	51.00	15.00	\$710.38	\$1,074.47	1.51	4.23
Banoro	66.03	51.00	15.03	\$929.80	\$1,137.81	1.22	3.95
Banorte	66.00	51.00	15.00	\$1,324.07	\$1,775.78	1.34	4.25
Internacional	72.04	51.00	0.00	\$1,290.43	\$1,486.92	1.15	2.95
Bancen	66.31	51.00	15.31		\$869.38		4.65
Total / Promedio					\$37,817.61		3.31

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público Desincorporación de entidades paraestatales; información básica de los procesos del 1° de diciembre de 1988 al 31 de diciembre de 1993, FCE, 1994.

## LA CRISIS BANCARIA Y BANCO INTERNACIONAL

Con la crisis bancaria de 1995, se generó todo tipo de polémicas sobre el origen que había tenido la cartera vencida de los bancos. En la mayor parte de los casos, los comentaristas afirmaban que la mala administración de los nuevos banqueros y el deseo de recuperar rápidamente la inversión, habían determinado un descuido en el otorgamiento del crédito. En el caso del Banco Internacional —y como fue dado a conocer cuando se abrió el expediente de FOBAPROA—, nosotros habíamos devuelto casi el 90% de los créditos, que anteriormente se habían reclamado al Gobierno Federal al momento de la compra del banco. Esto es un hecho real y está documentado. No nos referíamos a la cartera adquirida como banco privatizado, sino a la cartera que recibimos cuando empezamos con la administración del banco. Los créditos malos resultado de nuestra administración fueron muy bajos.

77

Al menos para el Banco Internacional, es un hecho que los directores gubernamentales de los bancos —como labor previa a la privatización— buscaron hacerlos crecer y fue a través del otorgamiento de crédito, sin el análisis de riesgo correspondiente. Fueron malas decisiones, que finalmente terminaron en el FOBAPROA. Los créditos malos resultado de nuestra administración fueron mínimos.

Para muchos de los bancos, el rescate bancario fue una cadena de sucesos. Primero se acrecentó la cartera de crédito para la venta de la banca nacionalizada; luego se ofreció en los términos de un contrato que indicaba que existirían devoluciones por cartera vencida. El Gobierno Federal no cumplió con este compromiso, y el FOBAPROA recibió los bancos que dieron origen al problema. Se resaltó que era resultado de la mala administración de los banqueros. Yo no

admito que el FOBAPROA fue para ayudar a los banqueros. La verdad lisa y llana es que la crisis financiera del año 1995 fue consecuencia de graves errores cometidos en la privatización.

Pero nada de esto lo sabía en el año 1992, cuando Pedro Aspe me invitó a dar un discurso en un acto magno realizado en el Auditorio Nacional. Me enfatizó que era yo el banquero de mayor experiencia, que se había integrado a la banca privatizada.<sup>13</sup> Como es sabido, Don Manuel Espinosa no ganó la subasta por Bancomer; Agustín Legorreta participó en forma limitada;<sup>14</sup> todos los demás eran nuevos banqueros, como

78

.....

13 *Nota del editor:* Se trató de la Reunión de Evaluación del Proceso de Desincorporación Bancaria, que tuvo lugar el 16 junio de 1992, en el Auditorio Nacional de la Ciudad de México. En ese evento, el Secretario de Hacienda y Crédito Público, Pedro Aspe Armella, se manifestó satisfecho por los resultados obtenidos durante el proceso de desincorporación bancaria. «El esfuerzo sostenido del comité ha sido fructífero al relacionar estos resultados con los lineamientos establecidos por el presidente Salinas en la iniciativa que dio inicio a la reprivatización de la banca en México. El marco de seguridad y respeto a las normas garantiza, dentro de la nueva banca mexicana, la solvencia del sistema y la rentabilidad de los recursos del gran público ahorrador y la sociedad mexicana, pues si bien el Estado se retira de esta actividad, no deja de conservar y vigorizar su responsabilidad como autoridad de nuestro sistema financiero; en virtud de ello la banca reprivatizada habrá de seguir sanas prácticas apoyadas en sistemas de supervisión y control. Para garantizar esto, se fortalecieron entidades supervisoras como la Comisión Nacional Bancaria, para que mediante acciones tanto preventivas como correctivas, se garantice dicha solvencia y protección, además de garantizar la adecuada canalización de los recursos a sectores o industrias que no transgredan las disposiciones de la ley... la nueva banca tendrá que buscar su rentabilidad mediante la operación de mayores volúmenes, menores márgenes y mucho mejores servicios financieros, en un marco de seguridad para los ahorradores y absoluto respeto a las normas». Fuentes periodísticas del día.

14 *Nota del editor:* Participó con Manuel Somoza y Eduardo Creel. Después se separaron por diferencias en la administración en la Casa de Bolsa Inverlat. Participaron en otras subastas. Ver su testimonio en este volumen. Luego Somoza y Creel participaron con posturas para otros bancos. Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Desincorporación de entidades paraestatales; información básica de los procesos del 1° de diciembre de 1988 al 31 de diciembre de 1993*, FCE, 1994.

Roberto Hernández<sup>15</sup> y Carlos Gómez.<sup>16</sup> Ricardo Guajardo había tenido cierta experiencia bancaria pero estaba en los negocios industriales. En el discurso afirmé que la privatización estuvo bien hecha y eso quedará para la historia. Lo único que puedo decir es que no tenía toda la información.

#### LA INTERVENCIÓN DE LAS AUTORIDADES

Pedro Aspe, antes de iniciar la privatización y durante todo el proceso, llevó a cabo muchas reuniones con empresarios, que tendían a presentar el favorable entorno económico en que se desenvolvería la banca privatizada. Pero no todos fueron atraídos por esta idea, por ejemplo Carlos Abedrop. Nuestro grupo no enfrentó ningún tipo de presión para participar en la subasta de alguno de los bancos, así como tampoco se nos impidió participar en la convocatoria de uno en particular. Nosotros no sentimos absolutamente ninguna presión.

En la privatización de la banca, Nacional Financiera jugó un papel preponderante, ya que hizo préstamos a algunas personas para que compraran los bancos. Esto les permitía hacer ofertas muy elevadas. Así se generaron dinámicas no muy convenientes para iniciar la operación de la banca privada. Quizás por eso no llegamos a ganar ninguna subasta en los primeros cuatro intentos que hicimos. Creo que tuvimos el resultado positivo en la subasta de Banco Internacional, porque era un banco pequeño y se ofertaba al mismo tiempo que el Banco del Centro, que era aún más pequeño. Además

.....  
 15 Nota del editor: Roberto Hernández participó en el proceso de compra de la banca como socio de Acciones y Valores de México (ACCIVAL) que adquirió Banamex. Ver su testimonio en este volumen.

16 Nota del editor: Carlos Gómez participó en el proceso de compra de la banca privada a través de la Casa de Bolsa Invermexico; adquirió Banco Mexicano Somex. Ver su testimonio en este volumen.

no había compradores. Se trató de una situación coyuntural por el momento en que se vendía Banco Internacional.

En lo general, el proceso se vio afectado por la juventud y falta de experiencia de quienes participaron en la privatización; la Secretaría de Hacienda no había vivido una crisis bancaria y sus funcionarios eran hombres muy jóvenes. El tema de la falta de experiencia es importante, ya que a diferencia de Estados Unidos, en donde se han verificado varias crisis bancarias y la regulación ha actuado, en México hasta ese momento, la banca había tenido un desempeño sano, prácticamente desde que terminó la Revolución, cuando se estructuró el sistema financiero del país. Me atrevo a afirmar, que de haber existido alguna mala experiencia previa en el desempeño de la banca, la privatización hubiera sido muy diferente.

Lo que si fue más evidente, es que desde los niveles más altos de autoridad, se permitió la presencia de personas que resultaban indeseables, además de no ser banqueros, que luego fueron protagonistas de escándalos financieros.

#### CAUSAS PRINCIPALES DE LA CRISIS BANCARIA Y MACROECONÓMICA

La crisis bancaria de 1995 se explica en muy buena medida por el crecimiento irracional e irresponsable del crédito. En materia de préstamos hipotecarios, se otorgaron a tasas de interés exageradamente bajas en un entorno de elevada inflación. (Gráfica 1)

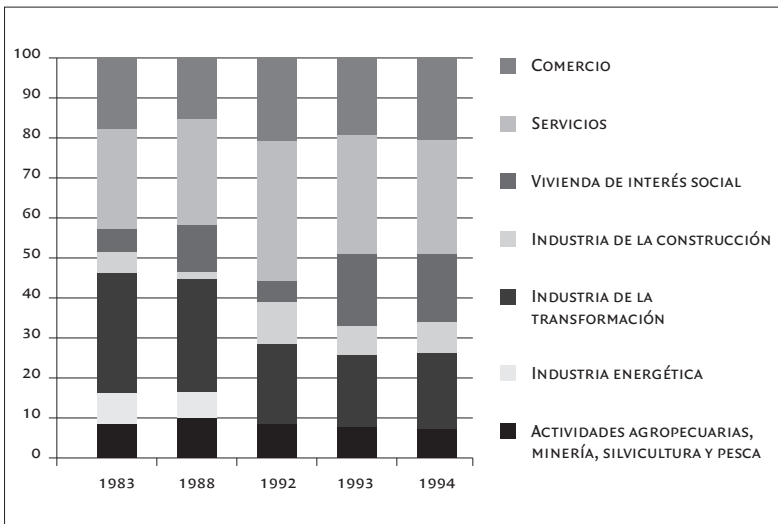
En Banco Internacional no hicimos eso. Moderamos el otorgamiento de financiamiento, como lo hacían los banqueros de tradición, a tal punto que un día recibimos un escrito de la Comisión Nacional Bancaria, que manifestaba su desconcierto por el bajo crecimiento del crédito del banco. Ese documento se conservó y valdrá la pena que lo ponga en un



cuadro. Como banqueros entendíamos que la banca recibe los recursos de familias que deciden ahorrar y los prestan a quienes necesitan el dinero para llevar a cabo sus negocios y lograr un crecimiento económico. Para nosotros, cada uno de los créditos ameritaba un cuidadoso estudio, porque no era nuestro dinero, sino el de los ahorradores. Un banquero tiene la responsabilidad de cuidar más los recursos del público que sus propios recursos.

GRÁFICA 1  
MÉXICO: DESTINO DEL CRÉDITO DE LA BANCA COMERCIAL  
(1983-1994) PORCENTAJE

81



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Reporte Financiero y Bursátil 1983-1994.

Ésta es la gran diferencia entre un banquero y quien no lo es, porque un banquero es un empresario común y corriente, pero tiene depositada la confianza y el dinero de decenas de miles de personas —en los casos de los grandes bancos— para que hagan una buena administración. Además, si un

banquero se equivoca al dar un crédito, y ese crédito no se recupera, se pierde la oportunidad de darlo a otro empresario que sí podía haberlo usado bien, generando un círculo virtuoso dentro de la economía, una revolvencia fundamental en el crecimiento económico. Son dos las responsabilidades de la banca: el bien prestar para beneficio de sus depositantes y el bien prestar para beneficio y desarrollo del país. En México, antes y después de la privatización, ninguna de las dos se cumplió, con contadas excepciones como: Banamex, Bancomer, Banorte y Banco Internacional.

82

Se ha argumentado que el alto precio pagado por los bancos fue motivo de que los bancos otorgaran créditos malos, en un afán de recuperar rápidamente su inversión. Yo no comparto esta idea, ya que en cualquier negocio, incluyendo los bancos, lo importante es darle valor a las acciones, a los accionistas, es decir, crear valor. Si inviertes en un negocio 100 mil pesos, lo que buscas no es recuperar esos 100 mil pesos lo más rápido posible, lo que buscas —cuando menos es mi filosofía— es que esos 100 mil pesos vayan creciendo en su valor y al cabo de diez años no valgan 100 mil sino que valgan medio millón, o dos millones, o cinco millones. El objetivo final es crear valor. Los nuevos banqueros creyeron que creaban valor haciendo a los bancos grandes, con una creciente cartera de crédito, y lo único que sucedió fue restarle valor a los bancos. Los nuevos banqueros enfrentaron el negocio con una formación muy diferente a la que habíamos recibido los banqueros, que estuvimos en el sistema antes de la nacionalización, que por cierto fue una de las fortalezas económicas de México.

Desde mi punto de vista, el origen de la crisis fue el error grave del gobierno de Salinas de Gortari de no devaluar, al tiempo de crear una deuda que resultó impagable en pesos ligados a dólares, a través de los Tesobonos. Cuando la población desconfió del desempeño económico, empezó a conver-

tir sus pesos en dólares; principalmente los inversionistas extranjeros, que fueron los primeros en retirar sus inversiones en Bolsa. Simultáneamente Salinas de Gortari, en un afán por dar certidumbre a estos inversionistas, incrementó los pasivos en pesos ligados a dólares a través de los Tesobonos, hasta que los poseedores de estos documentos —los acreedores— se dieron cuenta de la magnitud de la deuda interna y empezaron a vender. Entre 1994 y 1995 los inversionistas extranjeros vieron que México ya no era un país confiable como lo parecía a principios de 1994. Se trató del inicio de la primera crisis global, ya que hasta entonces era más difícil la movilidad del dinero entre países, como lo es ahora. Ante la evidencia, Salinas se negó a devaluar; Pedro Aspe se negó a devaluar.

83

Participé en diferentes reuniones en el Banco de México, en mi calidad de Presidente del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios entre 1993 y 1995. Hacia finales del año de 1994, el 20 de noviembre, se convocó a una reunión en casa de Miguel Mancera, que estaba enfermo de gripa. Yo tenía la convicción de que nos avisarían de la inminente devaluación. Mi sorpresa fue que lo que se nos informó fue que no devaluaría. En esa reunión, se le presentó al Presidente Electo Ernesto Zedillo el Pacto de Solidaridad, con la intención de contrarrestar la especulación y dar un panorama alentador sobre la situación económica. Recuerdo que le comenté a Luis Téllez, que era colaborador de Pedro Aspe, «no van a aguantar esto, va a tronar». El 19 de diciembre tronó al devaluarse el tipo de cambio.

La gran falta del gobierno de Salinas fue posponer la devaluación. De haberla hecho en septiembre, octubre, eventualmente noviembre de 1994, se hubiera ajustado tan solo el tipo de cambio. Hubiera sido una devaluación, pero con menores daños posteriores. No se hubiera resuelto la crisis

con una devaluación antes del cambio de gobierno, pero sí se hubieran reducido enormemente las consecuencias de lo que pasó en 1995. La secuela del año 1995 fue terrible, ya que supuso el empobrecimiento de muchísimas personas.

84 Por su parte, Ernesto Zedillo tuvo como falta no haber ratificado a Pedro Aspe en la Secretaría de Hacienda, aun por un breve lapso, para enfrentar la transición y la necesaria devaluación. Yo no hablaría de la culpa de uno u otro, o del «error de diciembre». Todos tuvieron un grado de responsabilidad. Salinas y Aspe por no devaluar, cuando era evidente que era una decisión impostergable; Zedillo por no dejar a Pedro Aspe con la experiencia que tenía en la materia. No se hubiera evitado la crisis; pero sus implicaciones hubieran sido menos dañinas. La disminución del crecimiento no habría llegado al 7% del PIB, como lo fue. Por su parte Zedillo hubiera tenido una posición más cómoda para iniciar su administración.

#### EL IMPACTO DE LAS TASAS DE INTERÉS EN LA CRISIS FINANCIERA DE MÉXICO

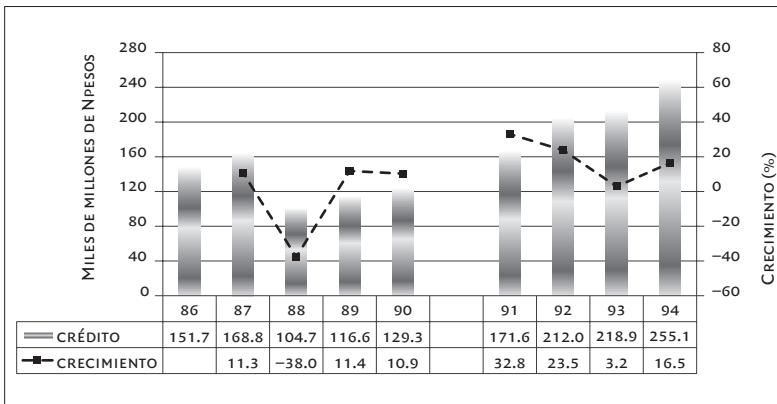
Yo considero que en el marco del Consenso de Washington, la presión por elevar las tasas de interés, de manera desenfrenada, generó que éstas llegaran a más del 100% en México. Quien estaba pagando una casa, con tasa de interés del 12% y en pocos meses le sube la tasa hasta en cinco veces, no pudo pagar, ya que en muchas ocasiones era mayor a su sueldo. Para los ahorradores podía suponer una tasa muy atractiva, aunque en términos reales no era tan grande. Para quienes debían pagar sus créditos, se tornó en una situación insostenible. No era el «síndrome del no pago», sino que la gente no podía pagar. Muchos se aprovecharon de eso, muchos que sí podían no pagaron, pero fueron los menos. La mayoría de los deudores, de los barzonistas y de toda la población, se vieron

en un momento ante la imposibilidad de pagar. Y eso fue lo que generó la crisis bancaria.

Las altas tasas de interés sin duda impactaron en los problemas de la banca y el resto del sistema financiero, pero no debe olvidarse que los créditos que se dieron se evaluaron mal. Si la cartera de crédito hubiera sido de mejor calidad, los problemas para el sistema hubieran sido menores. El problema se agravó porque crecieron las carteras: entre 1990 y 1995 las carteras bancarias deben haberse multiplicado por varias veces en términos nominales. En términos reales el crecimiento del año 1994 fue de 16.5%. (Gráfica 2) Este crecimiento no lo soporta una economía sana; para eso tienen que darse créditos malos a la fuerza.

85

GRÁFICA 2  
MÉXICO: CRÉDITO DE LA BANCA COMERCIAL (1986-1994)  
BASE 1990



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Reporte Financiero y Bursátil 1990-1994.

En el caso del Banco Internacional, los indicadores en términos reales, confirman que fuimos cuidadosos en el crecimiento del crédito. En comparación con las 18 instituciones

bancarias que fueron privatizadas, nosotros nos encontrábamos en el renglón con el menor crecimiento real de la cartera de crédito. (Cuadro 4)

CUADRO 4  
CARTERA DE CRÉDITOS CRECIMIENTO REAL (BASE 1990)

BANCO	1990	1991	1992	1993	1994
Mercantil de México	75.6	54.1	38.7	24.8	-4.6
Banpaís	53.4	ND	ND	58.2	6.7
Banca Cremi	26.3	102.3	47.7	-12.6	ND
Confía	40.0	24.5	43.1	28.1	57.3
Banco de Oriente (Banorie)	29.1	9.4	120.7	33.7	7.5
Banco de Crédito y Servicio (Bancrecer)	1.1	46.1	39.1	80.0	30.9
Banco Nacional de México	10.6	18.7	20.2	-10.6	16.2
Banco de Comercio	-23.0	99.7	16.8	-12.2	18.0
Banco de Crédito Hipotecario / Unión	22.8	25.7	74.0	59.8	ND
Banca Serfin	38.5	-1.0	2.3	1.6	26.0
Multibanco Comermex / Inverlat	35.0	20.1	4.0	-2.0	35.6
Banco Mexicano Somex	38.3	-8.4	105.5	15.3	32.6
Atlántico	33.6	51.2	36.7	11.4	23.1
Promex	19.9	15.6	10.3	81.0	36.1
Banco del Noroeste (Banoro)	66.9	37.8	38.7	-6.3	114.3
Mercantil del Norte (Banorte)	31.4	40.4	58.0	21.7	50.8
Internacional	-19.9	83.3	-0.6	-9.8	22.5
Banco del Centro (Bancen)	3.2	9.3	3.0	79.1	70.0

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Reporte Financiero y Bursátil 1990-1994.

Apenas cuatro años después de su privatización y a pesar de la crisis económica, Banco Bital (antes Internacional) duplicó su captación bancaria en el mercado y multiplicó por siete su base de clientes. Superó a Banamex e igualó a Ban-

comer en número de sucursales, además se afianzó como la entidad del sector que registró mayor incremento nominal de utilidades y, por si fuera poco, fue el único banco que creó más de 2,500 empleos durante 1996. Para enero de 1998, Banco Bital llegó a crecer un 4.5% en términos de captación, cuando este incremento representó una participación de mercado de 16%, es decir, seis puntos porcentuales abajo de Bancomer y de Banamex.

## EL RESCATE BANCARIO

87

Ante los eventos que se dieron a partir del día 19 de diciembre, se tuvo que abordar la crisis desde dos flancos. El rescate financiero del país, en donde la obtención de créditos por cerca de 60 mil millones de dólares eran necesarios para dar tranquilidad a los inversionistas, aun cuando estimo que sólo se ocuparon aproximadamente 25 mil. En cuanto al rescate de la banca mexicana, el programa tuvo características muy particulares; no se pudo programar sino que se hizo sobre la marcha. Reconozco, sin embargo, que fue mejor actuar con rapidez que esperar a tener un programa perfecto. Lo mejor es enemigo de lo bueno, dicen. En este contexto el FOBA-PROA fue un programa adecuado.

No había antecedentes en México de una crisis como ésta, a todos nos tomó sin un referente: gobierno y banqueros; nos juntábamos, opinábamos, decíamos, y hacíamos, pero no teníamos experiencia para enfrentar este gran reto. El primer paso fue indicar a los bancos que el Gobierno Federal estaba dispuesto a comprar la cartera mala al dos por uno de lo que se capitalizara la institución. Primero obligaron a capitalizar los bancos, y los que se capitalizaron son los cuatro que salie-

ron mejor librados.<sup>17</sup> Después se tuvo la oportunidad de devolver todos los créditos malos que nos habían entregado con la privatización y tener una cartera razonablemente limpia. Eso fue el aspecto más positivo del programa.

Lo que se hizo después —tardó en hacerse y se debió de haber hecho desde el principio— fue un programa más estructurado de apoyos a los deudores. Se hizo uno y no funcionó, y luego otro, luego uno más que subrayaron era el último. Éste le tocó a Carlos Gómez y Gómez y se llamó Punto Final, que a mi juicio debió de haber sido el primero y único.<sup>18</sup>

88

Ante el grave problema que enfrentábamos los bancos,

.....

<sup>17</sup> Nota del editor: A finales de febrero de 1995, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores reforzó el sistema de provisionamiento de la cartera vencida. El nuevo sistema obligaba a los bancos a crear reservas preventivas por un monto equivalente a lo que resultase mayor entre el 60% de la cartera vencida o el 4% del total de la cartera. La mayor severidad del nuevo marco regulatorio ubicó al coeficiente de capitalización de 5 bancos en un nivel inferior al 8% obligatorio. Las autoridades implementaron el Programa de Capitalización Temporal, que se conoció como PROCAPTE, el 31 de marzo de 1995 como respuesta al problema de descapitalización de la banca y con el fin de acotar el riesgo moral en que podrían incurrir estas instituciones de crédito. Así, los bancos que en ese momento no contaban con el nivel mínimo de capitalización emitieron deuda subordinada, convertible en acciones en un periodo de cinco años, por un monto suficiente para que alcanzaran un coeficiente de capitalización del 9%. Esta deuda fue adquirida por FOBAPROA con recursos de Banco de México. Los bancos estaban obligados a depositar los recursos del PROCAPTE en el propio Banco de México. Fuente: Murillo, José Antonio «La banca en México, privatización, crisis y reordenamiento». Documento de Investigación del Banco de México, Presentado en: VII Reunión de la Red de Investigadores de Bancos Centrales del Continente Americano. Del 20 al 22 de noviembre de 2002, Banco Central de Guatemala y CEMLA; Guatemala, Guatemala.

<sup>18</sup> Nota del editor: Durante la gestión de Carlos Gómez y Gómez, al frente de la Asociación de Banqueros de México (ABM) fue cuando se instrumentó el último de los últimos programas de reestructuración de deudores llamado «Punto Final». Con éste se pretendía no sólo regularizar sino restablecer el mecanismo de pagos de los deudores. La banca llegó a registrar un incremento importante en sus áreas jurídicas dedicadas a la recuperación por la vía legal de los bienes y de los créditos. Fue en respuesta al descontento de los banqueros que emplazaron a no dar más crédito hasta en tanto no se ofreciera una respuesta integral al problema de pago de los deudores.



la solución fue la menos mala de todas. El programa FOBAPROA no fue justo para el pueblo ni para nadie. Lo único que hicimos los banqueros fue devolver los malos créditos que nos habían vendido en el año de 1991 y 1992. Pero además, pagamos parte de esa cartera vencida, porque el FOBAPROA tenía también un incentivo para cobrar, y era que de todo lo que se perdiera de esa cartera que estaba en los fideicomisos del FOBAPROA, el 30% lo teníamos que pagar los bancos.<sup>19</sup> Costó mucho trabajo hacer esos pagos; cuando menos, era crear reservas del 30%. Además el gobierno no puso un centavo, todo fue a través de crédito. Nos entregó CETES y no nos pagaba los intereses, los acumulaba y los iba aumentando. El gobierno no ingresó dinero al sistema, metió deuda. Los bancos que estaban razonablemente bien y que se capitalizaron, salieron adelante.

89

Ha prevalecido la idea de que las pérdidas del FOBAPROA sin excepción eran responsabilidad de la banca privada, por su mala administración, o por fraudes y malos manejos. Hubo casos particulares, como las pérdidas completas de Banca Cremi y BCH, que se había convertido en Banco Unión; también fue Banpaís.<sup>20</sup> Se debe mencionar el costoso resca-

.....  
 19 Nota del editor: El 30 de septiembre de 1995 se firmó el instrumento de fideicomiso No. 2590-6 constituido por Banco Internacional S.A. en el Banco de México, en su carácter de fiduciario del Fondo de Protección al Ahorro (FOBAPROA). El Convenio de aumentos de capital fue hasta por 1,588 millones de pesos, fue el 30 de abril de 1996 y suscrito en la ciudad de México el 4 de abril de 1997. Fuente: Informe Integral sobre la Fiscalización del Rescate Bancario de 1995-2004, Auditoría Superior de la Federación, 1994, pag. 169.

20 Nota del editor: En el caso de aquellas instituciones en las que se habían detectado operaciones irregulares que podían poner en riesgo los intereses de los ahorradores o bien que su nivel de capitalización era muy bajo, fueron intervenidas gerencialmente. Esto es, las autoridades financieras sustituyeron al consejo de administración de un banco cuando detectaron operaciones ilegales o que afectaban su estabilidad, solvencia o liquidez. El objetivo de la intervención era resolver las operaciones irregulares y evitar una toma de riesgos excesiva que condujera a un mayor deterioro de la institución. La intervención también tenía el fin de

te de la Aseguradora Mexicana. Todo esto fue a dar al FOBAPROA. Otros casos relevantes de mala administración fueron Confía de Jorge Lankenau, e Inverlat.

90 Pero lo que el FOBAPROA nos dió a Banco Internacional, a Banorte, a Bancomer y a Banamex, que son los cuatro bancos que sobrevivieron, se los hemos pagado con creces, por una sola razón. Primero, hubo una cobranza importante de esa cartera, y de lo que se perdió devolvimos el 30 por ciento, entonces nada más quedó el 70 por ciento. Segundo, todos los bancos desde entonces y hasta ahora pagamos el 0.40 por ciento, un poquito menos de la mitad del 1 por ciento de todos los depósitos que recibimos anualmente, de la masa de depósitos, al FOBAPROA. De ellos, 75% se dedican al pago del rescate bancario. Lo que suma esa masa, ese 0.40, de la masa de depósitos de Banamex, de Bancomer, de Internacional y de Banorte, paga con creces el 70 por ciento de lo no recuperado, considerando además que no nos dieron dinero, sino crédito. Si se analiza fríamente el FOBAPROA, estuvo plagado de errores gubernamentales y de banqueros inexpertos o mal intencionados. A los que realmente actuamos en forma correcta y nos prestaron, nos resolvieron el

.....  
recuperar el valor del banco, y de esta forma disminuir el posible costo fiscal de su saneamiento. El procedimiento que se siguió en este programa consistió en evaluar si el banco tenía valor como negocio para proceder a su venta, de otra forma se procedía a la liquidación de sus activos. En el caso de la liquidación se vendía la red de sucursales, debiendo asumir el adquirente todos los pasivos, por lo cual obtenía una compensación. Durante el periodo 1994-2001 la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, con la facultad que le otorgaba la Ley de Instituciones de Crédito y la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, ordenó la intervención gerencial de 15 instituciones de crédito. Los primeros tres de estos bancos (Unión, Cremi, y Oriente) fueron intervenidos antes de la devaluación de diciembre de 1994; en 1995 se intervinieron cuatro bancos más (Banpaís, Obrero, Bancen e Interestatal). En 1996 se intervinieron cuatro bancos de nueva creación (Sureste, Capital, Pronorte, y Anáhuac). A partir de 1997 la CNBV efectuó una intervención por año (Confía, Industrial, Bancrecer y Quadrum). Fuente: Turrent, *op cit*.

problema en el corto plazo, pero al final el Gobierno ganó con creces, no perdió.

Lo mismo sucedió con las carreteras. También criticaron mucho que había un FOBAPROA de carreteras porque rescataron los bonos. Ha sido el mejor negocio para el Gobierno, porque en lo que se equivocaron en las carreteras es en el tiempo de los aforos. Cuando las empresas le entregaron al Gobierno las carreteras, como por arte de magia los aforos comenzaron a subir, probablemente porque bajaron los precios, y entonces los negocios de las carreteras se volvieron muy buenos negocios. Si en lugar de quedarse el Gobierno con las carreteras las hubiera financiado, las compañías concesionarias hubieran salido adelante. Eso yo también lo viví en experiencia propia, porque en mi banco nos equivocamos y no presentamos a tiempo una carretera para vendérsela al Gobierno. Nos tuvimos que quedar con ella, pero fue un buen negocio.

El pago del 0.40% no ha disminuido desde entonces, ya que posteriormente se le dio la connotación de costo de seguro, como el que existe en Estados Unidos. Se transformó en una prima de seguro para los bancos, de acuerdo a la solvencia y solidez de cada uno.<sup>21</sup> Se argumentó que los bancos que

.....

21 *Nota del editor:* La prima ordinaria máxima que permitía cobrar la Ley de Instituciones de Crédito al FOBAPROA era de 5 al millar del total de las obligaciones pasivas de los bancos, y una prima extraordinaria que junto con la ordinaria no debía exceder de 7 al millar. Sin embargo, la cuota que cobró el FOBAPROA nunca excedió de 3 al millar. En contraste, la Ley de Protección al Ahorro Bancari permitió a la Junta de Gobierno del IPAB fijar cuotas ordinarias diferentes para los bancos, en función de su perfil de riesgo, y éstas serían por lo menos 4 al millar sobre el total de las operaciones pasivas. Además, se podían fijar cuotas extraordinarias en adición a las cuotas extraordinarias de hasta 3 al millar, cuando el IPAB no cuente con recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones. La suma de las cuotas ordinarias y extraordinarias no podía exceder de 8 al millar, en un año. Por tanto, el nuevo seguro de depósitos tuvo un piso (que antes no tenía) alto para sus primas, lo que sin duda contribuyó a reducir el costo fiscal en que se incurrió por el salvamento del sistema bancario. Asimismo

estaban bien capitalizados debía de cobrárseles menos, y a los que estaban mal capitalizados cobrarles más. Pero no fue el caso. A todos aún nos cobran el 0.4%, que se entrega regularmente al FOBAPROA. Se conjuntan cantidades muy importantes. Las cuentas que yo he hecho, con la escasa información de la que se dispone, me indica que los cuatro bancos más grandes han pagado al FOBAPROA una cantidad superior a la del rescate bancario. Y no debemos sumar a los otros bancos, por los errores que se cometieron. Puedo asegurar que el rescate de Bancrecer, Banco Unión, Banpaís, Confía y Serfin fue mucho más costoso que el de los cuatro bancos más importantes de México: Banamex, Bancomer, Banorte e Internacional. En el caso del Banco Internacional, estimo que el valor de la mala cartera que no pudimos regresar fue de alrededor de 500 millones de pesos, aproximadamente el 10% de la cartera total, pero suficiente para quebrar a un banco cuando es un banco pequeño. Ahora todos los nuevos bancos seguimos cubriendo este 0.40% que se canaliza al IPAB.<sup>22</sup> Este pago se hace aun cuando estamos muy bien capitalizados; pero además incrementa el costo de financiamiento, pues se traslada al que recibe el préstamo.

.....  
 mo, el nuevo diseño del seguro de depósitos ofreció a las autoridades, mediante la opción de cobrar cuotas ordinarias diferenciadas, un instrumento adicional para desincentivar la toma excesiva de riesgos por parte de las instituciones de crédito. Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 1996.

22 *Nota del editor:* Después de su salida del Banco Internacional, Don Antonio del Valle fundó el Grupo Empresarial Kaluz, S.A. de C.V., que hoy preside, relacionado con el sector químico, minero, materiales para construcción, distribución e inmobiliario. Posteriormente, el grupo adquirió la franquicia en México de *Dresdner Bank*, para convertirlo en el Banco Mexicano BX+. Lo maneja Jaime Ruiz, que fue el Director de Banco Internacional, y uno de sus hijos, Antonio Ruiz Perochena. Fuente: Información proporcionada por el Despacho del Lic. Antonio del Valle.

## EL IPAB Y EL CASO DEL BANCO DEL ATLÁNTICO

Ante las debilidades legales del rescate del FOBAPROA, el Presidente Zedillo reaccionó con lentitud para normalizar el programa del rescate bancario. Fue un error político no haber reconocido antes el problema de deuda pública que suponía, pero también fue un grave error lo que hizo el PAN y lo que hicieron los partidos, oponiéndose a la aceptación del rescate, y crucificando a los banqueros, a los buenos y a los malos. No estoy en desacuerdo en crucificar a los malos, pero no a los buenos. En las discusiones que llevaron al establecimiento del IPAB, nos llamaron de todo, abusivos, nos tildaron de ladrones, que no apoyábamos al país, que no actuábamos a la altura del rescate que se nos había dado. Y claro, los argumentos fueron utilizados por los partidos políticos para ganar posiciones en las elecciones, realidad muy triste para el país. Esta posición política se sigue dando y se observó durante la discusión de la reforma petrolera y lo vimos con la discusión de la reforma fiscal. Las discusiones partidarias perjudicaron al país de tal manera que el FOBAPROA se hizo más grande, no sólo en la carga económica para el país y los banqueros, sino para la imagen interna y externa del desempeño bancario de México.

Ya en el rescate bancario y en medio de la turbulencia, nosotros como Banco Internacional habíamos decidido quedarnos con Banco del Atlántico. Empezaron las negociaciones y me entregaron el balance del banco; lo revisamos y llegamos a la conclusión de poner una cláusula que indicaba que el proceso estaba sujeto a que nos entregaran los balances al 31 de diciembre de 1997 y a que lo aprobara nuestro Consejo Directivo.

Cometimos un error. En cuanto entregaron el banco cerramos las sucursales para reducir costos. Se trató de un

error que no fue error, porque le ahorramos al banco varios miles de millones de pesos con ese movimiento.<sup>23</sup> Cuando nos entregaron el balance de diciembre de 1997, porque la operación se firmó el 19 de diciembre, encontramos números que eran completamente diferentes a los de septiembre y octubre, con los cuales habíamos hecho la operación. Fui a ver a José Ángel Gurría y le expliqué, que yo no compraba ese banco y que retiraba mi oferta, en otras palabras, que me rajaba. Su respuesta fue: «No te puedes rajar, porque ya cerraste las sucursales». Argumenté: «Pero si les hice un favor, porque habíamos ahorrado varios miles de pesos, por la reducción de más de mil empleados, costos de operación y demás gastos». La respuesta de Gurría fue: «Pues no». Le dije: «No, ¿ahora quieres que me quede con el banco?»; le solicité: «Que se haga un análisis otra vez de la cartera y que se creen las reservas que la cartera necesita». Por cierto, era mucho más de lo estimado. Nunca me hicieron caso. Nuestra intención era comprar un banco que parecía sano, pero cometí el error de unir un banco sano con uno enfermo. Al confirmar los problemas del Banco del Atlántico, no había más opción que aumentar las reservas.<sup>24</sup>

.....  
 23 *Nota del editor:* Grupo Financiero Bital suscribió carta de intención para la fusión del Banco del Atlántico con Bital el 19 diciembre de 1997. A partir de marzo de 1998, FOBAPROA tomó control del banco y lo entregó a la administración de Bital. Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 1998.

24 *Nota del editor:* Luego de cinco años de controversias, la fusión de Atlántico con GB Bital también permitió el rescate de los accionistas originales del Grupo Bursátil Mexicano (GBM), quienes contrajeron créditos bancarios para llevar a cabo la adquisición apalancada de Banco del Atlántico. Esos préstamos se convirtieron en cartera vencida por 700 millones de pesos con Banco Promex y posteriormente de Bancomer. Al final, sin embargo, GBM tuvo que negociar con el IPAB un pago con descuento. Para adquirir Atlántico, GBM obtuvo financiamientos adicionales con el propio Banco Internacional, pasivo que se reestructuró pero que al menos ocasionó a Bital un quebranto por 5.5 millones de dólares. Los auditores y funcionarios del IPAB ubicaron las siguientes irregularidades respecto a Banco del Atlántico:

Salió el gobierno de Zedillo y entró Fox, y con él, Francisco Gil como Secretario de Hacienda. Gil quiso resolver el asunto; y lo hizo al final, pero me supuso terminar mi relación con mis socios y salir del banco. La familia Berrondo enfrentó el problema, y como se dice vulgarmente, «me mayoritearon» en el Consejo y eso generó severas dificultades. Para terminar nuestra relación de negocios hicimos un intercambio de acciones de mi parte en el grupo financiero, por acciones de ellos en Industrial Camesa. Esto fue hacia finales de enero de 2002. Pero si lo del Banco del Atlántico se hubiera resuelto por Gurría en el momento en que yo lo planteé, hubiera costado infinitamente menos que con lo que se resolvió en el 2001, más de tres años después, con tasas de interés al 20 por ciento al menos. El pleito político y las posiciones políticas lastimaron nuestra relación de negocios, y lo siguen haciendo en detrimento del país.

95

.....

1. Durante 1995 y 1996 el Grupo Financiero GBM Atlántico incumplió los compromisos de capitalización derivados de los programas de capitalización y compra de cartera. Dichos montos sumaron más de 681 millones de pesos.

2. El contrato de prestación de servicios de administración y de confidencialidad que firmaron el FOBAPROA y Bital presentaron inconsistencias al referirse, de manera indistinta, a fusión, adquisición y enajenación, palabras que tienen connotaciones y, por ende, efectos diametralmente diferentes, de acuerdo con los resultados de las auditorías realizadas por Salles, Sainz y Cía, s.c. para 1997 y el que realizó Ruiz, Urquiza & Cía., s.c. para 1998.

3. En diciembre de 1998, por concepto de obligaciones subordinadas convertibles se registraron más de mil 154 millones 929 mil pesos; en 1999 se registraron cuentas por cobrar por mil 154 millones 929 mil pesos por el mismo concepto.

4. En diciembre del 2000, el registro contable fue por la misma cantidad con cargo a la estimación preventiva para riesgos crediticios. Sin embargo, estas acciones se cancelaron al reducirse el capital social del Banco del Atlántico contra las pérdidas existentes, por lo que el FOBAPROA y el IPAB fueron los únicos accionistas a partir de diciembre del 2000.

5. Mientras tanto, el Comité Técnico del FOBAPROA sólo recomendaba en un oficio con fecha del 21 de junio de 1999 que se negociaran los términos del contrato que aún no estaba cerrado para modificar la operación con Bital.

Fuente: *Informe Integral sobre la Fiscalización del Rescate Bancario de 1995-2004*, Auditoría Superior de la Federación, 2004.

El tema se dio por resuelto en 2002. Poco tiempo después mis socios lo vendieron a HSBC. Esta solución supuso hacer caso a mi planteamiento inicial y Francisco Gil pidió que se pusiera más dinero del FOBAPROA. Rescatado por el FOBAPROA, mis socios lo vendieron muy barato a HSBC. Yo ya no estaba ahí y les había entregado mis acciones. A cambio me dieron acciones industriales. Afortunadamente éstas han podido crecer y me ha ido bien.<sup>25</sup>

96

Con todo, para la opinión pública, la imagen de los banqueros resultó muy deteriorada con el rescate bancario. Para mí siempre fue difícil poder difundir mi experiencia. El poder de comunicación del Gobierno Federal, de la Cámara de Diputados, de los partidos políticos, era mucho más importante que el que teníamos los banqueros, que además estábamos muy desprestigiados. Segundo, si había las declaraciones del banquero, y eran positivas, las ponían en la página 24 de la segunda sección y, en cambio, lo que decía López Obrador, que los banqueros eran unos rateros lo ponían en primera

.....

25 *Nota del editor:* Como ejemplo de su tenacidad, Don Antonio del Valle, para poder enfrentar la dinámica de la industria petroquímica y plástica, durante el primer trimestre del 2007 concretó la compra de Petroquímica Colombiana (PETCO) por 250 millones de dólares. Lo propio hizo con el Grupo Amanco (creado con capital suizo) por otros 550 millones. Esta última transacción le otorgó automáticamente la propiedad de PAVCO —el principal productor de tubos de PVC en Colombia—, Celta S.A. y otras firmas nacionales. Los movimientos comenzaron cuando fue nombrado presidente del Consejo de Administración del grupo Mexichem, y emprendió una ofensiva para expandir sus negocios de química en Latinoamérica. También adquirió el 50 por ciento de Geón Polímeros Andino (Geón Andina) y tuvo que sortear el primer inconveniente: la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) le negó la integración de PAVCO y PETCO. Según el ente de control, unir al principal transformador local de PVC con el primer productor de materia prima para dicha industria restringiría la competencia. Sin embargo, Del Valle y sus asesores insistieron y lograron, dos meses después, que la SIC autorizara la adquisición de PAVCO, siempre y cuando se garantizara el suministro de resinas de PVC a los competidores. Fuente: Elaboración propia con base en información disponible en la WEB sobre el desempeño empresarial del Sr. Antonio del Valle.



plana. Las fuerzas no estaban equilibradas. Hoy, una vez que ha pasado el tiempo, la gente medita más y a lo mejor puede cambiar de opinión. Antes, sin embargo, todos compartían la idea de que los banqueros le hicimos un daño terrible al país, cuando no fue así.

#### COMENTARIOS FINALES

Yo estoy muy satisfecho de que las cosas hayan salido como salieron, podían haber sido mejores, pero México está ahora en una situación positiva. Lo único que pesa, y me pesa profundamente, es que el 80 por ciento de la banca esté en manos extranjeras. Hay sólo dos grandes bancos mexicanos: Inbursa y Banorte; se manejan entre el tercero y el cuarto lugar de los bancos en México, y abajo queda Scotiabank. Pequeños bancos como el nuestro —Banco ve por más, BX+—, tienen que unir fuerzas y crear instituciones sólidas para que el día de mañana, si viene otra crisis, y se vende alguno de los bancos extranjeros grandes, haya grupos mexicanos fuertes que los puedan adquirir.

Cuando yo dije esto hace seis años, al constituir BX+, se reía de mí Guillermo Ortiz en el Banco de México. Y le conté, «a lo mejor yo no lo veo, a la mejor lo van a ver mis nietos, pero va a haber una crisis, se van a poder comprar los bancos extranjeros». La crisis del año 2008 puso de manifiesto que una situación así es viable, se van a poder comprar, y más pronto que tarde, a la mejor hasta lo veo yo.

El gran reto es tener instituciones muy sólidas. Lo que sucede es que en la banca nadie quiere dejar de tener la etiqueta de ser el presidente de un banco. Y esta es una experiencia que tuve antes y tengo ahora, porque nosotros en Ve por Más, no tenemos ni la intención de controlar, ni la intención de ser los dueños mayoritarios ni mucho menos. Tenemos la inten-

ción de integrar este banco a otros y crear un grupo financiero muy sólido que eventualmente pueda ir por otro mucho más grande. Pero resulta que hemos ido con otros banqueros y nadie considera la unión y nadie quiere dejar de ir a las convenciones bancarias y no quieren perder el título aristocrático de banquero. Los banqueros actuales se consideran una aristocracia. Será porque yo ya estoy viejo y ya esas cosas las veo desde otro punto de vista, pero los más jóvenes se aferran a su banco. De los bancos chiquitos hemos visto a casi todos y no hemos logrado nada. ¿Qué es lo que hemos logrado? Aglutinar pequeñas instituciones de factoraje o pequeñas instituciones de arrendamiento que nos han hecho crecer la cartera es una proporción mayor que si hubiéramos crecido solos, pero de todas maneras tenemos un tamaño que representamos el medio por ciento de la banca. Queremos crear una institución que represente el 2, el 3, el 4 por ciento de la banca, que tenga fuerza y que luego vaya fortaleciendo, y que se vuelva un Banorte o un Inbursa.

Yo quise comprar Inverlat, y prefirieron venderlo a Scotia, que les ofrecía las mismas condiciones. Lo que se argumentó fue: «No, todavía no estás preparado», que no sé qué, que no sé cuánto, y me vendieron el Atlántico. Si se analizan las condiciones en que las autoridades autorizaron las compras de Scotiabank, de BBVA, de Santander, permite concluir que los bancos se vendieron muy baratos, casi se los regalaron. En cambio, a los mexicanos nos pusieron piedras y piedras, y piedritas y piedrotas, en el camino. Lo que pasó con Atlántico fue esto: si yo me hubiera apellidado Ohio o hubiera hablado con acento inglés, a la mejor me hubieran resuelto el asunto de inmediato.

Pero para las autoridades, éramos mexicanos de segunda. Eso yo lo sentí en carne propia, nadie me lo platicó, les daban a los extranjeros todo y a los mexicanos nos veían como si

fuéramos niños chiquitos. La anterior fue una diferencia de la crisis americana y la mexicana. Los americanos han querido conservar sus bancos.





# MI PARTICIPACIÓN EN LA BANCA A PARTIR DE LA PRIVATIZACIÓN

◊ Julio César Villarreal Guajardo ◊<sup>1</sup>

## MI TRAYECTORIA EN LOS NEGOCIOS INDUSTRIALES

Villacero es una empresa familiar que nació en 1950 con mi padre, Pablo Villarreal Garza. Desde luego, él tuvo otros negocios antes, en el ramo de los abarrotes, pero en 1950 empezamos en el área del acero y crecimos regionalmente. El día de hoy, estamos presentes en los centros de servicio, en la logística y en la transformación del acero: fabricamos tubería, lámina galvanizada y productos de alambre para la construcción. A partir del surgimiento de Villacero, se dieron ciertos acontecimientos, tanto en México como en Estados Unidos, que nos permitieron adquirir empresas relacionadas con este y otros sectores. Por ejemplo, en los años 80, marcados por la crisis económica, cuando el Grupo Industrial Alfa se deshizo de empresas del sector del acero, adquirimos sus distribuidoras y sus centros de servicio. Luego, entre 1987 y 1988, en la época de Miguel de la Madrid Hurtado, el gobierno vendió algunas de sus empresas que ya no se consideraron necesarias. Así fue como adquirimos Sidermex (conformada

---

<sup>1</sup> Narrativa de la entrevista que me hizo Enrique Cárdenas el 10 de enero de 2010.

por las tres siderurgias en manos del gobierno: Fundidora Monterrey S.A., Altos Hornos de México S.A., y Siderúrgica Lázaro Cárdenas Las Truchas S.A. de C.V.). Durante esos años, también compramos dos importantes empresas de la región: Tubería Nacional —que todavía existe y es líder en la producción de este material— y Acero del Norte, una empresa muy antigua. En esos años, Villacero también implementó sus primeras estrategias de expansión internacional, para capitalizar las ventajas que le ofrecía su cercanía con el estado de Texas. Participó en Estados Unidos y adquirió empresas siderúrgicas, como fue el caso de Argo Steel, dedicada a la tubería, en Houston. Estas nuevas circunstancias nos obligaron a cambiar nuestras prácticas empresariales, y nos llevó a la especialización.

Cuando el gobierno mexicano empezó a vender sus empresas —algunas rentables, otras no—, cambiaba el mundo de la economía en el país. Con Miguel de la Madrid, las desincorporaciones se realizaron de forma cuidadosa. Se transitó por diferentes etapas, que comparo con las de un árbol: primero, cayeron las «hojas» que no formaban parte del *core business* (el conjunto de actividades que distingue a un negocio). De ahí, quedaron las ramas (las empresas más ligadas a la actividad pública), y luego, sólo quedaron los troncos: la parte casi natural de la actividad estatal. En esta etapa fue en la que nuestro grupo hizo varias adquisiciones de ramos afines que complementaron nuestra actividad. A finales de los años 80, creamos una empresa de factoraje, una almacenadora y una arrendadora. Nos percatamos que, por medio del factoraje, podíamos financiar el capital de trabajo a través del arrendamiento y de la promoción del equipamiento de las pequeñas y medianas empresas. La almacenadora nos permitiría pignorar materiales, y así lograríamos el objetivo.

Lo anterior nos proporcionaba dos cosas: seguir partici-

pando en un sector que verdaderamente conocíamos y, además, generar valor por medio de un instrumento financiero. De esta manera, prevendríamos que el día de mañana, la industria siderúrgica tomara un camino desfavorable para nosotros. Estábamos conscientes —porque además así nos lo decía todo el mundo— que no sólo la industria siderúrgica del Estado pasaría a manos privadas, sino que también, en el futuro, algo semejante ocurriría con el sector financiero.

Ya en la época de Carlos Salinas de Gortari, todo eso se aceleró. A los empresarios se nos animó a esforzarnos todo lo posible para incrementar nuestros negocios, a aventurarnos en nuevos campos. La tarea de la Secretaría de Hacienda, la responsable de llevar a cabo este esfuerzo, era evaluar y escoger, tanto a personas que quisieran crecer, como a grupos sólidos. Éstos no debían ser necesariamente los tradicionales, también estaba la puerta abierta para aquellos buenos prospectos que apoyaran el crecimiento de México. Desde luego, nosotros decidimos participar.

El gobierno invitaba a progresar dentro de los sectores conocidos, pero también a la preparación y asesoramiento, a viajar al exterior para ver otras empresas. A mí me invitaron a varias giras a Estados Unidos y Europa para conocer lo que hacían allá, y fui. Otra invitación importante que tuvimos en esa época, fue para crear sinergias con otros empresarios. Había estimulación para iniciar alianzas estratégicas. En esa etapa, logramos establecer varias de éstas, tanto nacionales como extranjeras: compramos un negocio de harina de maíz, harina de trigo y alimento balanceado. Nos unimos a empresarios afines a nosotros en el ramo del transporte de granos, y con ellos formamos un grupo para adquirir una empresa de Conasupo en el norte del país. Con otro grupo de empresarios de Monterrey, compramos Aceros Planos de Monterrey que era una filial de Fundidora, de hecho, podría decirse, el cora-

zón, el laminador de Fundidora. Se trataba del más moderno de México, es más, creo que en la actualidad aún lo es. Asimismo, incursionamos en Mexlub, pues compraba tambores para almacenar y vender aceite, mientras nosotros fabricábamos la lámina o procesábamos los productos. En algunos negocios, preferimos ir solos, liderar. Recuerdo que el gobierno te llevaba de la mano en el proceso que describo. Los mismos directivos de las empresas paraestatales que planeaban vender, decían: «oye, te van a hablar de «x» o «y» banco, haz la solicitud y prepárate». Así fue como nos guiaron. La experiencia fue bonita, yo tengo una buena percepción de lo que ocurrió durante la privatización y de la manera en la que se dio. Debió haber errores, pero la verdad, el balance es bueno.

#### DEL ACERO A LA BANCA

Cuando se anunció la privatización de la banca, no dudamos un instante en intentar comprar un banco. Ya teníamos alguna experiencia en el sector financiero y eso nos animó. Como en otros negocios, constituimos una alianza para poder comprarlo. Nosotros implementamos todo el *due diligence* (una herramienta que permite a los empresarios diseñar una adecuada planeación en fusiones o adquisiciones), hicimos la solicitud, y creamos el grupo de control. Contamos con inversionistas de Nuevo León, Tamaulipas y Coahuila, así como con un grupo de médicos de Estados Unidos. Una vez conformados, elegimos Banpaís, entre otras razones, porque estaba en la zona norte y porque tenía más de 70 sucursales.

El proceso mismo de licitación facilitaba entrar en contacto con los demás participantes. Nos entrevistamos con otros postores de la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey. Consideramos que era importante llegar a la meta, y se dio una buena sinergia con el grupo. Supusimos que la opera-



ción sería difícil, porque tres semanas antes se había pagado, en la licitación de otro banco, una cantidad extraordinaria, pero decidimos seguir adelante porque ya habíamos invertido mucho esfuerzo y conocimiento. Formamos entonces un grupo más amplio, con quienes habían perdido en la anterior licitación. Hicimos la puja y les dijimos: «órale, échense, yo tengo diez, tú tienes quince... pues ahí vamos y juntamos el dinero y entramos». En ese momento, hablamos con nuestro grupo de control y le explicamos cuáles eran las alternativas: ir adelante y endeudarnos, o ir lo más cómodos posible. Todo mundo opinó que lo que no debíamos hacer era retroceder, declinar. Así, participamos de primera mano con ellos, siempre de manera conjunta, hasta que esto fue agarrando vuelo. Le dedicamos muchísimo tiempo.

105

Debo reconocer que, en el proceso para adquirir el banco, contamos en todo momento con la información necesaria por parte del gobierno. No tuvimos ningún problema. Asistíamos a juntas en la Comisión Nacional Bancaria (CNB), en la Secretaría de Hacienda, en los despachos de nuestros asesores; el proceso fue, francamente, muy abierto. Las autoridades siempre preguntaban qué necesitábamos. Incluso, una vez comprado el banco, pasamos a una etapa en la que participó el consejo anterior, donde estaban representadas las diferentes instancias gubernamentales: la CNB, la Secretaría de Hacienda y algunos otros organismos. Ahí mismo, se calificó la cartera y los activos. Desde luego, en el contrato había ciertas cláusulas que permitían, en un momento dado, expresar a las autoridades: «esto no estuvo bien fundamentado, está mal calificada la cartera...». Sí, hubo algunos errores administrativos, pero también había manera de sortearlos. Lo cierto es que la transición tuvo lugar en un lapso muy corto y fue totalmente transparente. Nosotros pagamos de contado lo que se tenía que pagar por el banco.

Las instituciones bancarias se vendieron a un precio muy elevado, más de lo que esperaba el propio gobierno, porque —según trascendía y a manera de rumor— pasaría mucho tiempo para que se volvieran a dar concesiones de este tipo. Esto era algo que se comentaba en corto, no es que alguien lo confirmara de manera oficial, pero ésa puede ser una de las causas. En el valor que alcanzaron los bancos, influyó también la visión de los empresarios al respecto. Había diferentes formas de ver los negocios. Algunos pensaban que un organismo crediticio era ineficiente porque contaba con muchas sucursales; otros, en cambio, consideraban que justo ese banco representaba una oportunidad, porque podía convertirlo en una entidad eficiente. Además, se fondearía muy barato, porque habría forma de captar negocios, y después, en la gestión, se tendrían más facilidades que otros competidores. Por ejemplo, si se era industrial, se estaba en un mercado y se necesitaba, de alguna manera, fondeos correctos bajo la ley, bajo las normas sanas y prácticas de trabajo, pues tenía otra ventaja competitiva. De lo que estábamos seguros, era que los bancos eran un negocio rentable. Teníamos la certeza de que no se autorizarían más concesiones, sabíamos que captaríamos barato y que tendríamos ventajas sobre otros. Yo no me considero financiero, me veo como un comerciante, pero si algo tenía claro, era que estaba frente a un negocio rentable.

¿Qué se valora al ver un negocio? Los activos; luego, el mercado que tiene y la posibilidad de multiplicar la presencia en él. Además del valor de los activos y los de mercado, existe el valor de reflujo; esto es: piensa en ganar cinco millones de pesos anuales y en diez años, en ganar 50. Si esos 50 millones, en diez años los traigo a valor presente, resulta que pagaré 28, quizá 24 millones. Lo anterior significa que estoy pagando cinco veces el valor en libros, pero lo puedo hacer,

precisamente, por los flujos que recibiré. En el caso concreto de Banpaís, para determinar la cantidad que ofrecimos por él, tomamos en cuenta la información interna del banco y los estudios de nuestros asesores. Pensamos que el precio de venta por acción no sería menor a 1.7, y el pago máximo que estimábamos que podríamos hacer, ya con mucho esfuerzo, era de 2.50 veces su valor en libros. El banco se compró —si mal no recuerdo— en 3.04 veces su valor en libros. Las demás instituciones rondaron entre 3 y 4.

Antes de tomar la decisión, llamé una tarde a los inversionistas del grupo para invitarlos a una reunión en la que discutiríamos las cantidades que podríamos ofrecer por el banco. Recuerdo muy bien: nos juntamos en el Club de Industriales casi toda la noche, sabíamos que no podíamos dejar la operación sin cerrar, y todos los miembros del grupo decidimos ir adelante, concluir. Sin embargo, estábamos conscientes de que no íbamos a poder ofrecer más de 2.5 veces el valor en libros, ya había sido mucho el esfuerzo. Ahí fue cuando llamamos a otro grupo para aumentar la oferta. No podríamos llegar nosotros solos, pero debíamos llegar. Finalmente, consideramos que el precio de venta sí reflejaba el valor del banco en ese momento: el balance era muy sólido. Estábamos frente a un banco regional nada complicado, muy bien manejado, con empleados y directivos realmente buenos, tenía buenos clientes y estaba consolidado. Banpaís nos venía muy bien.

107

#### ACIERTOS Y ERRORES EN LA PRIVATIZACIÓN DE LOS BANCOS

En la privatización hubo aciertos y errores. Definitivamente, siento que la promoción de la venta fue acertada, se respetaron los tiempos. En algunos casos, pudo haber errores en la gestión de quienes operaron los bancos privatizados. También hubo una mala selección de algunos inversionistas, y, tal

vez, hubo una supervisión laxa por parte de las autoridades.

Desde mi punto de vista, la privatización fue correcta. Hubo bancos que en el proceso posterior a la privatización, se pudieron fusionar con bancos del exterior y vendieron su participación; el grupo de empresarios mexicanos vendió el control de las empresas, tomaron otras perspectivas, y lo hicieron muy bien. Pero hubo quienes manejaron mal los bancos y los perdieron. El gobierno los tuvo que tomar, limpiar y colocar en el mercado para su venta, y mantener así el sistema bancario en funcionamiento. En el tema de las fusiones, hubo empresarios que optaron por éstas, al estimar que necesitaban una alianza para que la institución creciera, aunque sacrificaran el control. En cambio otros ya no pudieron tener nada. Perdieron todo.

108

En aquel tiempo, después de privatizar la banca en México, invitaban a los empresarios mexicanos a que fueran a Argentina, a Chile, a Brasil, a ver si compraban allá. Algunos banqueros mexicanos compraron en Argentina. Banamex alcanzó a comprar un banco ahí. Alguien más estuvo en Brasil también. Existió la oportunidad de que el sistema financiero mexicano creciera, que se fortaleciera. A raíz de la privatización, creció mucho el crédito a nivel nacional porque —pienso— no se aplicaron prácticas sanas de origen. No había respaldo con garantías suficientes, ni tampoco estaba bien calificado por los bancos. Así, por una parte, el crédito se originó mal y, por la otra, quien lo autorizó no hizo su trabajo adecuadamente.

Como responsable de la operación de un banco, se presta dinero con un capital: yo tengo un peso y puedo dar nueve más, son diez. Pero esos nueve pesos que se prestan, no ayudan en la capitalización del banco, porque el valor agregado que se obtiene, no es suficiente para mantener un crecimiento. Como operador bancario, es evidente que se debe prestar más para ganar más y crecer más. Luego, lo adecuado es en-

tender que hay que capitalizar. Me temo que eso nunca se lo preguntaron, se les olvidó la capitalización. Había que emitir deuda, que capitalizar con utilidades primero, y después, si no se podía, con capital. Aquellos banqueros que realizaron una mala gestión, pensaron que al prestar más, ganarían más, pero nunca cobraron. Una cosa llevó a la otra y el banco nunca se capitalizó. Así, en muchas ocasiones, el crecimiento de los bancos se basó en prácticas poco sanas, se otorgaron créditos que se originaron mal. Doy un ejemplo: hubo arrendamientos que en realidad no lo eran, pero figuraban como tales para que no aparecieran en el balance. Si se manejaba como arrendamiento, nada más se pagaba la mensualidad del año. Esto significa que, si yo debo diez millones de pesos, pero en un año se vence un millón, yo nada más registro un millón de pasivo. De esta forma, se efectuaban operaciones virtuales que al final se tenían que pagar. Así, los bancos, independientemente de la crisis, llegaron ya descapitalizados a 1994-1995.

109

#### DE LA CRISIS AL RESCATE BANCARIO

La crisis llegó del exterior. Había altas tasas de interés en Estados Unidos, los flujos de inversión a México empezaron a bajar, el dinero se encareció al igual que el fondeo. Todo esto se sumó a un entorno político adverso, a los Tesobonos y a los malos créditos otorgados, propició que la crisis nos «pescara» débiles a los banqueros. Además, con la llegada de una nueva administración, con esta nueva visión para enfrentar los problemas económicos y la corrida del peso, el gobierno de Ernesto Zedillo tuvo que devaluar en diciembre de 1994. De hecho, hubo una gran cantidad de personas y empresas que ganaron mucho dinero en el 95, porque al devaluarse la moneda, se hacía competitiva en automático en el mercado exterior; lo que no ocurre hoy porque no hay mercado... ¿a quién le vendes?

Me parece que si la crisis «pescó» mal a muchos bancos, es porque hubo una mala gestión bancaria en general. La prueba es que al día de hoy, nada más tenemos dos bancos mexicanos fuertes: Banorte e Inbursa. A mí me hubiera gustado ver diez Inbursa o diez Banorte. Para mí, el que la banca haya terminado en manos extranjeras es más culpa de los empresarios que del gobierno. A nuestro grupo, la crisis no le trajo problemas de fondo; actuamos rápido, reprogramamos pagos y la enfrentamos muy bien. Sin embargo, a Banpaís, como a la mayoría de los otros bancos, le fue mal y el gobierno tuvo que rescatarlo.<sup>2</sup> Para entonces, yo ya era un inversionista minoritario, me dedicaba a Afirme, concesión que obtuvimos a finales del 1994 y empezamos a operar en 1995. En ésta, a diferencia de Banpaís, sí fuimos el grupo de control. Para 1997, compramos la red de 24 sucursales de Banco Obrero. No adquirimos cartera, sólo una red de sucursales y la captación.

Para mí, el rescate bancario fue exitoso, no obstante que hubo discrecionalidad en su implementación. Cada banco tenía su propia problemática, los chicos enfrentaban una distinta a los grandes, por lo que se diseñaron trajes a la medida, pero no fueron los mejores. La discrecionalidad se volvió necesaria, lo que estuvo mal fue el diseño de las soluciones. Nuestra idiosincrasia nos lleva a culpar siempre al gobierno y este caso no fue la excepción. Incluso hay quienes piensan que el rescate bancario de México fue mejor que el que recientemente se dio en Estados Unidos, donde soltaron dinero antes de contar con un plan real. En México, aunque contamos con un plan real, no se aplicó correctamente, y se fue distorsionando por la problemática que representaba aplicarlo bien y con toda la energía necesaria. Al final, un banco es una

---

<sup>2</sup> Nota del editor: Ver la contribución de Manuel Espinosa de los Monteros y Francisco Javier Vega en el Tomo II..

responsabilidad social, manejas un recurso que no es tuyo. Si vemos «a toro pasado» lo sucedido, nos atrevemos a afirmar que quizá, la decisión de nacionalizar en 1982, no fue la mejor. Tal vez ése fue el primer error.

#### LA BANCA NO HACE SU TAREA

No podría asignarle una buena calificación al rescate bancario porque debo admitir que, finalmente, los hechos hablan por sí solos: hoy, el resultado es que no tenemos bancos mexicanos, los bancos extranjeros piensan primero en cómo manejar recursos lo más barato posible. Creo que son gente extraordinaria porque son muy responsables, pero no ven a México como un país que tiene que desarrollarse, ven las cosas muy frías. Ellos pueden hablar con un político y asegurarle que realmente están llegando a la micro empresa, pero no es cierto. La industria es la que, por lo regular, financia la cadena productiva y eso está mal, porque debe hacerlo la banca. Entonces, ¿qué está haciendo la banca? Está «empasivando». La banca no hace su tarea.

III

Si los bancos están en manos extranjeras, se debe a la preferencia de sus accionistas o a la mala gestión que hubo. A unos les convino vender, pensaron en globalizarse, prefirieron asentarse en Los Ángeles, Nueva York, o Madrid y no en el D.F. Hubo otros que se vendieron a extranjeros por necesidad, porque los manejaron mal, y algunos hasta quebraron. Sin duda, quienes mejor manejaron los bancos (y que decidieron quedarse en el país) son los dos grandes que quedaron más fuertes, independientemente de todos los bancos más pequeños que andamos ahí.

En cierta ocasión, alguien me dijo que un banco no tiene por qué quebrar. No debe quebrar. El Banco es una concesión que requiere capital, el sistema financiero es una concesión

de los gobiernos (imagine el que guste), y tiene una misión: fomentar la economía, ser un apoyo, un instrumento de la misma. Si el banco está mal, es que gestionó mal y le falta capital. Entonces, una de las soluciones es quitárselo a los dueños e invertirle dinero. Ahí no está mal el gobierno de Estados Unidos. Si Citibank tiene problemas, le inyectan mil millones de dólares, pero se queda el gobierno con el capital, y le dice al banco: «después vemos cómo me los regresas». Los detalles sobre los sueldos de los directivos o los bonos bancarios los atienden luego, pero lo inmediato, que es la capitalización, ya se hizo.

Asimismo, hay una responsabilidad de quien otorga la concesión, porque está obligado a supervisarla. No se debe permitir que el empresario haga lo que quiera; si un banco tiene una mala gestión también hay responsabilidad de quien otorgó la concesión. La analogía es la de un padre con un hijo: lo apoya si está en problemas, pero debe estar pendiente de él. En el caso de los bancos, el gobierno inyecta recursos para que el sistema financiero siga funcionando. En este contexto, el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) cumplió su misión, y el Instituto para la Protección del Ahorro Bancario (IPAB) representa una continuidad. Ahora bien, si hubo banqueros que actuaron mal, deben ir a la cárcel y no sólo perder el negocio. A quienes actuaron bien, hay que darles una oportunidad.

Por último, a quienes me preguntan si hubo privilegios o consideraciones para algunos en el rescate bancario, quiero señalar que, desde mi punto de vista, se trató de una negociación con el gobierno. Ocurrió lo mismo que en un combate, o una pelea de box: los participantes defienden sus intereses y puede que al final, resultes más hábil que tu adversario.





# LA PRIVATIZACIÓN Y EL RESCATE BANCARIOS: PROCESOS AMAÑADOS Y DISCRECIONALES

◉ Enrique Castillo Sánchez Mejorada ◉

## MIS PRIMEROS AÑOS EN EL SECTOR FINANCIERO

**E**n 1977 yo estudiaba en la Universidad Anáhuac y vi en la bolsa de trabajo una oportunidad para entrar a Banco Nacional de México (Banamex), al área de inversiones institucionales. Estaba en quinto semestre de la carrera de Administración y Dirección de Empresas. No sabía ni qué se hacía en esa área, pero me llamaba mucho la atención ingresar a Banamex, porque un amigo mío trabajaba ahí. Así fue como en febrero de 1978, entré al sector financiero. Se trataba de la época de los grandes descubrimientos del petróleo, cuando acababan de nacer los CETES (Certificados de la Tesorería) y salíamos en las revistas como los *mighty Mexicans*. José López Portillo estaba en la Presidencia y, según su famosa frase, íbamos a administrar la abundancia. Fueron años muy buenos para mí.

Trabajé en Banamex hasta que vino la expropiación — mal llamada nacionalización— de la banca. Como muchos de los banqueros ya lo precisaron, en ese entonces había un solo banco extranjero: Citibank, todos los demás eran de capi-

tal mexicano mayoritario, de modo que el negocio estaba en manos de empresarios nacionales.

114 Cuando se dio la expropiación yo tenía 26 años. A mí y a mis colegas de Banamex el proceso nos causó una gran zozobra. No sabíamos lo que significaba la expropiación, ni entendíamos qué pasaba. Nunca pensamos que una cosa así podría ser parte de nuestra realidad. En mi caso, como apenas empezaba mi vida profesional, me costaba todavía más trabajo asimilar una medida como ésta. Me entraron una serie de inquietudes intelectuales, un poco de romanticismo. Entonces me salí de Banamex y me fui a Nacional Financiera (Nafinsa) con un tutor mío y muy buen amigo, Manuel Somoza. Él estaba en Nafinsa porque conocía a Gustavo Petriccioli, entonces director general de esa institución. Ahí viví lo que es el gobierno desde lo más íntimo.

Al cabo de un año de estar en Nafinsa, me dije: «Esto no es para mí», y me regresé al sector privado. Me fui a una muy pequeña casa de bolsa que se llamaba Fomento de Valores. Se le conocía FOVA. En ese momento su principal accionista, Manuel Senderos, estaba en proceso de venderla a algunos funcionarios y a otras personas que entramos. Trabajé ahí varios años.

Después de mi ingreso, FOVA se fusionó con la casa de bolsa que originalmente era de Banamex. En 1983-1984, el gobierno vendió los activos no bancarios de los bancos expropiados: casas de bolsa, aseguradoras, etc. Entonces el grupo de Agustín Legorreta —que incluía a muchos de los anteriores inversionistas de Banamex— compró Seguros América y casa de bolsa Banamex. En ese momento se llamaba Inverlat.

Ya en tiempos de Carlos Salinas, y como parte del grupo Inverlat, dediqué un año a tratar de comprar Teléfonos de México. Pedro Aspe, entonces secretario de Hacienda, invitó a diferentes grupos a participar en el proceso: el de Carlos

Slim, el de Roberto Hernández, el de Agustín Legorreta y el de un inversionista de Monterrey. Al final éramos tres los que presentamos posturas en forma seria y ganó la oferta de Slim. Después fui durante un año Director General de Seguros América. No sabía nada de seguros, y después de un año creo que salí sin saber nada de seguros, pero fue una experiencia extraordinaria.

Cuando vino la privatización, mi actividad profesional se orientó poco a poco hacia la parte bancaria. En el grupo decidimos participar en ella e intentamos comprar primero Banca Confía. Perdimos frente a un grupo de Monterrey. La subasta la ganó Jorge Lanckenau, quien tiempo después cayó en desgracia, tristemente.

Los años que laboré en el grupo Inverlat fueron, en todos los sentidos, los mejores de mi vida. Nos iba muy bien financieramente, trabajábamos menos que hoy, y nos divertíamos mucho más. Así fue hasta que, a propósito de la privatización bancaria, tuvimos una gran discusión con Agustín F. Legorreta. Agustín quería poner como director general del banco que adquiriríamos a su hijo, Agustín Legorreta, para continuar con la dinastía. Los funcionarios sentíamos que la designación tenía que darse por mérito y no por sangre. Entonces los accionistas votaron para decidir si se quedaba la administración de Agustín Legorreta o la que dirigía Manuel Somoza, a la que yo estaba incorporado. Perdimos la votación. El voto de confianza lo teníamos ganado nosotros, pero un grupo importante de accionistas al final nos dio la espalda porque buscaba comprar un banco con Agustín Legorreta. Así fue como nos separamos del grupo Inverlat.

## BANCO MEXICANO SOMEX: COMPRA POR ASIGNACIÓN

116

La inquietud, la ambición, la juventud, o la suma de todo eso nos llevó a los funcionarios que salimos de Inverlat a trabajar con Carlos Gómez en Invermexico. Carlos había formado un grupo para comprar Banamex, pero perdió en la subasta con el grupo que encabezó Roberto Hernández. Así nos encontramos dos perdedores de los procesos de subastas. Después, cuando ganamos, hubo muchos más perdedores, pero en ese momento, aunque puede sonar muy crudo, éramos los perdedores.

Ya en Invermexico, en un primer intento quisimos comprar Comermex. Competimos contra Inverlat, pero Agustín Legorreta pagó más de lo que nosotros pensábamos que era lo correcto y perdimos de nuevo. En ese proceso hubo toda una parte emocional, porque nos habíamos separado de Agustín y luego contendíamos contra él.

Desde que estaba en Inverlat, consideraba que lo mejor era comprar la institución más chica, porque así tendríamos recursos para capitalizarla. De haber sido así, habríamos tenido el banco más sano del país. En cuanto a Invermexico, seguía pensando que lo mejor era comprar un banco chico, pero nunca tuve el poder de convencimiento para con mis colegas. En ese momento, ni yo ni nadie nos imaginábamos lo que luego nos encontraríamos al adquirir el banco. Si lo hubiéramos sabido, mi argumento hubiera sido infinitamente más robusto. No fue así y seguimos participando en el proceso de privatización. Para entonces ya sólo quedaban dos bancos: Mexicano Somex y Atlántico, que fue el último de los multirregionales o cuasi nacionales que se vendió.

El presidente Carlos Salinas ha afirmado que la privatización la tenían que llevar a cabo por licitación para maximizar precios. Seguramente ésa fue una muy buena manera de decir

que estaban obligados a hacerla en la forma que lo hicieron. Sin embargo, el proceso fue amañado, por no usar un calificativo más fuerte, desde el momento en que no había más instituciones bancarias. Por supuesto, nunca quedó escrito en ningún documento, pero claramente el mensaje era: «Hay 18 bancos para 18 grupos. No hay uno más». Te lo decían tal cual. Eso obligaba a los inversionistas a comprar lo que había y sesgaba totalmente la competencia. El valor de escasez, el famoso *scarcity value*, le metió mucha presión al proceso. Aquí queda de manifiesto una vez más la sabiduría de Carlos Slim. Él dijo: «Yo no voy a pagar esas cantidades, aunque no haya más bancos. Algún día habrá». De nuevo tuvo razón. Después el gobierno autorizó la operación de otros bancos, entre ellos Inbursa, que ahora es de Slim.

117

Finalmente, nuestro grupo decidió participar en la subasta de Banco Mexicano Somex. Esta institución bancaria tenía una característica que la diferenciaba del resto de los bancos privatizados: había estado en manos del gobierno muchos más años, lo cual la convertía también en un riesgo. Somex era un banco que tuvo problemas, lo tomó el gobierno en 1963 y, muy a su estilo, lo utilizó con fines distintos de los que, a mi juicio, debe tener la banca comercial.<sup>1</sup> Somex tenía funciones que oscilaban entre una banca de desarrollo y una banca comercial, pero tenía presencia en toda la República Mexicana y, como comenté, ya no quedaban muchas opciones.

Conseguimos una cantidad de dinero cercana a los 1,000 millones de dólares de entonces e hicimos una postura por Somex. Competimos contra Eduardo Creel, quien había trabajado en el mismo grupo de nosotros, se independizó y for-

---

<sup>1</sup> Nota del editor: Véase al respecto el libro de Emilio Cárdenas Elorduy, Margarita Guevara Sanginés y Hector Mata Lozano, *Banco Mexicano Somex. Apuntes para su historia*, México, Somex, 1992.

mó un nuevo grupo para participar en la privatización bancaria. Otra vez contendíamos contra un ex colega y buen amigo hasta la fecha. La subasta la ganó Creel, y le dieron Banco Mexicano Somex a su grupo. Pero después —y fue el único caso en todo el proceso de los 18 bancos que se privatizaron— no cumplió con el compromiso de pago, porque no consiguió los recursos. Las autoridades le impusieron una multa de 15 millones de dólares, cantidad que había dejado como depósito cuando se inscribió en la subasta.

118

El gobierno tenía entonces la opción de dejar desierto el concurso o de asignar el banco al grupo que había presentado la segunda postura más cercana en precio. No creo que haya sido una decisión fácil para las autoridades. Por desgracia nos lo asignó a nosotros, pues fuimos el segundo postor. Así fue como nos quedamos con Banco Mexicano Somex a un precio altísimo: 2.9 veces el valor en libros.

Para comprar el banco, nosotros nos apalancamos con una institución extranjera, el *Chemical Bank*, porque estaba absolutamente prohibido en las bases de licitación que los compradores se financiaran en los bancos mexicanos. Sin embargo, luego supe que Nafinsa y bancos nacionales habían financiado a muchos de los compradores. Tal vez yo soy muy inocente y muy tonto, y todavía a mis 52 años creo en Santa Claus, pero pienso que es escandaloso que se haya dado esa situación.

Con todo orgullo podemos decir que nuestro grupo pagó a 100 centavos el cien por ciento de la deuda a pesar de la crisis posterior. Muchos otros decían: «Yo sí pagué mi deuda», pero te enterabas que lo habían hecho a 20 centavos por peso. En nuestro caso, sí nos tuvieron que dar más plazo, pero siempre pagamos íntegramente los vencimientos.

## LAS SORPRESAS DE UN BANCO PRIVATIZADO

En fin, nos habían vendido Somex y pensábamos que ese había sido el fin del proceso, estábamos muy felices con nuestro banco, celebramos con champaña. Todos creíamos que era un México en ascenso. En medio de ese ambiente de optimismo llegamos al banco. Ninguno de nosotros había sido banquero comercial. Agustín Legorreta, un poco despectivamente, dijo que éramos gente que venía del sector financiero. Tal vez no proveníamos del sector bancario tradicional, ni éramos expertos en crédito, ni en el manejo de redes —que no era un tema menor cuando habíamos comprado un banco que tenía 400 ó 500 sucursales en toda la República Mexicana— pero sí conocíamos la banca de inversión y las bases fundamentales del negocio.

Independientemente de esas carencias, teníamos mucho sentido común, que es lo más importante en cualquier negocio. Lo demás lo puedes conseguir. Siempre hay gente con la capacidad y la experiencia para poder ayudar en el proceso de gestión del negocio, en este caso, la banca. Sin embargo, nos llevamos una sorpresa cuando llegamos a entender las cifras del balance, pues todas estaban claramente maquilladas, sesgadas. Toda la información que nos habían dado eran verdades a medias. Nos encontramos, por ejemplo, con acciones de una compañía que producía papaína, que es un extracto de papaya que se parece a la cocaína. Esa empresa estaba valuada en no sé cuántos millones de pesos en el balance. Cuando analizamos la información, vimos que no valía nada, porque el único mercado para la papaína era Estados Unidos. Aparte, implicaba un riesgo de reputación para nosotros. Ése es sólo un ejemplo, había muchos más casos.

Nos encontramos con que los créditos no estaban adecuadamente reservados. Entonces, al no tener las reservas correc-

tas, el balance del banco lucía mucho más grande. Se debían haber pasado por el estado de resultados muchas más reservas de las que hallamos. En verdad era una historia de terror.

Además, llegamos al banco a romper una cultura que era muy diferente, por ejemplo, a la de Banamex, que considero que fue la institución que mejor suerte tuvo durante el periodo que estuvo en manos del gobierno, de 1982 a 1991. En el caso de Somex, el lapso fue mucho mayor y, por lo tanto, el cambio cultural era todo un reto.

120

#### LOS ERRORES DE LA PRIVATIZACIÓN: REPARTO DE RESPONSABILIDADES

Mucho se ha hablado de que el proceso de privatización fue transparente, pero en la entrega de los bancos hubo múltiples temas oscuros. Nosotros tuvimos grandes discusiones con los funcionarios de la Secretaría de Hacienda por la situación en que encontramos al Banco Mexicano Somex. Les reclamábamos que nos habían dado gato por liebre: «Esto no es cierto. Esto no vale lo que aquí dice». Los activos del banco no valían en lo que nos los habían vendido. Curiosamente, en 1995, en la etapa del rescate bancario, muchos de esos funcionarios, que estaban entonces del otro lado, comprando activos de la banca en problemas, eran los que decían que esos mismos créditos no valían nada. Si hubiéramos seguido ese criterio de valuación cuando compramos el banco, en vez de haberlo pagado a 2.9 del valor en libros, lo que pagamos hubiera significado haber pagado el banco a 5 ó 6 veces el valor de mercado. Así de violento.

Los asesores de inversión externos —contratados por el gobierno— nunca realizaron una valuación real y a fondo de los activos, que en el caso de un banco son la cartera. No hubo una buena estimación del valor real de las reservas que



se requerían para la cartera que se estaba comprando, por lo menos en el caso del Banco Mexicano Somex, que es del que puedo hablar por experiencia propia. A nosotros nos tocó Booz Allen, pero también participó McKinsey. El trabajo que hicieron fue deplorable. No reportaban nada, porque su interés era defender al vendedor. A ellos no les importaba si era un buen proceso o no, lo que querían era cobrar su incentivo. Así de sencillo funciona el negocio. Iban a hacer cualquier cosa para que los bancos sí se vendieran.<sup>2</sup>

Pero no se trata de culpar al de enfrente, fundamentalmente la responsabilidad fue nuestra por no haber tenido los pantalones para usar las herramientas jurídicas que estaban a nuestro alcance y que nos hubieran permitido haber sido muchísimo más activos en lo que se llamó el ajuste al precio.<sup>3</sup> Por torpeza, temor o inocencia, no sé cuál es la mejor palabra para describir nuestra actitud, no nos subimos al ring con el gobierno. Pensábamos que de nada servía pelear con las autoridades si con el tiempo recuperaríamos nuestra inversión. Ya teníamos el banco, una muy buena plataforma, y todos los escenarios que hicimos en el plan de negocio eran optimistas. No contábamos con que encontraríamos una realidad diferente de la que pronosticábamos.

Aunque la situación de los bancos privatizados no era idéntica —pues había instituciones que habían sido mejor manejadas que otras— entre los banqueros sí hablábamos de lo difícil que era la negociación de ajuste al precio. Creo que nos faltó valor para demandar por la vía jurídica y traer a un tercero que dijera si efectivamente lo que nos habían dicho era cierto o no.

---

<sup>2</sup> Nota del editor: Ver las contribuciones de Roberto Newell y Sandor Valner en el Tomo IV.

<sup>3</sup> En el contrato existía una cláusula que permitía una revisión del precio de venta una vez que los nuevos dueños tuvieran acceso a los expedientes de cada crédito.

Como el ajuste era políticamente incorrecto por todo lo que representaba, en el tema de las reservas llegamos al grado de aceptar como mecanismo de pago la revaluación de las sillas y el mobiliario que ya estaba depreciado. Al darle valor, pensamos que tendríamos capital para prestar y, con el margen, recuperarnos. Fuimos tan miopes que, en vez de confrontar al gobierno, a la Secretaría de Hacienda, dijimos: «Es lo único que tenemos, aceptémoslo». Esa hipnosis colectiva que se apoderó de los compradores por el hecho de que pensábamos que no iba a haber más bancos, creo que fue uno de los grandes errores, porque nos llevó a pagar mucho por las instituciones que adquirimos y a aceptar ese tipo de medidas. Esa hipnosis y el sentido de competencia que creó el gobierno —que pudo haber tenido cosas muy válidas al final—, nos llevaron a parte de lo que fue el desastre de la banca años después.

Otro error nuestro fue que no profundizamos en los que se llama *due diligence* (debida diligencia o debido proceso de revisar los datos que se nos daban), y aun así presentamos una postura. Una decisión sensata en ese momento habría sido, si no teníamos la información adecuada, no asentar una postura. Por eso, insisto, por más que culpemos a otros, tenemos una enorme responsabilidad por lo que sí hicimos nosotros.

En lo que se refiere a los errores del gobierno, creo que uno de los más importantes fue la maximización del precio de venta de los bancos en forma equivocada. Las autoridades recibieron cerca de 14,000 millones de dólares por la venta de los bancos y, según las cuentas del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB), hoy todavía debemos más de 60,000 millones de dólares por el rescate bancario.<sup>4</sup> Ésas

---

<sup>4</sup> Nota del editor: De acuerdo con las cifras del IPAB al cierre de 2008, la deuda del rescate era de 744,589 millones de pesos, que equivalían al 6.1% del PIB, Instituto de Protección al Ahorro

son las cuentas públicas. Además hay que considerar el daño que esto causó a millones de personas que en el proceso de la crisis de 1994 perdieron su casa, su empleo y todo su patrimonio. Eso no fue culpa de los neobanqueros que no sabíamos cómo prestar. Si el gobierno realmente hubiese querido fortalecer el sistema financiero para los siguientes 30 años, hubiera vendido los bancos existentes al mejor postor, pero también hubiera vendido concesiones a quien mejor se las hubiera pagado.

El problema en nuestro país es que todo se mide en cuestiones electorales, de votos y de popularidad coyuntural. Sé que este fenómeno no nada más se da en México, pero nosotros somos muy sensibles al tema. El gobierno tomó una decisión y ya no puede escudarse más en el argumento «lo tenía que hacer así por la Constitución». Como todo en el proceso de privatización, ésta es una media verdad que esconde muchas mentiras.

Otro de los errores del gobierno es que no permitía comprar el banco que más convenía. No podíamos inscribirnos en la subasta del banco que considerábamos mejor para nuestros intereses. Como Cupido, las autoridades nos dirigían a la institución bancaria que nos querían vender. El gobierno fue muy enfático en señalar para qué bancos podíamos presentar una postura. Claramente las autoridades nos encaminaban hacia la institución bancaria que pensaban que mejor se adaptaba a nuestros intereses. Creo que su intención era vender todos los bancos y maximizar los precios. No querían que un grupo grande, con capacidad económica, comprara un banco muy chico. Para lograrlo, nos engañaron. Cuando recuerdo la sesión que organizaban con los compradores, me digo: «Qué capacidad de ser mentirosos». Una muy buena cantidad de las cosas que se pusieron ahí sobre la mesa eran mentira.

En los años anteriores a la crisis de 1994, poco a poco pudimos incrementar la rentabilidad y constituir reservas para recuperar el balance del banco, como lo planteamos en nuestro plan de negocios. Cuando se agotaron las discusiones con las autoridades respecto al ajuste del precio, las cosas siguieron su marcha en el banco. Tengo muy buenos recuerdos de esa época, salvo quizá la frustración que me produjeron las concesiones que se otorgaron después para nuevos bancos, todavía en el gobierno de Carlos Salinas.

124

#### CRISIS DE 1994

Se nos olvida que antes de la crisis bancaria fue el terrible año de 1994, en que el 1 de enero se levantó el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en Chiapas. Luego mataron a Luis Donaldo Colosio, candidato priista a la Presidencia de la República, y después, en septiembre, asesinaron a José Francisco Ruiz Massieu, secretario general del Partido Revolucionario Institucional (PRI). Había entonces un ambiente político muy encrespado y un deterioro en las variables económicas, porque en México no se habían subido las tasas de interés y en Estados Unidos ya habían empezado a aumentar. Como era un año electoral y había cambio de sexenio, las autoridades salientes no subieron las tasas de interés, ataron el tipo de cambio, se endeudaron en dólares en el corto plazo y todos tuvimos que enfrentar lo que se ha llamado «el error de diciembre».

Pienso que sin duda había que ajustar el tipo de cambio, pero el Presidente saliente no quería cargar con una devaluación después de lo exitosa que había sido una parte de su sexenio. El Presidente entrante no tenía mucho para dónde moverse, pues se encontró con unos Bonos de la Tesorería de la Federación (Tesobonos) por más de 16,000 millones de dólares que se vencían en menos de 12 meses, y que aumentaron

otros 10 mil millones en apenas tres semanas.<sup>5</sup> La siguiente tabla muestra la emisión de Tesobonos entre diciembre de 1993 y diciembre de 1995. (Ver cuadro 1).

Mucho se ha comentado, que en ese entonces la economía estaba sostenida con alfileres y la nueva administración se los quitó. Creo que hubo una irresponsabilidad en el manejo de la política cambiaria que hizo que las cosas se salieran de control y nos precipitó en una crisis que nos perjudicó a todos y por varias generaciones.

Se ha dicho que el sistema bancario ya estaba muy débil antes de la crisis, pero yo no creo que fuera un problema sistémico. Pocos bancos estaban en una posición extraordinariamente frágil antes de la devaluación: Banpaís, Unión, Cremi, BCH, muy pocos. Estaban éstos que habían crecido y habían usado artimañas para mejorar sus cifras —acuerdos entre diferentes actores, créditos cruzados— y sí, la expansión del crédito en algunos casos precipitó un poco la crisis. Sin embargo, en términos generales, yo creo que el sistema no estaba tan dañado como algunos piensan.

Lo que resulta frustrante es que a Banco Unión le autorizaron comprar Banca Cremi y luego vino su intervención por la Comisión Nacional Bancaria y la acción penal en contra de su principal accionista, Carlos Cabal Peniche. Por supuesto, la banca estaba subcapitalizada, producto de lo que se arrastraba desde que se privatizaron las instituciones, de cómo se pagaron algunos bancos y de la falta real de reservas, pero la debilidad ni remotamente era un tema sistémico. En este negocio una cosa es subcapitalizar y otra muy distinta quebrar.

---

<sup>5</sup> Nota del editor: La emisión de Tesobonos llegó a 20,000 millones de dólares al 30 de noviembre de 1994 y a 28,000 millones de dólares el 21 de diciembre, fecha en que se dejó flotar el tipo de cambio, de acuerdo con los datos que ofreció Banco de México.

CUADRO 1  
EMISIÓN DE TESOBONOS

Mes	millones de pesos	millones de dólares
Diciembre, 1993	3842	1,155.9
Enero, 1994	4512	1,352.3
Febrero	5081	1,517.6
Marzo	6021	1,792.3
Abril	7049	2,090.1
Mayo	18578	5,489.0
Junio	26082	7,678.6
Julio	46895	13,757.4
Agosto	47858	13,989.1
Septiembre	48730	14,192.1
Octubre	51922	15,068.6
Noviembre	55575	16,070.0
Diciembre	94679	26,670.9
Enero, 1995	82992	13,385.8
Febrero	83517	13,470.5
Marzo	86612	12,737.1
Abril	61958	10,157.0
Mayo	52020	8,390.3
Junio	45837	7,298.9
Julio	20309	3,275.6
Agosto	18254	2,897.5
Septiembre	15789	2,467.0
Octubre	12279	1,705.4
Noviembre	5631	740.9
Diciembre	2352	303.5

Fuente: Banco de México, *Carpeta Histórica de Indicadores Económicos. Sector externo. 1960-2007*, ([www.bxico.org.mx](http://www.bxico.org.mx))

En Somex, en los años de 1991 a 1994, previos a la debacle, avanzamos y crecimos en forma agresiva en el crédito. A la luz de lo que luego sucedió, hubo criterios en el otorgamiento de préstamos no totalmente sostenibles en escenarios de aumentos de tasas de interés. Crecimos en la cartera y en los negocios financieros, pero a la larga, nuestro éxito financiero no compensó nuestra exposición crediticia. Al aumentar tan rápido el crédito, cuando se elevaron las tasas de interés, nos vimos en una posición muy delicada. Creo que lo más valioso que dijo Carlos Salinas en su exposición fue que el alza de las tasas de interés —de 150%— llevó a la crisis a la banca mexicana.<sup>6</sup> Sin el aumento en las tasas de interés, esos créditos, a la mejor un poco laxos y atrevidos, nos hubieran costado dinero y nos hubieran dejado un rendimiento muy bajo, pero no hubieran implicado que perdiéramos el capital del banco, ni las pérdidas que sufrió la gente que confió en nosotros.

127

Los bancos nunca nos imaginamos que fuera a pasar algo así, que las tasas de interés se multiplicarían de manera tan desmesurada. Cuando subieron las tasas de interés, nosotros teníamos créditos en dólares, pero no teníamos fondeo en esa moneda. Entonces nos empezó a prestar el Banco de México en dólares, a tasas de alrededor de 29%. Nosotros prestábamos a esas tasas y evidentemente los deudores no nos iban a poder pagar nunca. Fue la crónica de una muerte anunciada. En efecto ganábamos en los mercados financieros una muy buena cantidad de dinero, particularmente en nuestro caso, porque la naturaleza de nuestra actividad era extraordinaria, pero no nos alcanzaba para resarcir el deterioro de nuestra cartera. En diciembre de 1994, por ejemplo, debimos haber

---

<sup>6</sup> La conferencia se dio en el seminario «Privatización bancaria, crisis y rescate del sistema financiero», organizado por el Centro de Estudios Espinosa Yglesias el 23 y 24 de febrero de 2010. Ver su contribución en el Tomo I.

ganado en cambios cerca de 50 millones de dólares y no nos alcanzó, a pesar de que éramos entre el cuarto y el sexto banco del país —depende de cómo se mida— y teníamos nuestra importancia.

128 A partir de ahí se inició una época de una altísima incertidumbre. Los bancos fuimos afectados por las tasas de interés y por un posible control de cambios, que luego nos enteramos que estuvo en la mesa del entonces Secretario de Hacienda, Guillermo Ortiz. A pesar de la incertidumbre y de un deterioro constante, en Somex nos defendimos por un tiempo. Nos asociamos con la compañía de seguros de gran prestigio *Lincoln National Life Insurance Company* para hacer banca. En 1995, cuando se instituyeron las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES), arrancamos el proceso para iniciar una.

Así llegamos a finales de 1995, momento en que el banco estaba en una situación que requería capital y se lo pusimos: creo que fueron 100 millones de dólares. Visto en retrospectiva, considero que no debimos haberlo hecho. Debido a las tendencias que traíamos, era muy difícil pensar que las tasas de interés iban a bajar a corto plazo. Al contrario, percibíamos una fuerte intención de subir las tasas de interés, aunque sabían que los bancos iban a quebrar. Y así sucedió. Por supuesto, unos bancos estaban más expuestos que otros y algunos habíamos sido más agresivos, pero todos quebramos, incluso Banamex y Bancomer, los *too big to fail*.<sup>7</sup>

Hubo por ese entonces fusiones de bancos, pero a nosotros no nos dejaron hacerla. Ya estábamos en pláticas con Ricardo Guajardo para fusionar Banco Mexicano Somex con Bancomer, pero las autoridades no lo permitieron. Tal vez no

---

<sup>7</sup> Literalmente, «demasiado importantes para fracasar» o más bien, para que las autoridades los dejen quebrar.



hubiera sido la salvación, pero sí hubiera mitigado las difíciles circunstancias en que se encontraban los bancos. Después Banamex trató de hacerlo con Bancomer y tampoco los dejaron. La verdad, no comprendo cuál fue la razón detrás de todo esto.

#### RESCATE BANCARIO: BENEFICIARIOS Y PERJUDICADOS

En ese mismo año de 1995 empezaron los programas de rescate bancario: el de capitalización y el de venta de cartera. Si los accionistas aumentaban el capital, el banco podía venderle al gobierno la cartera que escogiera. Si había una pérdida, la primera parte la absorbía el banco y luego entraba el gobierno. Quizás soy un poco impreciso, pero más o menos de eso se trataban los programas de rescate.<sup>8</sup>

129

Ese año nosotros hicimos el aumento de capital que ya mencioné, pero sé que en otros bancos la discrecionalidad fue increíble. A veces los accionistas no tenían que poner su dinero, sino que vendían otros activos y los metían al banco como aumento de capital para poder vender cartera al gobierno. Otras veces un banco le prestaba al otro y con eso los accionistas hacían el aumento de capital para vender los créditos al gobierno. Fue una tras otra. Para mí es muy complicado entender la discrecionalidad con que se manejó esa parte del rescate.

Ese tipo de manejos no estaban en mi mentalidad, ni en la de los demás integrantes del grupo en el que yo trabajaba. En 1995 tomé la dirección del Banco Mexicano Somex cuando se fue Manuel Somoza, porque era muy problemática la relación con el presidente del Consejo de Administración. Ya la situa-

---

<sup>8</sup> Nota del editor: Ver las contribuciones de Eduardo Fernández y Patricia Armendáriz en el Tomo I.

ción estaba muy deteriorada por las tasas de interés y había que negociar con las autoridades. El trato no fue parejo: se benefició a unos y se perjudicó a otros. Se tenían condiciones diferentes si negociabas con uno o con otro y nosotros no somos muy buenos en ese terreno. El símil es como el de los caballos en el hipódromo, hay unos que son buenos para la pista rápida y otros que lo son para la pista mojada. Nosotros fuimos malísimos para esas maniobras, y en el pecado llevamos la penitencia. Entonces nos presionaron para vender Somex a Banco Santander.

130

Reconozco que cometimos errores. Nos concentramos en dos o tres cosas que no resultaron como creíamos. Con las líneas aéreas, por ejemplo, muchos problemas ya venían de tiempo atrás. Nosotros le metimos un poco más, y luego hubo un fraude en Aeroméxico cometido por su director general, Gerardo de Prevoisin, que nos costó dinero. No obstante, íbamos a recuperar el cien por ciento de ese dinero cuando Fernando Sánchez Ugarte, entonces presidente de la Comisión Federal de Competencia (COFECO), bloqueó la venta de Mexicana de Aviación y de Aeroméxico.

Los bancos ya teníamos el prospecto de ventas. Faltaba una semana para vender ambas compañías juntas para recuperar nuestros recursos cuando intervino ese funcionario. Ahora conocemos mejor a ese individuo: fue quien promovió el Impuesto Empresarial de Tasa Única (IETU) cuando era Subsecretario de Hacienda. Después, como director general del Grupo Transportación Marítima Mexicana, se amparó contra ese gravamen. La congruencia es una virtud muy escasa entre nuestros funcionarios. El bloqueo de la venta de las aerolíneas nos costó, primero a los accionistas, y luego al país, porque esa deuda se fue al FOBAPROA (Fondo Bancario de Protección al Ahorro). No pudimos hacer nada, llevamos el caso hasta el presidente Zedillo y no se pudo resolver.

En Somex lo que necesitábamos era tiempo, pero nos precipitamos. Yo fui a ver al entonces presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Eduardo Fernández, y le llevé una propuesta. Le dije: «¿Quieres que hagamos cosas para cubrir el expediente? A mí me van a prestar 100 millones de dólares, yo con ese dinero en el banco voy a comprar acciones, me lo tomas como aumento de capital y te vendo la cartera a ti». La respuesta fue: «No». Tampoco esa idea funcionó. Nos estaban aumentando la presión para que vendiéramos Somex a Banco Santander.

A otros bancos que tuvieron más determinación al final les fue mucho mejor. Bital, por ejemplo, aguantó unos años más, muy débil en capital, pero sus accionistas acabaron vendiendo el banco a HSBC años después. Yo creo que nosotros pudimos haber hecho algo muy parecido. Si nos hubieran dado tiempo, no hubiéramos acudido al FOBAPROA. De hecho, no hubiera sido necesario el rescate como tal. Se habla mucho de que se rescató a los banqueros, pero no fue así. A mí díganme dónde me formo para que me rescaten. Por ponerle un número, yo invertí 10 pesos en el banco y los perdí, luego le metí 20 pesos y no recuperé más que el 2%. Los grandes ganadores fueron los depositantes. Los que tenían un millón de pesos de repente, por la inflación y las tasas de interés reales, ya tenían 10 millones de pesos.

Uno de los grandes temas que en ese momento enfrentamos —todavía hoy lo hacemos, pese a algunas reformas legales— es la situación del Estado de Derecho. A lo largo de 1994 muchas garantías que tenía el banco no se pudieron hacer efectivas, porque el asunto se politizó. Por poner un ejemplo, si una persona le debía 10 pesos al banco y su casa, que era su garantía, valía dos pesos, el deudor nos decía: «Quédate con mi casa, pero a ver si me puedes sacar». En ese entonces adjudicarte una casa tardaba años. Había que dar mil vueltas.

Aunado a lo anterior, había 200 acreedores más que estaban tratando de cobrarle al mismo deudor. El banco iba ante un juez y le decía: «Yo presté sobre una garantía, devuélveme mi garantía». La respuesta era: «No». Teníamos experiencias así, porque ya el tema se había vuelto social.

132 Todavía hoy, con estas nuevas reglas de consumo, el banco se puede tardar cinco años en tomar posesión de una garantía. A la mejor se termina ejerciendo con el tiempo, pero ya el valor de la garantía se deterioró. El gobierno por un lado quiere que crezca el crédito, pero, por otro, no mide las consecuencias de lo que hace. Parece no entender que el estado de derecho, tal como está, es el inhibidor número uno del crédito. Para efectos de la actividad financiera, esa situación es muy perjudicial todavía hoy. En la crisis de esos años, en definitiva, mató a los bancos.

Yo siempre he insistido a las autoridades que actúen. Por ejemplo, que hagan que un tercero —el ITAM, el CIDE, la UNAM, o cualquier otra institución— califique aquellos estados de la República en los que no funciona el sistema judicial. Con base en esa calificación, si el estado «equis» tiene una calificación de 5, le pida al banco una cierta capitalización, en este caso, el doble. Luego, le dé a la entidad un plazo de un año para mejorar su calificación. Ésta es una cuestión de incentivos. ¿Queremos que las cosas se mejoren?, tenemos que incentivar. Si no se hace algo, vamos a seguir en esa mediocridad del «ahí se va» en la que estamos.

También admito que en esa época tuvimos algunos proyectos malos, como el *World Trade Center* y algunos créditos en varias partes de la República. Entiendo a los deudores, cuando se sube cinco veces la tasa de interés, imposible pagar. Además, en ese entonces no se tomaron las medidas que se adoptaron en Chile en los años ochenta, ni las que se apli-

caron ahora en Estados Unidos.<sup>9</sup> Con eso hubiéramos salido adelante. A riesgo de parecer repetitivo, creo que los bancos quebraron por el aumento de las tasas de interés, que eran impagables, aunado a los errores que cometieron.

En todo ese proceso unos bancos salieron más fortalecidos que otros. Banorte fue de los que salió mejor librado, porque en el proceso tuvo la virtud de quedarse con Bancen y con Banpaís. Nosotros no supimos vivir en ese ambiente de negociación. Este hecho, aunado a nuestras propias debilidades —que fueron bastantes— nos llevó a perder Somex.

Al final nos forzaron a vender el Banco Mexicano Somex a Santander casi regalado. Cerramos la operación a finales de 1996. Los españoles de Banco Santander adquirieron primero el 51% de las acciones de Somex y luego ya con aumentos de capital se quedaron con todo el banco. Lo compraron regalado, en nada. De 1,500 millones de dólares que le habíamos metido a Somex, en la valuación, se consideró que con 100 millones Santander había puesto el 51%. Luego de los 100 millones de aumento de capital que nosotros hicimos, Santander puso otros recursos. La cifra exacta no la tengo, pero creo que fueron 100 millones, y con eso se quedó con la plataforma. Después Santander compró Serfin y formó un banco grande, pero la entrada fue Banco Mexicano Somex.

Otra vez nos faltaron pantalones para pedir que nos intervinieran. La verdad, hubiera sido una solución, porque no teníamos créditos relacionados, ni ningún otro tema de ese tipo. Tal vez fuimos muy brutos, pero más vale flaco en la pradera que gordo en el corral. Cuando llegaron los espa-

---

<sup>9</sup> Nota del editor: Tanto en Chile como en Estados Unidos el gobierno compró acciones de los bancos en problemas, de facto estatizándolos temporalmente. Luego revendió o está en proceso de revender las acciones nuevamente al sector privado. En el caso de México, parece haber sido imposible por la carencia de recursos del gobierno en ese momento, en parte por la crisis externa que vivió el país.

ñoles de Banco Santander fueron muy arrogantes. Yo veo lo que pasa hoy en España con estos banqueros que nos dijeron que éramos tan idiotas, y pienso: «Así es la vida», pero en ese momento fue muy doloroso.<sup>10</sup>

#### MI REGRESO AL SECTOR BANCARIO

134

Yo salí de Banco Mexicano Somex en diciembre de 1996, cuando entró Santander. Unos meses trabajé de manera independiente. Con tres o cuatro colaboradores de Somex, fui socio de Xitus, una especie de banca de inversión que era muy famosa y hasta hoy lo es.

Un día se me apareció un buen amigo mío, Juan Gallardo, y me ofreció un puesto en *Credit Suisse First Boston*. Por otro lado, me buscó para este mismo trabajo el presidente de ese banco. Me fui a trabajar tres años con ellos a *Wall Street*. Me pagaban mucho, era un muy buen puesto y tenía la edad adecuada para eso. También acepté el cargo porque se me antojaba trabajar en el ambiente más competido del mundo, que era *Wall Street*. Fue una buena experiencia, estuve ahí cerca de tres años, pero llegó un momento en que decidí que no era lo mío. Tenía que hablar con mi gente a las nueve de la noche o a las tres o cuatro de la mañana, viajar a Sao Paulo, a Johannesburgo. En fin, me salí y vino la oportunidad de hacer un grupo para comprar Ixe Banco en el año 2000. Reuní a un grupo de capital cien por ciento mexicano, con gente que había sido accionista de Somex.

Ixe nació en 1995, cuando le otorgaron una de las franquicias para operar un banco por Internet, «un banco para que no vayas al banco», creo que era el lema. Luego vino mi

<sup>10</sup> Nota del editor: La crisis mundial de 2008-2009 provocó que varios bancos españoles tuvieran problemas serios por su excesiva exposición y malos créditos.

buen amigo Carlos Septién, quien estuvo en Banamex mucho tiempo, en Bancomer y en Banco Azteca, y hoy es el director del Grupo Elektra. Formamos una AFORE para levantar el capital. A los dos años se la vendimos a Prudential y recuperamos la inversión, lo que nos permitió capitalizarnos. Hace algunos años entró *J.P. Morgan* a Ixe con un porcentaje, a través de un fondo de capital privado, y hoy esa institución es dueña del 27% de Ixe. Queremos estar en el mejor de los mundos, tener la parte internacional, pero nos sentimos un banco orgullosamente mexicano.

Hemos tenido nuestros tropezones y nos hemos llevado nuestros abollones, pero seguimos en Ixe en el negocio bancario.







# LA PRIVATIZACIÓN Y EL RESCATE BANCARIOS: PROCESOS EXITOSOS A PESAR DE LOS ABUSOS<sup>1</sup>

◊ Carlos Gómez y Gómez ◊

## TRAYECTORIA PERSONAL

Yo conocía el ámbito bancario porque mi familia fue accionista de Banco Nacional de México (Banamex): mi abuelo, mi padre y yo también, aunque nunca participé directamente en ese banco, ni en sus consejos de administración. Mi abuelo, mi padre y mi familia fueron y hemos sido industriales.

Mi carrera financiera —que de mis actividades profesionales, fue la que más me apasionó— la inicié a raíz del acto más trágico que ha habido en la historia de las finanzas en México: la estatización de la banca realizada por el presidente José López Portillo el 1 de septiembre de 1982. Yo la llamo, y siempre la he llamado, estatización, no nacionalización, porque el capital de los bancos estaba en manos de mexicanos cuando los estatizaron. De hecho, algunos mexicanos habían rescatado la participación accionaria de los bancos que pertenecía a extranjeros, como era el caso de Banco Nacional, en el que tenían participación los franceses.

Cuando López Portillo estatizó la banca, yo era conseje-

.....  
<sup>1</sup> Narrativa de la entrevista que le di a Enrique Cárdenas el 15 de febrero de 2010.

ro de don Burton Grossman en Banco Continental, aunque conservaba acciones de Banamex. En esa época, mi padre y mi abuelo ya habían muerto. Después de ese golpe, a muchos empresarios les dio miedo la situación que reinaba en México. Raymundo Leal decidió irse a vivir a Estados Unidos y yo le compré Invermexico, que era una casa de bolsa. Por ese entonces, a las casas de bolsa les llamaban «banca paralela».

138 Me tocó vivir la crisis de 1987 —cuando los mercados se derrumbaron— ya en Invermexico. Vino después toda esa etapa tan difícil del *crack* bursátil. *Wall Street* perdió 500 puntos en un solo día, lo que representaba en aquella época una caída de 30%. Nosotros tuvimos una acción importante en Invermexico, que siempre actuó de manera muy transparente. Nunca tuvo los problemas de algunas otras casas de bolsa. Cuando Miguel de la Madrid decidió empezar a vender los CAP (Certificados de Aportación Patrimonial) en forma minoritaria al sector privado, mi familia compró algunos títulos, pensando que tal vez algún día vendría la privatización de la banca.<sup>2</sup>

#### ADQUISICIÓN DE BANCO MEXICANO SOMEX

Resulta que la privatización sucedió antes de lo que nosotros esperábamos. Para mi sorpresa, en 1990 Carlos Salinas de Gortari, junto con su Secretario de Hacienda, Pedro Aspe, empezaron el proceso de privatización bancaria. Yo lo vi como una oportunidad única en la vida. Siempre había querido participar en el sistema financiero. Por eso decidí intervenir en el proceso de la privatización de la banca, con la

.....  
 2 Nota del editor: Los Certificados de Aportación Patrimonial constituyó la forma como el gobierno vendió el 33% de las acciones de los bancos estatizados al sector privado, de acuerdo con la reforma constitucional llevada a cabo por el Presidente Miguel de la Madrid en diciembre de 1982.

idea de entrar en la subasta de Banamex. Además de que en mi familia habíamos sido accionistas, era el banco que mejor conocía y, en aquella época por lo menos, se le consideraba la joya de la corona.

Invermérico era entonces una casa de bolsa muy chiquita en comparación con Banamex, así que armé un grupo de accionistas basado principalmente en el Grupo Desc, del que era fundador. El accionista principal era mi suegro, don Manuel Senderos. Fernando Senderos, mi cuñado, ya había tomado en esa época la presidencia del grupo. En el grupo estaban, por así decirlo, los accionistas antiguos de Banamex.

139

El gobierno buscaba a un grupo de inversionistas que se acercara al de Roberto Hernández, que era el principal postor por Banco Nacional de México, y quien acababa de perder hacía dos años con Carlos Slim en el proceso por adquirir Teléfonos de México (Telmex). Así conocí a Guillermo Ortiz, que en esa época era Subsecretario de Hacienda. Formé un grupo muy interesante, con una situación muy abierta y muy transparente, como lo que he hecho siempre. Les dije a los accionistas: «Si en el proceso de privatización ganamos el Banco Nacional de México, participan ustedes. Si perdemos, no necesariamente se tienen que quedar en Invermérico, porque la casa de bolsa es nuestra».

Entré a la subasta de Banamex y perdí con Roberto Hernández y Alfredo Harp. Todos los accionistas que eran de mi grupo se fueron y se volvieron los accionistas de Hernández y Harp en la puja por Banco Nacional de México. Se fue Ángel Losada, Carlos González Nova, la familia Franco, en fin, pero todo se hizo con una transparencia y una apertura total.

Sin embargo, siguió el proceso de privatización de la banca y vino la subasta de Bancomer, en la que también pensaba entrar. Yo tenía una excelente relación con Pablo Aramburuzabala —que en paz descanse—, y él, a su vez, tenía una rela-

140 ción extraordinaria con don Manuel Espinosa Yglesias. En esa etapa tuve mucho contacto con don Manuel, lo iba a ver a su casa. Él había sido socio de Bancomer, con don Carlos Trouyet, con mi suegro, en la época de don Guillermo Jenkins. Todo eso lo sé por las historias familiares. A don Manuel le entusiasmó la idea de participar en la subasta, pero la verdad es que, por muchas otras consideraciones, nunca pudimos consolidar el grupo de accionistas. Nunca se me olvidará la postura de Don Manuel sobre Bancomer, creo que fue un dólar o un peso, algo así.<sup>3</sup>

El siguiente banco en subastarse fue Comermex. El principal postor para comprarlo fue Agustín Legorreta, con el antiguo grupo de Inverlat. Había en él gente como los Cosío, Antonio y Moisés, y varios que habían sido accionistas antiguos de Banamex. Antes de eso, dentro de Inverlat se había producido una división en dos grupos: el que encabezaba Agustín Legorreta y el de Manuel Somoza, quien era el director de Inverlat. En la votación perdió Somoza y se vino a trabajar conmigo en Invermexico. La razón fue que Luis Tamez, el director anterior que yo tenía en Invermexico, después de la subasta por Banamex, terminó muy estresado y decidió independizarse. Por cierto, Tamez había trabajado con Somoza y con Agustín Legorreta también en Banamex.

Manuel Somoza me convenció de que siguiera participando en el proceso de privatización bancaria y entré a la subasta por Comermex. En ella también perdí con Agustín Legorreta.

Finalmente, vino la subasta de Banco Mexicano Somex, que era la única institución bancaria que no quería comprar, porque nunca había sido estatizada ni privatizada. De hecho,

.....  
 3 Nota del editor: La autobiografía empresarial de Manuel Espinosa Yglesias se titula *Bancomer: Logro y destrucción de un ideal* México, CEEY, 2007 (2 edición), en este mismo Tomo, en la que aparece su visión sobre estos hechos, que es reproducido en este volumen.

siempre había estado en manos del gobierno. Ni siquiera tenía que ir a los números para conocer su situación. Pero en fin, presenté una postura que en ese momento parecía muy baja y quedé en segundo lugar. Eduardo Creel ganó la subasta y se quedó con el banco.

Después Creel anunció que no podía pagar. El gobierno entonces tenía dos opciones: una era asignarlo al segundo lugar y otra era convocar a una nueva subasta. No sé si por desgracia o por suerte, Pedro Aspe y Guillermo Ortiz me llamaron por teléfono y me dijeron que habían decidido asignarlo al segundo lugar. Así me quedé con el banco, varios millones de dólares más barato de lo que había ofrecido Eduardo Creel.<sup>4</sup> Por eso y porque Eduardo había trabajado con Somoza, en ese momento hubo gente que dijo que se habían puesto de acuerdo para bajar el precio de adquisición de Somex. Nosotros actuamos siempre en forma transparente y limpia.

141

Entré a la privatización pensando que el prestigio y la historia moral eran elementos muy importantes para conformar el grupo de control del banco adquirido. Sin embargo, hay que aceptarlo, una vez que se consideraba moralmente aprobado el grupo para comprar un banco, lo que realmente importaba era el monto que se ofrecía. Creo que el gobierno se equivocó y entraron al proceso de privatización bancaria muchos grupos que no estaban calificados.

Tuve entonces entrevistas con Carlos Salinas —Presidente de la República en esa época—, con Pedro Aspe —Secretario de Hacienda—, con Miguel Mancera —Gobernador del Ban-

.....  
 4 Nota del editor: El grupo de Eduardo Creel ofreció 2,629 millones de pesos por Banco Mexicano Somex, mientras que el grupo de Carlos Gómez y Gómez ofreció 1,877 millones de pesos. Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público *Desincorporación de entidades paraestatales; información básica de los procesos del 1° de diciembre de 1988 al 31 de diciembre de 1993*, FCE, 1994.

co de México, en ese entonces se llamaba Director—, con el mismo don Antonio Ortiz Mena, que fue con quien más trato mantuve. También me entrevisté con Guillermo Ortiz, entonces Subsecretario, que después fue Secretario de Hacienda. Me parece que el proceso fue totalmente transparente.

#### ROMPIMIENTO DE REGLAS EN LA PRIVATIZACIÓN BANCARIA

142 Ahora bien, es cierto que algunas reglas se rompieron. La más importante fue que el grupo de control no podía vender sus acciones antes de dos años, y hubo algunos que sí lo hicieron. Eso sucede mucho en México, se supone que una vez que las reglas se establecen no se deben cambiar, pero aquí sí se modifican. Ésta de hecho la cambiaron después. Si se va a los archivos, se puede ver perfectamente quién compró un banco, quien se lo vendió a otro, y quien después los fusionó.

Una de las fórmulas que algunos utilizaron —a mí jamás se me ocurrió— era que el propio banco apalancara a los accionistas principales para quedarse con la institución bancaria. A Somex lo pueden revisar perfectamente y no van a encontrar nada de eso. El dinero que pusimos, o lo conseguimos o era nuestro. En aquella época trabajábamos muchísimo con *JP Morgan*, que nos asesoraba cuando quisimos comprar Banamex, pero jamás en apalancarnos con el propio banco. Yo considero que ese recurso no fue un rompimiento de reglas, fue un pecado mortal.

Aunque algunos le achacaron el debilitamiento de los bancos a este recurso, no creo que haya sido por esto. Me parece que se trata de un tema moral. No debieron hacerlo porque no estaba permitido apalancarse para comprar los propios bancos. No considero que fuera su intención no pagar, ni hacer algo ilícito, ni tampoco debilitar al banco. Creo que, en su gran mayoría, la gente que se apalancó con el pro-

pio dinero de los bancos sí pensaba pagar. Quizá si México hubiera tenido un boom en ese momento, todo este asunto se hubiera tapado.

La dificultad radicó más bien en la dificultad para comprar el banco. Recuerdo que en el grupo nos cuestionábamos muchísimo de dónde íbamos a sacar el dinero para adquirir el banco. Conseguir al dinero para comprar un banco era muy complicado. En aquel momento, para la adquisición de Banamex, nosotros logramos juntar más de 2,500 millones de dólares en efectivo. Creo que nadie más lo pudo hacer, a menos que alguien lo haya sacado de su bolsa. Los demás usaron créditos correctos, porque lo hacían con otra institución de fuera. Algunos otros encontraron esa fórmula de apalancamiento y la aplicaron pensando que si no funcionaba podían dar las acciones de regreso. Ahora bien, la autoridad sí la aceptó. De haber sido de otra manera, ¿cómo fue que les otorgaba el banco? Mi percepción es que fue un pecado mortal moral, porque no se permitía.

143

En nuestro grupo, como no usábamos ese tipo de instrumentos para allegarnos recursos, calculábamos el monto de nuestra postura con base en el valor en libros del banco. Considerábamos que era lo más confiable, porque en aquella época no sabíamos cuánto iban a ganar los bancos. Por ejemplo, en Banamex —que era una joya excepcional— nos arriesgamos un poco más. En las otras subastas en las que participamos nos medíamos porque no nos alcanzaba el dinero. Poníamos una postura a ver si bastaba, pero no llegábamos. Por eso perdimos todas las subastas.

Conforme pasaba el proceso difícil después de la crisis, me di cuenta poco a poco que, por desgracia, había más grupos que habían utilizado esa fórmula. Ésa sí fue una gran sorpresa. Este recurso fue diferente a los créditos del artículo 73. Como dicen mis compañeros de Scotiabank: «Ésa es otra his-

toria». Hubo gente que aprovechó su posición de estar en el grupo de control del banco para darse préstamos personales y créditos relacionados para otros negocios, no para el negocio bancario. Eso también sucedió y fue un abuso.

144 Otra regla que también se rompió fue la siguiente: las autoridades no permitían que un solo grupo controlara más de un cierto porcentaje —creo que el 25%— de las acciones del banco. En aquella primera época que yo intervine con el Grupo Desc como el principal accionista, lo hablé con el Secretario de Hacienda. Aspe me dijo que no se podía tener más acciones y nosotros respetamos la norma. Luego nos enteramos de que algunos habían hecho no sé cuántas maromas para poder tener un porcentaje más alto y, con esto, el control.

Nos asignaron Banco Mexicano. Cuando entramos nos encontramos con lo que ya sabíamos qué habría. Ahora, aunque nunca ganamos una subasta, yo creo que no faltó información para los compradores. Por supuesto, hubo una negociación posterior con la Secretaría de Hacienda para ver si había o no una devolución. Como siempre ocurre en las negociaciones, el gobierno apretaba, pero yo considero que el problema principal no fue la falta de información, ni si los bancos se vendieron caros o baratos. Creo que más bien había que tomar en consideración el momento y el hecho de que el gobierno tenía urgencia por privatizar. Lo anterior hizo que el proceso fuera tan rápido.

#### RAZONES DE LA CRISIS

En aquel entonces todos estábamos muy optimistas: el crecimiento del país era muy acelerado y la inflación ya estaba controlada. No he podido olvidar el día que estuve con Pedro Aspe y me dijo: «Ya conseguimos que la inflación esté abajo del 10%. Ahora lo difícil va a ser mantenerla así». Todo iba



muy bien. Además, las perspectivas eran muy buenas: iba a haber un nuevo México. Se veía venir un boom: se darían muchos créditos, se crearían las reservas que fueran necesarias para que los bancos sanearan. Pero éstos no estaban preparados y no hubo tiempo para hacerlo.

Ya sabemos lo que pasó en 1994: los asesinatos de Luis Donaldo Colosio —el 23 de marzo— y de José Francisco Ruiz Massieu —el 28 de septiembre— y, como lo llama Salinas, el «error de diciembre». El país se derrumbó. No dio tiempo para sanear los bancos. Muchos de ellos —sobre todo los medianos y chicos— sí estaban en problemas y quebraron, pero lo mismo les pasó a los bancos grandes. Ellos decían que no habían quebrado, pero sí lo hicieron —yo también los conocía—. Se está igual de ahogado dos metros debajo del agua que doscientos. Las grandes instituciones bancarias también estaban quebradas. La prueba está en que a los bancos grandes también les tuvieron que comprar cartera, aunque al principio les dijeron que no iban a entrar en ese programa. Nos acabaron comprando cartera a todos, porque toda la banca estaba quebrada. Sin embargo, yo siento que el gobierno actuó en forma limpia.

También se dijo entonces que la quiebra se debía a que la banca había sido manejada por casabolseros que no veían el largo plazo. Yo tampoco creo que eso sea verdad. Sí pienso que hubo algunos grupos que utilizaron el poder como lo usan los mexicanos en todos los campos, para su beneficio personal, pero el mal manejo no fue por enfocarnos en el corto plazo. Considero que todos veíamos el largo plazo y creíamos que la banca iba a ser un gran negocio. Me parece que no nos equivocamos. Hoy los bancos valen muchísimo más de lo que valían en el momento de la privatización. En la actualidad nos damos cuenta de que la banca podía haber sido un extraordinario negocio, porque es el gran motor de la economía.

## CRISIS 1994-1995

146 En 1995 estalló la situación del país. En diciembre de 1994 el gobierno devaluó el peso. El dólar pasó de valer 3.30 pesos a casi 8 pesos. Esto cuando se daba la transición en la Secretaría de Hacienda de Pedro Aspe, el Secretario de Salinas, a Jaime Serra, el de Zedillo. Yo no sé si fue real, pero se decía que Carlos Salinas le había aconsejado a Ernesto Zedillo mantener a Pedro Aspe en Hacienda por lo menos seis meses más. Mucha gente decía que habían dejado al país sostenido con alfileres, apenas estaba sostenido, y le quitaron los alfileres.

Recuerdo que el 1 ó el 2 de diciembre, después de la toma de posesión de Zedillo, hubo una reunión con Jaime Serra, un hombre con todas las cartas de recomendación necesarias para sustituir a Pedro Aspe. Serra es una persona extraordinariamente inteligente y capaz. Junto con Salinas, fue el padre del Tratado de Libre Comercio, que ha sido exitosísimo desde su nacimiento hasta ahora. Considero que económica y comercialmente no ha habido ninguna política que se haya hecho mejor en México que ésta. Pero estaban los Tesobonos. Ése fue el gran problema: teníamos una deuda de cortísimo plazo que llegó en diciembre a 28,000 millones de dólares. Todo el mundo se dio cuenta que no era posible pagarla. Hubo un mal entendimiento en ese momento con los mercados, se creó una gran desconfianza y estalló la crisis.

A la crisis de 1995 se llegó con un exceso de créditos en los bancos. Los créditos se habían dado —en los que actuaron bien— en forma optimista, con la idea de que el país iba a crecer. La gente que contrató préstamos —me refiero a la que actuó con buenas intenciones— no podía pagarlos, porque su poder adquisitivo se vino abajo. Las personas que adquirieron créditos hipotecarios, por ejemplo, no los podían pagar y el valor de las viviendas se desplomó.

Me acuerdo haber ido a una cena con el presidente Zedillo en Los Pinos, en la que nos dijo: «A aquéllos que hayan actuado bien, los vamos a apoyar, a los que no, el peso de la ley va a caer sobre ustedes». Ya son públicos los casos de banqueros que el gobierno decidió que no habían actuado bien y se les persiguió.

Jaime Serra tuvo que dejar la Secretaría de Hacienda a los 28 días de haber entrado y el presidente Zedillo trajo en su lugar a Guillermo Ortiz. Guillermo nunca ha tenido sobrepeso, pero en esos meses adelgazó 12 kilos. En mi opinión, fue una extraordinaria decisión de Zedillo, porque Guillermo Ortiz logró la confianza de Estados Unidos. Logró también que Robert Rubin —entonces Secretario norteamericano del Tesoro— convenciera al presidente Bill Clinton de darle a nuestro país un préstamo por 50,000 millones de dólares. Esos recursos —que por cierto nunca se usaron en su totalidad— dieron una gran confianza a los mercados y volvió un poco la tranquilidad. Pero la economía real ya estaba afectada.

147

#### ESTRATEGIA PARA SALVAR A BANCO MEXICANO

Para afrontar la crisis bancaria, el gobierno utilizó el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA), que ya existía, pero era un instrumento cuyos recursos no alcanzaban para el tamaño de la crisis. Entonces lo que había que hacer era estudiar institución por institución, para determinar cuáles necesitaban la ayuda más urgente. Me acuerdo de que en esa época me reuní muchísimas veces con Eduardo Fernández, presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Él conocía todos los bancos y las autoridades fueron analizando cada uno de ellos. Así establecieron reglas generales, como la compra de cartera, para que los accionistas volvieran

a poner dinero.<sup>5</sup> A los bancos grandes, Bancomer y Banamex, los dejaron al final.

148 Algunos banqueros empezaron a hacer estrategias. Yo tenía una relación muy cercana en ese momento con Bancomer, y la estrategia que elaboramos fue la fusión de ambas instituciones. Queríamos fusionar a Banco Mexicano con el banco comercial, que era Bancomer. Ya teníamos un arreglo, nos entendíamos muy bien, pero no pudimos concretarlo porque para ello se necesitaban las famosas compras de cartera y en aquel momento el gobierno había determinado que los bancos grandes no iban a entrar en ese programa. Por cierto, después sí los dejaron participar.

Al fallar esta estrategia, cada uno de nosotros empezamos a ver alternativas. Yo exploré dos: Santander y el Banco de Boston. Me acerqué a Santander porque conocía desde hacía 20 años a Emilio Botín y a su hija Ana Patricia. Santander no había invertido en México durante la privatización, porque consideraba que el momento no era el adecuado, que los bancos aún no estaban limpios. La verdad, fue muy acertada esa decisión, pero estaban esperando una oportunidad de entrar al país.<sup>6</sup> A Emilio Botín, dentro de Iberoamérica, los dos países que siempre le han gustado son México y Brasil. El otro banco con el que tuve contacto fue el Boston, que después se fusionó con el *Fleet Financial Group* de Massachusetts.

El Banco Mexicano sí entró al programa de compra de cartera que ofrecía el gobierno. Los accionistas le volvimos a meter recursos al banco, no porque sintiéramos que esa inyección de capital hubiera sido suficiente para salir adelante, sino porque no queríamos ser intervenidos. Deseábamos ganar

.....  
5 Nota del editor: Ver en el Tomo I los testimonios de Eduardo Fernández y Patricia Armendáriz sobre los programas desarrollados para el rescate bancario.

6 Nota del editor: Ver el testimonio de Joaquín Ávila sobre este tema en el Tomo III.

tiempo para conseguir un socio, como finalmente lo hicimos.

Así, en octubre de 1996, logramos que Santander comprara el Banco Mexicano, que ha sido el acierto más grande que he tenido en mi historia de banquero. En ese entonces, ante la situación difícil en la que nos hallábamos, cada quien trataba de encontrar fórmulas de solución. El gobierno intentaba ver cómo salvaba a los bancos. Las autoridades intervinieron muchísimas instituciones bancarias, les quitaron la administración y, cuando se toparon con malos manejos, hubo persecución. Los bancos, por nuestra parte, también buscábamos una salida. En el proceso de limpieza de las instituciones bancarias, algunos justos pagaron por pecadores. Me parece que se debió haber ayudado más a quien había actuado bien, pero otra vez volvemos al tema de la moralidad. En nuestro país lo moral no es lo que más cuenta.

149

Luego comenzaron las liquidaciones de bancos chicos que no pudieron sobrevivir. El gobierno comenzó a dar muchas concesiones para nuevos bancos. Al día de hoy, ya desaparecieron todos. De esa época sobreviven Invex de Juan Guichard, que es una persona muy seria; Interacciones de Carlos Hank, y Banco IXE, que ahora lo compró el grupo que trabajaba conmigo, el de Enrique Castillo.<sup>7</sup>

## EVALUACIÓN DEL RESCATE BANCARIO

Creo que la actuación del gobierno en ese momento fue muy buena. Los ahorros de la gente se protegieron al cien por ciento. Cualquier persona podía ir a retirar su dinero de los bancos todos los días. Ésa fue la gran diferencia con otras crisis. Luego vimos el caso de Argentina, donde se hicieron los

.....

<sup>7</sup> Nota del editor: Actualmente fusionado a Banco Mercantil del Norte.

«corralitos» y resultó un desastre.<sup>8</sup> El rescate bancario mexicano tuvo un costo enorme, alrededor de 80,000 millones de dólares o cerca del 19% del PIB. Sin embargo creo que fue barato, porque si el gobierno hubiera declarado un «corralito», la situación hubiera sido terrible y nos hubiera llevado varios años superarla. Obviamente, como en cualquiera de estos trances, hubo gente que se comportó bien y otra que procedió mal, pero el balance, a mi juicio, es excelente.

150 Los banqueros nunca hemos sido populares, ni lo seremos jamás. En una crisis como en la que estaba el país, hacer el rescate bancario fue muy mal visto. En ese momento era muy difícil demostrarle a la gente la importancia del FOBA-PROA. Muchas personas han satanizado el rescate bancario, pero, a mi juicio, no tuvo grandes errores. Todos los accionistas perdieron su dinero, tanto los que habían actuado mal, como los que lo habían hecho bien.

Coincido con los detractores del rescate en que hubo gente que abusó. López Portillo tenía razón cuando decía en 1982, «empresas pobres, empresarios ricos». En su campaña por la presidencia Andrés Manuel López Obrador se equivocó en criticar al rescate en sí, porque estuvo bien hecho. Creo que Andrés Manuel confunde una cosa con la otra. Yo, al ser presidente de los banqueros durante el rescate bancario, tuve una muy buena relación con él cuando era presidente del PRD (Partido de la Revolución Democrática). Me parece que con el FOBA-PROA se radicalizó y ahora le gana el hígado. Por desgracia, cada vez se hizo más difícil hablar con él de estos temas.

Yo justifico, incluso, que se haya salvado a los bancos

.....  
 8 Nota del editor: Se denominó «el corralito» a la decisión del gobierno argentino, durante la crisis financiera y macroeconómica de 2001-2002, de impedir que los usuarios de la banca retiraran sus depósitos, mas que en una pequeña proporción y sólo gradualmente. Todavía continúan los litigios sobre este tema, aunque la mayor parte de los depositantes han recuperado sus ahorros al cabo de varios años.

grandes, a Bancomer y a Banamex. Eso estuvo bien y se hace en todo el mundo. La famosa consigna *too big to fail* (demasiado importante como para quebrar) se aplicó entonces y qué bueno, porque son las anclas del sistema financiero.

Otra cosa que se le ha criticado al rescate bancario es que las instituciones bancarias a la postre no quedaron en manos de mexicanos. Si ese hubiera sido el objetivo, durante el colapso bancario se hubiera apoyado a los bancos mexicanos como se hizo con los españoles durante su crisis. Tal vez mucha gente no estará de acuerdo conmigo, pero creo que incluso eso se hizo bien. Con las medidas que se tomaron en ese momento, en México nos adelantamos a lo que es hoy la banca en el mundo, porque creamos una banca muy fuerte, sólida, bien capitalizada, modernizada, con sistema, apta para tomar riesgos. Las autoridades de ese momento, como Guillermo Ortiz —gobernador del Banco de México—, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, en fin, actuaron muy bien.

151

En todo caso, el error del rescate bancario fue, en mi opinión, que las personas que abusaron no fueron castigadas como se debió haber hecho, pero yo no tengo ninguna objeción que hacerle al rescate general.

#### MI LABOR COMO PRESIDENTE DE LOS BANQUEROS

En febrero de 1998, poco después de haber asumido la presidencia de la Asociación de Bancos de México, fui a presentarme con Felipe Calderón, entonces presidente del PAN (Partido Acción Nacional), y con Andrés Manuel López Obrador, quien en esa época presidía el PRD. Yo no los conocía, pero a partir de ahí mantuve una muy buena relación con ambos. Platicaba con ellos todo el tiempo. Al principio, me pasé horas hablando con Andrés Manuel. Gozaba las conversaciones

con él. De repente, un día me preguntó: «Carlos, ¿quiénes son los banqueros honrados y quiénes no son honrados?». Le respondí: «No, tú mejor investigalo». Teníamos una excelente comunicación. Después, por desgracia, su postura se fue radicalizando.

152 Tuve muchísimas juntas con ellos dos y con gente del PRI (Partido Revolucionario Institucional) de marzo al 12 de diciembre de 1998, fecha en que se votó en la Cámara de Diputados la Ley del IPAB, y la manera de darle cauce al rescate bancario. Organizamos un extraordinario cabildeo para superar la crisis de los bancos. Yo llegué a reunirme con los 500 diputados y con todos los senadores.

Tuve un gran apoyo gremial para hacer el cabildeo. Me reunía con mis compañeros banqueros, con Roberto Hernández, Antonio del Valle, Ricardo Guajardo, Alonso de Garray, Eduardo Carrillo, José Madariaga, en fin, con todos, a veces hasta las tres o cuatro de la mañana. Considero que hoy ya lo puedo decir, dos personas que me ayudaron mucho fueron Manuel Medina Mora y Héctor Rangel Domene, quienes me fueron asignados por Roberto Hernández y Ricardo Guajardo. Los dos ocupan hoy puestos muy destacados: Manuel encabeza Citigroup y Héctor dirige Nafinsa (Nacional Financiera). En el día a día, ellos dos fueron de gran apoyo. Por la parte del PRI, me ayudó Federico Reyes Heróles. Con Federico me sigo viendo hasta la fecha, no se diga con Héctor y Manuel.

También me apoyó mucho en el trabajo cotidiano Carlos Castillo Peraza, con quien hice una extraordinaria amistad. Creo que fue la persona que más me ayudó en el PAN. Todavía tengo un dibujo que él me hizo de lo que llamaba «los nódulos del PAN», para que yo supiera cómo estaban todos los grupos de poder en ese partido y cómo llegarle a cada uno. Entonces me iba a ver a Vicente Fox a Guanajuato. Viajaba con él en su



helicóptero donde me enseñaba cosas, antes de sus campañas. Iba también con Carlos Medina Plascencia, por un lado, y luego con Bernardo Ardavín. La participación del PAN era crucial porque el presidente Zedillo ya no tenía la mayoría en el Congreso para lograr la aprobación del rescate bancario.

Yo todavía no me explico por qué el presidente Zedillo no mandó los pasivos del FOBAPROA antes al Congreso. La crisis duró todo 1995. El país empezó a salir a finales de ese año, y el Presidente tuvo todo 1996 y una parte de 1997 para enviar al Congreso el rescate de la banca, cuando todavía el PRI mantenía el control de la Cámara de Diputados. Pienso que no se imaginaron el tamaño del problema. Creyeron que en un artículo transitorio —el famoso quinto transitorio— iban a poder pasar los pagarés del FOBAPROA como deuda pública y que nadie se iba a dar cuenta.

153

Tal vez se debió al cambio en la Secretaría de Hacienda. Zedillo nombró a Guillermo Ortiz presidente del Banco de México en diciembre de 1997. Cuando Ángel Gurría entró a la Secretaría de Hacienda en sustitución de Guillermo Ortiz se dieron cuenta del problema. Del primero de enero al 31 de marzo de 1998 armaron la iniciativa para convertir los pagarés del FOBAPROA en deuda pública. En ese momento se hizo todo el alboroto y empezaron todos los temas que hasta la fecha siguen vigentes. Temas de los que gente como Andrés Manuel López Obrador aún habla.

A mí también me tocó el nacimiento del IPAB (Instituto para la Protección al Ahorro Bancario) cuando era presidente de los banqueros. Nos costó un trabajo enorme convencer al PAN de crear el IPAB y sus normas de funcionamiento. A tal grado estaba reacio Acción Nacional a aceptar ese Instituto, que se tuvo que dejar que ellos nombraran a algunos de los consejeros independientes, como Adalberto Palma y Alejandro Creel.

Yo le insistí muchísimo a Acción Nacional —y creo que fue un acierto— en que si ellos querían ganar el poder y, como decían, «sacar al PRI de Los Pinos», tenían que apoyar a ese partido y aprobar el rescate bancario. Les argumentaba que el rescate de la banca era indispensable para que México saliera adelante, independientemente de que hubiera gente que hubiera abusado. El PAN jaló con el PRI y ganó la Presidencia de la República con Vicente Fox en el año 2000.

154 El PRI, en cambio, no ha jalado con el PAN en estos casi nueve años que lleva fuera de la Presidencia. Ya se deberían haber hecho las reformas necesarias para que el país avance: la laboral, la política, la fiscal, que llevamos años posponiendo. Ahora se lo digo al PRI como en ese momento se lo dije al PAN: «Si ustedes quieren el poder en el 2012, ¿no prefieren tener un país ya con una reforma fiscal y una base fuerte?». En aquella época, Acción Nacional lo entendió y se pudo aprobar en la Cámara de Diputados el rescate bancario.

En Los Pinos quienes más me apoyaron fueron Emilio Gamboa y Fernando Lerdo de Tejada, que era Secretario del Presidente en el aquel momento. También tenía reuniones muy interesantes con todos ellos. El presidente Zedillo tuvo una gran confianza en mí. De todas las autoridades financieras también recibí un gran apoyo: de Ángel Gurría como Secretario de Hacienda; de sus subsecretarios Martín Werner y Tomás Ruiz; de Miguel Mancera en Banco de México y después de Guillermo Ortiz.

Hice amigos en muchos lados. También en los medios de comunicación, tanto en televisión como en radio. En aquel momento principalmente entablé amistad con Carlos Loret de Mola, que tenía apenas 21 años y una vez lo sacaron del pescuezo en San Lázaro, porque se metió en el pasillo. En fin, recuerdo tantas anécdotas de esa época, que es imposible contarlas todas. Llegué a tener 40 entrevistas de radio a la semana

y yo repetía exactamente lo mismo, porque eran con diferente entrevistador. Una labor de cabildeo muy intensa, sin duda.

Incluso traté con los deudores de los bancos. Hasta con el Barzón tuve una buena relación.<sup>9</sup> Mientras tenía lugar la convención en la que me nombraron presidente de los banqueros, afuera estaba desarrollándose simultáneamente una reunión del Barzón, y yo salí a conversar con ellos. No se lo esperaban y ahí comenzó mi amistad con Alfonso Ramírez Cuéllar. Alfonso es un hombre listo, obviamente defiende los intereses del Barzón, pero no es un suicida y se puede hablar con él. Mi amigo Alfonso Ramírez Cuéllar y yo hicimos un plan para apoyar a los deudores.<sup>10</sup> A veces nos rodeaban algún banco con grupos de señoras y niños para que no entráramos a trabajar. Entonces yo le hablaba a Ramírez Cuéllar: «Alfonso, déjame trabajar, los volvemos a atender. Vamos a vernos en la unidad fulana. ¿Cómo le hacemos, cómo los ayudamos?». Siempre pudimos solucionar las cosas con él.

155

Pusimos en marcha las llamadas treguas judiciales para evitarnos problemas, pero llegó un momento en que ya no pudimos mantenerlas. Recuerdo que estaba reunido con Ramírez Cuéllar en la Asociación de Bancos y teníamos más de 500 barzonistas afuera en la calle cuando tuve que comunicárselo. Él me pedía: «Por favor, Carlos, díles que cuando me nos otros 60 días de tregua judicial». Le contesté: «Alfonso,

.....  
 9 Nota del editor: El Barzón es una asociación civil que se convirtió en un movimiento de deudores de la banca a partir del inicio de los años noventa, y que redobló su actividad a partir de la crisis de 1994-1995 y del rescate bancario. Participó activamente con las autoridades financieras y la banca para el diseño e implementación de los programas de apoyo a deudores.

10 Nota del editor: El costo fiscal de los programas de apoyo a deudores llegó a 168.3 mil millones de pesos en 2004, mientras que los bancos aportaron 34.3 mil millones de pesos para apoyo a deudores. Fuente: Auditoría Superior de la Federación, *Informe integral sobre la fiscalización del rescate bancario de 1995 a 2004*, México, ASF, 2005, pp. 237 y 239.

un día vamos a tener que enfrentar ese problema y es hoy. No les puedo dar un día más de tregua judicial. Hasta aquí llegamos». Me gané su confianza y pudimos manejar bien las cosas.

Los años de mi presidencia de la Asociación de Bancos fueron una experiencia extraordinaria para mí.



# CONFÍA: DE SU PRIVATIZACIÓN A LA DESTRUCCIÓN DE UN IDEAL

◊ Jorge Lankenau Rocha ◊

## MIS INICIOS EN LA BANCA

**M**i trayectoria como banquero parte de la oportunidad de estudiar becado en *Wharton School*, la escuela de negocios de la Universidad de Pennsylvania. Ahí cursé una maestría conjunta en finanzas y administración, una maestría en administración y una especialidad en mercadotecnia y finanzas. En esa especialidad me concentré algo más en finanzas que en mercadotecnia. A mi regreso a México, trabajé en HYLSA a principios de los años setenta.

Mis inquietudes en torno al mundo de las finanzas iniciaron desde muy joven, puesto que mi padre me encargaba todos los asuntos bancarios del grupo que entonces se llamaba Grupo Valores Monterrey, que tenía una serie de instituciones. En esos tiempos, se presentó la oportunidad de integrarme como analista bursátil a Financiera Aceptaciones, una

---

1 Nota del editor: Jorge Lankenau no pudo revisar ni el título ni el texto final de esta narrativa de la entrevista que le hizo Enrique Cárdenas el 16 de febrero de 2009 por razones de salud. No obstante, los editores cuentan con la versión grabada de esa entrevista y de otro material que el Ingeniero Lankenau le entregó a Enrique Cárdenas en esa ocasión. Cualquier posible error de interpretación es responsabilidad de los editores.

parte del Grupo. Después surgió la oportunidad de ingresar al área internacional de Financiera Aceptaciones, la cual, entonces manejaba los financiamientos de todas las empresas de los grupos Visa y Alfa; esto es, estaban incluidas todas las empresas del mismo grupo de Valores Industriales S.A. A manera de amortiguador, cuando faltaba liquidez en las operaciones de esas empresas, se hacía uso de las líneas de crédito extranjeras, con más de cien bancos a nivel internacional. Yo me encargaba del manejo de toda esa parte financiera.

158

Después de pasar un tiempo en el área internacional, ingresé al área de financiamientos corporativos. Ahí me hice cargo de los proyectos de inversión y de otros en los que interesaría a Aceptaciones el manejo de todas las cuestiones de capitalización de empresas, ya fuera como capital de riesgo, emisiones de obligaciones y demás operaciones de terceros. Ahí adquirí experiencia en todo lo relacionado con la emisión de papeles.

Posteriormente, pasé al área industrial, en una empresa llamada Petrocen. Ahí participé en la parte comercial, además de brindar apoyo sustancial a la parte financiera. Debido a que la matriz de esa empresa se trasladó a México, fue entonces que comencé a trabajar en Banpaís, donde tuve a mi cargo la tesorería, los encajes legales de aquella época y todas las demás cuestiones relacionadas. Mi abuelo y Benjamín Salinas habían sido los fundadores de Financiera del Norte, que después se convirtió en Banpaís. Era el año 1978 ó 1979 cuando comencé a trabajar en este banco. De ahí que mi experiencia sea muy extensa en las diferentes áreas bancarias.

Durante los años en Banpaís, me tocó vivir la nacionalización. Al expedirse el decreto de nacionalización, enviaron como director un gran banquero, don Alfredo Luengas, quien contaba con gran experiencia en el grupo de Londres y México, el cual posteriormente se convertiría en grupo Ser-

fin. Don Alfredo me brindó la confianza de dejarme como encargado de todo el banco durante los primeros tres meses de la nacionalización al final del gobierno de López Portillo, porque él vivía en la Ciudad de México y no podía estar al pendiente de todas las actividades en Monterrey. Así, al trabajar en Banpaís, tuve la oportunidad de participar en negociaciones importantes, como la compra de Banco Unión en la zona de Mexicali y del Pacífico, y también la compra del Banco del Sureste, en Yucatán. También llevé a cabo adquisiciones de otras instituciones, lo cual me brindó los conocimientos sobre los procesos de compra de bancos.

159

#### VIVENCIAS DE LOS AÑOS OCHENTA. LOS AÑOS DE BANPAÍS, BANK OF AMERICA Y ÁBACO.

Todavía durante mi estancia en Banpaís, en 1984, surgió una oferta de trabajo en *Bank of America* donde me hicieron responsable de la sucursal de la zona norte, que era la más importante de ese banco. En esos años jugué un papel estratégico dentro de la institución por mis conocimientos y contactos, tanto con la banca como con las empresas regiomontanas, pues la mayoría de los créditos del *Bank of America* estaban con el Grupo Monterrey, con empresas como Cemex, HYLSA, etc. Durante esos años, también en *Bank of America*, surgió la oportunidad de participar en lo que en aquel entonces era la banca paralela, es decir, las casas de bolsa. Yo había sido el encargado de la dirección de la casa de Bolsa de Banpaís, aunque formalmente no tenía el nombramiento de director. En ese momento, se presentó la posibilidad de adquirir la concesión de Operadora de Bolsa, de la cual era titular Eduardo Legorreta. Aunque Banpaís ya tenía una Operadora de Bolsa en Ciudad de México, no había casa de bolsa alguna en Monterrey. La apertura de la Operadora de Bolsa

en Monterrey, llamada Ábaco Casa de Bolsa, nos permitió lograr una presencia muy importante en Monterrey, ya que, en un momento dado, llegamos a tener el 75% del mercado de valores de la ciudad.

160 En esos tiempos, Ábaco mostró una presencia fuerte y activa. Pese a su novedad —pues recién había abierto en 1985, cuando sucedió el gran temblor en la Ciudad de México—, estuvimos en condiciones incluso de brindar apoyo a otras instituciones como Nacional Financiera a la cual prestamos unos pisos de nuestra propiedad. También permitimos que utilizaran una línea telefónica que nunca dejó de funcionar. En los años del temblor en la Ciudad de México, nos abocamos a hacer una labor social, apoyando a las personas de Monterrey que tuvieran familiares, empresas u otras relaciones en la Ciudad de México. Esas personas podían encontrar un punto de reunión en los pisos que conservábamos en la Ciudad de México después del temblor. Así pues, a pesar de la crisis y del temblor, Ábaco arrancó como un proyecto de gran éxito, con el apoyo de los inversionistas más importantes.

#### PROPUESTAS Y APUESTAS. LAS SUBASTAS DE LOS BANCOS

Después vino la oportunidad de participar en una subasta para la adquisición de los bancos. Como es sabido, la subasta es siempre la manera más costosa de adquirir un banco. Por cuestiones afectivas, pero también por la experiencia que ya teníamos con Banpaís, decidimos participar en la subasta. Lo conocíamos perfectamente, con todo y sus fallas y problemas. También conocíamos a todas las personas que laboraban ahí y, por esas razones, nos pareció una adquisición muy interesante.

Así que decidimos concursar en esa subasta en la cual participaron, en total, dos grupos de Monterrey: el grupo



que yo representaba y otro grupo representado por Policarpo Elizondo y Julio Elizondo, el hombre de negocios del acero, hoy día dueño de Afirme y buen amigo personal de Guillermo Ortiz. En una entrevista, le comenté a Guillermo Ortiz de nuestro interés en participar en la subasta, le presentamos a quienes eran los accionistas interesados y entramos.

Al mismo tiempo, con tan solo una semana para que se llevara a cabo la subasta de Banpaís, se llevó a cabo la subasta de Multibanco Mercantil, en la que participaron Ángel Rodríguez y José Madariaga, quien quedó como ganador de la misma. Extrañamente, y de una manera que a nosotros nos pareció irregular, a Ángel Rodríguez, quien unos días antes había perdido la subasta de Multibanco Mercantil, se le permitió participar en la de Banpaís. Cabe añadir que Rodríguez no se había presentado originalmente a la subasta, y que las otras personas quienes figuraban junto con él eran, en su gran mayoría, prestanombres. De esta forma, puesto que parecía evidente que el equipo de Rodríguez no reunía el grupo de inversionistas requerido para participar en la subasta de Banpaís, supusimos que teníamos muy buenas posibilidades de ganar, pero no fue así.

Nos informaron de nuestra derrota en la Ciudad de México. Para ello, me recibió personalmente el entonces Subsecretario de Hacienda, Guillermo Ortiz, quien me dijo que a él le tocaba dar las malas noticias, mientras que al doctor Pedro Aspe le tocaba dar las buenas. Por esto es que el doctor Aspe estaba recibiendo a Ángel Rodríguez y a su equipo. Como era de esperarse, yo manifesté mi inconformidad con las irregularidades que había percibido en el proceso, a lo cual, Ortiz reaccionó mal, llegando al extremo de echarme de su oficina. Así que volví de México sin haber adquirido Banpaís. Más tarde, reflexionamos y concluimos que, si queríamos adquirir un banco, tendríamos que mejorar nuestras habilidades para

hacerlo. Además, en parte, como una especie de disculpa por nuestro exabrupto con Ortiz, como reacción a la negativa de adquirir Banpaís, publicamos un desplegado en el periódico que decía: «En una subasta no se gana ni se pierde, se adquiere». Casi inmediatamente a la publicación del desplegado, recibimos una llamada del licenciado Luis Donald Colosio, quien se encontraba en Davos en ese momento. En esa llamada, me dijo que Confía era una buena adquisición y que le daría gusto que yo presentara una oferta por ese banco. Para la adquisición de Confía competíamos con Manuel Somoza y con Agustín Legorreta.

En ese momento no tenía prevista la compra de Confía, puesto que entonces me dedicaba al negocio del fútbol y estaba en Acapulco, donde se llevaría a cabo el reclutamiento de jugadores. Pero volví de Acapulco cuando me avisaron que ya estaba lista la sala de información (*data room*), y que me esperaban a la brevedad para hacernos la presentación sobre el banco. Para ésta, me acompañó un equipo bien integrado de gente que incluso había trabajado conmigo en Banpaís y en otros bancos. Casualmente, a esa presentación asistí muy cansado y no pude mantenerme despierto durante ella. Eso desanimó mucho a los funcionarios encargados de la presentación y de la venta del banco. Pero lo importante es que entendimos lo que había que entender y seguimos adelante con el proyecto de adquirir el banco. Así, después de hacer los estudios y análisis necesarios, calculamos que aproximadamente un precio razonable por el banco podía ser 3.7 veces su capital contable. Ése era el número que yo traía en la mente. Sin embargo, yo iba acompañado por un grupo de empresarios entre quienes estaban José Maíz Mier y don Felipe Benavides, un hombre de negocios muy reconocido en Monterrey, además de gran empresario y gran persona. A Felipe Benavides se le ocurrió que el número tenía que ser capicúa y, por

esta razón, quedamos en que el número sería 3.73 para que así fuera.

Así pues, nuestra oferta definitiva fue de 3.73 veces el capital contable. Al abrirse los sobres, resultó que habíamos ganado, ya que el grupo de Manuel Somoza había ofrecido 3.7 veces el capital contable. Ganamos por 0.03 y debimos reconocer que el gobierno había adoptado una postura totalmente clara y limpia. Por una diferencia tan pequeña, el gobierno hubiera podido decidir que se trataba de un empate técnico y que, por lo mismo, podían elegir a uno de entre los grupos empatados o bien volver a convocar la subasta. Pero no fue así, puesto que nos adjudicaron el banco y el asunto quedó concluido.

163

#### UNA NUEVA ÉPOCA PARA CONFÍA

Durante mis conversaciones anteriores a la adquisición del banco con Guillermo Ortiz, éste mismo mostró mucho interés en la suerte de quien era entonces su Director General, Héctor Reyes Retana. Ante la inquietud de Ortiz, respondí que me parecía que el banco estaba muy bien manejado, que tenía pocos riesgos y que consideraba que Reyes Retana podía permanecer en su puesto. Ortiz estuvo de acuerdo y añadió que para el gobierno, era importante que permanecieran los mismos administradores en el banco.

La adquisición fue financiada con un préstamo. Cuando estábamos reuniendo el dinero, se puso en contacto con nosotros un banco internacional para ofrecernos un préstamo quirografario de 250 millones de dólares, avalado con mi pura firma. Ello se debía a que tenían papel que únicamente podía ser utilizado para deuda mexicana, como por ejemplo, para la adquisición de bancos y otras operaciones semejantes. Este banco demostró una gran confianza en mi firma y,

fuera de fijar tres meses como plazo de pago, dejaron muy abiertos los términos de pago de la deuda. Fue muy interesante el darme cuenta de la confianza que había logrado despertar en un grupo de banqueros, a quienes había conocido desde que estaba en el área internacional de Aceptaciones, y quienes estaban dispuestos a dar en préstamo una cantidad de dinero tan significativa con mi sola firma como garantía. Claro está, había conciencia de que, paralelamente, era necesario buscar accionistas para la compra del banco. Entonces, mientras pagábamos el préstamo del banco, durante los primeros dos o tres meses a partir de la designación como ganadores de la subasta, mi labor más importante fue la de reunir a los inversionistas para pagar el préstamo y dejar ese asunto concluido.

En subastas subsiguientes —esto hay que decirlo—, los compradores de los bancos tuvieron plazos de pago mucho más generosos, puesto que el gobierno tomó conciencia de que en otras subastas se habían fijado plazos muy estrechos. Nosotros tuvimos que cumplir con el plazo de únicamente dos o tres meses. No obstante el plazo tan breve, fuimos exitosos y pagamos al banco la totalidad de la deuda, lo cual fue realmente satisfactorio. Durante esos dos o tres meses, todo el equipo se hallaba completamente dedicado al éxito de la transacción: buscando el capital o analizando a detalle el estado del banco, para ir más allá de las meras apariencias. La sorpresa mayor que tuvimos fue una situación que hoy es común, que está de moda: había mil millones de dólares invertidos en derivados. Así, ya comprado, nos dimos cuenta de que el banco había asumido el riesgo por mil millones de dólares de créditos a empresas para nosotros desconocidas, las cuales se estaban llevando las utilidades, puesto que el riesgo cubría cualquier falla en el tipo de cambio. Aunque no se tenían previstos problemas en el tipo de cambio, de cualquier

forma, no consideramos sana para el banco esa situación.

Al momento de la compra del banco, no teníamos manera de conocer la situación de los derivados. Teníamos acceso únicamente a lo que aparecía en el *data room*. La situación de los derivados no era visible porque las operaciones de derivados eran simplemente garantías de estas empresas. Con ello no debe entenderse que la información disponible sobre los bancos era insuficiente. De hecho, había mucha información en el *data room* y la cuestión principal era saber interpretarla. No considero que el gobierno haya intentado engañarnos durante el proceso de la compra del banco, pues éste fue transparente y realizado de acuerdo con una regulación más o menos estricta. En todo caso, el problema principal se dio con el Director General, Héctor Reyes Retana.

165

Fue a raíz de la situación de los derivados, que surgieron diferencias importantes con el Director General y hubo necesidad de pedirle su renuncia. Ello cambiaba lo acordado previamente con el doctor Ortiz, de mantener a Reyes Retana en el puesto. Sin embargo, mi responsabilidad ante el banco, y sus accionistas era mi prioridad, por lo que procedí como estimé que era correcto.

La renuncia de Reyes Retana causó un problema grave, pues para llevarse a cabo, hubiera tenido que pedir la anuencia del gobierno. Por estar acostumbrado a trabajar en la iniciativa privada, no pensé en la necesidad de pedir tal cosa. Cuando trabajé en Banpaís, yo le preguntaba a Adrián Sada, mi jefe, qué decisiones tomar y no pedía su opinión al gobierno. Consideré entonces que era lo mismo. Pero mi decisión de no fue bien vista por éste.

Así, después de escuchar un informe presidencial de Carlos Salinas en Palacio Nacional, cuando hacía fila para la salutación que se hacía en aquel entonces, me topé con Guillermo Ortiz, quien ya iba de salida después de saludar a Salinas.

Inocentemente, sin saber qué ocurría, simplemente lo saludé: «¿Cómo estás, Guillermo?», a lo que respondió con una serie de majaderías, reclamándome mi ocurrencia de pedir la renuncia a Héctor Reyes Retana. Me acusó de haberlo corrido como si se tratara de la servidumbre, que esas no eran formas. También me dijo que me iba a arrepentir, que iba a saber lo que era tener a Hacienda en mi contra; que me arrepentiría de ello toda mi vida.

166 Por el enfrentamiento con Ortiz, en ese momento me desmayé y quedé tendido ahí, a medio Palacio Nacional. La prensa se dio cuenta del altercado y, claro está, hubo reporteros que tomaron fotos. En la prensa de Monterrey todo esto se publicó, incluso como un evento curioso. Obviamente, mi esposa se preocupó mucho. Por esta razón, después de una junta de trabajo de tres días con todo el personal del banco, mi esposa me programó una consulta en Houston para hacerme una revisión integral. Después de esta revisión exhaustiva me comunicaron que yo padecía del *possum syndrome* o «síndrome del tlacuache». Mi cuerpo, al sentir una amenaza muy grave, optó como salida perder el conocimiento para evitar la presión.<sup>2</sup> Al cabo de este incidente, recibí llamadas del doctor Pedro Aspe quien me dijo que no me preocupara, que no le diera importancia a la reacción de Guillermo Ortiz, que él a veces se enojaba.

Por otra parte, a los pocos meses de la adquisición del banco, éste ya había superado los problemas de los derivados. Después de todo, era un banco que había sido administrado de manera muy conservadora. Fue muy buena adquisición. Claro está, el banco tenía los problemas habituales de cualquier otro. Las computadoras, por ejemplo, estaban muy

---

<sup>2</sup> Nota del editor: El periódico *La Jornada* publicó una fotografía de ese suceso en que aparece Jorge Lankenau desmayado, y se encuentra reproducida en este Tomo.

viejas y tuvimos que cambiar todo el sistema operativo de máquinas IBM a unas PC *Hewlett Packard*. El cambio de sistema de cómputo implicó un riesgo importante para el banco, puesto que si no tomábamos la decisión de renovar nuestro sistema, no habría quien nos diera mantenimiento por las máquinas viejas que entonces teníamos. Así que se optó por cambiar todo el sistema operativo. De ese cambio surgieron buenas oportunidades para el banco, como por ejemplo, el trabajo conjunto con *Microsoft*. Alrededor de 1997, antes de que saliera al mercado el programa *Windows*, nosotros ya lo estábamos desarrollando junto con *Microsoft*. De hecho, nosotros comenzamos a utilizar *Windows* mucho antes de que fuera puesto en circulación comercial. Por esta razón, hubo relación con el segundo de mando de Bill Gates, quien nos visitaba con frecuencia.

167

De esta forma, uno de los grandes logros de nuestro banco fue el de la modernización de sus sistemas operativos.<sup>3</sup> En realidad, logramos implantar un sistema muy avanzado puesto que no existía otro banco en el mundo con nuestro sistema operativo. Todos los bancos tienen un sistema de *main frame*, es decir, todas las operaciones se centralizan en una sola máquina. Por esta razón, cuando se cae esta única máquina, se colapsa todo el sistema. Nosotros teníamos un sistema operativo totalmente descentralizado.

Ya con nuestro sistema operativo altamente modernizado, surgió la oportunidad para el banco de asociarse con *General Motors (GM)*, que quería abrir una sucursal de *GMAC Auto Financing* en México, la empresa financiera de *General Motors*,

---

<sup>3</sup> Nota del editor: En su edición del 8 de marzo de 1996, el *Wall Street Journal* publicó un artículo de su reportero Craig Torres sobre la estrategia modernizadora de Jorge Lankenau al frente de Confía. El artículo subraya su estilo de administración de pocas jerarquías y dispuesto a despedir desde amigos y cientos de empleados, hasta al antiguo director general, Héctor Reyes Retana.

para constituir arrendadoras. Para lograr este fin, GM consideró que la mejor manera de lograrlo sería por medio de una asociación con un banco mexicano. Con este propósito, se acercaron a Citibank para que los ayudara a ponerse en contacto con los principales bancos mexicanos, como Banamex, Bancomer, Serfin, y con el banco español Santander.

168      Nosotros nos enteramos de las intenciones de GMAC a través de algún contacto personal, con lo cual pudimos pedirles que nos tomaran en cuenta, cosa que ellos instruyeron a Citibank que hiciera. Realmente el punto decisivo para GMAC, fue la excelente impresión que les causó nuestro sistema. Así que, para nuestra gran sorpresa, ellos decidieron no asociarse con los bancos grandes sino con el nuestro, que era uno de los más pequeños. Después constituimos una sociedad en la que Confía participaba con el 51% y ellos con el 49%. Sin embargo, estábamos conscientes de que el *expertise* en el manejo del arrendamiento era de ellos.

No todo mundo estuvo de acuerdo con la idea de la alianza entre GMAC y Confía. Cuando acudí a notificar la firma del acuerdo entre GMAC y el banco a Eduardo Fernández, entonces presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, me dijo textualmente que yo no podía concretar ese acuerdo porque *General Motors* era la empresa más grande del mundo que cotiza en bolsa. El acuerdo, en todo caso, lo tendría que celebrar GMAC con Banamex, Bancomer o Serfin pero que con Confía no se podían asociar. Entonces no hubo más remedio que informarle al presidente de GMAC Corporation en Detroit, que desafortunadamente, no había manera de asociarnos con ellos. A lo anterior, él respondió que ellos, como los empleadores privados más grandes de México, podían arreglar esa situación. Así pues, me pidió que volviera al día siguiente a la oficina de Eduardo Fernández, pero que en esta ocasión, me acompañaría una persona enviada por él desde Detroit.



Me reuní con el funcionario de Detroit a las once de la mañana del día siguiente en la oficina de Fernández. Cuando nos reunimos con él, el norteamericano afirmó que ellos querían asociarse con Jorge Lankenau, no tanto con Confía, sino con Jorge Lankenau. A ello, Eduardo Fernández respondió que no había problema, con lo cual finalmente nos asociamos con *General Motors*, en gran parte por la modernidad de nuestros sistemas. Eso causó que Citibank reconociera todo el valor del banco.

Finalmente, firmamos el acuerdo con GMAC el 22 de diciembre de 1994, fecha en que había sucedido una devaluación. Lo firmamos en las oficinas de Monterrey pues ellos habían aceptado que las oficinas centrales fueran en Monterrey y no en México. Así fue que comenzamos a manejar muchos créditos a través de la arrendadora. Al comparar los créditos que manejaba el banco con los que manejaban otros, recuerdo que Bancomer manejaba alrededor de dos mil créditos en un año, mientras que nosotros, en tan solo tres meses, llevábamos ya 19 mil créditos. Muchos de ellos, obviamente, respondían al fondeo de los automóviles llevado a cabo por Abarrenda, como se llamaba la nueva empresa arrendadora de GMAC y el banco. En realidad, no teníamos problemas.

Esto fue hasta 1994, año de la devaluación. El banco había crecido, y por ser un banco pequeño, el banco tomaba muy poco riesgo, con muy poca cartera en vivienda, salvo algunos cuantos proyectos grandes. Se trataba fundamentalmente de una cartera sana. Incluso los fondos de Abarrenda eran fondos conseguidos directamente por el nombre de *General Motors*.

## LOS AÑOS NOVENTA Y EL ADVENIMIENTO DE LA CRISIS

Poco después de la adquisición del banco, y de la renuncia de Reyes Retana, comenzó un deterioro en la economía mexica-

na, acompañada de una alta inflación. Ante esta situación, en 1994, para bajar el índice de inflación, el gobierno mexicano tomó la decisión de aumentar las tasas de interés. Después, a inicios de 1995, el alza de las tasas aumentó fuertemente y me percaté de un gravísimo error. Por ejemplo, en el otorgamiento de un crédito de vivienda, la regla general era que el pago por el capital más los intereses no podía exceder el 25% del salario de una pareja. Entonces, para el caso de un ingreso familiar de 10,000 pesos, el pago por una casa de buen nivel no podía exceder los 2,500 pesos. Sin embargo, cuando la tasa se cuatricula, y asciende a un monto de 10,000 pesos, se habla entonces de la totalidad del ingreso familiar. Esta situación se vuelve incosteable para la pareja, la cual comienza a deber más intereses que capital.

Ante tal situación, ¿qué opciones tiene la banca? Un banco puede o caer en cartera vencida, o bien empezar a acumular deuda, con lo cual los montos debidos ascienden a dimensiones intolerables. Por esta razón, me acerqué a Guillermo Ortiz a quien advertí que la situación de las tasas de interés acabaría con la banca, que se estaba cometiendo un muy grave error. A ello Ortiz contestó que se trataba tan solo de un globo, de una burbuja que tendría que reventar más temprano que tarde, que la burbuja se controlaría y que entonces no habría más problema. Así, tomamos la decisión de no subir las tasas de interés por tres meses, porque, como fuera, se trataba sólo de una burbuja, ¿para qué asustar a los clientes? Además, después de todo, no teníamos a tantos en esas condiciones, sobre todo en la parte de crédito a la vivienda, que afectaba principalmente al patrimonio familiar. Así podíamos absorber sin grandes dificultades las fallas del sistema, pues no eran gran parte de nuestra cartera.

Sin embargo, la totalidad del sistema financiero estaba afectada puesto que los deudores comenzaron a caer en

mora. Cuando se llevó a cabo la adquisición de los bancos, en esos tiempos se nos exigía un 6% de capitalización, el cual podía ascender hasta un 8% en tiempos realmente difíciles. Un 33%, sin embargo, era una tasa en verdad muy alta. Entonces, obligaron a los bancos a emitir papel de obligaciones convertible en acciones, entre otros valores, para poder compensar ese capital. Ello agudizó la situación de los bancos, pues al tomar en cuenta la época de crisis, los accionistas que tenían otros negocios decidieron bajar su participación en el mercado, habida cuenta de las altas tasas de interés y de la restricción al crédito. En una situación realmente aguda, se le colocó a los bancos en una situación más difícil al imponerles un 8% de capitalización. Para bajar la inflación, se le impuso al banco subir las tasas de interés, pero los bancos, a su vez, no tenían tanto capital y también restringieron el crédito. Con ello, entonces, las empresas resintieron el impacto cada vez más y el círculo vicioso se hizo cada vez más grande. En lo que respecta a las personas que tenían créditos a la vivienda, donde se aplicaban penalizaciones y había reservas obligatorias ya establecidas para la banca, los nuevos reguladores impusieron condiciones inusitadas cuya aplicación, en mi opinión, fue un gran error. La imposición de una palanca financiera del 9, 10 ó el 14%, si está mal aplicada, puede tener efectos adversos. También puede suceder con una palanca financiera del 9 al 8 ó al 6%, si se exige, por la cartera vencida de la vivienda, un 60% del total de la cartera por ese crédito con problemas, cuando en un principio lo único que se tenía que penalizar eran los abonos vencidos.

Esa nueva regulación errada comenzó a aplicarse entre 1994 y 1995. Como éstos ya eran de propiedad privada, entonces comenzaron a endurecerse las exigencias. Pero ese endurecimiento fue contrario a toda lógica y demostraba, precisamente, la ignorancia de los reguladores sobre el funcionamiento de los

bancos y sobre el funcionamiento de una economía en el ámbito bancario. Hoy día, el mismo fenómeno se está viviendo en los Estados Unidos donde también hay un círculo vicioso: ante las exigencias de más capital y ante la dificultad de conseguirlo, el banco se ve compelido a cobrar o a enviar cartera. Así se reduce el crédito y las empresas ya no tienen acceso a éste. Bajo estas circunstancias, las empresas ya no pueden operar, caen más en cartera vencida y con ello caen también sus ventas. Con ello se sumó, a la crisis en bienes raíces, la crisis de la banca.

172

La crisis de los noventa vino de una decisión totalmente contraria a la buena salud de la banca, ya que no se ponderó la importancia vital que ésta tiene en cualquier país. Si la banca fuera un expendio de chicles en el barrio, pues no hay consecuencias si se dejan de vender chicles en la cuadra. Pero la banca está imbricada con todas las actividades económicas del país; si se deteriora, también, el resto de la economía. Las acciones del gobierno sobre los bancos fueron un error, no cabe la menor duda, porque casi todos los bancos quebraron. No hubo uno solo que de una manera u otra, no se viera afectado. Entonces hubo necesidad de rescatar los bancos. El rescate en sí fue otra aberración, pues el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) nunca protegió el ahorro. Si la estrategia del gobierno se analiza a la luz de la fórmula de Fray Luca Pacioli —activo igual a pasivo más capital— veremos que en el activo se tendrían que haber contabilizado todos los créditos que tenían los bancos, todos los préstamos que habían dado, mientras que en el pasivo, tendrían que haberse contabilizado todos los fondos de los ahorros de las cuentas de cheques, los certificados y en general el dinero del público, que es el que debió haberse protegido. Pero vemos que, en lugar de proteger el dinero del público, el gobierno hizo exactamente lo contrario. Forzó a los bancos a buscar capital en dónde pudieran encontrarlo. También forzaron a

los bancos a vender y a rematar los activos que tenía a bajos precios.

Luego, la espiral de crisis se agudizó de la forma siguiente: como los bancos estaban obligados a aumentar capital o a disminuir su cartera para cubrir el requisito de capitalización, la cartera se vendía a menores precios, lo cual traía consigo una recuperación por parte del banco cada vez menor. Por otra parte, si el banco tenía que aumentar su capital, ello limitaba la capacidad del banco de prestar más. De esta forma, entonces, se restringía el crédito y, al restringir el crédito, se truncaba la actividad económica. Así se coarta la economía, imponiéndole restricciones. Estas medidas, que en ciertos casos pueden funcionar como medios para controlar la inflación, pueden ser nocivas si no se aplican correctamente. En el caso de México, la aplicación excesiva de estas medidas tuvo consecuencias desastrosas para los bancos en los tiempos de la crisis. Fue así como el gobierno creó una debacle financiera. Si los bancos ya tenían pulmonía, el gobierno los sacó al frío para probar su resistencia. Así fue como acabó con los bancos.

173

#### ¿RESCATE DEL AHORRO O DE LOS BANCOS GRANDES?<sup>4</sup>

Como se mencionó antes, el gobierno, en lugar de abocarse al rescate de los ahorradores y poner a su disposición liquidez y apoyo, obtuvo activos de los bancos grandes a su valor nominal. El FOBAPROA compró los activos malos al 100% de algunos bancos grandes y en forma discrecional, para quitarles los

---

<sup>4</sup> Nota del editor: El 3 de mayo de 1998 apareció en *Excelsior* una larga entrevista que le hizo Jaime Contreras Salcedo a Jorge Lankenau en el Penal de Topo Chico, Nuevo León. En ella, el entrevistado da una larga explicación del proceso de crisis y rescate de la banca mexicana. El archivo del CEEY cuenta con una copia de este artículo.

llamados activos tóxicos y ayudar a su recuperación, a cambio de una cierta capitalización que no siempre se cumplió.

174 Fue así como se fomentó el acabose de los bancos, especialmente de los bancos medianos y pequeños que no recibieron un apoyo equivalente a los grandes. Parecía que había una consigna de reducir el número de bancos, tal vez para estar en condiciones de entregárselos a los extranjeros. Entonces, se llevaron a cabo fusiones dentro de los bancos medianos y pequeños, para que se fueran absorbiendo unos dentro de otros, hasta que quedaran pocos bancos. La razón de la debacle fue muy clara: los activos malos de los bancos, que el gobierno había comprado inicialmente al 100%, se vendieron a otros particulares a un 10 ó un 15% de su valor, quienes los revendieron a un 30, 50, 70 y hasta un 80% de su valor. Esto es, los créditos se vendieron por parte de especuladores a cuatro o cinco veces su valor de compra en detrimento de la recuperación del FOBAPROA.

Por tanto, si los activos que adquirió el FOBAPROA de la banca llegó a unos 80 ó 100 mil millones de dólares, y sólo recuperó el 80 ó 90%, quiere decir que el FOBAPROA perdió entre 65 y 90 mil millones de dólares. ¿Qué representó para el país la pérdida de esos cuantiosos recursos? ¿Por qué hablo del país y no de las instituciones bancarias? Porque es ampliamente sabido que las instituciones que subsistieron recuperaron la totalidad de su inversión al cabo de dos o tres años y que han sido muy productivas, al grado de generar hoy día la totalidad de sus utilidades para sus matrices en el extranjero. Entonces, ¿cuáles fueron las implicaciones de esos 65 ó 90 mil millones para el país? Según una declaración de Ernesto Zedillo, hecha en la última cumbre de Davos, se trata del 20% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Para uno con grandes necesidades sociales, con problemas graves de miseria, de seguridad social y de educación, el sacrificar una parte tan

sustanciosa del PIB fue lo más nefasto que se pudo hacer. El gobierno se regodeó en haber salvado el ahorro, pero había otras formas de salvarlo. Entre ellas, la más sencilla consistía en dar tiempo a los bancos para que amortizaran sus pérdidas. Tan sencillo es como cuando se compra un edificio y el mismo se amortiza en un periodo de diez años. Así no resulta necesario invertir en capital para el edificio porque hay un reconocimiento de que se irá amortizando. Se trata de algo tan sencillo como una fórmula aritmética.

Cuando compramos el banco, era uno muy sano porque teníamos una tasa del 7% de capitalización obligatoria y el requisito era del 6%. Un día, repentinamente, las autoridades, como respuesta a la crisis, impusieron una tasa obligatoria de capitalización del 8% y resulta que estábamos quebrados porque teníamos el 7%, es decir, un punto debajo de lo requerido. Ante esa situación, no había otro camino que reconocer la quiebra. Otra situación hubiera sido si a los bancos que hicieron esos préstamos se les hubiera permitido comer y digerir sus malos activos en un plazo de 10 años, con todas las utilidades pendientes. En cierta forma, se trataba de responsabilizar al banco de recuperar sus créditos por su propio interés. De otra forma, con tan solo deshacerse de sus créditos malos, le trasladaba al gobierno toda la responsabilidad de asumir el problema y de resolverlo.

En el caso de Confía, nosotros teníamos un plan de rescate propio, del cual nosotros nos haríamos responsable sin implicar al gobierno. Así, en el mes de julio de 1997, presentamos un proyecto de capitalización de Confía mediante el cual, proponíamos una serie de estrategias como la reorganización del banco; un redimensionamiento que implicaba reducción de sucursales, una simplificación importante de niveles ejecutivos y una reducción de la planta laboral; y otras medidas como aumentar el nivel de comunicación formal en

la organización, un incremento en el adiestramiento y capacitación intensivos en los niveles operativos y el refuerzo del management a niveles medios y superiores.

Además, desde un mes antes, Confía ya había acordado mediante una carta de intención (*Memorandum of Understanding*), con *First City Financial Corporation* y *Cargill de México S.A. de C.V.*, el plan de capitalización y reorganización para el banco. Este plan de capitalización con *First City* y con *Cargill* estaba sujeto a la aprobación de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), la cual se esperaba para mediados de ese mismo mes de julio.<sup>5</sup> Sin embargo, la CNBV, en lugar de respaldar los esfuerzos de Confía por sortear sus dificultades por sí mismo, presionó brutalmente para que Confía fuera comprado por *Citibank*, a muy bajo precio. La CNBV impidió nuestros esfuerzos por reestructurar los pasivos de Confía e incluso los tildó de descabellados. Pero ahí no se detuvo el sabotaje de Eduardo Fernández, presidente de la CNBV, al plan de capitalización de Confía. También recibí amenazas de su parte si llegaba a buscar el apoyo de otras autoridades, el Presidente Ernesto Zedillo, entre ellas.

176

Al final, después de haber sido intervenido por el gobierno y yo ser encarcelado, Confía fue vendido por el gobierno mexicano a *Citibank* por unos 195 millones de dólares, cantidad que superaba únicamente en 45 millones de dólares al valor contable del banco. Además del bajo precio, esta venta se llevó a cabo libre de riesgos para *Citibank*, pues aproximadamente tres cuartas partes de la cartera de préstamos por 4,000 millones de dólares fue asumida por FOBAPROA. Con

---

<sup>5</sup> Nota del editor: Estos editores cuentan con una copia de esa carta de intención y del plan de capitalización de Confía mencionado, fechada el 12 de junio de 1997. También contamos con copia de una carta de *Aon Risk Services, Inc.* de Nueva York fechada el 26 de junio de 1997 en la que se menciona su intención de coordinar esfuerzos con varias instituciones extranjeras para inyectar hasta 270 millones de dólares de capital al Grupo Financiero Confía.



debida razón, Winston Lacayo, director de banca de inversiones de la oficina mexicana de SBC Warburg Dillom Read, asesora de Citibank en el acuerdo, entonces calificó esta venta como una «ganga» de acuerdo con el reportaje de Jonathan Friedland para el *Wall Street Journal*.<sup>6</sup>

En mi opinión, lo que coincide con el mencionado plan de reestructuración de Confía que le presentamos a las autoridades en julio de 1997, el gobierno debió haber dejado que los bancos asumieran la parte de responsabilidad que les correspondía, sin abandonarlos enteramente, y prestando los apoyos necesarios para que los bancos continuaran operando. También debieron haber permitido que los accionistas eficientes recuperaran su dinero con sus propios recursos. De esta forma, los que no fueran eficientes, perderían su banco. El gobierno debió haber impulsado que los accionistas capaces utilizaran sus propios medios para salir adelante. Por supuesto, no estoy en contra de que el gobierno apoye a los accionistas, pero este apoyo no puede ser a costa del pueblo, como lo indican las cifras que hoy se manejan.

Por otra parte, habría que preguntarse qué tanto del FO-BAPROA fue destinado para pagar los créditos de los bancos grandes y en qué cantidades vendieron los bancos estos créditos a terceros. Obviamente, por los volúmenes de créditos, los bancos con mayor cartera eran los bancos más grandes. Entre Serfin, Bancomer y Banamex tenían del 70 al 80% del mercado. En el caso de Serfin, los accionistas sí sufrieron pérdidas; en los casos de Bancomer y Banamex —casos muy comentados y discutidos— la venta de estos bancos a los extranjeros fueron operaciones libres de impuestos porque así lo dicta la ley, a pesar de las grandes ganancias que se habían logrado por el apoyo del gobierno a estos bancos. A pesar de

---

<sup>6</sup> Estos editores cuentan con una copia del periódico mencionado, sin fecha.

que el dinero de los contribuyentes fue utilizado para rescatar estos bancos, este dinero nunca volvió al tesoro público. Así, lo que fue una ganancia monumental para los bancos, se perdió para el país. La pérdida se refleja en los ingresos y utilidades de los bancos grandes.

178 Para determinar los errores en toda esta política bancaria, hay varios aspectos que se deben tomar en cuenta. Por mi experiencia de carácter más conservador, la opinión que me he formado de las instituciones financieras internacionales no ha sido buena. A mi juicio, la reglamentación del capital de las instituciones bancarias que se impuso en esos tiempos, pretendió hacer una transformación en las fórmulas ya concebidas sin que esto tuviera éxito. Por otra parte, queda la duda aún si se trató de incompetencia o si fue una cuestión de ambición y mala fe. Los funcionarios mexicanos que tenían a su cargo la política bancaria no eran banqueros, es verdad, por lo que impusieron reglas influidas por tendencias internacionales sin gran conocimiento de causa. No hay mejor momento que el presente para constatar que esas reglas han fallado en todo el mundo: en Inglaterra, España y en Estados Unidos. Estas reglas no han servido para nada.

#### CRISIS GLOBAL, ¿CONSUELO DE MÉXICO?

El caso de la crisis actual en Estados Unidos no es como la mexicana de 1994-1995, un problema derivado de la alza en las tasas de interés, sino de la presencia de malos créditos. En el caso actual de Estados Unidos, la regulación obliga a la venta de los créditos malos; sin embargo, en lugar de realizar la venta de estos créditos malos, el banco responde que tiene necesidad de capitalizarse. Esto es, el banco argumenta que debe capitalizarse porque los créditos son malos. Para ello, el banco fortalece sus reservas y, por lo mismo, tiene activos

que luego resultan ociosos, porque, o no puede conseguir capital, o de plano porque dicho capital sale muy caro. Entonces, los activos que iban a destinarse para conseguir capital tienen que venderse. Sin embargo, tales activos tienen que venderse con un castigo, no al valor real de la cartera de determinada empresa o de cierto grupo inmobiliario. El banco tiene que vender estos activos por debajo de su valor real. Entonces, el cliente del banco, que está en proceso de crecimiento, y pide un crédito al banco, le es negado el crédito por el banco ya que este mismo se encuentra obligado por el regulador a responder a la problemática de la cartera vencida que dimana de la crisis inmobiliaria. Por responder a la crisis inmobiliaria, el regulador, al castigar a los bancos, creó toda una crisis bancaria.

179

De esta manera, el banco ya no pudo prestarle a *General Motors*. Con esto, GM ya no tuvo recursos para fabricar autopartes en México. Lo que comenzó como una crisis hipotecaria, se convirtió en una crisis financiera global. Ello debido al craso error de llevar a cabo un control de capital; un requerimiento de capital más elevado no es solución para la crisis. De ahí que los bancos se resistan a tales medidas y que, entonces, los apoyos se dirijan a los ahorradores. Pero luego comenzaron las imposiciones de restringir el capital de los bancos y eso los incentivó a incumplir la regulación, la consecuente imposición de multas y la quiebra de los bancos. Con ello, se extinguió el capital —conseguido a costo muy bajo— que tenía el banco y que éste prestaría a sus clientes tradicionales. Así se cerró el círculo vicioso.

En la crisis actual lo que subyace es un problema de concepción, de paradigmas que no se han sabido romper y que causan problemas. En lugar de castigar al banco, hay que apoyar al depositante para que no retire su dinero. Mientras la banca en general no esté afectada, el deudor va a pagar por-

que va a seguir teniendo trabajo. De nuevo, tomando el caso de *General Motors*, como esta empresa ya no tuvo acceso a los créditos de los bancos, ya no podrá continuar fabricando automóviles por lo que tendrá que despedir trabajadores. Más aún, las personas que pierden su trabajo son las que están en proceso de pagar sus casas, las cuales dejarán de pagar porque se han quedado sin trabajo. Para empeorar las cosas, estas personas, además de que dejarán de pagar sus casas, retirarán el dinero que tenían depositado para su manutención, y el sistema se colapsa.

180

Toda la economía funciona como un vaso comunicante con la banca. No pasa nada si los reguladores cometen un error con la banca en tiempos de auge. En buenos tiempos, cualquier idiota puede ser un regulador bancario. El verdadero reto es la regulación bancaria en tiempos de crisis, porque la banca es todo y hoy día resulta que tenemos una situación de crisis global en el sector bancario.

#### DE VUELTA A MÉXICO Y A SU FALLA POLÍTICA Y REGULATORIA

Volviendo al tema de la regulación de la banca en México, los cambios en la regulación nacional iniciaron con el resurgimiento de la banca privada. Éste fue el momento en que inventaron y arrancaron la nueva regulación. El gobierno consultó con expertos e importaron estos cambios en la regulación. Esto siguió a una época caracterizada por un gran crecimiento en el crédito privado durante la cual, los bancos tuvieron una expansión notable. El surgimiento de la regulación terminó con el crecimiento del crédito privado y de la banca. No se puede negar que hubo problemas de incompetencia por parte de los banqueros. Efectivamente, hubo créditos mal otorgados, pero lo más grave fue el aumento de las tasas de interés en cuatro tantos. Ante la falta de liquidez, en

esos tiempos solía decirse que los activos estaban muy pasivos y que los pasivos estaban muy activos. Esto es, las empresas inmobiliarias tenían activos cuyo valor no aumentaba —estaban pasivos— y los pasivos, a su vez, tenían unas tasas de interés altísimas. En un movimiento regresivo, se volvió al sistema de la palanca financiera. Retrospectivamente, es fácil culpar al banquero, pero el problema real fueron las tasas de interés. Se fijaron tasas de interés asesinas para la banca y por los deudores.

El resumen de la crisis es realmente sencillo. El gobierno subió las tasas de interés a un grado incosteable para quienes habían contratado los créditos. Ello se debe al fuerte cambio de condiciones en las que originalmente fueron contratados. Las familias no estaban preparadas para afrontar el cambio en las tasas de interés. Luego, como si se tratara de una broma de mal gusto, a los deudores que de por sí ya no podían solventar las nuevas tasas de interés, les impusieron intereses moratorios más graves para castigarlos. A los bancos, por otra parte, también les impusieron condiciones realmente nocivas. Ante los incumplimientos de pago por parte de los deudores a los bancos, los reguladores restringieron la capacidad de los bancos de otorgar créditos. Así se cerró el círculo vicioso. Cuando este círculo vicioso afecta a un banco pequeño, esto no tiene mayores consecuencias. Sin embargo, este círculo rodeó a la economía entera y por ello el mal se extendió a todo el país. Las reglas causaron que los bancos se descapitalizaran y que no pudieran apoyarse entre sí para salvar la crisis.

En el caso específico de Confía, la situación de la cartera vencida iba razonablemente bien, al igual que las demás instituciones. Aun cuando hubo cifras que mostraron un incremento en la cartera vencida, ello se debió principalmente al hecho de que ésta no había existido anteriormente. Para

entenderlo, tan solo hay que recordar la entrada de la banca paralela, esto es, las casas de bolsa. Miguel de la Madrid dejó sueltas a las casas de bolsa para que emitieran papel comercial y financiaran a las empresas privadas. Por ejemplo, Femsa tenía necesidades de pago para solventar una operación, para lo cual solicitaba un crédito del banco. Luego, para pagarle al banco, se emitía papel comercial y con ello pagaban y podían echar a andar sus negocios. Las empresas se sorprendieron ante la facilidades que les prestaba una casa de bolsa para obtener capital y «darle la vuelta» al sistema.

182

Naturalmente, había reservas que se tenían que hacer puesto que existían créditos relacionados con accionistas o con consejeros. Obviamente, estos créditos te exigían más capital pero tampoco teníamos tantos de estos créditos, ni tampoco de naturaleza hipotecaria. Por esta razón, incluso las autoridades mismas afirmaban que nuestra cartera era más sana que otras. Incluso, cuando se suscitó una situación difícil, en la que los auditores intentaron hacer una observación en el balance, la autoridad, al enterarse, ordenó que la misma observación se hiciera a Banamex y a Bancomer pues se trataba del mismo auditor para estos bancos. Así, la autoridad ordenó la igualdad de trato entre todos los bancos. Esto quiere decir que la situación de Confía no era distinta a la de los demás bancos.



# PRIVATIZACIÓN, CRISIS Y RESCATE BANCARIO. MI VISIÓN COMO TESTIGO INFORMADO DE LOS HECHOS

◊ Joaquín Ávila Garcés ◊

## TRAYECTORIA PROFESIONAL ANTES Y DURANTE LA REPRIVATIZACIÓN BANCARIA

**E**mpecé mi carrera en el sector financiero en 1978, al regresar de Stanford tras cursar una maestría en ingeniería. En ese momento, el Banco Nacional de México (Banamex) estaba interesado en contratar ingenieros, bajo condiciones que me resultaron más atractivas que en el campo de mi profesión. Esto me permitió conocer el manejo de un banco desde distintas perspectivas. Algunos operadores bancarios como Rubén Aguilar, poseían profundos conocimientos técnicos, pero había otros personajes, como Francisco J. Alcalá, que tenían un conocimiento de diferente índole. Yo podía encargarme de un análisis de flujo de caja para otorgar un préstamo, pero Don Francisco me decía: «No le prestes a ese señor de San Luis Potosí, porque tiene esto e hizo aquello», etcétera. El manejo bancario en esta institución me pareció muy interesante.

En 1980, me encontraba bajo la guía de Juan L. Elek, ex director de Banamex, cuya tarea consistía en reformar la banca corporativa. Yo dejé Banamex un par de años en ese momen-

to, y no regresé hasta 1982, momento que coincidió con la nacionalización bancaria. Me reincorporé al área de bienes raíces, y trabajé en un proyecto de reubicación que Banamex tenía para sus oficinas corporativas, que planeaba trasladar a Jurica, en Querétaro. Mi situación financiera era mala en ese momento, ya que tenía una deuda en dólares que, aunque hoy no me parece gran cosa, en ese momento me pesaba más que la deuda externa a este país.

184 Fue entonces cuando estuve presente en el proceso de transición de 90 días que dirigió David Ibarra al frente de Banamex, tras su salida como Secretario de Hacienda en el gobierno de José López Portillo. Hubo gran caos, y aunque no permanecí por mucho tiempo en la institución, pertenecí a una generación de empleados de Banamex que hoy ocupan puestos importantes en la banca en México, como Marcos Martínez, Director de Santander, Luis Peña, Director de HSBC, Carlos Septién, Director de Banco Azteca, y Juan Guichard, dueño y Director de Invex. Todos ellos son aún mis amigos, y a lo largo de estos años hemos continuado reuniéndonos, por lo que he podido seguir de cerca la evolución del sistema financiero.

Una de las cosas buenas que trajo la nacionalización bancaria a Banamex fue la dirección de Fernando Solana Morales, a mi juicio, el mejor director que ha tenido este banco. Las expectativas, sin embargo, apuntaban en otra dirección en 1982. En aquel entonces se contrastaba a Solana —que venía de la Secretaría de Educación Pública y no tenía experiencia en el sector financiero— con el ex director del Banco de México, Ernesto Fernández Hurtado, quien fue designado director de Bancomer. La teoría era: pobre Banamex, se lo va a acabar Solana; en cambio, vean nada más qué banquerazo le mandaron a Bancomer. Y pasó exactamente lo inverso, Banamex rebasó por mucho a Bancomer. Solana no llegó más



que con su secretaria y probablemente una sola persona. Eso fue muy impresionante.

No obstante, debido a la desolación que trajo consigo la nacionalización de la banca entre quienes laborábamos en el banco, decidí hacer algo distinto con mi vida y trabajé en el sector minero-metalúrgico por seis años, en la Secretaría de Energía y Minas. Como funcionario de la secretaría, fui consejero de Sidermex, de Cananea, de Azufrera Panamericana, de Altos Hornos de México, y algunas otras empresas paraestatales. No me arrepiento de haber trabajado en el gobierno —era divertido— pero la situación de astringencia económica hacía muy difícil vivir de lo que me pagaban, y no estaba dispuesto a desviar recursos del erario.

185

Entonces regresé al sector financiero, a Libra Bank, un banco que en aquel momento se dedicaba a manejar créditos sindicados, en un consorcio en el que participaban el Banco del Espíritu Santo, Bancomer, Royal Bank of Canada y Chase, entre otros. Eran un total de diez. Estos bancos habrían de convertirse en algunos de los principales jugadores en el comercio de créditos reestructurados en el mercado secundario, durante la crisis de la deuda hacia finales de los ochenta y principios de los noventa.

En Libra Bank cerré la venta de Grupo Rassini a Antonio Madero Bracho. La deuda de este grupo pertenecía a Bankers Trust. Este banco quedó tan impresionado con la venta que me invitó a trabajar con ellos. En 1989 me nombraron su representante en México. Así estuve un año, pero no resultó como yo esperaba.

Después de eso, en 1990, conocí a Ana Patricia Botín-Sanz,<sup>1</sup> quien quería abrir un banco en México. De Santander

---

<sup>1</sup> Hija de Emilio Botín-Sanz, hasta la fecha Presidente del Banco Santander y Marqués Consorte de O'Shea.

yo sólo sabía que era un lugar en el norte de España, pero hubo varias cosas que me impresionaron de Ana: su ímpetu y su interés, que yo no veía en otros bancos extranjeros en nuestro país, y que contrastaba con la visión de los bancos ya establecidos, que veían un gran problema con la deuda, estaban concentrados en acumular reservas, en minimizar las pérdidas y únicamente buscaban la manera de salir del país. En cambio Ana, como representante de Santander, pese a no haber participado en muchos préstamos sindicados, veía una gran oportunidad y buscaba la forma de hacer negocios. Y eso fue sumamente interesante para mí. Me uní a su equipo, abrimos una oficina en México y a los dos meses —a solicitud de Ana y pese a mi renuencia— me fui a vivir a España.

Desde mi posición, en Santander España, viví muchas experiencias en el ámbito financiero y participé en préstamos importantes a diversos empresarios mexicanos, tales como Emilio Azcárraga y Lorenzo Zambrano. Traté, sin embargo, de cuidar siempre los intereses del banco al que representaba. Un ejemplo fue mi negativa de permitir a Cemex hacer derivados con el dinero producto de un contrato que estábamos celebrando, ya que en mi opinión los haría incumplir con el pago de su deuda. El tiempo se encargó de darme la razón, ya que el día de hoy, Cemex debe más de 15 mil millones de dólares producto de sus operaciones financieras. Evidentemente, mi negativa a participar en este tipo de operaciones hizo que la relación con Cemex se enfriara.

En España me convertí en el primer Director General de Banco Santander que no era español, y seguí la crisis de México de 1994 de cerca. Santander se mantuvo durante todo ese año a la expectativa, limitándose a realizar operaciones de *investment banking* y *trading*, comprando y vendiendo empresas.

## SOBRE LA REPRIVATIZACIÓN BANCARIA

Poco antes de 1990, se hablaba ya de que los bancos mexicanos se iban a privatizar. Había dos tipos de bancos para un extranjero: los que podías comprar y los que no. Banamex, Bancomer y Serfin entraban en este último grupo. En lo personal, me parecía una decisión muy sana, ya que estos tres bancos representaban el 70% del sistema de pagos del país y era conveniente mantenerlo así. Santander sólo poseía un banco en Latinoamérica, específicamente en Chile, y no parecía interesado en incrementar su participación en la región. No obstante, el Banco Bilbao Vizcaya (BBV), que era archirival de Santander entonces (y lo sigue siendo hoy en día) se involucró en México en la compra masiva de acciones de Probusa, generando un sentimiento de competencia por la adquisición de un banco mexicano. Yo me mantuve firme en la postura de no comprar, pese a la presión del propio gobierno mexicano, encarnado en la figura de Guillermo Ortiz, quien insistía en que adquiriéramos un banco por tres o cuatro veces su valor en libros.

La estrategia del gobierno mexicano parecía muy inteligente. Seducían a los potenciales compradores extranjeros a través de la reputación que estaba adquiriendo la economía mexicana, generando expectativas de que un banco extranjero, competitivo, con una buena estrategia de penetración, podía invertir su capital y ganarles cuota de mercado a los grandes bancos de este país. Sin embargo, al haber participado directamente en el proceso de valuación de un banco en ese entonces, conocía detalles que me mantuvieron al margen de la negociación. Primero, porque conocía la discrepancia entre el valor de venta y nuestra valuación, y segundo, porque se negaron a mostrarnos la cartera. Comprar un banco sin ver la cartera es como comprar un coche sin revisar el motor. Era

conocido el número de sucursales y los balances, pero, al final, se compraba cascarón. Era esencialmente la penetración de mercado lo que el gobierno quería vender.

188 Por otro lado, la valuación de los bancos —llevada a cabo por McKinsey & Co. de México— careció de credibilidad ante mis ojos. Esta consultora se encargó de llevar a cabo la valuación de nueve de los dieciocho bancos (los otros nueve fueron responsabilidad de la consultora Booz Allen & Hamilton de México). Tuve discusiones muy álgidas con Roberto Newell —entonces socio de McKinsey— acerca del problema de no incluir información sobre la cartera. El mismo Roberto cuenta la anécdota de la presión a la que se vio sometido por parte del Gobierno Federal para «dirigir» su dictamen hacia las favorables expectativas de desempeño de la economía mexicana, más que a la situación financiera de las entidades que se desincorporarían.<sup>2</sup>

A mi parecer, la renuencia a mostrar la cartera obedecía una estrategia del gobierno mexicano. Querían dar la imagen de un México tan efervescente y prometedor, que los inversionistas no tenían reparo en arrebatar los bancos a cuatro y cinco veces valor en libros. Recuerdo un verano previo a la crisis de 1994, en el que Valentín Díez Morodo, entonces Presidente del Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales (COMEXI), viajó a España y presentó un foro sobre la venta de bancos en México. Yo hablé en representación de Santander. Al estar frente al estrado, comencé a decir que los bancos se vendieron mal, que se vendieron caro, y que cuando esto pasa sólo hay dos formas de recuperar la inversión: tomando riesgos absurdos o cobrando tasas muy altas. Una vez más, el tiempo me dio la razón, en la medida que ambas cosas ocurrieron. Pero al término de mi plática, Valentín me dijo: «Eres un mal

---

<sup>2</sup> Nota del editor: Ver el testimonio de Roberto Newell en el Tomo IV.

mexicano, eso no se dice en público, ¿cómo te atreves?». También llamaron a Ana Botín de la Secretaría de Hacienda para reclamarle. Todo aquello que manchara la imagen ilusoria del boom mexicano era juzgado casi una traición a la patria.

La postura de Santander habría de cambiar hacia 1994. El presidente del grupo y padre de Ana, Emilio Botín-Sanz, comenzó a insistir en abrir un banco en México, tras el fallido intento de adquisición de un banco peruano que pasó a manos de su rival BBV. Emilio aún no tenía intenciones de adquirir un banco mexicano, sino de abrir un banco empezando de cero de acuerdo a lo establecido en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).<sup>3</sup> De esta forma, Banco Santander fue el primer banco extranjero en abrir un nuevo banco en México a través de Banco Santander Puerto Rico. En septiembre de 1994, El Santander invirtió el máximo del capital permitido en la ley para la apertura del nuevo Banco.

Trabajando aún en España, viajaba con mucha frecuencia a México y me percaté del clima de incertidumbre que prevalecía hacia fines de 1994. Ya en Madrid, y en conferencia con Emilio Botín, antes del cambio de gobierno en México, sugerí hacer una cobertura de la posición del banco en México. «¿Por qué?» me pregunta Botín. «Mira —le dije— los Tesobonos no existían a principio de año,<sup>4</sup> y hoy son más de 16 mil millones de dólares».<sup>5</sup> Mi comentario generó un acalorado debate, porque Ana se negaba a mi propuesta. Sus argumen-

3 En el TLCAN —en el artículo 1403 y en el Anexo VII sección B de la lista de México— se establecen los lineamientos que permiten a instituciones financieras de EUA y Canadá establecer filiales en territorio mexicano, sujetándose a una serie de restricciones.

4 Certificados de Tesorería de corto plazo valuados en pesos pero pagaderos en dólares al vencimiento.

5 Nota del editor: La emisión de Tesobonos al 30 de noviembre de 1994, era de 16,070 millones de dólares, y para el 31 de diciembre alcanzó la cifra de 26,671 millones. Fuente: Banco de México, Informe Anual 1995, México, 1996.

tos eran válidos: los bonos del gobierno mexicano estaban a punto de recibir la calificación de *investment grade*, y el reporte de *Salomon Brothers* era excelente. Que el banco se cubriera del riesgo cambiario, o *headgear* la posición, desde esta óptica, el cubrir el capital del Banco que se había inyectado en pesos y pasarlo a dólares, representaba dejar de recibir la tasa de interés en pesos sobre el capital, lo que representaba una pérdida importante de intereses en caso de que el peso mexicano no se devaluara.

190

Entonces Emilio Botín —un hombre que trabaja como pocos de mucho— me preguntó al final de la reunión: «¿Tú qué harías?» Le contesté: «Yo sin duda, cubrir el capital», «¿Y tú, Ana, qué harías?», «Yo no». Entonces terminó la reunión diciendo: «Vamos a cubrirla hasta enero». Nuestra ganancia, o más bien la pérdida que evitamos, fue significativa, porque la devaluación fue de más del 100%. BBV perdió toda su posición en Probursa, y después de un aumento de capital volvió a perder. Nos sentíamos los listos de la película, y Emilio Botín dijo que ése era el momento adecuado para comprar un banco mexicano.

Investigué cuál era el mejor banco que podíamos comprar, en 1995, y llegué a la conclusión de que era Confía, ya que en ese momento no se podía tener mayoría en los tres bancos grandes de México. Visité a Jorge Lankenau Rocha, quien se negó a vender a menos que fuese en minoría, por lo que la transacción no se pudo completar.<sup>6</sup> En México recibí la visita de funcionarios de Banco Mexicano, interesados en recibir ofertas. Yo regresé a Madrid, pero un par de colegas

---

<sup>6</sup> Años más tarde, Jorge Lankenau Rocha fue enjuiciado y hallado culpable de defraudación fiscal. A través de un *off shore* en las Islas Caimán, emitió una serie de papeles de inversión cuyos fondos fueron destinados, en realidad, para proveer de recursos a Confía. Nota del editor: Ver su testimonio en este Tomo.

españoles que iban en mi comitiva se interesaron por el sistema Altamira incorporado en Banco Mexicano, un sistema de cómputo para gestionar la red de sucursales. El interés por adquirir esta institución financiera fue en aumento en Banco Santander, y se me encomendó la tarea de llevar a cabo la valuación.

Como anécdota en torno a la compra de Banco Mexicano, durante la primera reunión de Carlos Gómez y Gómez con Ana Botín en Madrid, el primero le preguntó a Ana cuánto creía que valía este banco, a lo que Ana respondió que yo era el encargado de la valuación; a lo que yo respondí, con cierto dejo de humor negro: «Mira, no he acabado de hacer los números, pero yo creo que vale entre menos 100 y cero». Carlos se puso furioso, y me espetó: «Ya me habían dicho que eras un perro, pero se quedaron cortos», a lo que Ana interpuso: «No te confundas, si Joaquín dice que este banco vale menos 100, vale menos 100». A la postre adquirimos el banco y terminaríamos pagando prácticamente cero, porque esta institución no valía más.

191

## EL SISTEMA DE SUBASTAS DURANTE LA PRIVATIZACIÓN BANCARIA

Desde el principio me pareció sospechoso que en el sistema de subastas que el Gobierno Federal llevó a cabo (para vender los bancos a principios de la década de los noventa) todos los oferentes fueran camioneros o casabolseros. También me pareció extraño que a gente como Don Manuel Espinosa Yglesias, o Don Alberto Baillères, por lo menos en un principio, no los dejaran entrar. Me hice la pregunta varias veces de ¿qué puede saber Roberto Alcántara, por ejemplo, del manejo de un banco?<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Nota del editor: Roberto Alcántara Rojas fue el comprador de Bancrecer durante el sexenio

Mi opinión es que, al menos, algunas de las licitaciones estuvieron más o menos dirigidas, y el gobierno escogía a quién invitaba a participar y a qué precio les vendería el banco. Y sé, además, que mucha de esta gente no tenía los montos que estaban ofreciendo, pero que el gobierno también les solucionaba el problema. Permitía que hubiera financiamientos cruzados de los mismos bancos en venta a los compradores «designados», que se apalancaban muchas veces para realizar la compra. Por eso, cuando al recordar lo acaecido durante la última década del siglo xx los ex-banqueros dicen: «Es que perdimos dinero», sólo están viendo una parte del balance, porque hay otra parte que nunca pagaron y que recayó sobre los contribuyentes, por lo que perdió el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA). Claro que este comentario no es generalizado, ya que no se les dio un trato igualitario a todos los oferentes: hubo empresarios —como los Senderos y Carlos Gómez y Gómez— que sí invirtieron y perdieron grandes sumas de dinero (lo que no es de enorgullecerse), pero hubo otros participantes que sólo realizando operaciones de ingeniería financiera adquirieron una institución bancaria, y no perdieron un centavo.

El proceso de venta de los 18 grupos financieros también me pareció sumamente rápido, sobre todo al negociar con algo tan fundamental como el sistema financiero del país ¿por qué no primero sacar a la venta dos bancos medianos —Atlántico y BCH, por ejemplo— y ver qué pasa? ¿Cuál es la prisa por terminar el proceso en 15 ó 18 meses? La única razón que yo arguyo es querer dar la impresión ante el extranjero de que

---

de Carlos Salinas de Gortari, siendo su profesión la de industrial del autotransporte. Con el 2.4% de los activos del sistema bancario en diciembre de 1994, el costo fiscal del rescate de Bancrecer fue del 13%. Datos de la Comisión Nacional Bancaria y del IPAB, citados por Ricardo Solís cuyo trabajo se encuentra en el Tomo IV, cuadro 2.



México estaba tan en boga, y que las cosas se estaban haciendo tan bien, que los inversionistas debían correr a invertir en México, que los bancos ya habían sido arrebatados a unos precios altísimos y que todo era extraordinario en este país.

La realidad es que la ronda en la que se vendieron los bancos tuvo más que ver con el precio de venta que con el valor de los activos. El primer comprador de un banco, José Madariaga Lomelín, pagó a través de Promotora y Operaciones Bursátiles (Probursa) 2.66 veces el valor en libros para la adjudicación de Multibanco Mercantil, y de allí hubo una tendencia en la que si alguien había pagado tres veces el valor en libros, en la siguiente subasta había que ofertar tres y media, y luego cuatro, y luego, cinco, con sólo algunas excepciones hacia el final.<sup>8</sup>

Si estos «recién nacidos» banqueros no sabían mucho acerca de la compra de un banco, sabían aún menos de su operación. Más allá de requerir información fehaciente sobre la cartera, es necesario conocer los cuadros administrativos de los que dispones para operar. Banamex, por ejemplo, se benefició enormemente del paso de Fernando Solana; pero otras instituciones resultaron enormemente desfavorecidas por gestiones como la del Dr. José Juan de Olloqui en Serfin. Ese deterioro no se ve reflejado sólo en la cartera, sino en todo el proceso de otorgamiento de crédito por parte de la institución financiera, y en México, desgraciadamente, hay una información muy mala; es decir, no es como en Estados Unidos, donde cualquier compañía tiene sus balances y sus flujos de efectivo en regla. En México, gran parte del otor-

---

<sup>8</sup> Nota del editor: Para un análisis detallado de la venta de bancos en México que muestra que el valor pagado por los bancos aumentó conforme quedaban menos instituciones por subastar, ver: Haber, Stephen, «Mexico's experiments with bank privatization and liberalization, 1991-2003», *Journal of Banking & Finance*, Vol. 29, Nos. 8-9, agosto-septiembre de 2005, p. 2325-2353.

gamiento de crédito está basado en el conocimiento que se tiene del prestatario. Al destruir esa base de conocimiento, esa forma de operar, se destruyó un proceso de otorgamiento de crédito, que después trató de implementarse de diversas maneras con los resultados que hoy conocemos. Eso también fue parte del problema.

Además, el periodo para llevar a cabo un negocio en un banco y en una casa de bolsa es completamente distinto. La forma de operar de un casabolsero en México es *grosso modo* la de un *trader*, generando el menor tiempo posible de espera entre la compra de un activo y su posterior reventa. En cambio, un banquero necesita desarrollar una marca, consolidar un negocio. Recuerdo la época en la que trabajaba en Banamex, cuando su tarjeta de crédito era una joya, y eso se debía mucho más al *marketing* y al posicionamiento. No era ir a la Central de Abastos a repartir tarjetas al primero que pasara.

Pero el desenfreno que se vivió en el otorgamiento de crédito al consumo en la sociedad mexicana antes de 1994, tuvo su origen desde la compra misma de los bancos. En los procesos de venta, se inducía a elevar el precio final. Hubo casos en los que postores como Luis Eduardo Creel Cobián o Manuel Somoza Alonso ayudaron a inflar el precio de venta sin recibir castigos por sus respectivos incumplimientos de pago. Entonces, lo que ocurría es que el comprador de la institución financiera primero pagaba mucho y se creía «a pie juntillas» las expectativas de crecimiento de la economía mexicana, y prestaba desenfrenadamente. Otros jugadores veían en el banco recién comprado no un negocio, sino una oportunidad para hacer «negocios» con el banco, llámense Carlos Cabal Peniche, Ángel Isidoro Rodríguez «el Divino» o Fabio Covarrubias Piffer.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Carlos Cabal Peniche utilizó el ahora extinto Banco Unión para aprobar préstamos

## SOBRE LA CRISIS DE 1994-1995

Como es bien sabido, diciembre de 1994 fue un parteaguas en la historia de nuestro país. Representó el fin del así llamado «nuevo milagro mexicano» y el comienzo de la última crisis económica del siglo xx. En ese mes, el tipo de cambio pesos por dólar más que se duplicó y las tasas de interés de nuestro país se dispararon, acarreado una fuga masiva de capitales, insolvencia en el pago de compromisos adquiridos por muchas empresas y también por el gobierno (que después fue apoyado por el gobierno del Presidente William Clinton). Así se marcó el principio del fin de nuestro sistema financiero.

Las causas de la crisis del 94-95 pueden encontrarse tanto en los años previos como en el llamado «error de diciembre». Creo que la renuencia a devaluar, mostrada por el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, deterioró las finanzas públicas y la competitividad de México de una forma muy importante. Además, la forma en que se manejó la crisis de 1994 no fue la más afortunada. Me entrevisté varias veces tanto con Pedro Aspe como con Jaime Serra Puche, y el primero me contó la anécdota de que en el cambio de sexenio le hizo la siguiente observación a su sucesor en la Secretaría de Hacienda: «Mira, Jaime, de todos los tenedores de papel que hay en el extranjero, que son los que te pueden sacar masivamente el dinero y causar una devaluación, estos 20 (ó 15, no sé cuál era el número) son los importantes, a estos hay que hablarles diario, hay que explicarles, mira, vamos bien, hoy recolecté equis..., etcétera. La versión de Jaime Serra es la opuesta, insistiendo

195

---

personales, que utilizó para desviar recursos del banco. «El Divino», hizo lo propio a través de Banpaís; y Fabio Covarrubias Piffer utilizó sus relaciones personales para adquirir créditos a fondo perdido, créditos que utilizó para la compra de Fertilizantes Mexicanos S.A. (Fertimex), que vendrían a sumarse a la deuda bancaria que rescató el gobierno mexicano.

en que se dejó al país «prendido con alfileres», negándose su predecesor a tomar el costo de la devaluación y siendo él el desafortunado en quien recayeron las consecuencias.

196 En mi opinión, fue el exceso de imagen creado durante el gobierno de Salinas de Gortari lo que ocasionó el problema de las finanzas públicas, cuya consecuencia más visible fue el círculo vicioso de tasas de interés y devaluación en los que se cayó, acelerando de forma muy pronunciada la crisis de los bancos. En el corto plazo, una depreciación del tipo de cambio afectaba a las instituciones financieras vía la tasa de interés, pero, sobre todo, a través del costo de fondeo. Las únicas instituciones que tenían un costo de fondeo verdaderamente bajo eran Bancomer y Banamex; el resto se fondeaban en el mercado interbancario y sufrían cuantiosas pérdidas derivadas de las variaciones entre activos y pasivos producto de las depreciaciones. Para muchos bancos esto fue letal. En el caso de Banco Mexicano, el fondeo a nivel de sucursal era muy bajo, su principal fuente de financiamiento era eminentemente interbancario; la abrupta subida de tasas de interés le resultó un obstáculo insalvable.

#### SOBRE EL RESCATE BANCARIO

A consecuencia de la crisis económica de mediados de los años noventa, el gobierno mexicano puso en marcha un sistema de rescate de las instituciones financieras a través del Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA). Este rescate tenía como objetivo absorber las deudas ante los bancos, capitalizar el sistema financiero y garantizar el dinero de los ahorradores. Entre las medidas, se encontraba la reestructuración de las deudas y la apertura de una ventanilla en Banco de México con un tipo de cambio preferencial para que las empresas pudieran hacer frente a sus deudas en dólares.

En cuanto al rescate del sistema financiero, mi perspectiva es que hubo un error fundamental. Parto del hecho que ningún país del mundo moderno puede vivir sin sistema financiero. El rescate de la banca era indispensable. Lo que no era necesario era rescatar a los banqueros, que es muy distinto. El caso chileno es muy aleccionador. En Chile, a principios de los ochenta, el gobierno también tuvo que rescatar el sistema bancario; pero a diferencia de nuestro país, el gobierno chileno utilizó instrumentos financieros de deuda subordinada para garantizar el repago en el momento de que los banqueros vendieran su institución financiera. Es decir, el apoyo otorgado por el gobierno se convertía en acciones de los bancos si se vendía el banco a un tercero. En el caso mexicano, parece que la deuda moral que adquirió el gobierno mexicano (al forzar la compra de los bancos a varias veces su valor en libros) repercutió en el trato posterior que se dio a los casabolseros y camioneros que he mencionado anteriormente. El apoyo gubernamental a través del FOBAPROA no tuvo la garantía en acciones a la hora de venderse los bancos posteriormente, así es que el gobierno no recuperó ese dinero.

De algún modo, había la conciencia en las altas esferas del poder de que los nuevos banqueros no habían querido comprar las instituciones a esos precios elevados en primera instancia, por lo que parecía inmoral obligarlos a asumir la pérdida. No es de sorprender que el propio Pedro Aspe no quisiera verse involucrado en el proceso de reprivatización de los bancos, pese a ser uno de los eventos de mayor trascendencia de su gestión como Secretario de Hacienda. Decidió dejarle esa tarea a su entonces subsecretario Guillermo Ortiz. Al momento de tomar en cuenta estas «consideraciones» para con los banqueros durante el rescate, se puede decir que al interior de los grupos de accionistas rescatados hubo tratos de tipo «preferencial», que significaban la diferencia entre

perder una casa de bolsa y no perderla. Esto mediante rescates en los que el gobierno inyectaba —en algunos casos— liquidez para ayudar a sanear la cartera de algunos bancos (en condiciones dudosas) y en otros casos no.<sup>10</sup> Por otro lado, si el desastre bancario podía vislumbrarse en la creciente cartera vencida ¿Por qué nunca se consideró la posibilidad de cambiar el *management*? ¿Por qué dejar en sus puestos a quienes cometieron los excesos? Creo que si a Fernando Solana le hubieran propuesto regresar a Banamex, él hubiera aceptado, y su desempeño hubiera sido sobresaliente. Había talento. Fernando Solana, Rubén Aguilar... Evidentemente, el trato no fue igual para todos los mexicanos que hubieran podido trabajar para rescatar el sistema bancario de este país.

Finalmente, el transmitir el costo fiscal a los ciudadanos como se hizo, fue incorrecto. El rescate fue un proceso poco transparente y erróneo, en el que sólo se veía el activo pero no el pasivo de los bancos. Se ocultó el origen de préstamos de diversa índole, entre bancos, entre empresas, cruzados, etcétera. El verdadero costo de este rescate es algo que se ha ocultado una y otra vez, utilizándolo para fines electorales. Creo que eso estuvo muy mal.

Hubo mucha gente favorecida con el rescate bancario. Yo vi cómo algunos individuos cambiaban las condiciones del préstamo original en el banco: «Oye, tú me prestaste en dólares, pero si no te importa, préstame en pesos, pero a pesos del tipo de cambio de hace un año, y antes tenías mi garantía personal y, si no te importa, pues ahora que sea...» Y la respuesta: «Órale, pues, ahí va». Además, esos préstamos

---

<sup>10</sup> Un ejemplo muy sonado fue el de Banamex, al que por disposición oficial se le otorgaron recursos (sin obtener el permiso del Congreso) por más de 40 mil millones de pesos, provenientes de los contribuyentes, que ayudaron a que Roberto Hernández obtuviera un buen precio de venta por esta institución.

frecuentemente no se pagaban. De hecho, en ocasiones, los propios deudores recompraban —tras la debacle— su propia deuda, a precios irrisorios. Y con eso se adjudicaron una gran cantidad de dinero.

Un yerro más de la administración de ese momento fue el asumir por decreto que ser extranjero era sinónimo de ser bueno, honesto y de saber hacer las cosas. Y ninguna de estas cosas es, necesariamente, cierta. Al adquirir bancos extranjeros la mayoría de los bancos mexicanos, el sistema financiero mantuvo su estructura oligopólica. En realidad se creó un cartel del sistema financiero, donde vemos que los activos en México de BBVA-Bancomer representan el 10 ó 12 por ciento de sus activos totales, mientras que sus utilidades representan el 30 ó 34 por ciento del grupo global. Como mexicano estoy pagando el rescate, primero con mis impuestos, después con tipos de interés vejatorios sobre mi tarjeta de crédito, y finalmente, con lo que es más grave: con una falta de préstamos para generar inversión en la economía mexicana.

Observar y aprender de cómo Estados Unidos ha manejado su rescate bancario, primero esforzándose por recuperar la confianza del usuario de servicios financieros, y después inyectando dinero a la economía rápido, para promover el gasto y la inversión es importante.

Si el gobierno de nuestro país —pese a cometer errores al llevar a cabo la reprivatización, la posterior regulación, el manejo micro y macroeconómico, y haber contribuido con la quiebra de mis instituciones financieras— por lo menos hubiera terminado con una banca fuerte, una banca que hiciera el rol del intermediario financiero —que es prestar dinero— para realmente generar nuevos negocios, quizá podría justificar los enormes costos del rescate en los que se incurrió. Pero si después de todas las vicisitudes no existen préstamos del sector financiero, entonces todo resulta en una amarga ironía.

## COMENTARIOS FINALES

Hoy en día, México cuenta con un sistema financiero oligopólico, en el que existen incentivos perversos que minan las posibilidades de hacer préstamos para generar inversión y crecimiento económico ¿Para qué prestar si puedo cobrar abultadas comisiones por mis servicios? ¿Para qué prestar si puedo instituir elevadas tasas de interés?

200 Hay muchos abusos en este país que no se corrigen; el rol de las Afores, por ejemplo. Mientras en Brasil tuvieron 80 nuevas instituciones emisoras en la Bolsa de Valores en 2008, en México sólo tuvimos dos. Las Afores brasileñas se han convertido en una verdadera fuente de financiamiento bursátil, mientras la colusión entre Afores en México sólo nos mantiene en un estado permanente de conformismo. Nadie reconviene a las Afores por el bajo rendimiento que ofrecen, comparado con el de otros países, ni la falta de competencia en el sector de fondos de ahorro para el retiro.<sup>11</sup>

También es imprescindible revisar nuestro sistema fiscal. Tenemos el ejemplo hoy en día de Banamex, que utilizó la privatización de Aeroméxico como un instrumento para evitar pagar impuestos pues tenía pérdidas. En ese marco es muy difícil una rendición clara de cuentas que evidencie el verdadero estado de pérdidas y ganancias —por ejemplo, asociadas con la asignación de tarjetas de crédito— de la institución.

En resumen, el gobierno perdió la oportunidad histórica de recuperar el sistema de pagos; oportunidad que no

---

<sup>11</sup> Nota del editor: Esta aseveración era cierta el 28 de mayo de 2009, cuando se realizó la entrevista que dio lugar a esta contribución. Actualmente las Afores en México ya pueden invertir en empresas públicas a través de los Certificados de Capital de Desarrollo, conocidos como CKD. La empresa financiera de Joaquín Ávila, EMX Capital, colocó en marzo de 2011, certificados por un valor de casi 126 millones de dólares.



ha recuperado ni siquiera frente a los eventos recientes que han debilitado a las instituciones financieras y sus filiales en nuestro país. Tomo el ejemplo de Banamex; hubiera sido muy positivo para el país que el gobierno mexicano se lo adjudicara tras la crisis en EUA, no sólo por la imagen que hubiera proyectado, sino para generar incentivos de inversión y lograr que las utilidades de Banamex permaneciesen en nuestro país.

La historia no ha terminado. Mientras la banca no haga su función, que es prestar dinero para estimular el crecimiento y generar utilidades proporcionales a los riesgos que toma, no lograremos un crecimiento económico sostenido que permita generar los empleos que este país tanto necesita. En ese sentido, creo que el gobierno tiene la importante misión de asegurar que el sistema financiero funcione bien para hacer posible el crecimiento y la generación de empleos.





# LA PRIVATIZACIÓN Y EL RESCATE BANCARIOS VISTOS POR EL REPRESENTANTE LEGAL DE LOS BANCOS<sup>1</sup>

◊ Luis Robles Miaja ◊

## TRAYECTORIA PERSONAL

Desde 1985, soy abogado de profesión, egresado de la Escuela Libre de Derecho. A raíz de la nacionalización bancaria, se abrió un campo profesional muy poco explorado en México: el derecho bursátil. Por azares del destino, fui abogado de casas de bolsa de 1985 hasta 1993. Yo veía que los bancos se esforzaban mucho en sus áreas jurídicas. Por ejemplo, abogados serios, responsables y respetables, se incorporaban poco a poco a las instituciones bancarias. Pensé que iba a haber mucho trabajo interno, más que externo, como anteriormente sucedía en las casas de bolsa.

Encabecé junto con Javier Pérez Rocha, el equipo jurídico del grupo que lideraba José Madariaga, para la compra del Banco Mercantil de México, la primera institución bancaria que fue privatizada. En ese momento —junio de 1991— el licenciado Madariaga me nombró director jurídico del banco. Así es que, se puede decir, que mi experiencia bancaria empezó cuando fui designado director jurídico de Multibanco Mercantil Probusa.

---

<sup>1</sup> Narrativa de la entrevista que le di a Enrique Cárdenas Sánchez el 13 de abril de 2011.

## CONTEXTO DE LA PRIVATIZACIÓN BANCARIA

204

La privatización bancaria se dio en un contexto económico de mucho optimismo. Si hacemos un símil, era un momento como el que vive Brasil hoy, en el que es un actor reconocido en el mundo. En ese entonces, México tenía un gran prestigio mundial, y los mexicanos nos sentíamos muy orgullosos de serlo. En los años previos a la crisis de 1995, se lograron reformas que en otra época habrían sido impensables. En el periodo de cuatro años en que se dio la privatización bancaria, hubo un *boom* de esperanza en un futuro muy promisorio para el país. El mundo estaba volcado sobre México.

El proceso de privatización despertó una gran expectativa entre los inversionistas nacionales y extranjeros, lo que permitió que el gobierno vendiera a precios altos las instituciones de crédito. Recuerdo lo que Probursa pagó por Multibanco Mercantil de México: era 2.66 veces su valor en libros. Cuando el grupo lo puso sobre la mesa, los demás dijeron que era una locura, que se hubiera podido pagar menos.<sup>2</sup>

Me parece que, en ese ambiente de euforia, era natural que se generara una gran demanda por los bancos que se estaban privatizando. Durante la nacionalización, las casas de bolsa, de alguna manera suplieron lo que hacían los bancos, de modo que se esperaba que los grupos que provenían del mercado bursátil quisieran adquirir un banco. A Probursa, por ejemplo, le hubiera costado mucho trabajo sacar una licencia bancaria, cumplir con todos los requisitos, desarrollar infraestructura, abrir el suficiente número de sucursales, y ponerse a competir. Una institución bancaria no es un negocio que se desarrolle en dos días o en dos años, su tiempo de maduración es largo. Esto se ve hoy con los bancos que se han instalado en

---

<sup>2</sup> Nota del editor: La postura más cercana fue de 2.49 veces valor en libros.

nuestro país últimamente. Salvo algunas excepciones, les está costando trabajo hacerse un lugar en el mercado.

#### ACIERTOS Y ERRORES DE LA PRIVATIZACIÓN BANCARIA

Recuerdo que en el gobierno hubo un debate acerca de cuáles deberían ser los criterios para la privatización. Había funcionarios que sostenían que no sólo el precio era lo importante, sino que deberían tomarse en cuenta el plan de negocios y quiénes eran los compradores para la asignación de las subastas. Por otro lado, había funcionarios que propugnaban la idea de que el precio era lo que mandaba. Al final, prevaleció este último punto de vista. Aunque supuestamente había una preselección —y lo cierto es que no dejaron participar a nadie que tuviera antecedentes penales—, en realidad los requisitos eran muy poco rigurosos y el criterio que mandaba era el precio.

205

Hoy nos damos cuenta de que esa visión fue simplista, en el sentido de que en la banca no se trata sólo de tener dinero y pagar por un banco, sino que se adquieren muchas otras cosas. Mi percepción es que ese criterio de sólo privilegiar el precio, hizo que mucha gente entrara en el negocio bancario. Hubo, pues, consecuencias. En la práctica, uno de los problemas de la crisis de 1995, fue que algunos dueños de bancos actuaron de manera irresponsable, negligente e incluso, ilícita. Lo anterior, sin restarle responsabilidad al gobierno en esa crisis.

De acuerdo con lo que yo vi claramente en Multibanco Mercantil —y esto quiero subrayarlo, porque no puedo generalizar—, muchos de los activos que se creía, según los balances, que tenían determinadas características, al final eran cartera vencida. Se trataba de créditos que se concedieron a los funcionarios del banco en la época de la banca na-

cionalizada, por lo menos del banco, yo no sé si del gobierno. Debido a esta situación, el balance del banco no reflejaba la realidad.

206 Un segundo elemento que perjudicó a los bancos, fue que las cláusulas de indemnización eran a plazos cortísimos. Realmente nunca hubo oportunidad de reclamar al gobierno una cantidad por alguna circunstancia irregular que se hubiera encontrado en el banco después de adquirido. El procedimiento era muy complejo, y la posición del gobierno durísima, de manera que los bancos no tuvieron tiempo de reclamar devoluciones del pago que hicieron. La verdad, pocas instituciones bancarias pudieron recibir parte del precio que pagaron, y ésta fue mínima.<sup>3</sup> Lo anterior no lo considero un error gubernamental, pues los funcionarios actuaron como buenos vendedores, pero desde el punto de vista de los compradores, sí fue desventajoso.

Mucho se ha comentado que hubo algunos créditos cruzados para la adquisición de los bancos. Sí los hubo, porque el capital del país era limitado. No obstante, yo puedo afirmar que por Multibanco Mercantil de México, se pagó peso por peso, porque fue el primero que se privatizó. El licenciado Madariaga se dedicó a viajar por todo el país para conseguir el dinero y lo logró. Otro caso que conozco muy bien es Bancomer, y sucedió lo mismo. Don Eugenio Garza Lagüera, que tenía recursos, consiguió también un préstamo de J.P. Morgan —fue un préstamo, que no tiene nada que ver con un crédito cruzado—, y los consejeros regionales también aportaron dinero. Entonces se dieron casos, como estos dos que mencioné, en los que claramente se pagó con recursos frescos. Sin embargo, hubo otros bancos, que también conozco, en los

---

<sup>3</sup> Nota del editor: En el caso de Multibanco Mercantil, la devolución fue del 2.86%, mientras que la devolución total en los 18 bancos privatizados fue del 3.76%.

que sí hubo préstamos cruzados. Tan fue así, que posteriormente, se hicieron dos modificaciones legales para prohibir ese tipo de operaciones. Por otro lado, si se asume que Banamex sí pagó sin préstamos cruzados —me parece que así fue, aunque no tengo la certeza—, y Bancomer también, pues gran parte de la privatización se sufragó con dinero fresco. Eso en cuanto a montos, en lo que se refiere a números, desconozco la información.

Hoy, a todas luces, la cuestión de los créditos cruzados fue un error. Normalmente en otros países, cuando una persona hace una inversión en un banco, le piden que declare —por razones de lavado de dinero— de dónde va a obtener los recursos. Entonces no me extrañaría que se hubiera solicitado ese requisito; es más, no recuerdo si se pidió o no, pero me resulta difícil juzgar *a posteriori* la arquitectura que se le dio a la privatización. Yo en eso me abstendría de emitir un juicio. De que actualmente se considera un error, no me cabe la menor duda, pero de que en ese momento lo fuera, no lo sé.

A partir de la privatización, la estrategia de los bancos no fue la misma. Hubo buenos banqueros, otros negligentes o irresponsables, y a otros se les puede calificar de delincuentes. En retrospectiva, durante esos años, en nuestro país sucedió —con sus obvias diferencias— lo que pasó en Estados Unidos en 2005-2006. Fue una borrachera. Con el clima optimista que privaba en ese momento, todo mundo pensaba que esta bonanza nunca terminaría. En el caso norteamericano, los economistas escribían que ya el ciclo se había roto y que habría un periodo recesivo. Hubo tasas de cero por ciento y un ambiente de consumo, de gasto y de inversión que parecía no tener final. Creo que en México vivimos algo similar. Nos contagiamos todos de la euforia. Quien diga que no se dejó influir por el ambiente, pues vivía en otro país.

Esta situación llevó a un aumento muy importante en el crédito. En el periodo de 1991 —aún de banca nacionalizada— a 1994, el crédito creció 20 puntos del Producto Interno Bruto (PIB). Aunque sin duda hubo bancos más cautelosos, de cualquier manera esos 20 puntos se perdieron inmediatamente después, en 1995. La prudencia con que actuaron algunos banqueros se notó después, ya que unos pocos lograron salvar sus instituciones bancarias. En este aspecto, hubo quienes fueron arriesgados, que desde mi punto de vista se valía, pero otros se comportaron de manera irresponsable o negligente y hubo, de plano, bandidos. De hecho, las primeras intervenciones gubernamentales se dieron en 1994, todavía con Pedro Aspe. Por eso, la Asociación de Bancos de México (ABM) tiene ahora el discurso de: «Vamos rápido, pero no muy rápido».

#### CRISIS 1994-1995

Como comentario simplemente, considero que en la crisis de 1994-1995 se juntaron los elementos para una tormenta perfecta: los asesinatos políticos, la guerrilla, los problemas que ya traían los bancos con los créditos —ahora dicen que no, pero sí tenían problemas—, en fin. Con la muerte de Luis Donald Colosio, candidato priista a la Presidencia de la República, después con el asesinato de José Francisco Ruiz Massieu, Secretario general del PRI, y con la renuncia del Secretario de Gobernación, Jorge Carpizo, la situación se puso muy delicada. Las divisas escasearon, las reservas del Banco de México se redujeron, y vino la crisis en diciembre de 1994. Fueron días terribles.

Por su parte, la situación de los bancos ya estaba muy deteriorada, porque la contabilidad en aquella época era bastante rupestre, entre otras causas, por la falta de desarrollo de



la propia técnica contable. Así, los balances estaban mucho más dañados de lo que se apreciaba en primera instancia. Las reglas contables no eran lo estrictas que son hoy. No se puede comparar un balance de Bancomer de 1995, con uno de 2011, son como peras y manzanas, dos cosas que se contabilizan muy distinto.

No hay que olvidar que hasta 1991, la banca estuvo en manos del gobierno. Durante ese lapso, no le interesó a la Comisión Nacional Bancaria que la banca tuviera una contabilidad moderna y siguiera los principios más avanzados del mundo. Cuando la banca se vendió al sector privado, entonces sí empezaron a trabajar personas muy capaces en este tema, pero no les dio tiempo de hacer los ajustes necesarios, porque esa labor no se puede realizar en un día, ni por decreto. Cuando la situación estaba en camino de corregirse, se vino la crisis. Así, por ejemplo, cuando llegó Eduardo Fernández a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), las cosas se empezaron a enderezar, pero en 1995 la contabilidad bancaria todavía no reflejaba el estado real de las instituciones.

A esto hay que agregar que, si bien Eduardo Fernández lo estaba empezando a corregir, las provisiones estaban en pañales. Los equipos de supervisión no tenían experiencia. Reitero, durante la banca nacionalizada, la Comisión Nacional Bancaria no tenía la fuerza ni el interés de supervisar a los bancos. En el ámbito político, los directores de los bancos nacionalizados tenían un nivel jerárquico —era el caso de Banamex— casi de Secretario de Estado. Entonces, ¿quién citaba a quién, el director de Banamex al presidente de la Comisión o el presidente de la Comisión al director de Banamex?, ¿dónde eran las reuniones, en Banamex o en la Comisión?

No obstante lo anterior, pienso que los bancos hubieran

salido adelante de no haber habido una crisis económica. La situación se volvió insostenible en muchos aspectos, y repercutió en las instituciones bancarias. El grave problema que tuvieron los bancos fue la cartera vencida. Si mal no recuerdo, en 1995 esta cifra era de alrededor del 12%. Ninguna institución bancaria puede operar con esos números por mucho tiempo. En esa cartera vencida había personas que no podían pagar, otras que no querían hacerlo, y algunas que abusaron del ambiente de la cultura del no pago.

210

En aquella época, mucha gente sufrió las consecuencias de la crisis y dejó de pagar sus adeudos, porque prácticamente no podía hacerlo. Una persona que contrató una hipoteca con un interés del 20%, y en ese monto representaba el 30% de sus ingresos, de repente vio como subía la tasa de interés a 90%, ¿con qué pagaba su crédito?, no iba a dejar de comer. Esto fue lo que más perjudicó a la banca.

Acerca de la crisis de 1995, yo hago dos reflexiones muy personales. Una, creo que fue una crisis que le costó al país mucho más de lo debido, a causa de la politización de los acontecimientos de ese entonces, misma que se ha mantenido hasta la fecha. Dos, como según afirma el dicho: «No hay mal que por bien no venga». Me parece que la crisis introdujo en la mentalidad de los mexicanos el valor de una adecuada y responsable conducción macroeconómica. Hoy yo no veo ni al Partido de la Revolución Democrática (PRD), ni al Partido Revolucionario Institucional (PRI), ni al Partido Acción Nacional (PAN), discutir que el país debe crecer a una tasa de un 5%. Creo que valorar la importancia del crecimiento económico es una lección que todos aprendimos a raíz de la crisis de 1995. Ojalá sea cierto mi punto de visita, porque en ese caso es un logro muy importante.

## RESCATE BANCARIO

El licenciado Madariaga era, en aquella época, presidente de la ABM, y le tocó en esa posición vivir todo el proceso que se inició en diciembre de 1994 y que culminó con el llamado «rescate bancario». De éste, yo siempre me he sentido muy orgulloso, por haber tenido el honor de participar en el proceso. Me ha tocado ver dos crisis externas de cerca, y en las dos confirmo lo que en su momento aprendí con el rescate bancario mexicano.

211

El Programa de Capitalización y Compra de Cartera, que fue uno de los que emprendió el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA), lo diseñaron dos personas que trabajaban en *Lehman Brothers* en Londres: Antonio Villalón, en ese entonces un joven mexicano, y Luisa Gómez Bravo, una muchacha española. En aquel momento, al gobierno mexicano le urgía la inyección de capital, porque cuando se produce una crisis bancaria, la forma de arreglar el problema es utilizar capital de terceros, ya sea por el lado de los activos o por el lado de los pasivos. No hay otra. Por el lado del capital, el gobierno mexicano no tenía recursos, y qué bueno que no se puso a imprimir billetes, porque eso hubiera intensificado la crisis. Por el lado de los pasivos, se dio un fenómeno como el del corralito argentino.<sup>4</sup> Como el banco no podía cobrar los créditos, al cliente tampoco le era posible cobrar sus depósitos. Sin duda fue una barbaridad enorme.

El gobierno mexicano buscó recursos fuera, porque adentro nadie quería poner un peso de capital. En febrero o marzo

---

<sup>4</sup> Nota del editor: En diciembre de 2001 el gobierno de Fernando de la Rúa restringió la disposición de efectivo por parte del público, en cuentas corrientes y en cajas de ahorros, de las entidades financieras. A esa medida se le llamó popularmente como el «corralito argentino». El objetivo que se perseguía con estas restricciones era evitar la fuga de capitales del sistema bancario, así como una ola de pánico bancario y el colapso del sistema.

de 1995, *Lehman Brothers* fue contratado por el Banco de Bilbao y Vizcaya Argentaria (BBVA) para analizar cómo poder entrar a invertir de una manera racional. BBVA ya había invertido en Probursa el 20% del capital cuando se desató la crisis de 1994, de modo que no podía llegar a ofrecer el capital necesario, porque los accionistas de BBVA hubieran corrido aquí con efectivo. Pero BBVA quería aprovechar la oportunidad. Entonces, Luisa Gómez Bravo, Antonio Villalón, y su equipo en *Lehman Brothers*, hicieron diferentes proyecciones financieras de deterioro del país, con el propósito de garantizar lo que se llamó en aquella época, internamente en el banco, «el riesgo de desempeño».<sup>5</sup> En ese momento, no se conocía el tremendo crecimiento que iba a tener el país en los siguientes años. Se veía un panorama muy negro.

A estas personas de *Lehman Brothers* y a los equipos de BBVA, se les ocurrió una solución para quitar el riesgo de desempeño: que el gobierno le comprara cartera al banco y el banco aportara capital. El planteamiento original era que la cartera que comprara el gobierno no fuera chatarra —como siempre se ha dicho—, aunque en la operación también hubo venta de esta cartera. El país podía absorber, en su caso, el riesgo de desempeño, pero el banco no. La institución bancaria debía quedar sana, porque si invertía en ese momento millones de dólares, y resultaba que el país seguía deteriorándose, quebraba el banco, y cómo justificaban los directivos un hecho así frente a sus accionistas.

A principios de 1995, fuimos Miguel Navas, Director español del BBVA Probursa, y yo, a ver a Manuel Camacho Téllez, quien entonces era el Director del FOBAPROA, a presentar

---

<sup>5</sup> Nota del editor: El riesgo de desempeño medía, a través de la rentabilidad de las inversiones financieras, el nivel de riesgo en el país.

nuestra solicitud para ingresar al Programa de Capitalización Temporal (PROCAPTE). De manera simultánea, Luis Uriarte, senior de BBVA, se entrevistó con Guillermo Ortiz, Secretario de Hacienda, para hacerle la propuesta de que el gobierno comprara cartera de los bancos a cambio de que los accionistas aportaran capital fresco. Cuando estábamos en la reunión con Camacho—hablando de fútbol, me acuerdo—, sonó el teléfono y nos dijeron que ya no presentáramos la solicitud. «¿Qué pasó?», pregunté. «Llegamos y el Secretario aceptó la propuesta», me contestaron. Así nació el famoso Programa de Capitalización y Compra de Cartera del FOBAPROA (PCCC).

213

El planteamiento original de BBVA era que por cada 999 pesos de capital que aportara el banco, el gobierno se comprometía a comprarle cartera por el mismo monto; pero Eduardo Fernández, entonces titular de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, dijo que mejor al 2 por 1. Y así lo formalizamos: dos mil pesos de cartera por mil pesos de capital. El cálculo que llevaba BBVA lo habían hecho los dos equipos que mencioné, y era, específicamente, para las necesidades del banco. No obstante, el gobierno adoptó la propuesta corregida por Eduardo Fernández como base para todos los acuerdos con las instituciones bancarias.

Resulta entendible que el gobierno, al llegar a un acuerdo con un banco, no pudiese, suscribir convenios distintos con otras instituciones bancarias. De hecho, una de las cláusulas que yo incorporé en el contrato, fue que cualquier beneficio adicional que le dieran a otro banco, se lo concedieran también a BBVA. No quería que por ser el primer banco en meter capital, resultara menos beneficiado que los demás.

Me gustaría precisar algunos conceptos respecto al Programa de Capitalización y Compra de Cartera del FOBAPROA, porque siempre en la ejecución hay cambios, y a veces se descomponen las cosas. La idea era buena: el gobierno, como

sí creía que el país saldría adelante, le compraba a un banco un crédito A en A, o un crédito C en C. El planteamiento tenía sentido y lógica. De hecho, Probursa vendió créditos A,B,C y D, porque quería vender de todo, no sólo los que presentaban problemas de cobro. Probursa tenía las reservas para ciertos créditos y lo que debía cuidar era aquello para lo que no tenía reservas. El razonamiento, por lo menos en Probursa —ignoro si en todos los demás—, fue al revés. Si el banco tenía un crédito calificado como A y se reclasificaba como C, le tenía que poner 60% de reserva. En cambio, a un crédito calificado como D, sólo le destinaba el 20% de reserva. Si se reclasificaba como E, debía ponerlo todo. Entonces la lógica era distinta. Ya en la ejecución del programa no puedo opinar, porque la desconozco, sólo puedo hablar de lo que nosotros hicimos.

Probursa utilizó varios de los recursos que el FOBAPROA puso a la disposición de los bancos. Por ejemplo, usó la ventanilla de liquidez, a unas tasas tremendamente caras y pagó en unos cuantos meses. No había otra opción. El camino era el PROCAPTE, el Programa de Capitalización y Compra de Cartera del FOBAPROA, y luego ya venía la intervención del gobierno, unas con más retraso que otras.

En el caso de las intervenciones que hacía la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, y de los bancos que entraron al Programa de Capitalización y Compra de Cartera del FOBAPROA ha habido mucha confusión, porque de 1995 al año 2000 hubo muchas fusiones y muchas operaciones intermedias. Por ejemplo, Probursa se quedó con Cremi y Oriente; Bancomer compró a Promex; Bital adquirió a Banco del Atlántico. En fin, hay un dato objetivo que podemos conseguir, pero entraron más de cuatro al Programa de Capitalización y Compra de Cartera.

Visto en retrospectiva, considero que el rescate bancario estuvo bien hecho. A mí me tocó vivir la crisis argentina muy

de cerca, porque en 1998 me nombraron abogado general para toda América, y cuando digo América, no me refiero a Estados Unidos. Estuve en ese país cuando se dio el fenómeno del corralito y presencié las torpezas que ahí se cometieron.

He oído mucho la afirmación de que el FOBAPROA salvó a los banqueros y no sólo a los bancos. Me gustaría exponer mi punto de vista al respecto. Considero que esa apreciación es totalmente falsa. Con la excepción de Banamex, de Bancomer —que ahí aportó recursos el Bank of Montreal—, de Bital y de Banorte, todos los demás banqueros perdieron sus inversiones: unos totalmente, otros un poco y otros mucho más. El caso Probursa fue clarísimo en ese aspecto, los banqueros no se salvaron. En Probursa el capital se redujo a cero y el dinero que entró fue puesto por BBVA y también por los accionistas anteriores, quienes aportaron recursos frescos. BBVA se quedó con la mayoría de capital, pero el dinero que entró a Probursa no provenía de los inversionistas que sacaron de su bolsa izquierda para ponerla en la derecha. Ya si se entra al detalle de cada operación, es posible que existan diferentes visiones, pero en general, no fue un rescate de los banqueros, sino de la banca y de los ahorradores. Eso es muy evidente.

En México nunca se ha reconocido el rescate bancario, ni a las personas que lo llevaron a cabo. En Inglaterra, nadie cuestiona que se hubiera rescatado el *Royal Bank of Scotland* y que la Corona se hubiera quedado con el 60% de ese banco. En nuestro país, en cambio, el rescate ha sido objeto de muchas críticas. Se ha hablado, incluso, de que hubo un tratamiento desigual para los diversos bancos. Conceptualmente no fue así, en la ejecución, yo supongo que no, pero no lo podría afirmar. En los casos de Bancomer y Probursa —que son los que conozco— no sucedió. Entiendo que para todos se aplicaban los mismos criterios. Javier Arrigunaga es una

persona intachable, que actuó muy profesionalmente cuando estuvo al frente del FOBAPROA.

216 Creo que hoy en día, gente como Eduardo Fernández, debería ser reivindicada, porque fue un héroe del rescate bancario. Recuerdo el día que fuimos a verlo para implementar el primer Programa de Capitalización y Compra de Cartera del FOBAPROA. Era la una de la mañana en la Comisión Nacional Bancaria y lo tuvimos que esperar porque estaba en la sala de juntas de la CNBV reunido con autoridades financieras norteamericanas. Después entramos nosotros. Eran días muy ajetreteados y agotadores, en los que se trataban cuestiones muy delicadas. El gobierno tomó en cuenta y analizó todas las opciones, incluso el control de cambios. Considero que las decisiones que se tomaron fueron muy acertadas y correctas, pero en ese momento, se veían las cosas muy difíciles.

Los bancos estaban también llenos de problemas, incluyendo la bancarización mexicana. Hubo un crecimiento enorme del crédito hasta 1994, después vino la crisis de 1995. Si se analizan las cifras, de 1995 a 2002, hubo un vacío de crédito en el país, porque los bancos se dedicaron a arreglar sus estructuras internas, a negociar los pagarés del FOBAPROA, luego, a atender la intervención del Congreso, después, al Instituto para la Protección del Ahorro Bancario (IPAB), y más tarde, a hacer frente a la auditoría de Michael Mackey. Ésos eran los temas imperantes. Entonces ese periodo se perdió.

#### PROBLEMAS DEL RESCATE BANCARIO

Yo, al rescate bancario, más que errores le veo problemas, circunstancias que ya estaban cuando se produjo la crisis y que, en todo caso, eran fallas que se arrastraban del pasado. El más grave fue la ausencia de un marco legal adecuado para poder tomar las decisiones en forma muy eficiente y de inme-



diato. Cuando se da una crisis bancaria, el tiempo es fundamental, porque los activos bancarios se deterioran por minutos. Entonces, si las autoridades no tienen los instrumentos jurídicos adecuados para tomar las decisiones en tiempo y forma, la situación se vuelve extremadamente delicada y los funcionarios, muy vulnerables. En la crisis de Argentina, se presentó una iniciativa al Congreso, porque el gobernador del Banco Central quería inmunidad para tomar las decisiones que se requerían. El gobernador del Banco Central argentino estaba muy consciente de que tendría que adoptar decisiones difíciles y complejas, y que, *a posteriori*, esas decisiones serían fácilmente cuestionadas y susceptibles de ser consideradas como irregularidades o delitos. Sabía que en el futuro, se le podían imputar responsabilidades.

217

En una crisis, las autoridades deben tener mucha flexibilidad para tomar las determinaciones y medidas que son necesarias, porque si no, le cuesta mucho más caro al país. Hay que recordar lo rápido que se implementó el rescate de Citigroup en Estados Unidos. Hoy nadie cuestiona que el gobierno norteamericano le haya comprado activos a Citibank, porque había un marco legal para hacerlo y la confianza en las autoridades. En 1995, en México sólo se tenía el famoso artículo de la Ley de Instituciones de Crédito, que estipulaba que el FOBAPROA era un fideicomiso privado, pero definitivamente el marco legal no era el adecuado.

Por otro lado, en esas fechas, el país apenas conocía la democracia. Ernesto Zedillo pudo haber pasado el FOBAPROA antes de las elecciones intermedias de 1997, y el Congreso lo hubiera aprobado sin ningún problema. Sin embargo, el Presidente decidió esperar, por razones que había en ese momento. Entonces, el PRI perdió la mayoría en el Congreso, y el PAN cuestionó tanto el rescate, como a los funcionarios que lo llevaron a cabo.

Se armó un gran debate político. Lo sostuve en ese momento y lo sostengo hoy: el rescate era legal. El FOBAPROA era un fideicomiso privado, y el aval que el Gobierno Federal le dio, convirtió sus pagarés en deuda contingente, y como tal, no tenía que ser aprobada por el Congreso; incluso se registraba como deuda contingente. La Ley de Deuda Pública y la Ley de Instituciones de Crédito así lo estipulaban. Este argumento lo esgrimían los congresistas del PRI. Ésa era la gran polémica entre el diputado panista, Fauzi Hamdan, y los demás. Luego, Fauzi elaboró una teoría: como el aval era solidario, pasaba a deuda pública, pero ésas eran construcciones legales. Por supuesto, el tema del FOBAPROA tenía muchos problemas políticamente hablando, pero era legal.

Otro problema del rescate bancario fue el retraso en algunas intervenciones a los bancos. El gobierno no contaba con los equipos necesarios, ni estaban preparados para una situación de esa magnitud. El FOBAPROA era un fideicomiso que dirigía Manuel Camacho Téllez, que tenía otros encargos, y a quien de repente se le vino encima una gran crisis. Me gusta comparar esa situación con la de una pequeña clínica para enfermedades de primer contacto a la que le llegan de pronto muchos heridos y todos de muerte. ¿De dónde va a sacar a los médicos y a las enfermeras para atender esa emergencia?

Un problema más que enfrentó el rescate, fue que las reglas bancarias y contables de ese momento tenían un tratamiento muy benigno para la cartera vencida. Si hoy hubiera la necesidad de hacer un rescate bancario, y se aplicaran las reglas vigentes, los créditos se habrían comprado más baratos, y hasta el FOBAPROA hubiera podido ganar dinero. Pero en 1995, México se encontró, por un lado, con la ausencia de una estructura adecuada para administrar el FOBAPROA —que fue construida después por Javier Arrigunaga, Eduardo Fernández y otros funcionarios—; por otro lado, con la existencia de

reglas contables muy benévolas, cuestión que también sucedió en Estados Unidos y en Inglaterra, no hay que espantarse, ni hacer un gran escándalo. Por último, había carencia de instrumentos legales eficientes, transparentes y claros. Todo esto generó todo un embrollo muy complejo y todas las críticas.

Otra de las cuestiones del rescate bancario dignas de mencionar, fueron las auditorías. Daba la impresión de que había un ánimo de encontrar alguna falla o irregularidad. Hay que reconocer que los banqueros no supimos explicar lo que pasó, los políticos que se encontraban en ese momento al frente del gobierno tampoco, y los que estaban en la oposición —en esto quiero ser muy cuidadoso— no creían lo que decía el gobierno, lo cual es natural. En ese momento los bancos estaban llenos de auditorías. Primero, hubo una de las carteras que hizo la Comisión Nacional Bancaria y de Valores; luego, una auditoría que realizó un despacho de contadores y que pagaron los bancos; después, vinieron las auditorías anuales, y más tarde, llegó la auditoría de Michael Mackey, ordenada por el Congreso.

Los banqueros sabíamos que, al final, la auditoría de Mackey no nos iba a llevar a ningún lado, porque ya había pasado mucho tiempo y era muy difícil evaluar las condiciones en que se había otorgado un crédito y, por lo tanto, su calificación original. Por ejemplo, si el banco compró el crédito del Grupo Sidek —que es público— en una reserva de 20%, es decir, en 80 centavos, y después Sidek se clasificó como E porque quebró, ¿cómo iba Mackey a revisar cinco años después, si Sidek en el momento en que el banco lo adquirió era B, C, D ó E? Entonces los créditos reportables que venían en el informe de Mackey no le iban a dar a las autoridades mucho más de lo que ya se había logrado desde un principio. Además, como los despachos de contadores que habían hecho las auditorías previas habían sido los cuatro grandes, y todos

eran auditores de bancos, se quería contratar a uno externo. Así fue como se trajo a Michael Mackey de Canadá, una decisión desproporcionada, pero que se explicaba por la desconfianza natural que tenía la oposición. La asesoría de Mackey, desde mi punto de vista, fue un gasto innecesario. Quizá su función fue darle tranquilidad política a la oposición, pero en lo sustancial, no sirvió para gran cosa.

220 Si me pongo a buscar errores en el rescate bancario, seguro los encuentro, pero creo que son anecdóticos. De lo que yo conozco, puedo afirmar en forma absoluta y categórica que, conceptualmente, fue una gran decisión. Lo anterior no porque el banco en el que yo trabajaba se hubiera visto beneficiado, sino porque permitió que la banca saliera a flote y que la economía se recuperara rápidamente.

#### CANJE DE LOS PAGARÉS DEL FOBAPROA POR LOS DEL IPAB

La ley del IPAB tiene muchos problemas, pero más allá de eso, generó un enorme miedo en algunos funcionarios para hacer el canje de los pagarés del FOBAPROA por los del IPAB. Jaime Ruiz Sacristán fue el encargado de negociar con todas las autoridades este canje, pero cuando se vendió HSBC, Jaime salió. Entonces, fui designado por los cuatro bancos, —Banorte, HSBC, Bancomer y Banamex— para liderar el proceso de canje de los pagarés del IPAB.

Hubo una enorme resistencia de ciertos funcionarios a hacer el canje, actitud entendible si se tienen en cuenta tres circunstancias que existían entonces. La primera, que había una enorme la presión política sobre el IPAB. La segunda tenía que ver con el ambiente que rodeaba al FOBAPROA y todo lo que éste implicaba. Finalmente, la tercera fue que había empezado a intervenir la Auditoría Superior de la Federación, organismo que podía imponer responsabilidades patrimo-

niales a los funcionarios, con carácter de crédito fiscal. Entonces, cualquier acto que la Auditoría Superior de la Federación considerara como contrario a la ley, podía traducirse en una responsabilidad para el servidor público, y ejecutarse como crédito fiscal. Por supuesto, el funcionario podía defenderse, pero de momento le embargaban todos sus bienes. Esto último limitaba mucho a los funcionarios, porque eran valientes, pero no suicidas. Esas circunstancias retrasaron mucho el proceso.

A esto se añadió que Margarita de la Cabada —a quien yo estimo, respeto y considero mi amiga— llegó al IPAB como directora jurídica, con una mentalidad estricta, por llamarla de alguna manera. Ella quiso hacer una nueva auditoría a los bancos, con otros criterios. Margarita citó a los bancos a una reunión en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, y nos dijo a sus representantes: «Señores, se va a hacer una auditoría para el canje de los pagarés del FOBAPROA por los del IPAB». Estaban ahí Jonathan Davis, entonces titular de la CNBV, y funcionarios del IPAB. Esta auditoría era ya inaceptable para los bancos, porque, como ya comenté antes, los contratos del FOBAPROA se firmaron en 1995. Ante esto, las instituciones bancarias decidieron ampararse. Ganamos el amparo para que se hiciera el canje de los pagarés sin esa auditoría.

Esta situación coincidió con unas observaciones —que luego fueron subsanadas— totalmente absurdas de la Auditoría Superior de la Federación. Éstas pusieron más presión a la gente del IPAB. Arturo González de Aragón, titular de la Auditoría Superior, quería que los bancos devolvieran miles de millones de dólares, pero su petición estaba muy poco fundamentada. Quiero reconocer aquí, que el propio Auditor Superior de la Federación y los funcionarios que trabajaron con él, gradualmente entendieron la situación y dieron por subsanadas las observaciones. Se dio un proceso de aprendi-

zaje que me parece muy lógico. Se trató de una mega operación muy compleja y técnica, muy bancaria. La gente de la Auditoría Superior hizo su trabajo de manera muy profesional.

El problema que tiene nuestro régimen legal es que se ha ido a los extremos: primero era muy indulgente y después se volvió todo lo contrario. Por eso, los servidores públicos no toman decisiones. Yo, probablemente, no las tomaría si estuviera en su lugar.

222 No obstante que los bancos ganaron el amparo, entendimos que era un problema social y político muy fuerte. Algunos políticos, en ese momento, seguían enarbolando lo que sucedía como una bandera en sus campañas. De hecho, fue uno de los puntos de Andrés Manuel López Obrador, candidato perredista a la Presidencia de la República. Por eso, decidimos que sí se realizaran las auditorías de Gestión, Existencia y Legalidad (GEL) que proponía Margarita de la Cabada. Se llevaron a cabo y, finalmente, se hizo el intercambio de los pagarés del FOBAPROA por los del IPAB. Por cierto, para entonces, Margarita de la Cabada ya había salido del IPAB, por una serie de diferencias de opinión con otros funcionarios. Al final, la reducción en los pagarés fue de alrededor de 120 millones de pesos.<sup>6</sup>

El 26 de junio del 2005, día que efectuamos el canje, salimos muy satisfechos con los pagarés del IPAB Jaime Guardiola, director general de Bancomer, el director de finanzas y yo, porque sentíamos que por fin se había terminado este proceso tan complicado. Nos tomaron una fotografía que conservo todavía.

En mi opinión, desgraciadamente, en el rescate bancario

6 Nota del editor: El monto de estas reducciones equivalió a 171,770.70 millones de pesos, al 31 de marzo del 2005. Véase, Congreso de la Unión, *Informe Final de la Comisión de Investigación sobre el IPAB*, 2006, p. 742.

se contaminó lo técnico con lo político. Un proceso que pudo haber llevado tres o cuatro años, tardó muchos más en resolverse, con las consecuencias que hoy tenemos. Se critica mucho que en nuestro país, el crédito, como porcentaje del PIB, es muy bajo, y es cierto. Si comparamos México con Chile, por ejemplo, en este último el porcentaje es de 60 o más y en México llega sólo al veintitantos, sí, pero nuestro país se paró cerca de ocho años arreglando problemas que debimos haber resuelto mucho más rápido, incluyendo el de la banca. Este retraso tuvo consecuencias para la economía nacional. En Estados Unidos, la quiebra de *Lehman Brothers* fue en septiembre de 2008, pero en 2010, ya se habían vendido las acciones del gobierno de *Citigroup*, y ya cada acción valía 4 dólares, no sé cuánto cueste hoy.

223

En México, gastamos muchos años en el proceso de rescate, pero al mismo tiempo —y esto quiero subrayarlo—, las autoridades de 1995 tuvieron la capacidad, la habilidad y la valentía de hacer lo necesario con eficiencia y en poco tiempo. Lo que resultó muy desgastante fue la politización posterior. Se llegó al extremo de impedir a Guillermo Ortiz estar en el IPAB, con una ley inconstitucional, que atentaba contra el más elemental de los derechos humanos.

En los años de 1993 y 1994, a México le pasó lo que a Estados Unidos en 2006 y 2007, lo que Alan Greenspan llamó «la exuberancia»: todo era euforia y créditos mal concedidos. A mí como abogado, me tocó vivir, por ejemplo, la quiebra de una compañía hipotecaria en Estados Unidos, y las autoridades estaban muy preocupadas. En 2005, compramos un banco en Estados Unidos, que tenía una subsidiaria que era una compañía de hipotecas. Esta compañía, con sede en Atlanta, se dedicaba a colocar hipotecas por todo Estados Unidos y tenía corredores por todo el país.

Cuando compramos el banco, la institución norteameri-

cana equivalente a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, nos advirtió que el banco tenía problemas, porque en los análisis que habían hecho, se habían dado cuenta, por ejemplo, de que habían dado créditos a gente de la tercera edad y que estas personas no pagaban el crédito subsidiado, ni les sobraba dinero para otra cosa. Cuando entramos a la empresa era un desastre, los incentivos estaban totalmente equivocados, porque a los corredores les pagaban en función de los créditos que colocaban, entonces amañaban los resultados. Los valuadores estaban arreglados con los corredores. Sucede que cuando se habla de Estados Unidos o de otros países desarrollados, se piensa que las situaciones son diferentes, pero algo muy parecido podía haber sucedido en México. Con toda proporción guardada, fue lo mismo. Allá, el problema era de solvencia, no de protección al consumidor. Las autoridades en ese momento estaban preocupadas justo por proteger al consumidor.

De 1991 a 1995, la banca mexicana vivió una borrachera, de acuerdo, confieso que nos emborrachamos. Dicho lo anterior —y no es que mal de muchos consuelo de tontos—, a nuestros vecinos de Estados Unidos les pasó lo mismo diez años después. Para todos fue un trago amargo, porque mucha gente perdió su dinero. Pero salimos adelante.





## EL RESCATE BANCARIO: TESTIMONIO DE UN ABOGADO DE LOS BANCOS

◊ Jorge Gaxiola Moraila ◊

### TRAYECTORIA PERSONAL

Los primeros 11 años de mi vida profesional trabajé en el sector público, en el ámbito turístico. En 1993 me invitaron a formar parte del área jurídica de lo que entonces era Banco de Cédulas Hipotecarias (BCH) y que luego se convirtió en Banco Unión. No estaba muy involucrado con la operación del banco, más bien me dedicaba a darle apoyo consultivo al director jurídico. Ahí empezó realmente mi contacto con el sistema financiero. Poco después, dejé esta área de consultoría porque me nombraron director jurídico de lo que para entonces eran ya dos grupos financieros: Unión y Cremi. Mi designación fue en septiembre de 1994, un mes y medio antes de la intervención gerencial que hiciera la Comisión Nacional Bancaria (CNB) y la de Valores a ambas instituciones.<sup>1</sup>

Desde luego participaba en los comités del banco y en las funciones de la dirección jurídica, pero de manera más o menos marginal; la operación importante para el grupo,

---

<sup>1</sup> Nota del editor: La Comisión Nacional Bancaria se fusionó con la Comisión Nacional de Valores el 28 de abril de 1995.

en ese momento, era la adquisición de Del Monte que estaba haciendo Carlos Cabal Peniche, presidente del grupo financiero. Entonces, dediqué la mayor parte de ese mes y medio a ayudarlo a conseguir un crédito en Zúrich, para comprar dicha compañía.

226 Como se puede apreciar, cuando se dio la intervención, yo tenía muy poca experiencia en el funcionamiento del banco, aunque llevaba prácticamente un año trabajando en él. Después de la intervención, me despidieron y me sujetaron a una investigación detallada, porque participé en dos o tres comités de crédito en los que se autorizaron algunas operaciones irregulares a juicio de la CNB. Efectivamente, mi firma estaba ahí, pero cuando investigaron, no encontraron nada más que la firma de esos papeles que más bien tenían que ver con cuestiones de carácter jurídico. Se trataba de documentos relativos a la validez de hipotecas, o si estaban bien los poderes de las empresas, más que al sustrato mercantil de las operaciones o el destino de los recursos. En el comité me enteraba de cómo se pactaba el crédito, pero no de cuál era su fin. Después de dos o tres meses, la CNB terminó la investigación y me exoneraron de cualquier responsabilidad.

Como quedé desempleado, empecé a trabajar en forma independiente para el sector bancario. Al gobierno no le pareció bien que siguiera participando en el sector, porque provenía de Banco Unión. El trabajo me duró muy poco tiempo, algo así como tres meses.

Tiempo después, en 1995 y en plena crisis, puse mi despacho. En ese momento, hubo una coincidencia afortunada para el inicio de mi ejercicio independiente de la profesión: se estaban armando todos los paquetes de apoyo a deudores y de liquidez para los bancos. Se generó una carga de trabajo jurídico muy grande. Contratado por instituciones de crédito, realicé diversos trabajos relacionados con esas cuestiones.

Ese tipo de programas, implicaban mucho trabajo jurídico y la elaboración de formatos que se usaban de manera masiva. A partir de lo anterior, en forma natural, el despacho se orientó poco a poco a la asesoría de entidades financieras, en especial, de instituciones bancarias. Desde esa época hasta la fecha, siempre he tenido que hacer —a veces mucho, a veces poco— relacionado con temas del saneamiento o rescate bancario.

En 2004, apoyé a los bancos que entraron al programa de capitalización y compra de cartera, a hacer el canje del pagaré del Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) por el del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB), que fue un proceso muy complejo e interesante. Hasta la fecha, en mi despacho participamos como asesores de bancos en los programas que están por concluir.

227

#### PRIVATIZACIÓN BANCARIA Y CRISIS: UNA APRECIACIÓN PERSONAL

Con plena certeza, puedo decir muy poco respecto a la privatización bancaria, y mis comentarios son apreciaciones personales. Me parece que el punto de partida —la banca nacionalizada— era débil. Creo que la administración durante la banca nacionalizada no siempre fue tan profesional como se hubiera esperado. En ese periodo, los créditos se analizaban con criterios políticos. Por supuesto, algunos bancos tuvieron muy buena suerte, por ejemplo, Banamex, que contó con directores —como Fernando Solana y Antonio Ortiz Mena— muy respetuosos de la experiencia que había ahí antes, cuando el banco era privado.

En esa época, la regulación era muy laxa porque los bancos pertenecían al gobierno. Los consejos de administración los controlaban de manera vertical. Desde luego, las autorida-

des del Banco de México, la Secretaría de Hacienda y la CNB mantenían sus funciones. Sin embargo, no hacía falta una supervisión de banca privada, que requiere —me parece— de una estructura y de una normatividad mucho más detalladas. Se tenían estándares contables bajos, porque eran los que podía soportar la banca en aquel momento. Entonces, si algunos de los bancos privatizados no parecían quebrados con la crisis de 1995, se debía, en parte, a que los criterios contables no eran tan exigentes como los actuales. Con normas internacionales, los resultados se hubieran visto desastrosos.

Considero que la necesidad de privatizar todos los bancos rápidamente, procurando no regresárselos a los anteriores banqueros, generó una necesidad de talento —que creo era escaso en ese momento— y de capital —también insuficiente—. Además los precios, según se dice en los medios, fueron muy altos. También quiero destacar la cuestión de que muchos bancos estaban muy apalancados y había créditos cruzados entre unas personas y otras. Todo eso debilitaba mucho el resurgimiento de una banca privada, pues tenía ese doble lastre: en cuanto a experiencia operativa y apalancamiento extremo y cruzado.

Los créditos cruzados eran un tema que se comentaba no solamente en los medios de comunicación, sino en el medio financiero. Cuando se les criticaba, el argumento —que desde luego es muy malo— era que así estaban todos y que no había otra forma de hacerlo. El mensaje aquí es que la crisis económica llegó cuando la banca estaba en una situación compleja por varias razones.

A mi juicio, los problemas regulatorios eran consecuencia, entre otros, de los problemas financieros. Quizá la regulación sí estaba atrasada, pero si los bancos hubieran estado bien y hubieran tenido suficiente cartera cuando se vendieron y estaban recién privatizados, hubiera sido posible imponer

estándares internacionales. En las condiciones en las que estaban, era impensable. No puedo sustentar esto con datos, pero es probable que los bancos hayan estado en muy mala situación financiera durante la nacionalización y en el momento inmediato a ésta.

Cuando se privatizaron los bancos y se compraron los activos, había una cláusula en los contratos que permitía, en caso de un desacuerdo en la forma como estaba calificada la cartera, revisar el precio que se había pactado y hacer algún ajuste. Ahora bien, como las normas contables en materia de evaluación de créditos eran laxas, las auditorías se hacían con base en esas reglas contables. Con éstas, los compradores sabían lo que adquirirían. Si se hubieran aplicado las prácticas contables internacionales —que eran más exigentes—, los bancos se hubieran visto financieramente más débiles de lo que parecían cuando fueron privatizados, y hubieran costado menos.

229

Por otro lado, recuerdo que cuando se dio la privatización bancaria, había un sentimiento de orgullo nacional y la percepción de un futuro promisorio. En Banco Unión, se trataba de un empresario local que había adquirido dos grupos financieros y compañías transnacionales en temas de alimentos frescos. En ese entonces, el Presidente de la República presumía esas transacciones y decía que ojalá hubiera más empresarios como éste. Se notaba el crecimiento económico y las expectativas eran muy favorables.

Obviamente, se veían también las sinergias que, en materia financiera, son muy peligrosas. Las relaciones entre los negocios bancarios y los no bancarios son un tema complejo, y desde luego que eso se percibía en la operación, pero sumando el excesivo apalancamiento con el ánimo que imperaba en esos momentos de que las cosas iban a estar muy bien y de que se iba a trabajar apropiadamente, a ese aspecto no se le dio una dimensión adecuada.

Como en todos los cambios muy rápidos e importantes, noté también cierta desorganización. Me sorprendió encontrar más desorden y burocracia en el sector privado que en la Secretaría de Turismo —de donde yo provenía—, que no era precisamente ordenada.

230 A pesar de todo lo anterior, a mi juicio, el problema más grave —que después surgió con claridad— era la relación entre la colocación de los recursos del banco y los empresarios y los negocios que estaban alrededor del grupo de control, incluyendo al propio grupo de control. Al parecer, esta situación pasó en muchas instituciones, y así lo hizo ver el gobierno posteriormente, considero que en forma acertada. Sin embargo, algo que sí pude constatar mientras trabajaba en el Banco Unión, era que había una operación normal y otra más bien en función de los grupos y de las empresas allegados al banco: los famosos créditos relacionados, sobre todo cuando se concedían a grupos y a industrias de los propios accionistas de los bancos.<sup>2</sup>

En Banco Unión se trabajaba muy de la mano del gobierno, pero quizá la insuficiencia de la regulación y la incipiente construcción de los sistemas de supervisión hacían que el tema de los créditos relacionados fuera muy discrecional. Eso ha cambiado muchísimo, para bien; pero de un tiempo acá, con la llegada de bancos asociados a comercios importantes, como los casos de Banco Azteca o de Walmart, se está regresando a esta situación en la que hay instituciones bancarias que dependen de grupos empresariales con prioridades no bancarias. Se trata de un tema que considero delicado, a pe-

---

<sup>2</sup> Nota del editor: Para un análisis a profundidad de la dimensión de este problema, ver F. López de Silanes, R. La Porta y G. Zamarripa, «Related Lending», *Quarterly Journal of Economics* Vol. 118, No.1, febrero, 2003, pp. 231-268. En ese artículo, se muestra que cuando se intervino Banca Unión, alrededor del 37% de sus créditos eran relacionados.

sar de que cuenta con una nueva regulación específica en la Ley de Instituciones de Crédito.

## INTERVENCIÓN DEL BANCO UNIÓN

En noviembre de 1994, el Banco Unión fue intervenido gerencialmente de una manera para muchos esperada, porque habían recibido un oficio un mes antes. Pero esa intervención gerencial era desconocida por los funcionarios del banco, por lo menos con los que yo tenía contacto frecuente, y por mí, desde luego.

231

Primero, se puso al banco en observación por medio de una intervención administrativa; personal de la CNB trabajaba muy cerca de la operación y se reservaba ciertas decisiones importantes, pero el banco mantuvo la administración. Un mes después, vino la intervención gerencial en la que ya la CNB tomó el control de la institución. Conforme a la ley, el interventor —quien era de la CNB— asumió la posición jurídica del consejo de administración, de modo que una sola persona fungía como tal, y estaba arriba del Director General. Por disposición de ley —que existe todavía—, cuando la autoridad encontraba malas prácticas en las instituciones de crédito, procedía a intervenirlas. Los supuestos para intervenir gerencialmente un banco eran amplios y daban lugar a un cierto margen de discrecionalidad.

En el caso de Banco Unión, la intervención se llevó a cabo de una manera brutal: llegaron personas armadas a aprehender a más de diez funcionarios, que luego resultaron absueltos, y que, desde mi punto de vista, habían tenido una función en el banco similar a la mía. Yo pude haber sido, con toda facilidad, uno de esos funcionarios, porque realizábamos el trabajo técnico de escritorio, luego íbamos a los comités, y firmábamos las aprobaciones de los créditos que se otorga-

ban cuando juzgábamos que tenía los méritos necesarios; no sabíamos de la posible existencia de acuerdos previos para que los acreditados desviarán el dinero prestado a fines distintos a los previstos en el financiamiento.

232 Para mí, la situación era muy compleja y difícil, porque como director jurídico, tenía una responsabilidad con mi patrón —que era el banco—, pero también con los funcionarios aprehendidos y sus familiares, quienes esperaban algún tipo de apoyo de la institución y mío. Encontré que estos funcionarios estaban profundamente sorprendidos, pues los acusaban de cosas —cuando menos, hasta donde yo pude percibir— de las que no estaban enterados. Por supuesto, sabían que se le había concedido un crédito a la empresa «equis», de cierta cantidad, que esa empresa tenía antigüedad, patrimonio, aparente capacidad de pago, y que le proporcionaba al banco una garantía hipotecaria. Pero si algo subyacía en la operación —que era lo que había preocupado a las autoridades—, los funcionarios no contaban con esa información, ciertamente tampoco yo ni la mayoría de la gente. Por lo anterior, estoy convencido de que fueron injustamente encarcelados. Algunos estuvieron presos poco tiempo, unos tres meses o unos cuantos días, pero la afectación a su vida personal y profesional fue verdaderamente tremenda.

Posteriormente, arrestaron a un par de funcionarios de quienes puedo imaginarme que tenían bastante más información de lo que sucedía detrás de las operaciones. Ellos estuvieron presos por más tiempo, creo que años. Desde mi punto de vista, la prioridad de la intervención, más que sacar adelante al banco —que es la función de una intervención: proteger los ahorros del público y la solidez del sistema financiero—, era investigar cuáles habían sido las irregularidades y sancionarlas. En extremo pudieron sentir la necesidad de justificar acciones penales en el mayor número de



casos posibles, para que la sociedad no percibiera impunidad en las intervenciones. Como en la mayor parte de los delitos financieros, para que se pueda meter a alguien a la cárcel, no sólo es necesario que haya indicios de una conducta indebida, debe además haber un daño patrimonial a la institución, entonces se buscan las operaciones que son susceptibles de producir un quebranto. Cuando la autoridad veía que había un problema en esos créditos, parecía que la prioridad en la institución era detectar operaciones susceptibles de generar un quebranto y, con base en eso, integrar los elementos para hacer denuncias penales.

233

La persona que llegó como coordinador jurídico al banco había sido Director General de Investigaciones en la Procuraduría General de la República. Venía de haber atendido el asunto de la muerte de Luis Donaldo Colosio; eso habla del perfil del abogado que querían dentro de las instituciones y de sus prioridades. La CNB nombró como interventor gerente a una persona muy prestigiosa y correcta, de quien siempre recibí un trato amable. Sin embargo, sí se veían los segundos niveles. Mi apreciación es que el objetivo fundamental era trabajar para que la CNB pudiera entregar elementos a la Procuraduría. Como cuando suceden esas cosas, la planta laboral se dividió en dos: los que llegaron a intervenir, que eran algo así como «personas puras», y todos los demás, que éramos objeto de una sospecha verdaderamente enorme... que me parece explicable en cierta medida.

El daño a la institución fue terrible. Lo que percibí desde adentro fue que dejó de ser banco, que la gente vieja trataba de ver cómo se cuidaba y se defendía, o cómo se congraciaba con los que habían llegado. Las personas nuevas veían si encontraban información y procesaban a la mayor cantidad de personal posible.

Creo que la intervención de los bancos, justificada o no,

produjo un fuerte impacto financiero. Se sabe que esto fue una parte muy importante del costo fiscal de los programas de apoyo del gobierno.<sup>3</sup> A raíz de la intervención de bancos, algunos fueron saneados y vendidos, y otros se llevaron a la quiebra, como fue el caso de Banco Unión.

#### SANEAMIENTO DE LOS BANCOS

234

La parte más cara del rescate bancario fue el saneamiento, que tuvo dos modalidades.<sup>4</sup> En la primera, los bancos se sanearon para venderse, como fue el caso de Serfin, —hoy Santander—. Ahí, el gobierno metió una enorme cantidad de dinero y tomó el control de la administración, no siempre a través de intervenciones gerenciales, en ocasiones eran intervenciones virtuales, no formales. Pero en ellas, el gobierno sí dirigía los bancos en las cosas que le importaban.

La segunda modalidad fue la que se aplicó en Banpaís y en algunas otras instituciones bancarias. En ese caso, más que un saneamiento fue una quiebra. La CNB entraba al banco a liquidar operaciones, vender cartera y, ya que prácticamente había desincorporado los activos y los pasivos, lo llevaba a la quiebra. Éste es un esquema conocido como segregación

---

3 Nota del editor: Según la Auditoría Superior de la Federación, el costo fiscal bruto de los bancos intervenidos y liquidados —Banca Unión, Cremi, Oriente, Obrero, Interestatal, Capital y Pronorte— fue de 262.8 mil millones de pesos a diciembre de 2004, lo que significó el 30.7% del costo fiscal bruto del rescate. *Informe integral sobre la fiscalización del rescate bancario de 1995 a 2004*, México, ASP, 2005, p. 248.

4 Nota del editor: Según la Auditoría Superior de la Federación, el costo fiscal bruto de los bancos saneados —Bancrecer, Serfin, Inverlat, Banpaís, Mexicano, Atlántico, Promex, Bancen, BBV-Probursa y Confía— fue de 593.5 mil millones de pesos a diciembre de 2004, lo que significó el 69.3% del costo fiscal bruto del rescate. *Informe integral sobre la fiscalización del rescate bancario de 1995 a 2004*, México, ASP, 2005, p. 249.

de *good bank* y *bad bank*, bajo el cual, parte del patrimonio del banco se vende y monetiza (*good bank*) y el otro se lleva a la quiebra (*bad bank*).

Precisamente, una de las cuestiones que están hoy en día en debate es cómo se quiebra un banco. El riesgo de hacerlo después de haber monetizado parte de su patrimonio (*good bank*), es que se generen dos tipos de acreedores y deudores: quienes se mantienen con el *good bank* (los nuevos titulares de las operaciones o con los bancos separados del banco emprobleado), que se quedan al cien por ciento en su posición, y quienes no son parte de la desmembración o de la reorganización y permanecen en la fracción del banco que se quiebra (*bad bank*). Estos últimos prácticamente pierden todo. No hay criterios para saber si un depósito o un crédito determinado se deben quedar en uno u otro banco.

Esta situación se vivió en las operaciones de esa época. Por ejemplo, una parte de la cartera de Cremi —activos y pasivos— se trasladó a otras instituciones bancarias, y esos otros bancos saneados respondieron de dichas operaciones al cien por ciento. En cambio, otros activos y pasivos de Cremi —quizá marginales— se fueron a la quiebra y los deudores no protegidos ni por el FOBAPROA ni por el IPAB, perdieron todo.

Otro aspecto digno de destacarse en el proceso de intervención y de saneamiento de los bancos, es la percepción que había de los accionistas. Yo tenía contacto con algunos accionistas menores. En esos casos, hay historias dramáticas. Algunos de ellos eran personas más o menos ricas en su origen —clase media alta o clase alta— que habían invertido absolutamente todos sus recursos para tener un paquete de acciones en el banco. En muchas ocasiones, incluso habían hipotecado sus casas para contar con una buena participación accionaria. Con la intervención, esas acciones se convirtieron en cero y se quedaron con la obligación de pagar los

créditos con la hipoteca y sin ninguna acción.

Este tema era también parte del problema de las intervenciones: distinguir entre los accionistas minoritarios y créditos relacionados de buena fe, y los accionistas de control y créditos relacionados con algún tipo de irregularidad. Esta distinción, que se hizo, por ejemplo, en el accionariado de Banpaís, no se realizó en el caso de Banco Unión.

#### RESCATE DE LOS BANCOS, NO DE LOS BANQUEROS

236

Considero que no todos los bancos estaban en las mismas condiciones. Había instituciones bancarias que se encontraban más sanas desde el punto de vista económico, y en las que las autoridades, seguramente, encontraron menos problemas en la operación. De no haber sido así, debieron haber actuado con la misma energía que lo hicieron en los que intervinieron. Ahí, lo que hicieron fue lograr acuerdos con los accionistas para que se capitalizaran las instituciones. Así, los bancos que no estaban tan mal financieramente —al parecer se partió de esa hipótesis—, que no tenían operaciones irregulares en alto grado, o no detectadas al menos, fueron objeto de otro mecanismo. En este caso, se le daba al banco sustentabilidad en el tiempo, a través de la compra de cartera, la cual, dada la mala situación económica del país, podría depreciarse muchísimo. En ese entonces, toda la planta industrial y comercial estaba debilitada y la posibilidad de impago era creciente.

A los bancos más sólidos —que con las normas contables de la época no estaban quebrados, aunque sí lo hubieran estado con las normas internacionales—, se les diseñó una serie de programas de ventanillas de liquidez y obligaciones subordinadas. Después, el gobierno llegó a un acuerdo con ellos: les compraba cartera a valor contable, o sea, neta de

reservas, a cambio de que el 50% del valor de esa compra de cartera fuera aportada como capital por los accionistas o por terceros, porque había accionistas que no podían hacerlo.

En Probursa, los accionistas perdieron sus acciones y llegó un tercero, BBVA, a hacer la capitalización a razón de dos de cartera por uno de capital. Esto permitía que en los balances de los bancos, en lugar de tener una cartera con tendencia a disminuir su valor, contaran con un pagaré contra el gobierno que mantendría su valor en el tiempo. De esa manera, había incentivos para que la capitalización de estos bancos fuera con recursos privados. Sin ese aliciente, creo que hubiera sido imposible atraer capital privado.

El primer paso era reducir el capital para llevarlo a cero mediante absorción de pérdidas, y el segundo, hacer un aumento de capital de un tercero —o de quien pudiera— de los mismos accionistas, si es que eran elegibles. En ocasiones en los primeros bancos, en los intervenidos, el FOBAPROA les otorgaba créditos para que pudieran más o menos flotar. Luego, se hacían las asambleas, con las acciones que el FOBAPROA tenía en garantía de los bancos. En esas asambleas —manejadas por el Fondo— se llevaba el capital a cero, el FOBAPROA capitalizaba sus créditos y se convertía en accionista único e interventor, si es que había una intervención.

En medio de los problemas macro —que son históricos— se pierde de vista la situación de estos accionistas, y es digna de destacarse. Me parece que ellos vivieron circunstancias muy difíciles, de una gran impotencia, por falta de información de lo que estaba sucediendo en los bancos. Lo menciono no porque esté en desacuerdo, sino para tratar de contrarrestar esa idea que está en el ambiente de que se rescató a los banqueros y no a los bancos. Creo que todos los programas del gobierno estaban diseñados para proteger los ahorros y al sistema financiero, para lo cual era necesari-

rio sanear a los bancos. En la mayor parte de los casos, los banqueros perdieron los bancos o tuvieron casi que volver a adquirirlos, porque fue necesario que hicieran una nueva aportación de capital y perdieron su inversión original. A mí me queda claro que los programas se hicieron para apoyar a los depositantes, a los acreditados y para sacar adelante a la banca, no a los banqueros. Esto no significa que a todos los banqueros se les haya dado el mismo tratamiento o que hayan soportado el mismo impacto de la crisis y de los programas gubernamentales.

#### FALTA DE ESTRUCTURA INSTITUCIONAL PARA EL RESCATE

Lo que percibí es que los programas de rescate bancario se desarrollaron y ajustaron en el tiempo, de manera paulatina y gradual. De hecho, se siguen ajustando hasta la fecha. Me parece que no pudo haber sido de otra manera, porque no había una estructura institucional, ni legal, ni reglamentaria suficiente para enfrentar un suceso de esta magnitud. Lo que había en esa época era el artículo 122 de la Ley de Instituciones de Crédito, que establecía que los bancos tenían que dar unas cuotas al FOBAPROA para que éste cubriera los ahorros al cien por ciento. Se trataba de una cobertura total. En otro apartado de la ley, decía que podían intervenir los bancos. Nunca se pensó que el FOBAPROA sería el accionista de los bancos, ni que prestaría tales cantidades de dinero, cantidades que excedían en mucho lo que los bancos habían acumulado en ese fondo.

Cuando se vino la crisis, se tuvo que echar mano de lo que había, que era absolutamente insuficiente, institucionalmente hablando. En el camino, se realizó una modificación al artículo 122 para que el FOBAPROA pudiera dar estos financiamientos y tomar el control de los bancos. Al no haber reglas

ni recursos, se fueron diseñando soluciones graduales.

Los rescates bancarios se pueden hacer al pasivo, al activo o al capital. En México se hicieron los tres. El rescate al activo se efectuó por medio de programas de apoyo a deudores, que tienen una función social de enorme importancia en épocas de crisis, y de la compra de cartera que hacía que los activos bancarios pudieran depreciarse menos a través del tiempo. El gobierno hizo aportaciones de capital cuando no había forma de capitalización privada en la banca. A eso se le conoció como «saneamiento». En el otro caso, las aportaciones provinieron de los particulares. Parte del pasivo bancario se monetizó transfiriendo los depósitos a otras instituciones.

239

Así se elaboraron paulatinamente los programas: el de liquidez y el de obligaciones subordinadas, que implicaba un aumento de capital. Este último, aunque no convertía al gobierno en accionista, le daba bastante flexibilidad. Luego vino el programa de capitalización de los bancos que ya describí, mismo que tuvo que ser modificado inmediatamente para evitar un efecto que no habían previsto. Este programa estuvo en constante transformación.

#### OPINIÓN SOBRE DESVIACIONES EN LOS PROGRAMAS

A mi juicio, no hubo desviaciones destacables en los programas de rescate; imprecisiones, errores operativos e irregularidades sí, pero me parece que era imposible que hubiera sucedido de otra manera. En muy poco tiempo tenían que evaluarse y capitalizarse 18 bancos, que son muchos.

La tarea de revisar la cartera era enorme. Los bancos realizaban juntas interminables, en las que el personal del FO-BAPROA y de la CNB, al tiempo que auditaba y capitalizaba, revisaba los expedientes, crédito por crédito. Hay actas de eso, fue un trabajo brutal. Pero de cualquier manera, tuvo que

ser selectivo y dio pie a un margen de error. Ahora bien, los errores se pueden cometer involuntariamente, o se pueden aprovechar por una u otra parte. No me extrañaría que hubiese historias que contar al respecto. No obstante, me parece que en el diseño de los programas, se establecían medidas correctivas para evitar errores e irregularidades, como incluir créditos no elegibles en los programas de apoyo, en la medida de lo posible.

240 En el programa de capitalización, creo que los apoyos de capital resultaron insuficientes y tuvieron que aumentarse. Hubo intercambios de cartera en el proceso, porque los bancos identificaron, en cuatro cajones, la cartera clasificada en cuanto a sus niveles de reservas. Cuando se hicieron las auditorías, hubo un proceso de intercambio de créditos muy complejo para que la cartera valiera lo que había costado el programa. Las hicieron en muy poco tiempo a través de sistemas, por eso salían unas listas enormes y había que revisar miles de créditos. En los programas de capitalización hubo muchos problemas y ajustes, pero yo creo que no desviaciones. Tengo una buena opinión del proceso como tal. A mi juicio, la capitalización se hizo con mucha creatividad, mucho talento y mucho trabajo.

Algo distinto ocurrió con las intervenciones. Como ya comenté, la intervención de un banco no tiene por función meter a la cárcel a la gente y dañar a la institución. A los delincuentes sí hay que encerrarlos en prisión bajo el debido proceso, pero por otras vías que no impliquen un daño financiero artificial a las instituciones. Para hacerlo así, se necesitaban tipos penales más claros que no estaban previstos en la legislación. Por fortuna, ahora ya se han modificado todos, y son más claros y con menos requisitos, pero en ese entonces era muy débil la clasificación de los delitos. Además, me parece que con una mejor supervisión, se hubiera contado con



mayores elementos de prueba para procesar a las personas culpables. En ese tiempo, la mayoría de ellas lograron desaparecer del país o no ser localizables en momentos críticos. Habría que preguntarse por qué, y contar con los elementos probatorios de sus propias actividades irregulares para procesarlos.

Cuando un banco tiene un crédito atrasado en su pago, lo primero que hace es ver cómo lo mantiene vigente, pues espera que el deudor le pague, y si no lo hace, lo reestructura o toma medidas, si es que hay viabilidad en el crédito, pero no lo quebranta a menos que sea necesario. Si cualquier banco del mundo quebranta los créditos que tiene, lo que logrará será quebrar al banco. En el rescate mexicano, los quebrantos, como señalaba antes, eran un requisito para proceder contra algunas personas. Yo creo que ahí hubo desvío.

Hay que tomar también en cuenta que, aun cuando el marco normativo era pésimo, había una autoridad muy fuerte. Eduardo Fernández —entonces titular de la CNB— es una persona con mucha autoridad, que tomaba decisiones arduas y sabía instrumentar programas. Tenía un peso extraordinario y quizá era el tipo de gente que se necesitaba en una situación como ésta. Creo que realizó un trabajo verdaderamente excepcional, porque la situación era muy difícil. Se trataba de un barco que se estaba hundiendo, así que había que actuar rápido y bien, pero no se podía pedir que los uniformes no estuvieran arrugados. Fue duro con los bancos. Lo que yo percibí entonces fue que los bancos, que eran mis clientes o lo son todavía, tenían que defenderse de las exigencias que tuvieron por parte de la CNB y del FOBAPROA, a saber, que se expandiera o se revaluara la cartera, a través de estas auditorías exhaustivas que hizo la CNB inmediatamente después del programa. Desde luego esto fue antes de la famosa auditoría de Michael Mackey.

Considero que en el rescate hubo un problema entre lo político y lo jurídico: la impunidad. Si las cosas estaban tan mal como parecía, y si el costo para el país fue tan alto, pienso que los culpables debieron haber pagado, y si hubo delitos, debieron haber estado en la cárcel. Lo que yo vi era un sistema muy débil, tanto en lo normativo, como en lo institucional. Aunque algunos dueños y presidentes de bancos estuvieron presos aquí o en el extranjero, y otros estuvieron prófugos, a mi juicio hay un desequilibrio importante entre el daño causado que se les atribuyó, y las penas purgadas o los culpables identificados. Creo que ésa es una debilidad institucional y también política, porque se hizo mucho ruido con el tema, con lo malos que eran los banqueros, y finalmente no pasó a mayores. Esto también ocasionó que muchos inocentes sufrieran de manera indebida.

En este tema coincidieron varios factores: unas instituciones débiles, un marco jurídico insuficiente y probablemente falta de voluntad política para ir detrás de todos los responsables. Quizá no había otra manera de hacerlo, porque era tanto lo que había que decidir y tan rápidamente que se tomaban muchas decisiones subjetivas, las cuales, a veces, tenían que ver con la libertad de la gente. En ocasiones las autoridades entrevistaban a las personas y esa apreciación contaba mucho en el futuro que seguía la operación correspondiente. Por ejemplo, había personas muy cercanas a la alta dirección de los bancos intervenidos gerencialmente que no sólo no fueron perseguidos, sino que se les reestructuraron sus créditos, que eran de los relacionados. Me imagino que era gente sin operaciones irregulares y no había por qué perseguirla. En cambio, a otras personas se les quitaron los bienes y se les trató de aprehender. Habría que analizar si hay justificación en esas diferenciaciones.

En este proceso, intervinieron, tanto la CNB como el FO-

BAPROA. La primera era la que se encargaba de la estrategia y tomaba las decisiones importantes y las del día a día. A mi juicio, el FOBAPROA fue más un instrumentador jurídico y un operador. Como ya he comentado, en la CNB había un liderazgo muy fuerte.

#### PROGRAMA DE CAPITALIZACIÓN Y COMPRA DE CARTERA

El canje de los pagarés del FOBAPROA por los del IPAB es la parte del rescate que conozco mejor. Como fui asesor de los bancos en ese proceso, tengo, evidentemente, una apreciación parcial, pero creo que este trance fue el damnificado del proceso, porque pagó un costo que no le correspondía.

243

Si se analiza el costo del rescate, prácticamente todo se fue a saneamiento. Según como se mida, el costo de los bancos capitalizados creo que era de alrededor de 15 ó 20 por ciento. Además, si se toma en cuenta lo que el gobierno recibía por vía de recuperación de cartera, más cuotas extraordinarias al IPAB, el programa de capitalización y compra de cartera que pusieron en marcha las autoridades tuvo un costo de cero. Reitero, según como se mida. Si no se consideran las cuotas que se pagaron al IPAB —las extraordinarias—, entonces sí tiene un costo, porque no se recuperó suficiente cartera. Creo que es la parte más limpia o la más sostenible del rescate, incluso para las instituciones, por tres razones:

LA PRIMERA, fue una parte sin costo fiscal o con un costo marginal respecto al rescate en su conjunto.

LA SEGUNDA fue que los cuatro bancos que sobrevivieron y que entraron en dicho programa —Banamex, Banco-mer, Bital y Banorte— fueron aquéllos en los que las autoridades no encontraron irregularidades importantes, no había delitos, ni había problemas grandes que resolver, porque en otro caso se hubieran debido intervenir.

LA TERCERA fue que los bancos que se capitalizaron con recursos privados, en los que en lugar de que el gobierno llegara a tratar de sostener a las instituciones, a sanearlas, se capitalizaron con recursos privados y el gobierno compró la cartera, con derecho a cobrar esa cartera. No cabe duda de que hubo una pérdida en eso, pero los accionistas perdieron el valor de sus acciones, y tuvieron que hacer nuevas aportaciones ellos o terceros —en todo caso, dinero privado— para sacar adelante las instituciones. Si ese dinero que pusieron no fue suficiente, entonces tuvieron que poner más varias veces, ya fuera por acuerdos con el gobierno o por necesidad de las propias instituciones. Pero si se examinan estos tres elementos, creo que queda claro que esos cuatro bancos eran los que tenían la mejor condición financiera, ética, jurídica y política. Es posible que estas instituciones hayan hecho bien las cosas cuando se privatizaron y por eso la crisis las tomó en una mejor posición que a las demás.

Ahora bien, desde la perspectiva del sector privado, esos bancos contaban con una garantía del FOBAPROA, con el aval del Gobierno Federal —de la Secretaría de Hacienda—, de que una parte del activo no se devaluaría, a menos que hubiera sobrevaluaciones demostrables en su cartera con una base técnica. Lo que hacían era cambiar la cartera adquirida por el FOBAPROA por los famosos pagarés del Fondo, los cuales garantizaban cierto nivel de solidez de la institución en el largo plazo. Con ese respaldo, los inversionistas, nacionales y extranjeros, hicieron aportaciones importantes de capital. Ese compromiso del gobierno se establecía legalmente en los convenios del programa de capitalización y compra de cartera. En ellos se especificaba que el grupo «equis» invertiría tal cantidad de dinero y que, por su parte, el FOBAPROA y el gobierno comprarían la cartera con ciertas características y expedirían un pagaré también con determinadas caracterís-

ticas. Los pagarés se emitieron con la firma de Jonathan Davis como Tesorero de la Federación, representando al Estado mexicano, y de Martín Werner, como Subsecretario de Hacienda. Los inversionistas tenían esos documentos para darle sentido a su inversión, y la garantía federal era fundamental.

Dicho compromiso gubernamental estaba no sólo perfectamente documentado, sino que además fue reportado a la Cámara de Diputados en las cuentas públicas correspondientes, revisado por la Comisión de Vigilancia y por la Contaduría Mayor de Hacienda, hoy Auditoría Superior de la Federación. Todo ese proceso, no fue objeto de observación alguna, pues es una manera de rescatar instituciones en el mundo, como todos saben y se vio en otros países hace pocos años.

En los convenios había cláusulas por las cuales podía restarse del monto a pagar por el gobierno la cartera que hubiera estado mal clasificada y que valiera menos de lo que se suponía. Como ya expliqué, se trataba de muchísimos créditos, de modo que era muy difícil evaluarlos antes de comprarlos o de venderlos. La situación no fue que el gobierno considerara que el banco le estaba haciendo trampa, sino que, por el número de créditos, ambas partes acordaron registrar la cartera neta de reservas como aparecía en el sistema de los bancos, con las reglas contables vigentes, y luego analizar si estaba bien clasificada. Los créditos que valían menos se ponían en una cuenta que se restaba del pagaré a través de una condonación.

Por otra parte, había un llamado «esquema de incentivos». Si el banco lograba una cobranza de la cartera mayor a la que había sido objeto de valuación, tenía derecho a un porcentaje de esa cobranza exitosa. Esta cláusula generaba un aliciente adicional para que la cobranza fuera profesional y adecuada, además de que estaba supervisada por el FOBA-

PROA y después por el IPAB. De este modo, si la cobranza de los créditos era buena, al final la condonación que los bancos se habían comprometido a hacer se reduciría.

246 Las auditorías para revisar la cartera se hicieron, como ya expliqué, de manera muy exhaustiva, en jornadas que duraron días enteros durante varios años, con personal interno y externo independiente, encerrado en salas de juntas, lleno de papeles, en fin. Fue un ejercicio muy intenso, con mucho jaloneo. Los bancos trataban de defender el valor registrado de los créditos, y las autoridades de la CNB y del FOBAPROA —esto me consta— dieron la pelea y cuestionaban el valor de los créditos hasta que llegaban a definiciones de qué créditos había que disminuir.

#### PARTICIPACIÓN DEL CONGRESO

Hasta aquí el proceso iba bien. Pero en 1998, cuando llegó el momento de que el Congreso de la Unión tomara cartas en el asunto, el tema ya estaba altísimamente politizado. Entonces, los legisladores asociaron rescate bancario con FOBAPROA y rescate con programa de capitalización y compra de cartera. Lo que cuestionaron no fueron los recursos que el gobierno ya había gastado en intervenir y sanear a los bancos —que representaban el monto más elevado—, sino lo que el gobierno se había obligado a pagar en 10 años, que era deuda pública diferida del programa de capitalización. El Congreso hizo un cuestionamiento político y afirmó que no tenía por qué reconocer esa deuda, y que le correspondía al Poder Legislativo aprobar la deuda pública nacional, de modo que no se sabía si se iba a cubrir o no.

No estoy de acuerdo con la posición del Congreso. Si bien es cierto que se trataba de deuda pública, según la Ley General de Deuda Pública que estaba vigente en aquel entonces

—ese artículo sigue igual hoy en día—, los pasivos contingentes del Gobierno Federal no requieren aprobación previa del Congreso; sólo se informan, pero no pasan a autorización del Congreso. Hubo varias iniciativas para que la deuda contingente fuera aprobada por el Congreso y no prosperaron. Los pagarés eran deuda contingente, porque el pasivo lo tenía el FOBAPROA, y lo iba a pagar con los recursos que obtuviera de la cobranza de la cartera; sólo la parte que no alcanzara a cubrir con la cobranza de la cartera la pagaría el Gobierno Federal a través de su aval. Se trataba entonces de una auténtica deuda contingente del Gobierno Federal que, legalmente, no tenía por qué pasar al Congreso.

247

No obstante lo anterior, se armó una gran discusión política, que se ventiló en los medios, y la atención política del programa de rescate, explicable pero también injustamente, se centró en el programa de capitalización y compra de cartera. De manera concreta, lo que se debatía era si el Gobierno iba a reconocer su deuda o no. También estoy en absoluto desacuerdo con esa discusión. Parto de la premisa de que un gobierno tiene que cumplir sus obligaciones y que no puede cuestionarlas, salvo por razones sólidas.

Debo aclarar que esta objeción a la obligatoriedad del pago del gobierno no provino del Poder Ejecutivo, el cual —hasta donde yo pude apreciar— siempre estuvo consciente de que había contraído la obligación y que debía pagarla, y siempre hizo lo posible por cumplir su compromiso. Pero las circunstancias políticas eran verdaderamente adversas y también las condiciones jurídicas, porque los funcionarios públicos están sujetos a responsabilidades muy grandes, éstas eran operaciones de muchísimo dinero, y si la Auditoría Superior de la Federación (ASF) hubiera fincado una responsabilidad, con razón o sin ella, a un funcionario por cubrir el pagaré, hubiera sido de miles de millones de pesos.

En el caso arriba mencionado, el proceso de ASF empieza con el embargo de bienes. Primero le avisan al funcionario que le fincaron una responsabilidad, le quitan su casa y todo lo que tiene y queda a deber, porque son miles de millones de pesos. Ya luego puede defenderse. Este tipo de disposiciones inhibe mucho la debida actuación del sector público. Es comprensible su cautela, creo que no tienen margen para hacer otra cosa, pero también resulta ineficiente, porque la inseguridad jurídica de los funcionarios produce un mal funcionamiento del sector público y, eventualmente, un posible incumplimiento de las obligaciones del gobierno. Esta situación estaba entorpeciendo gravemente el proceso que, insisto, para entonces ya se limitaba al programa de capitalización y compra de cartera de los cuatro bancos.

Entonces, en marzo de 1998, el Presidente presentó una iniciativa, en la cual pedía al Congreso que reconociera esta deuda. En esa iniciativa se proponía la creación de un fondo para concluir los rescates y los programas de capitalización, y de otra institución para hacer el seguro de depósitos en lugar del FOBAPROA. El Congreso de la Unión respondió que no autorizaba esa deuda, lo cual pudo generar problemas políticos y jurídicos mayúsculos. Incluso podían tener repercusiones internacionales, porque México había suscrito tratados y había resoluciones judiciales internacionales que protegían la inversión. La privación de una riqueza o de una utilidad legítima por vías gubernamentales irregulares era considerada una expropiación indirecta en términos internacionales. Así que podía haber un conflicto internacional por los capitales extranjeros invertidos en los bancos.

En esta situación tan delicada y tensa, el Senado construyó una solución: el Congreso reconocía la deuda que el gobierno había contraído sólo en el programa de capitalización y compra de cartera, con la condición de que la car-



tera fuera revisada una vez más, pero ahora no por la CNB, sino por un tercero independiente, el muy célebre señor Michael Mackey. En lugar de las dos instituciones que había propuesto el Presidente, los senadores decidieron hacer una sola —que es el IPAB—, con la doble función de proteger los depósitos para el futuro y de concluir todos los programas de saneamiento y capitalización. Esta decisión fue muy importante, porque en el artículo quinto transitorio de esta ley que expidió el Congreso, quedó absolutamente claro que el gobierno iba a cumplir su compromiso, y a pagar todos los créditos, pero nada más los que Michael Mackey no considerara irregulares.

249

No obstante, me parece que esa condición constituyó una arbitrariedad, porque estaba rompiendo un contrato unilateralmente. Así, los bancos que aceptaran este nuevo esquema, accedían también a que lo que dijera Mackey que era irregular. Las instituciones que no quisieran aceptar este nuevo esquema, se quedarían con su pagaré del FOBAPROA que el Congreso no reconocía.

Obviamente, los bancos en esa situación —Banamex, Bancomer, Bital y Banorte— aceptaron dicha condición y se sometieron al régimen del quinto transitorio. Con ello, accedieron a las revisiones exhaustivas de Mackey con los despachos que subcontrató a nivel nacional para que, una vez terminada la auditoría, pudieran canjear el pagaré del FOBAPROA, con el aval del Gobierno Federal, por un pagaré expedido solamente por el IPAB, con la garantía federal, pero esta vez otorgada por el Congreso. Por supuesto, los bancos sabían que el monto del pagaré iba a ser menor por los créditos que restara Mackey. Se firmaron los convenios correspondientes para darle validez legal al asunto.

## AUDITORÍA DE MICHAEL MACKEY

250 Las auditorías de Michael Mackey —que pude observar también parcial y directamente— no se parecían ni remotamente a las de la CNB, eran bastante superficiales. No tuve contacto ni con todos los auditores, ni con Michael Mackey, pero con las pocas personas que me entrevisté, no tenían la menor idea de cómo se debía procesar un asunto como éste, ni cuáles eran los criterios, ni cómo se calificarían los créditos, ni a qué se referiría el calificativo de «irregular». Considero que fue una auditoría muy ineficiente, que cubrió sólo una función de carácter político y cosmético, y que salió carísima.

Para colmo de males, el contrato entre el Congreso y Michael Mackey estaba mal hecho o mal negociado. Mackey no estaba obligado a decir qué créditos eran irregulares, a pesar de que la ley establecía que él tenía que determinarlo. Mackey debía dar un reporte de revisión de los créditos, es decir, si estaban bien calificados o no. Lo que dijo, prácticamente, en un detallado reporte de varios tomos, fue que había algunos problemas contables, varios problemas de clasificación y desorden en ciertos expedientes.

El Congreso le reclamó que él tenía que determinar cuáles créditos eran «irregulares» o «ilícitos», para descontarlos del pagaré. Mackey hizo un análisis —lo sé de fuente no directa pero sí muy confiable— y vio que si clasificaba como ilegales algunos créditos sin tener todos los elementos en la mano podía recibir una demanda multimillonaria de los bancos que se sintieran injustamente afectados. Como era una responsabilidad que no estaba asumida en el contrato, Mackey decidió no hacerlo.

Debido a lo anterior, Mackey fue sujeto a unas presiones políticas fuertes hasta que en su informe presentó lo que lla-

mó créditos «reportables». Al más puro estilo anglosajón, «reportable» significaba que eran objeto de alguna observación, pero no necesariamente eran irregulares ni ilegales. Mackey, en su informe, no hizo ninguna mención a créditos irregulares, o ilegales, o ilícitos, que permitiera efectuar algún tipo de descuento conforme al célebre quinto transitorio de la Ley del IPAB, y sus observaciones eran menores. Me parece que el trabajo de Mackey fue un fracaso rotundo para el Congreso de la Unión y un problema para el cierre del programa de capitalización.

251

Mackey estaba bien asesorado e hizo lo que le pidieron. Aunque el contrato estaba mal hecho, hubo una cuestión de buena fe, porque los contratos tienen que cumplirse conforme están escritos y también conforme deben entenderse sensatamente. Esto lo dice la ley. Si Mackey había firmado un contrato para hacer unas auditorías, y estaba vigente una ley que establecía que los descuentos se efectuarían con base en esas auditorías, creo que no podía llamarse ignorancia de qué es lo que se esperaba de él. Aunque el contrato haya estado mal hecho, considero que era evidente que Mackey estaba aceptando la responsabilidad de lograr las disminuciones en el costo fiscal que tuvieran que darse por operaciones ilegales que no debían entrar al programa. Esto me parece muy razonable, pero no lo hizo, y el Congreso admitió su informe, aunque con este argumento legal quizá tampoco debió haberlo aceptado. Tengo muy mala opinión de esa auditoría, el reporte que pude leer era bastante deficiente, el cual, por cierto, durante mucho tiempo fue secreto. Ahora ya es un documento público.

La ley decía que terminadas las auditorías, con la garantía del Congreso, se iban a sustituir los pagarés del FOBAPROA por los nuevos pagarés del IPAB. Cuando Mackey entregó su trabajo, los bancos solicitaron formalmente la sustitución de

los pagarés, y resultaba que no procedía ningún descuento conforme a sus auditorías. Entonces se armó un verdadero lío, porque había que hacer el descuento de los créditos ilegales (de haberlos) y Mackey no los había reportado. La reacción legislativa fue decir: «Sí hay créditos irregulares y si bien no están identificados en el informe de Mackey, sí están en los papeles de trabajo de los despachos mexicanos subcontratados por Mackey». Según el Congreso, ahí se encontrarían todas las irregularidades e ilegalidades.

252

Esta postura suscitó una discusión acerca de si, técnicamente, los papeles de trabajo eran parte de un reporte y si tenía que dar el auditor o no. Además estaba el tema de que la información de los bancos está protegida. Pueden tener acceso a ella la Secretaría de Hacienda, la Procuraduría General de la República y la CNB, pero no directamente el Poder Legislativo. Las reglas de divulgación son muy estrictas y es delito dar a conocer esa información indebidamente. Hubo también una polémica al respecto.

La posición de Mackey y sus despachos subcontratados fue que él no iba a dar acceso a los papeles de trabajo si los bancos no lo liberaban de responsabilidad, y las instituciones bancarias tenían el problema de la confidencialidad. También existía el gran riesgo de que se pudieran malinterpretar las anotaciones. Yo vi los papeles de trabajo, eran notas, había párrafos subrayados en amarillo, en azul, con distintos tipos de letra. Las anotaciones las podría haber hecho un auxiliar de un despacho subcontratado en una primera apreciación, que en algunos casos así fue. La presión fue enorme y los bancos finalmente accedieron a que se proporcionara esta información con ciertas protecciones de confidencialidad.

## AUDITORÍA GEL

Entonces el IPAB, debido a la presión política que tenía del Congreso, decidió que iba a hacer unas auditorías sobre la gestión, la existencia y la legalidad de los créditos, y se les llamó GEL. Margarita de la Cabada —gran abogada y en ese entonces directora jurídica adjunta del IPAB— diseñó esas auditorías y el IPAB dijo a los bancos: «Voy a revisar si los créditos están bien gestionados, si son existentes y si son legales. Si no cumplen con alguna de estas condiciones, voy a disminuir su precio».<sup>5</sup>

253

Hubo una discusión, en la que participé directamente con los bancos, para precisar los criterios de descuento, porque los conceptos eran verdaderamente vagos. Yo me enfoqué primordialmente al tema del cambio de reglas. Por un lado, las cosas tenían que ser justas y estar bien hechas. Los bancos no debían vender a un precio ciertos créditos que podían tener menor valor. Yo estaba de acuerdo con eso, y en que siempre había margen para hablar y arreglar los problemas. Pero, por otro lado, tampoco se podía aceptar una situación en la cual las reglas se cambiaban unilateralmente con enunciados indeterminados e imprecisos, por agentes que tenían otro tipo de incentivos y que estaban dispersos por todos lados. Como eran tan indeterminadas las observaciones, y como las reglas no eran definitivas y se podían cambiar en cualquier momento, el riesgo podía ser enorme para los bancos. Quitarles el pagaré de su patrimonio hubiera sido desastroso para cualquiera de ellos. Estaba en juego la institución, y los pasivos del banco no garantizados por el IPAB si la afectación en el precio del pagaré hubiera sido muy importante.

Las negociaciones se rompieron, hubo litigios, en fin. Se

---

<sup>5</sup> Nota del editor: Ver la contribución de Margarita de la Cabada en el Tomo II.

llegó al extremo de decir: «Si un crédito tiene el expediente mal integrado, ¿existe o no?, ¿es ilegal o no?». Creo que la discusión de los criterios que podían haber justificado financieramente la disminución del valor del pagaré fue legítima. Me parece que la clave estaba en la clasificación y en las reservas. No sé si se pudo haber reducido más el valor del pagaré. Lo que sí puedo afirmar es que las auditorías que realizó la CNB ya le habían hecho una disminución importante al valor del pagaré. En ellas, también muchos créditos se cambiaron, netos de reservas, y se reclasificaron.

254

Quizá uno de los problemas que hubo es que todavía se valuaron con las reglas viejas, que eran permisivas y sobrevaluaban los créditos, no reflejaban suficientemente el riesgo. Considero que si se hubieran aplicado las reglas actuales, el precio de los créditos hubiera sido menor, pero todo tiene su tiempo. Si fue políticamente suficiente o no la reducción de los pagarés, es una cuestión que todavía se discute.

Pienso que otro factor que obstaculizó el proceso fue el político. No me refiero sólo al Congreso, sino al que se manejó dentro del IPAB. Los dos vocales independientes del IPAB,<sup>6</sup> que a mi juicio son personas inteligentes y preparadas, me parece que le dieron un enfoque a esta parte del rescate que era muy oportuno y pertinente desde el punto de vista político, pero que no tenía ningún sustento dentro de los contratos y de la ley. Tuve oportunidad de hablarlo con ellos en varias ocasiones, y las pláticas solían ser acaloradas.

Considero que tenían razón en la molestia que expresaban, muy justificable, de querer que el IPAB disminuyera al máximo su obligación de pago del programa de capitalización, pero estaba totalmente en desacuerdo con la forma

---

<sup>6</sup> Adalberto Palma y Bernardo González Aréchiga. *Nota del editor*: Ver sus contribuciones en el Tomo II.

en que querían manejar el asunto. Creo que la solución que planteó Margarita de la Cabada —las auditorías GEL con consentimiento de los bancos— fue la adecuada dada la circunstancia, aunque se forzó a las instituciones bancarias a aceptar condiciones menos favorables de las que les habían concedido los contratos originales y la ley. Hay que recordar que, según la ley, eran las auditorías de Mackey las que iban a determinar la reducción en los pagarés, no las siguientes auditorías, que se iban a hacer con otros criterios y procedimientos.

255

#### INTERVENCIÓN DE LA AUDITORÍA SUPERIOR

La Constitución establece que la función de esa entidad es revisar el ejercicio del gasto público del año anterior. Nada más y nada menos.

En esa época, la Auditoría Superior se arrogó el papel de juez supremo del proceso y de vindicador de las causas nacionales. Con esa idea en mente, se puso a revisar el programa de capitalización y compra de cartera y empezó a dar declaraciones a la prensa de que estos pagarés no debían cubrirse, que estaban llenos de irregularidades, y que había que actuar y fincar responsabilidades por lo que había ocurrido todos los años anteriores. En 2003 y 2004, estaba revisando las operaciones de 1995 y 1996, sin tener facultades para hacerlo. Creo que su titular, Arturo González de Aragón, lo tomó como causa personal y que su proceder le dio mucha visibilidad.<sup>7</sup>

La Auditoría Superior elaboró un documento de doscientas y tantas páginas, con aproximadamente trescientas observaciones. La mayoría de ellas eran verdaderamente ridículas, porque la Auditoría Superior tenía poco personal, mucho

---

<sup>7</sup> Nota del editor. Ver su contribución en el Tomo II.

trabajo y la parte bancaria no era su especialidad. Resultaba relativamente fácil contestarlas en lo técnico, pero no en lo político. Prácticamente todas las observaciones de la Auditoría Superior quedaron solventadas por el IPAB, o por el Banco de México, o por la CNB, según consta en un ejercicio que hizo la propia Cámara de Diputados con posterioridad.<sup>8</sup> No obstante, estas observaciones se convirtieron en un elemento muy importante de la negociación con el auditor, porque la Auditoría Superior tenía que estar de acuerdo con la manera como se canjearan los pagarés, por razones de carácter eminentemente práctico, aunque no tenía ninguna autoridad legal para intervenir en estas gestiones.

En el canje de los pagarés, los juicios que se presentaron contra los obstáculos que ponía la Auditoría Superior se ganaron en la Suprema Corte de Justicia, la cual le dijo al auditor que estaba actuando fuera de competencia y que no tenía por qué revisar operaciones que no eran del gasto público y que no estaban en el ejercicio fiscal. Creo que las demandas contra el IPAB y el juicio ante la Corte, además de defender los derechos de los bancos, de alguna manera también le generaron un nivel de confort a las autoridades financieras de cumplir una obligación sobre la base de una sentencia, que no acarreaba responsabilidad oficial, y no bajó el cumplimiento normal de su responsabilidad, lo que los hubiera expuesto a un juicio impredecible por la Auditoría Superior. Aunque las autoridades financieras lo iban a ganar, creo, se iba a tardar tres años en hacerlo y mientras, iban a tener su casa embargada y todos sus ingresos.

Mi opinión es que la Auditoría Superior tergiversó, confundió, estorbó, impidió que el gobierno cumpliera bien sus

---

<sup>8</sup> Informe Final de la Comisión de Investigación sobre el Instituto para la Protección del Ahorro Bancario México, Cámara de Diputados, LIX Legislatura, agosto de 2006.



funciones y se tardó mucho en entender cómo había operado esto. Entonces, conforme el proceso iba avanzando, las autoridades del Poder Ejecutivo consultaban y platicaban con la Auditoría Superior, hasta que por fin la convencieron y validó el proceso, con un oficio que no es todo lo claro que se hubiera querido, pero que dejaba constancia de que conocía los términos de la negociación y el proceso, y que le parecían adecuados. Debo aceptar que ya al final, en el proceso de negociación de contratos de intercambio de pagarés, la Auditoría Superior estuvo abierta. Aunque tenían una posición muy firme, la autoridad llevaba sus planteamientos y la Auditoría Superior los ratificó, lo cual habla bien de ella.

257

Los bancos se ampararon contra los oficios del IPAB, porque no proponían auditorías, sino informaban que el canje de pagarés —al que tenían derecho los bancos— se iba a hacer sólo bajo esas nuevas condiciones. Cuando estaban en trámite los amparos, las instituciones bancarias negociaron un contrato con el IPAB en el que aceptaban las auditorías GEL, siempre y cuando se precisara qué significaban los términos gestión, existencia y legalidad. Porque, por ejemplo, algunas operaciones aparecían en los registros electrónicos y expedientes de los bancos, pero no había un fundamento documental idóneo, como un pagaré, entonces, de acuerdo con las definiciones del IPAB, no existía.

Cuando se detallaron los conceptos, se reanudó la negociación, la cual los bancos hacían con el IPAB, la Secretaría de Hacienda, la Procuraduría Fiscal y la CNB. Las autoridades financieras tenían un equipo muy fuerte y las negociaciones fueron muy largas y se referían a las condiciones bajo las cuales iba a ser el canje del pagaré, cuándo se iba a dar, cuáles iban a ser las auditorías, quién las iba a realizar, cuándo y cómo, etcétera. Recuerdo que fueron semanas y meses durmiendo tres o cuatro horas, ambas partes, por supuesto.

Fueron negociaciones muy duras, en las que los bancos estaban peleando sus pagarés, y el gobierno estaba peleando su trabajo. Se trató de una labor muy seria y muy profesional. Yo les tengo mucho respeto a las autoridades financieras participantes en el proceso de canje, y en este proceso considero que lo hicieron con mucho talento y con mucho trabajo.

258 Una vez que los bancos aceptaron las auditorías GEL — ahora ya precisadas—, el IPAB contrató despachos de abogados, a través de concursos, porque como el tema era gestión, existencia y legalidad, el análisis fundamental debía ser jurídico, por existencia y legalidad. Los despachos reunieron los papeles de trabajo en cajas y cajas, e hicieron una revisión también exhaustiva. Con base en los reportes de esos despachos, el IPAB determinó el monto de los pagarés. Aparecieron dos créditos ilegales. En uno de ellos, el banco había denunciado al acreditado, porque había desviado los recursos, y lo habían metido a la cárcel. Aunque el banco había actuado, el monto se descontó del pagaré. En cuestiones de existencia, se encontraron problemas de insuficiente documentación que llevaron a un ajuste marginal. También en lo relativo a la gestión, hubo ajustes que significaron una disminución para los bancos respecto a lo que pudieron haber cobrado conforme a los contratos al FOBAPROA.

Cuando estableció el monto de los pagarés, el IPAB los expidió y se canjearon por los del FOBAPROA. Como el proceso se llevó tiempo y el canje se dio en 2004, tuvo que hacerse otro ajuste, que es muy lógico: restar la parte del pagaré que ya estaba cubierta por la cartera, que el banco había cobrado a favor del IPAB, y el IPAB expidió pagarés por el neto.

Este intercambio de pagarés fue muy importante para el sistema, porque había un ambiente de incertidumbre muy profundo sobre lo que podía pasar con la banca si no tenía esa obligación segura. Me parece que también tuvo una re-

percusión favorable sobre el clima de inversión en México, porque si los inversionistas hubieran visto que el gobierno no cumplía, se hubieran ido o debido ir a otro lado.

#### SEGUIMIENTO DEL RESCATE BANCARIO

Hay una parte del rescate bancario que muy pocas veces se trata y que me parece muy importante: el seguimiento institucional. Después del rescate, de la capitalización de los bancos y de los apoyos a los deudores, se ha ido rediseñando la regulación del sistema financiero y elevando los estándares contables a niveles internacionales. Se trata de un proceso paulatino que no ha terminado todavía. La Secretaría de Hacienda, el Banco de México, la CNB y el IPAB emprendieron el cambio de las reglas contables de los bancos, el fortalecimiento de los elementos de supervisión, medidas de protección a los usuarios bancarios y otras disposiciones para reforzar el sistema financiero. Con todo ello, se ha logrado una estructura financiera mucho más sólida, más transparente, más controlada en cuanto a la salvaguarda de los derechos de los usuarios, y autoridades financieras más fuertes y con capacidad legal de actuar, cuestión que no tenían en la época de la crisis. Considero que aprendimos la lección y que el gobierno se ha dedicado a realizar muy bien este proceso y ha cubierto todos los frentes.

Además, lo ha hecho cerca del sector financiero. Por supuesto, las negociaciones siguen siendo duras, pero lo dejan participar. La mayoría de las veces el sector financiero no obtiene lo que quiere, pero sí es escuchado. A mi juicio, el resultado ha sido muy bueno, y así lo perciben también los bancos, los cuales están satisfechos con el mejoramiento del marco normativo. Cuestiones como, por ejemplo, las alertas tempranas, el hecho de que ahora se permite intervenir

suavemente bancos que tienen pequeñas irregularidades y de manera más radical si éstas son mayores, antes de que se conviertan en causas de descapitalización, y otras medidas preventivas, han sido bien recibidas por las instituciones bancarias. Lo mismo ha sucedido con el tema de resoluciones —que ya es ley— y con la elaboración de procedimientos detallados de cómo efectuar saneamientos y capitalizaciones, o intervenciones.

#### COMPARACIÓN DEL RESCATE MEXICANO CON EL ESTADOUNIDENSE

Me da la impresión de que la crisis reciente y el rescate que se realizó en Estados Unidos han puesto en contexto el rescate mexicano. Son prácticamente los mismos elementos, se utilizaron las mismas técnicas y los mismos recursos, y también el costo fiscal ha sido extraordinario. Me llama la atención que en Estados Unidos y en Europa, que tenían perfectamente reguladas las medidas que podían tomar, se vieron obligados a ir más allá de sus propias reglas. Por ejemplo, muchos depósitos que tenían cobertura parcial, como las reglas resultaron insuficientes, los tuvieron que cubrir íntegramente. En Estados Unidos, el presidente Obama presentó una iniciativa, que fue modificada por el Congreso, y tuvieron que hacer una ley a propósito para este programa de rescate. En Europa también hubo reformas legales y operaciones más allá de lo previsto.

El análisis de lo que sucedió en Estados Unidos y Europa me parece muy importante, porque parte del debate actual de la legislación sobre quiebras bancarias es qué tan precisa debe ser. A los funcionarios públicos les conviene que sea detallada, porque les da un margen muy pequeño de responsabilidad oficial. Si se cuenta con un manual que especifica qué hacer en cada caso, es difícil que se cuestione la actuación de

los funcionarios. Pero a mí me preocupa que si la legislación es demasiado detallada, quizá va a considerar casos que no se van a parecer al tipo de situación que los funcionarios vayan a enfrentar y eso puede limitar mucho su capacidad de reacción. Creo que se necesita un sistema en el que los funcionarios públicos estén razonablemente protegidos, no de actuar ilegalmente, pero sí de aplicar su criterio, sin miedo a que les finquen responsabilidades legales. Debe haber lineamientos muy claros, pero tiene que haber también discrecionalidad. Los rescates requieren una actuación muy rápida, oportuna y adecuada a las necesidades que son imprevisibles. Pienso que este conocimiento es parte de la lección que nos dejó la experiencia estadounidense y europea.

261

La siguiente crisis va a ser diferente a la que vivimos y probablemente distinta para cada banco, o para grupos de bancos. Hoy en día la ley no tiene la misma receta para todos, pero sí tiene dos fórmulas básicas: una para los bancos que si no se salvan afectarían a todo el sistema —los que tienen un impacto sistémico— y otra para los que no. Con base en esa distinción, el gobierno tiene un catálogo de diversas soluciones, que son las que se han usado: segregación de activos, segregación de pasivos, fortalecimiento de capital, saneamiento, toma de control, liquidación, etcétera, pero ahora ya están reguladas.

Actualmente, el gobierno está trabajando un proyecto de ley de quiebras bancarias. De todo lo que se ha venido haciendo, creo que ése es el tema que falta. Tengo varias críticas a esa iniciativa, pero la fundamental es que parece un manual de operación, y eso suena muy peligroso.

La verdad, el rescate mexicano no se vio tan costoso y estuvo bastante bien hecho en comparación con lo que acaba de suceder en el mundo. Por supuesto, cuando se realizó en México, ya había experiencia de rescates en otros países, como

Japón y el mismo Estados Unidos en su tiempo. En el comparativo de costos fiscales, el rescate mexicano es de los que tiene un costo bajo, sin que esto sea motivo de satisfacción, porque es un verdadero drama para las finanzas públicas del país y dejó mucha deuda social.



## EL PÚBLICO

En esta sección se presentan 18 historias de vida de personas que fueron usuarias del sistema bancario y que vivieron los años de la privatización, la crisis de 1994-1995 y el rescate bancario. Ellos son una mínima muestra de otros de los personajes principales de esta historia: el público usuario de los bancos. A cada uno de ellos y sus familias los eventos de esos años los afectaron de manera específica. La selección de personas se hizo con base en su relación con los bancos y se trató de dar un mosaico variado de las diversas experiencias que estas personas vivieron. Como se verá, algunas personas, quizá la mayoría, resultaron perjudicadas y otras, por el contrario, resultaron beneficiadas. Los datos que aportan no siempre son históricamente ciertos, sin embargo, los editores hemos preferido no corregir dichos errores, para mostrar el grado de memoria que los entrevistados tienen de los hechos que ocurrieron hace más de 10 años.

Sus historias, además, reflejan contextos distintos en su situación personal y familiar, y también, muestran una variedad de consecuencias que afectaron su hogar, su empresa o trabajo, y el medio en el que se desenvolvían.

No se pretende, en esta pequeña muestra, reflejar toda

la serie de complejidades en un sentido estadísticamente representativo. No sería posible. Para ello —y sólo parcialmente— está la encuesta que se presenta en el Tomo V. Aquí simplemente se pretende acercar al público en general a los hechos ocurridos y a los actores que participaron activamente en estos hechos.<sup>1</sup> Su testimonio nos recuerda también que los principales afectados por las decisiones y circunstancias relatadas en los tomos anteriores son personas ordinarias que, casi siempre, como espectadores pasivos, enfrentan los avatares del sistema financiero y de la economía en general.

#### 1 PERFIL:

HOMBRE • EMPRESARIO • IMPACTO, CRISIS, DEUDA BANCARIA



#### DACIÓN EN PAGO O REESTRUCTURA DE LA DEUDA

*Soy originario de Guerrero y actualmente trabajo en una empresa de consultoría especializada en temas de energía. He trabajado en muchos lados y en ocasiones he participado en proyectos de construcción inmobiliaria.*

#### **La privatización bancaria**

Para decir algo acerca de la privatización de los bancos, correspondiente al periodo presidencial de Carlos Salinas de Gortari, es preciso considerar el motivo de su nacionalización. Durante el gobierno de José López Portillo, existió una

.....  
 1 Tanto las entrevistas como la narrativa derivada de cada una de ellas fue realizada por el equipo de SIMO, la empresa contratada por el CEEY para ese efecto, y para la realización de la encuesta que se presenta en el Tomo V. Su trabajo fue supervisado por personal del CEEY.



disputa ideológica alrededor de en qué sentido el Estado debía inmiscuirse en la línea económica, o bien, qué tanto debía alejarse y permitir que los especialistas decidieran lo más conveniente, en términos de una mayor eficacia administrativa y rentabilidad financiera. El precio de tomar esta segunda opción, era dejar de lado los objetivos sociales que los gobiernos democráticos buscaban para proteger a los grupos marginados e incluso sindicales. El resultado fue que el Presidente decidió que lo más adecuado era centralizar la administración bancaria y, entre otros motivos, por ello se burocratizaron.

265

Una vez electo, Salinas de Gortari optó por la reorientación política. En ello consideró la participación menos activa del Estado en el terreno económico. El objetivo era capitalizarse a través de la regulación de capitales privados y lo logró. Quienes participaban de la industria en el país tuvieron algunas repercusiones; hubo sectores que, beneficiados por el Estado en el momento de la nacionalización, quedaron desprotegidos frente a los que se apoyó en la reprivatización.

Yo creo que Salinas lo que buscaba era allegarse de recursos, no sólo con los bancos, sino con todas las empresas que él puso a la venta. Muchas de éstas eran las que más recursos le daban al Estado después de Pemex, como Telmex, por ejemplo. Lo que él dijo es que alguien lo tenía que hacer, porque había que retirarse de la esfera de la intervención del Estado de la economía. En ese entonces, hubo una disputa ideológica de qué tanto el Estado debía ser interventor de la economía o qué tanto debía retirarse y dejar que los agentes económicos tomaran las decisiones que más convinieran en términos de una mayor eficacia administrativa, rentabilidad financiera y dejar de lado los objetivos sociales que el Estado siempre busca proteger, como los grupos de extracción, de participación sindical, etc. También hay que recordar que en

ese entonces, Salinas instrumentó un programa amplísimo llamado «Solidaridad» en muchas capas sociales del país. Para esto, necesitaba recursos para destinarlos a esos programas y muchos de éstos provinieron de las privatizaciones. A mi juicio, puede ser que en términos de eficiencia operativa sí, los bancos en manos del gobierno cayeron en algunos vicios y el gobierno percibió esa intención y, tomando en cuenta su política global, que era de retirarse de las esferas económicas fundamentales, entonces se decidió que los bancos se reprivatizaran. Así, Salinas decidió una reorientación política, donde el Estado debía participar menos en la economía. Este periodo es el que se recuerda como «periodo neoliberal».

### **Cambios en los servicios bancarios**

Por una parte, como usuarios de la banca, me parece que esta transición no se sintió en el corto plazo y quizá lo que llamó la atención fue la desvinculación de los usuarios con los servidores o ejecutivos de cuenta de su confianza. Por otra, un buen número de analistas no concuerdan con que el Estado opere las empresas, debido a que se crean compromisos resueltos desde decisiones políticas, y se afecta con ello la eficiencia administrativa. A mi juicio, este punto de vista es válido, sobre todo si se parte del hecho de que, con la nacionalización, los bancos cayeron en algunos vicios; tal vez ese sea uno de los motivos por los cuales tuvo sentido la reprivatización.

### **La crisis**

El inicio de la década de los noventa dejaría al descubierto la falta de responsabilidad de Carlos Salinas al no devaluar el peso a tiempo. En esta dinámica de capitalización a través de recursos privados, y el sueño del primer mundo, no cejó su empeño por ocultar la debacle, retrasando así un proceso

inminente: la crisis económica de 1994.

Ésa es la crisis que tocó a Salinas y fue cuando entregó el gobierno a Zedillo. Lo que recuerdo es que tal crisis tuvo un congruente político que fue el levantamiento del EZLN en Chiapas y, obviamente, la muerte y asesinato de Luis Donaldo Colosio y José Francisco Ruiz Massieu. Pero estos componentes políticos no sé en qué porcentaje o en qué aspectos pudieron haber influido, porque económicamente, yo creo que el país tenía serias dificultades y el problema fundamental fue que Salinas no manejó el tipo cambiario del peso. Recuerdo que las cuentas con el exterior ya establecían la necesidad de cambiar la paridad del peso frente al dólar. Al final del periodo de Salinas, el déficit comercial y el de la balanza de pagos ya eran marcadamente altos. Pese a esto, lo que políticamente se supo fue que Zedillo le pidió a Salinas devaluar, pero Pedro Aspe, el entonces Secretario de Hacienda, no estuvo de acuerdo, y recordó aquella frase célebre de López Portillo: «Presidente que devalúa, se devalúa».

267

Independientemente de las múltiples causas, el hecho se recuerda como el «error de diciembre». No podría ser de otra forma, pues se erró políticamente al filtrar información privilegiada entre algunos industriales y banqueros para que pudiesen prevenir las consecuencias. Particularmente, pienso que el error no radicó en la propia devaluación, sino en compartir datos privilegiados sobre ésta por parte del nuevo Secretario de Hacienda, Jaime Serra Puche. Este señor comunicó información privilegiada con algunos integrantes del sector privado, quienes, inmediatamente, fueron a comprar dólares baratos. Cuando se vino la devaluación, ya se habían salido miles de millones de dólares. Eso fue lo que se dijo en aquel entonces.

Después, hubo una discusión sobre quién había sido el responsable de este «error». Como Salinas no quiso devaluar,

Zedillo sí lo hizo. Pese a esto, Salinas dijo que el error había sido que Zedillo devaluara. Yo no comparto su opinión, porque creo que el error fue la manera en que se manejó la devaluación: Zedillo estaba en lo correcto pero no como lo hizo Serra Puche.

268

Con base en lo anterior, me parece que los banqueros no participaron de la decisión; más bien, una vez determinado el rumbo, y sabiendo anticipadamente de ello, actuaron en consecuencia. Queda claro que la rigidez en cuanto a la inflación interna y las cuentas con el exterior no eran de la competencia bancaria. En este caso, más bien, el gobierno de Zedillo actuó a destiempo, porque en su momento, Salinas decidió no caer en el desprestigio. Por otro lado, ignoro si hubo algún acuerdo en la privatización de los bancos o si se les prometió tener utilidades de tal tamaño por los precios que pagaron. Se habló mucho de que los bancos se vendieron a razones muy altas frente a los activos que tenían. Hay quien sostiene que se debió a que se les dijo a los nuevos banqueros que iban a recuperar su dinero en cierto tiempo porque les darían un montón de facilidades. Podemos decir que ahí pudo haber algún acuerdo pero no lo sé.

De la crisis, también es fundamental el hecho de que los bancos comenzaron a prestar, no sólo a empresas, también a personas físicas sin muchas condiciones de recuperación del crédito. Para ese momento, los bancos ya no estaban en manos del gobierno. En el momento en que las tasas de interés se dispararon, la gente ya no pudo pagar sus préstamos, ni las empresas, ni las personas físicas, y los bancos no pudieron recuperar todo lo que habían prestado.

### **Situación personal**

Previo a estos hechos, me asocié con una empresaria industrial para construir viviendas en el estado de Puebla. Para tal

efecto, solicité un par de créditos que me permitieron concluir los departamentos, pero cuando finalmente se pusieron a la venta, vino la crisis económica. El impacto sobre el negocio no se hizo esperar, la transacción no pudo concretarse pues las personas no estaban en condiciones de obtener nuevas deudas, sino más bien estaban preocupados por saldar las que habían adquirido previamente.

Frente al problema resolví reestructurar la deuda. Se trató de un gran aprendizaje ya que, lejos de recuperar la inversión y lograr ganancias, estaba demorado con mis acreedores. De las opciones existentes, opté por la figura de «dación en pago», que consiste en entregar un bien, ya sea mueble o inmueble para saldar una deuda. Se refinanció mi crédito, para lo cual firmé un nuevo documento. En éste se estipulaba que mi deuda pasaría, de ser pagada de 3 a 20 años, con mensualidades mucho más fáciles de cubrir. A la par, aparecieron los UDIS y los créditos que indexaron a esta unidad. Así, ya se podía pagar la deuda con el salario o con los ingresos que se tuvieran, de otra manera no hubiera sido posible, ya que las tasas de interés en el mercado se habían incrementado considerablemente.

269

### **El rescate Bancario**

La crisis bancaria de 1994 obligó a que se rediseñara el sistema financiero. Los bancos comenzaron a prestar a muchísimos agentes económicos. Prestaron con una gran alegría y sin establecer criterios de regreso del préstamo. De ahí se vino la crisis: las tasas de interés se fueron al cielo y pues los agentes que habían pedido prestamos ya no pudieron pagar y se comenzó un círculo vicioso.

A partir de ahí, se creó un fondo que es el FOBAPROA, el cual garantizaba a los bancos pagos para resarcirlos de los problemas en que se metieron. Había que rescatar a los ban-

cos y no había de otra. El FOBAPROA significó cubrir todo lo que no se pudo pagar a los bancos en ese momento por la crisis. En otras palabras, el Estado asumió como deuda todo lo que los particulares y los empresarios no pudieron cubrir de los bancos. Entonces, el gobierno de Zedillo tuvo que pedir un crédito extraordinario a los Estados Unidos de 50 mil millones de dólares, que fue respaldado con recursos petroleros. Ése fue el fondo del FOBAPROA, que se sigue pagando hasta hoy.

270

Yo creo que el rescate bancario era necesario porque el sistema financiero no se podía dejar a que la situación los destrozara; era una cadena porque quienes habían recibido el crédito no podían pagar, y luego el banco se quedó sin recursos y tenía que asegurar la disponibilidad del dinero de las personas que habían depositado en los bancos. Esto hubiera supuesto la quiebra del sistema bancario y un daño inconmensurable al país.

Ahora bien, es importante recordar que aquí hubo mucha malversación. Hubo muchos créditos que fueron otorgados a los propios funcionarios bancarios. Se trató de préstamos muy grandes, y ellos simplemente declararon que no los podían pagar. Aunque el rescate era necesario, la forma y las condiciones en las que se hizo fueron inadecuadas. Hubo un acuerdo entre el gobierno y los partidos políticos, donde se pactó qué era lo que se rescataría y qué no. Incluso, vino una consultora americana a hacer una auditoría: McKinsey. El acuerdo era que lo que determinara esa consultoría se dejaría fuera del fondo de rescate. Pese a esto, en opinión de una gran cantidad de analistas, se incluyeron dentro del rescate muchos créditos que no debieron haberse salvado. Así, se magnificó la bolsa rescatada y en lo «oscurito» se pactó incluir dentro de la bolsa del FOBAPROA muchos créditos y negocios que no debieron haberse salvado. Por eso se dice que fue un gran fraude.

### La extranjerización

Creo que en México llegó un momento en que quienes habían adquirido los bancos en la reprivatización buscaron quitarse de problemas y los volvieron a vender. Al ver el interés de la banca extranjera, decidieron venderlos a buen precio. Ésa es mi suposición. Había muchas instituciones financieras extranjeras con interés en los altísimos niveles de rentabilidad que tenían los bancos mexicanos. Ellos vieron que aquí tenían una mina de oro y decidieron comprar. Terminaron comprando todo, excepto Banorte, que es el único banco mexicano que queda. Ya con la banca en manos extranjeras, a los bancos se le garantizó mediante el FOBAPROA, el pago mensual o anual de recursos cuantiosísimos y dijeron: «Nosotros prácticamente con estos recursos del FOBAPROA y con las cuotas que estamos cobrando estamos del otro lado». Ahora sabemos que, por ejemplo, BBVA obtiene sus mayores utilidades en nuestro país. Esto se debe, principalmente, a dos condiciones: recibían el pago del FOBAPROA y, además, todas las comisiones que cobran por ofrecer sus servicios. Con toda esta rentabilidad, los bancos se han preocupado menos por prestar y empezaron a restringir los créditos, sobre todo después de la difícil situación por la que habíamos pasado. Esto es un arma de doble filo, porque, por un lado, no se está financiando el desarrollo del país, pero, por el otro, ha evitado que nuestro sistema se contamine otra vez con la reciente crisis bancaria de los Estados Unidos.

Independientemente de esto, considero que es riesgoso tener toda la banca en manos de extranjeros porque, al final de cuentas, un propietario extranjero va a actuar en función de sus intereses. Los bancos españoles están salvando sus filiales con las utilidades que están ganando en México. Esto significa un alto riesgo para el país pues se trata de salidas de capital muy importante y esto no es sano. Nuestro país

requiere crédito y que el dinero de los bancos fluya a más empresas para tener proyectos productivos o que se invierta en el país y esto genere nuevos empleos.

## 2 PERFIL:

MUJER • INVESTIGADORA • CRÉDITO HIPOTECARIO



272

### LA DÉCADA DE LOS NOVENTA PARA UN INVESTIGADOR ACADÉMICO

*Soy investigadora del Instituto de Física de la UNAM, en el área de aplicaciones de técnicas analíticas con gases de iones de partículas con aceleradores. A principios de la década de los años noventa, mi familia y yo nos fuimos a vivir a Estados Unidos. Por dos años nos establecimos allá y al cabo de ese tiempo decidimos regresar y comprarnos un departamento en la ciudad de México. Ese inmueble es en el que ahora vivimos.*

#### **La reprivatización bancaria**

Mi esposo y yo vimos un cambio sustancial en el servicio de los bancos. Recuerdo que antes de irnos a vivir a Estados Unidos los bancos eran distintos. Nosotros teníamos una cuenta en Comermex, pero estaban también bancos como Banamex, Bancomer y Nafinsa. Ésos son los que recuerdo. También me viene a la memoria Serfin, pero no supe si cerró o cambió de nombre. La privatización de la banca me parece que fue con Salinas o Zedillo en la década de los noventa. No sé muy bien cuál fue la razón que hubo para privatizar la banca. Tengo la impresión que se debió a la crisis financiera. Tuvieron que vender los bancos porque ya no podían seguirlos sostenien-



do. Desconozco si fue un negocio para beneficiar a alguien en particular, pero sí recuerdo que los vendieron «regalados». En las noticias supe que Bancomer fue comprado por uno español (BBVA), quienes recuperaron su inversión en 5 años. Me sorprendió porque ¿cuándo se ha visto que se recupere una inversión millonaria de ese tamaño en 5 años?

A pesar de todo, al final creo que en algo nos benefició. En ese periodo empezamos a ganar un poco más y se abrieron los créditos, yo creo que gracias a la privatización. Recuerdo que en algún momento los bancos invitaban a la gente a tener su dinero con ellos y ofrecían buenos rendimientos. Quizá también tiene algo que ver con que el país empezó a producir más petróleo en ese momento y se incrementó la explotación de los recursos naturales, lo que se tradujo en mejores ingresos. A pesar de esto, lamentablemente, no «crecimos» por una buena administración, sino que el país comenzó a pedir más préstamos. Con Echeverría llegamos a los 100 billones de dólares en deuda; con Calderón debe ser ese mismo monto, pero sólo de deuda externa. Creo que sí hubo bonanza, pero ficticia.

273

### **La crisis y el crédito hipotecario**

A principios de la década de los noventa, las cosas parecían estar estables. Varios de nuestros amigos comentaban que era buen momento para comprar un inmueble, sobre todo porque teníamos trabajo, éramos ahorradores y nuestros hijos estaban creciendo. Además, para ese entonces, ya era más fácil acceder a un crédito hipotecario, porque éstos se mantuvieron cerrados durante muchos años. No fue hasta 1988, si mal no recuerdo, que se empezaron a otorgar este tipo de créditos. Nosotros no pudimos ejercer un crédito porque nos fuimos al extranjero. Fue hasta que regresamos y solicitamos uno por insistencia de mi hermano.

Si bien yo usaba una tarjeta de crédito, con ella no se puede comprar una casa. Teníamos nuestra cuenta de cheques (que por cierto no cobraba por manejo de cuenta, no como ahora que cobran por cada cheque emitido) y otras operaciones. Como no teníamos para comprar la casa de contado, hicimos una solicitud a Bancomer, para completar los 185 mil pesos del costo total del inmueble, que eran unos 55 mil dólares más o menos. Pedimos un crédito de 115 mil pesos. Al principio, todo fue muy difícil. El crédito nos lo otorgaron en 1992 a 15 años. Del dinero que pedimos, unos 25 mil fueron para trámites e impuestos. Comenzamos pagando mensualidades como de 2 mil pesos. En el transcurso de los dos primeros años, ya habíamos pagado en promedio 24 ó 25 mil pesos por año. Lamentablemente, se vino la crisis de 1994, y con ello las tasas de interés se duplicaron y nos obligaron a reestructurar. No nos dieron opción a nada más. Hubo mucha gente que se inconformó y se fueron a los juicios. Otros, como mi cuñado, pagaron su préstamo en el plazo que había pactado, pero con intereses considerablemente más altos. En cambio, a nosotros no nos dieron esa opción. El banco envió una carta con los beneficios de la reestructuración en UDIS y ofreció descuentos: si se aportaba una cantidad, el banco aportaba otra igual. Eran «ganchos» para convencernos. Sin más, fuimos al banco para llevar a cabo la reestructuración de la deuda y para ampliar el plazo. Después de esa reestructuración, iresultó que sólo habíamos amortizado como 4 mil pesos de la deuda! Nunca entendimos cómo se dio la reestructuración, pero habíamos acordado pagarla a 15 años. Con la devaluación y la aparición de las UDIS, de un día para otro nuestro crédito se alargó 10 años más. Se suponía que las UDIS eran equivalentes a un peso, pero cuando nos hicieron la suma total, debíamos mucho más. Ni siquiera supe qué significaba el término UDI. Apenas hace tres años, en 2007, terminamos de pagar el

crédito, porque me divorcié y mi ex esposo pensó en obtener otro crédito, pero debíamos liquidar el primero. Tuve que poner 65 mil pesos más para liquidar el inmueble. Finalmente, fueron cerca de 17 años los que tardamos en pagar el crédito. Creo que acabé pagando el triple de lo que había pedido.

Supongo que lo que pasó con la devaluación de 1994 fue que la inflación se duplicó a causa de tener tasas de interés variables. Por tanto, si tú tenías una tasa de interés del 15% anual, se duplicaba al 30%. Nosotros hubiéramos podido seguir pagando el crédito en mensualidades, como lo veníamos haciendo, pero con el doble de intereses. Después de un tiempo, se me ocurrió hacer cálculos del total de mi crédito. Me dio la impresión de que lo pagué a una tasa promedio de 20% anual, pero hubo años anteriores en que la inflación estuvo por arriba del 100%.

A las nuevas generaciones no les ha tocado eso, pero nosotros sí lo hemos vivido. En periodos, digamos de 10 años, el costo de los inmuebles se ha multiplicado por diez. Por ejemplo, en la década de los ochenta, un departamento en Villa Olímpica (al sur del Distrito Federal) costaba 12 millones de los viejos pesos. Diez años después, a nosotros ese mismo departamento nos costó 185 mil, para ese momento de nuevos pesos. ¡Hoy cuestan un millón 800 mil pesos! Para nosotros la inflación fue muy clara porque ahorrábamos para un departamento y, cuando ya teníamos el dinero, costaba el doble o más. Viví dos devaluaciones seguidas de una tremenda inflación: la de 1983 con López Portillo y la de 1994 con Zedillo. Todavía no sé cuál de las dos fue peor.

### **El Tratado de Libre Comercio**

No sé por qué siempre salimos perdiendo en los negocios que hacemos con Estados Unidos. Por ejemplo, ellos ganaron mucho con el Tratado de Libre Comercio. En cambio,

nosotros no estábamos preparados y estuvimos evitando que llegara la globalización a México. El Tratado acabó con todo lo pequeño que teníamos en el país, con la diversidad. Había muchas pequeñas industrias que se fueron al traste con la globalización. Ahora estamos en camino de ser una sociedad uniforme, donde todos vamos a ser empleados, con horario y salarios impuestos. Siento que cada vez tenemos menos posibilidades. No importa lo que hagas, cada vez vas a tener menos control de tu vida, de tu dinero y de los recursos a los que tendrás acceso. Creo que, con la globalización, todos tendremos el mismo salario, no habrá sindicatos que te apoyen en las negociaciones de mejores sueldos y prestaciones. El único empresario que tenemos en México, que podría competir con una trasnacional, es Slim, quien es, además, el dueño del país.

### **El error de diciembre**

Considero que el «error de diciembre», que se le atribuye a Zedillo, ha sido muy polémico. Lo cierto es que en 1994, se derrumbó esa economía «sostenida con alfileres». Si fue Salinas o Zedillo el responsable, si se perdió o no el control de la economía o hubo fuga de divisas, la consecuencia fue una severa crisis económica y eso es lo importante. Las tasas de interés se dispararon, se devaluó el peso, surgió el movimiento zapatista y, para acentuar todo, los salarios eran muy bajos. En ese entonces, nosotros ganábamos alrededor de 200 dólares como «investigador joven». No nos pagaban en dólares, pero como habíamos regresado de Estados Unidos, hacíamos la comparación. Al que mejor le iba, obtenía 500 dólares al mes, cuando un investigador en Estados Unidos ganaba, fácilmente, entre 3,000, y 5,000 dólares. Evidentemente, había diferencia entre un investigador joven y uno con experiencia, pero hoy se gana hasta unos 3,000 dólares, más o menos.

A pesar de la crisis y la inflación, nuestros salarios mejoraron cuando entramos a la UNAM. Se inventaron estímulos a la productividad y cosas de ese estilo que hacían más generoso el salario. En mi opinión, esa crisis se debió a varios factores. Por un lado, la inflación y el optimismo exagerado de Salinas; por el otro, a los errores de Zedillo a la hora de decidir un nuevo gobierno. Paradójicamente, a pesar de la crisis, en la UNAM nuestros salarios empezaron a mejorar. La gente, aparentemente, tenía más poder adquisitivo, pero también comenzó a endeudarse y solicitaba créditos porque sentía confianza en que los podría pagar. En nuestro caso, empezamos a usar mucho el crédito, cosa que antes no hacíamos. Incluso estuvimos a punto de comprar un departamento de 16 mil dólares, porque así se usaba. Pudimos adquirir mejores autos, pagar escuelas privadas, etc. Diez años antes, eso era impensable. Lo malo fue que los intereses eran muy altos, comparados con los créditos en Estados Unidos. Allá, las tasas de interés que te daban eran del 1% ó 2%, cuando mucho. Aquí en México, las tasas llegaron a ser como del 100% en algún momento.

277

### **El Barzón**

El tema de la crisis no es fácil. Se comenta sólo con ciertas personas cercanas, que estén politizadas y enteradas, que sí lean y estén al tanto. Conozco a una persona que fue víctima de la devaluación y entró al movimiento del Barzón. La crisis le cambió la vida totalmente: su crédito llegó a ser más caro de lo que valía su casa. Por ella supe que el Barzón fue un movimiento creado por deudores de la banca, víctimas de la crisis que no pudieron ni siquiera reestructurar su deuda y que perdieron sus casas. Tengo otra amiga que también perdió su departamento. Lo tuvo como seis años y le había invertido 100 mil pesos. Después de ese periodo, resultó que no había abonado nada al capital y perdió todo. Ese movimiento so-

cial continúa y apoya a la gente como mi amiga. Hace poco me enteré que, en ese entonces, golpeaban a macanazos a la gente porque se quedaban a dormir en los juzgados y en las calles. Los corrían con agua a presión y con mucha violencia. A mí me da mucha vergüenza escuchar esas historias.

### **El rescate bancario**

278

Del FOBAPROA apenas recuerdo algunas cosas; pasó hace mucho tiempo. Algunos nombres vienen a mi cabeza, por ejemplo, Serra Puche, quien fue Secretario de Hacienda en el sexenio de Zedillo. Se dijo que los bancos estaban a punto de quebrar, así que el gobierno tuvo que salvarlos, endeudándonos con millones de dólares. En medio de esto, recuerdo a Calderón, quien aseguró que iba a defender que los bancos se fueran a la quiebra. Incluso la Cámara de Diputados lo apoyó. Después, «en un santiamén», firmaron todo y se hizo el rescate bancario. Tengo presente a Calderón porque siempre ha sido miembro activo del PAN: era representante de los diputados en la Cámara cuando se decidió el rescate de la banca. Mucha gente se amparó o pidió apoyo para pagar sus deudas millonarias, incluyendo a «nuestros ilustres presidentes» y grandes «empresarios de cuello blanco». Me acuerdo bien que ahí apareció la figura de López Obrador, quien tomó mucha fuerza. Incluso se llevó a cabo una encuesta en el D.F. para saber si la gente apoyaba el rescate bancario, y él estaba detrás de ese movimiento. López Obrador estaba en contra del pago. Decía que nos iban a llevar a la quiebra, que nos iba a costar a cada uno de los mexicanos mucho dinero por largo tiempo, que íbamos a heredar la deuda a nuestros hijos y a nuestros nietos. También decía que más valía que quebraran esos irresponsables porque los bancos habían tenido muchas prerrogativas. Aunque no recuerdo en qué año pasó, sí recuerdo cuando la gente salió a votar. Se nos dijo que des-

pertáramos. «¡Vamos a pararlo!», decían. Dijeron que no se aprobaría esa propuesta presidencial, pero sí se aprobó.

### **La extranjerización**

Alguna vez los bancos fueron nuestros, auténticamente mexicanos, pero el abuso de ellos nos llevó a perderlos. Me da mucha pena que no tengamos una banca mexicana. Como que todo lo que llega a manos del gobierno, por arte de magia no funciona. No funcionó privatizar porque las ganancias se fueron al extranjero. ¿No es Bancomer el que más dinero aporta a España? ¿De dónde sale el dinero? De nuestros impuestos, de lo que nos cobran, de ahí sale.

Se notó la diferencia entre el antes y el después. Para mí, la banca mexicana era una porquería. Te daban una atención espantosa y parecía que te hacían un favor al llevarles tu dinero, cuando era al revés. Me daba esa impresión por la experiencia bancaria que viví en Estados Unidos. Acá te hacían esperar en largas filas y no te ponían atención. Pero algo cambió en México. Cuando empezaron con la red de cajeros automáticos, parecía que íbamos avanzando. A partir del rescate bancario o después de la inflación, o no sé bien en qué momento, la calidad de los bancos bajó muchísimo otra vez. Cambiaban a los empleados constantemente, cada vez eran más jóvenes y, por supuesto, inexpertos. Para mí eso era señal de que las cosas no funcionan bien. Mantener empleados a los que por antigüedad promueves, habla bien de tu empresa. Se ha vuelto tan impersonal: todo lo tienes que hacer por teléfono; ni siquiera te responde una operadora, es una «maquinita» la que contesta; vas tomando opciones hasta que concluyes el trámite; eres un número más. Prefiero la banca por Internet. Me parece que la calidad de atención ha decaído mucho. Te cobran hasta por respirar. Considero que es un abuso que obliguen a la gente a tener una «cuenta de ahorro» con un

saldo mínimo de mil pesos cuando apenas ganan 3 ó 4 mil al mes. Si no, te cobran el manejo de cuenta. Hay muchas cosas en las que el gobierno ha perdido autoridad.

### **El aprendizaje**

280 Afortunadamente para nosotros, pudimos enfrentar el pago de nuestro crédito. Recortamos gastos por otro lado y no compramos auto nuevo. La crisis no fue una cosa que a mí me afectara en lo particular. Lo que más me afectó fue lo del FOBAPROA; se nos advirtió durante toda esa campaña y nadie respondió. Probablemente, lo que me haya impactado más fue la pasividad de la gente y nuestra propia apatía. Hemos desaprovechado grandes oportunidades históricas de cambiar porque somos muy apáticos en general. En esa época, mis hijos estaban pequeños y yo estaba en otro momento. Tenía a tres «personitas» en quienes pensar y aún estaba conmigo mi ex esposo. Teníamos que trabajar tiempo completo y atender a la familia. Entonces estaba un poco al margen de lo que pasaba. Ahora tengo más tiempo para ver qué sucede en la cuestión política y económica.

Como veo, el panorama es terrible. Decía Monsiváis, que en paz descanse, «ahorita estamos en el mejor momento porque mañana va a estar peor». Yo soy de las pesimistas. Nos está pegando muy duro la crisis, ni hablar del narcotráfico y de la violencia. Antes venían a invertir por la mano de obra barata, ahora que «le dimos al traste» a nuestra mediana industria, ¿quién invertirá aquí? Dicen que se está acabando el petróleo y que nos quedan unos 8 años más para acabarnos las reservas. Aunque quizá este punto no nos afecte tanto, porque la gran mayoría de los mexicanos ni se benefician ni se perjudican de la existencia del petróleo. El usufructo del petróleo nunca llega al pueblo; se lo roban y reparten antes. Hemos tenido vaivenes, pero ahora vamos «en picada».



## 3 PERFIL:

## HOMBRE • EMPRESARIO • BENEFICIO INDIRECTO


 RELATO DE LA CRISIS DE 1994  
 POR UN DIRIGENTE EMPRESARIAL

Fui Presidente de la COPARMEX entre 1993 y 1995. Antes de ello, en 1982, era presidente de la asociación de empresarios en Puebla y Tlaxcala. Recuerdo que aquel año fue malo y bueno: malo por la nacionalización de la banca y muy bueno en cierto sentido, pues presenciamos el despertar del sector empresarial. Con la nacionalización de los bancos, los empresarios se dieron cuenta de que ya no era posible confiar en el gobierno y que debían tomar acciones para defender sus intereses. Así, el inicio de los años ochenta trajo consigo una de tantas crisis en el país. Sin embargo, al mismo tiempo, hizo posible un despertar de la clase empresarial, la cual empezó a buscar una mayor participación en la política nacional.

281

**La nacionalización y el despertar empresarial**

Entre los empresarios, había algunos pocos idealistas dentro del PAN y otros dentro del PRI, pero una buena parte de éstos, más bien, alimentaban la vieja práctica del corporativismo, de alianzas y contubernio con el gobierno. El problema era el viejo sistema y los empresarios se habían sentido defraudados por las decisiones que había tomado el entonces presidente López Portillo, quien al más viejo estilo, decidió estatizar la banca. Esto provocó el interés de la clase empresarial en participar más en la política pública con el fin de asegurar la protección de sus intereses.

La percepción sobre esta decisión fue totalmente negativa. De hecho, ésa fue la semilla que sembraría «México por

la libertad», un espacio impulsado desde el sector empresarial, para exponer lo poco efectiva que había sido la medida y mandar la señal de que este sector empezaría a participar más en la política nacional. Por esos años, Maquío era el presidente del Consejo Mexicano Empresarial, así que como líder, no se hizo esperar su reacción y lanzó un desplegado donde convocaba al rescate del sistema financiero del país. Los organismos lo alentaron, pero al poco tiempo fueron reprimidos por la fuerza. No obstante, esta delicada decisión del gobierno provocó el surgimiento de figuras públicas como la de Maquío, un empresario que al poco tiempo se convirtió en un personaje político importante.

### **La reprivatización de la banca**

Cuando ingresó Carlos Salinas de Gortari al poder, vino una política de resarcimiento. En cierto sentido, la reprivatización de la banca consistió, entre otras cosas, en una medida de corrección a los errores de las anteriores administraciones. A nivel personal, como presidente de la COPARMEX, me reuní con grupo de empresarios y armamos una empresa de factoraje y arrendamiento para lo cual nos aliamos con Manet, un banco español. La experiencia resultó positiva, especialmente porque se tenía la impresión de que había habido una reivindicación, que en México vivíamos una etapa diferente, donde se aplicaban una serie de propuestas que provenían del sector empresarial.

En este sentido, la reprivatización de los bancos la vivimos bien al principio, pero con desasosiego al final. Hoy por hoy no es posible ignorar que la presidencia de Salinas de Gortari terminó con la muerte de Luis Donald Colosio, la de Ruiz Massieu, el conflicto político en Chiapas y la severa crisis económica que se vino después. Al mismo tiempo, conforme fue avanzando el tiempo, se evidenció el favoritismo

hacia algunos sectores. En ese entonces, se formó una nueva generación de empresarios cuya característica principal era la cercanía con el Presidente. Así, se fueron construyendo y otorgando favores a empresarios que resultaban *ad hoc* para las aspiraciones y decisiones del gobierno.

Sin embargo, este también fue un periodo de grandes cambios para el país, y como dirigente empresarial, tuve el reto de llevar a buen cause el sector que representaba. En ese tiempo, se discutió mucho sobre temas como la disminución del costo país, entendiéndolo por todo lo que nos impedía ser competitivos, como la falta de seguridad pública y jurídica, entre otras cosas. También, desde entonces, se hablaba de las reformas de fondo, como la fiscal y la laboral, que estaban aún pendientes. Asimismo, desde los organismos empresariales se impulsó la observación electoral. Nosotros incursionamos en esta actividad y fuimos grandes defensores de estas acciones. Además, México estaba empezando a ingresar a organismos internacionales, por lo que se buscó que organismos como la COPARMEX se insertaran en esa nueva economía globalizada. Por estas razones, nuestro organismo empresarial ingresó al DIAC, el ala empresarial de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), selecto club al cual México recién había ingresado.

Por todo lo que México estaba haciendo, tanto en casa como en el mundo, se empezó a decir que pasamos del tercer al primer mundo. Pero la verdad es que fue al revés. El principal error fue creer que en México ya no había pobres por el hecho de haber impulsado cambios sociales y tratados. Todo era un espejismo. La devaluación de 1994 derrumbó la percepción de que el país había dejado el subdesarrollo. Algo se había hecho pero no estaba todavía sustentado de manera integral.

## La crisis económica

284 El año de 1994 es, prácticamente sin distingo, recordado por un importante declive en el poder adquisitivo en las empresas. En México, el año de 1993 también fue muy difícil, porque había muy poca actividad económica y estábamos estancados. Nadie se acuerda de ese año porque el siguiente estuvo peor... y 1995 ni se diga. La parte más visible de la crisis de 1994 fue que el consumo cayó alrededor del 10%, mientras que la economía se vio disminuida en un 6.2% del producto interno bruto. El país estaba en total recesión. Desde mi posición, organizamos los foros «Por el México del realismo y la esperanza», en el cual, hicimos 29 encuentros en 24 días en distintas ciudades del país. La intención era recoger la opinión de los empresarios para saber qué hacer y dar un mensaje de esperanza.

Como en todos los derrumbes económicos mundiales, hubo quien con audacia e inteligencia, logró sacar ventaja de los hechos. Los especuladores son una buena muestra de ello y fue un periodo donde abundaron este tipo de personas. Por otro lado, con el peso devaluado, hubo ciertos sectores de la exportación que se vieron beneficiados. Era un terreno ideal y, en este caso, no se trataba de habilidad, sino de áreas que se vieron favorecidas. En el caso de las instituciones bancarias, sus inversionistas principales eran de otro tipo, algunos habían estado en las casas de bolsa, dedicados a la especulación, y por ende, tenían otra mentalidad en cuanto al servicio y la relación con sus clientes.

Como empresario, puedo afirmar que desde ese entonces y hasta la fecha, los bancos no han apoyado lo suficiente ni a la industria, ni al comercio ni a la actividad productiva. Durante mucho tiempo han obtenido sus utilidades de las comisiones, y no de los financiamientos que aún son muy básicos. Pienso que en ello influyen varios factores, sin em-

bargo, el que sobresale es el tipo de inversionistas ahora dueños de la banca, quienes son muy conservadores y se cuidan mucho. Por otra parte, tengo la impresión que los bancos, antes de la nacionalización, daban un mayor financiamiento al desarrollo.

### **El rescate bancario**

Como se sabe, con la crisis económica los bancos se quedaron sin capital para proteger las inversiones de sus clientes. De ahí que Ernesto Zedillo lanzara el rescate bancario conocido como FOBAPROA. Desde mi punto de vista, considero que fue necesario, sobre todo después de que veníamos de un sistema ideologizado y politizado. Sin embargo, la desinformación dejó la idea que únicamente se salvó a los banqueros.

La nobleza del FOBAPROA radica en que se salvó al ahorrador. Ahora bien, no hay que perder de vista el hecho de que sí existieron manejos poco claros, es decir, por alguna razón, con falta de ética, se inyectó capital a empresas para las que no estaba destinado el programa, e incluso, se incluyeron deudas millonarias que no debieron incluirse y que ahora las estamos pagando. Hubo muchos manejos que no fueron claros ni éticos. Pese a ello, no cabe duda que sin ese mecanismo, el país habría terminado en una situación deplorable.

Personalmente, esta etapa trajo una de las experiencias más significativas en mi vida. Como director de la COPARMEX estaba en un tiempo de transición. Para el puesto había quedado electo Carlos Abascal. En ese momento, fuimos requeridos por el presidente Ernesto Zedillo para sumarnos a un programa de choque, un pacto en el que se nos solicitaba apoyo para incrementar los impuestos. Yo tenía ya alguna experiencia en el tema, pues había firmado el famoso «Pacto» con Miguel de la Madrid. No obstante, cuando en esa administración se sugirió el aumento del Impuesto al Valor

Agregado (IVA) del 10 % al 15%, me negué terminantemente.

El día acordado, me presenté a la cita con mi sucesor Abascal. Ahí nos enteramos sobre la situación económica del país y las acciones a seguir. En la mesa se presentó el aumento de impuestos, asunto con el cual no estuve de acuerdo. Se trataba de una situación muy compleja, pues sabía que mi negativa podría traer consecuencias importantes para mi carrera, pero asumí enteramente la responsabilidad para que mi sucesor, Carlos Abascal, no heredara el problema.

286

El motor principal de mi decisión fue la congruencia. Debido a la baja actividad económica de 1993, el sector empresarial pujaba por la reducción de los impuestos, escenario que yo sabía era imposible. Al día siguiente de la cita, llamó Hermínio Blanco, que era el Secretario de Economía, para citarnos y hablar sobre el tema. Estábamos en una comida y empezó a plantear el asunto. La reacción no se hizo esperar, se caldearon los ánimos. Mi postura fue negociar, ver posibilidades y llegar a un acuerdo. Propuse reducir el Impuesto Sobre la Renta, para dar una buena señal al sector privado, pero no hubo eco. El resultado fue no firmar el pacto. Me mantuve firme.

Históricamente no se había vivido esta situación de desacuerdo. Por tal razón, asumí enteramente la responsabilidad de no sumarnos al pacto. Fueron días de mucha presión y, aunque desde la Presidencia no hubo una mala reacción, los dirigentes de la CONCAMIN y la CONCANACO se vieron afectados, pues se esperaba de ellos la misma determinación. Dicha circunstancia me privó de la dirigencia nacional del empresariado.

### **La extranjerización de la banca**

Al respecto, tengo una anécdota muy interesante que contar. Antes de que asumiera la dirección de la COPARMEX, me reuní con Don Manuel Espinosa Yglesias. Él me anticipó que la banca sería extranjerizada. Sin duda era un hombre con mu-

cha visión, ya que me lo dijo, curiosamente, cuatro años antes de que esto pasara.

Desde mi punto de vista, pensar que una parte de la banca esté en manos extranjeras me parece sano. Sin embargo, no considero ideal que un porcentaje tan pequeño de la banca esté en manos del empresariado mexicano. No obstante, esta circunstancia es explicable. Los inversionistas que ahora encabezan la banca son los que contaban con capital en el momento de su venta, circunstancia por demás acorde a este momento de globalización.

287

Dicho de otra manera, como empresario y mexicano estoy convencido que es mejor opción que la banca tenga accionistas mayoritarios provenientes del extranjero a que continuaran bajo el peculio del gobierno. Por otro lado, como usuario me parece que se ofrecen buenos servicios. En conclusión, puedo decir que la reprivatización fue positiva. Hoy por hoy, el reto es que se logre un mejor equilibrio entre la banca que es de mexicanos y la que no lo es. Necesitaríamos un equilibrio mayor.

#### 4 PERFIL:

MUJER • AMA DE CASA • CRÉDITO HIPOTECARIO, BARZÓN



#### DE LA FAMILIA ACOMODADA

AL PELIGRO DE QUEDARSE SIN NADA

*Soy ama de casa. Me casé en 1976, justo cuando dio el primer «sentón» el peso mexicano. Aunque no trabajaba, al ir diariamente a hacer mis compras al mercado, me daba cuenta de la crisis. Pese a ello, sentía mi vida resuelta, que mi casa nadie me la podía*

quitar, por eso no me ocupaba de involucrarme en política y demás. De repente, algo pasó y se dio la posibilidad de perderlo todo. Ahí tomé conciencia, a meterme más a saber qué pasaba en mi país. En casa el pilar económico era mi esposo.

Antes se nos negaba el acceso a la política, se tachaba de mala. Entre menos supieras de política era mejor, no sólo en casa, también en la escuela. En ese entonces, las escuelas públicas eran mejor que las privadas. Con el tiempo se devaluó la educación, la salud, y la calidad de vida.

288

### **La crisis**

Mi papá fue un próspero comerciante y nunca nos faltó algo en la casa de mis padres. Así era el México de antes: si trabajabas lo tenías solucionado, quien no trabajaba y no tenía una carrera, la pasaba mal. Todo radicaba en tu esfuerzo para trabajar, fuera en un empleo o en un negocio o al estudiar, tenías la vida resuelta. Desde finales de los años setenta, todo ha sido crisis y no se le ve salida. El responsable de la crisis fue, principalmente, el Presidente y luego quien estaba en la Secretaría de Hacienda y, obviamente, otros cercanos a él, como el Secretario de Gobernación. Pero Ernesto Zedillo tuvo mucha culpa porque fue él quien mandó iniciativas de ley que favorecían a los bancos. Se les permitió decomisar los inmuebles cuando no se pagaban. ¿Pero cómo iban a pagar si todo se incrementó de tal forma? Por ejemplo, en 1994 las mensualidades del crédito que habíamos solicitado se dispararon de 2 mil a 10 mil pesos. Mis vecinos pusieron de manifiesto su temor a perder sus propiedades, pero tampoco quisieron oír ni saber del Barzón, ni de nada.

En mi caso, para familiarizarme con la situación del país, me dedicaba a recortar periódicos o revistas, y de esa manera me informaba y podía platicar con otras personas sobre el tema. Hoy la situación es muy difícil, ya que hay mucha



gente sin trabajo y, además, ¿qué va a pasar con los jóvenes que egresan cada día de las universidades? En otros tiempos, quien hacía una carrera tenía asegurada su vida. Pero la gente se confió. Ahí está, por ejemplo, el boom de la Bolsa de Valores. Cuando fue la caída se perdió muchísimo dinero y no puedes más que preguntar dónde quedó. Conozco a mucha gente que perdió dinero en la bolsa, antes del FOBAPROA y de la subida de los intereses, antes de todo eso.

Cuando me casé, mi familia era de clase acomodada, quizá alta, con proyección a más. No teníamos hijos, éramos jóvenes, mi esposo hizo una carrera, tenía buenos puestos. Así que planeamos a futuro, teníamos forma de hacerlo y por eso tomamos el crédito hipotecario para una casa. La crisis nos pegó fuerte. No estamos ni siquiera donde empezamos, económicamente hablando. Nuestro nivel de vida bajó como el de todos; mis hermanos, mis padres, la mayoría no ha podido sacar «la cabecita».

Ahora vivimos de lo que gana mi esposo en trabajos eventuales. Hace cinco años que sigue buscando, pero la situación está tan difícil que yo no veo que pueda conseguir algo, aunque no se lo digo. La casa que teníamos la tuvimos que vender. Nos fuimos a vivir a Cuernavaca y ahí construimos en un terreno de mi familia. Veo a mucha gente que se va a Estados Unidos por lo mismo, no consigue trabajo. Otros se van por lo menos a Cancún. No le ven futuro a quedarse. Para empezar, ¿dónde está el empleo que prometió el Presidente? En Los Ángeles hay más mexicanos cada día. La educación cada vez está peor. No se le da impulso a la educación, qué futuro puede tener un país que no piensa en la educación de la gente.

### **La privatización**

Es muy diferente cómo se ven los hechos cuando no estás consciente del contexto, a cuando se está enterada de la si-

tuación. Por ejemplo, del sexenio de Salinas de Gortari, como creo que ocurrieron las cosas (porque no recuerdo muy bien todo), él no ganó las elecciones, sino Cuauhtémoc Cárdenas. Para legitimarse, Salinas hizo convenios políticos con mucha gente, hasta en Estados Unidos, por eso firmó el TLC. Se dijo que para ser reconocido como Presidente legítimo de México por Estados Unidos, tuvo que pactar desde antes con ellos. Su partido, el PRI, ya había acabado con el país; ¿qué se podía esperar de él? Hasta López Portillo, los presidentes se habían ocupado del aspecto social. Con De la Madrid, llegaron al gobierno los neoliberales, cuya idea central es privatizar todo, que nada sea del Estado.

Desde entonces, se ha gestado la venta del país: empresas, bancos y lo que se pueda. La gente común no lo sabe, esos «arreglos» se reservan para la élite del gobierno. Desde ahí se manipula la información. Salinas de Gortari promovió la privatización porque él mismo tenía puestos sus intereses ahí, así compró empresas como el Canal 13, incluso creo que Slim es su prestanombres. Salinas y su camarilla se apoderaron del país y son quienes gobiernan. No obstante, Salinas no ha sido el único que abusó de su puesto. López Portillo, con su discurso de que defendería el peso como un perro, ¿qué hizo? Viajaba a España con todo lujo, a costa de nosotros. Por la educación que recibíamos, antes la gente no decía nada, sólo miraba y callaba.

Lo de la privatización fue una cadena, los «bolseros» que sí ganaron dinero se hicieron banqueros, y luego a Espinosa Yglesias y a otros banqueros les quitaron sus bancos. Esos «bolseros», que no sabían nada de la banca, fueron quienes perdieron el dinero de los ahorradores. Pero eso venía desde antes: hizo explosión con Zedillo, y Marcos influyó con su súbita aparición esa mañana del primero de enero. Todo venía preparándose desde López Portillo y De la Madrid, un inepto.

Ninguno fue tan nefasto como Carlos Salinas.

Salinas ganó con la bolsa, ahí tenía a sus aliados. Usaron el dinero de los mexicanos. En México ganan los que tienen información privilegiada: los cercanos al gobierno. Ellos toman las decisiones, saben con anticipación si va a bajar o subir la bolsa, con base en ello, deciden si sacan del país sus dólares o los colocan en otro lado. Lo mismo pasó con la devaluación del peso, no todos perdieron. Sé de gente con buenos puestos que sacó su dinero del banco antes del desastre: allegados a Larrea, los del grupo México o Slim, por ejemplo. ¿De dónde sacó Slim todo ese dinero en seis años? De su familia no, se enriqueció en el periodo de Salinas.

291

### **El Barzón**

No hacemos nada mientras no nos toque. Pero llegado el momento, en mi caso, tuve que salir a buscar cómo arreglar mi situación. Antes no me inmiscuí en política, me conformaba con enterarme. Pero cuando vi peligrar mi patrimonio, empecé a buscar y así me encontré con un anuncio en el periódico, invitando a los que tuvieran problemas con su casa a una reunión. En la desesperación no puse atención al tipo de reunión y quién la convocaba. Me dije «Al menos me consolaré con otros que pasan por lo mismo». No sabía que se estuviera formando un movimiento para defender las propiedades en peligro de ser embargadas. Para eso era la reunión: era del Barzón. En esa primera sesión a la que asistí fue Ramírez Cuéllar y, a partir de entonces, acudí siempre.

Lo primero fue establecer un plan de acción, el cual consistía en luchar para defender nuestras casas. Para ello nos informábamos sobre qué estaba pasando, a qué teníamos derecho y bajo qué condiciones habíamos firmado los contratos. Mi crédito hipotecario lo obtuve en 1992, antes de que las tasas de interés se dispararan. Pero el asunto no inició ahí

con el aumento de los intereses, vino de más atrás. Cuando los neoliberales llegaron al gobierno, su plan era privatizarlo todo, para lo cual primero harían que los bancos quebraran, recortarían presupuesto a varios sectores, entre otras estrategias, como los préstamos cruzados entre familiares de Salinas y Nafinsa, sin garantías ni avales. Esos préstamos no se pagaron y, cuando quebraron los bancos, la deuda la cargaron a gente como nosotros.

292

El Barzón empezó con gente del campo, luego se unieron amas de casa como yo, más tarde industriales, en fin, gente de distintos ámbitos, menos de la élite del gobierno. Era una reunión de personas con el mismo problema: el banco, al nivel que fuera. Como dije, empezamos por entender la situación. Algunos de los miembros eran abogados y se decidió hacer manifestaciones públicas, acudir a los periódicos y poner de manifiesto que nos querían quitar nuestras casas. El problema era que antes se firmaban documentos en el banco y ni siquiera se leían. Como estaban impresos con «letritas», no tomabas el tiempo para revisarlos. De hecho, no te los daban para que los leyeras. Incluso, recuerdo que fui con mi mejor pluma a firmar los documentos del crédito hipotecario al banco, pero no supe qué estaba firmando. Por eso hubo muchas anomalías en esas transacciones.

El crédito lo sacamos entre mi esposo y yo. También teníamos una cuenta que compartíamos. Ante la amenaza de que si no pagábamos nos quitarían la casa, acudimos a abogados y demandamos al banco. En el Barzón había abogados a los que se les pagaba como se podía. Mi caso no fue el único. Mi tío vivía en Cuernavaca, también tenía deuda con el banco y lo presionaron para firmar un nuevo contrato tasado en UDIS. Le dio un derrame cerebral por el estrés que le provocó la idea de perder su casa, pues tenía a su esposa y sus hijos y el dinero era insuficiente. Falleció debido al derrame.

Mucha gente perdió muchas cosas y pasó por lo mismo que mi tío, enfermaron o murieron, pero eso no se puede probar, sólo pasó.

Recuerdo otro caso, el de mi vecina, quien decidió no meter juicio ni amparo. Entonces el banco la demandó y llegado el momento la «lanzaron», a pesar de tener niñas pequeñas en la casa. Para este tipo de casos, los bancos se cubren, pasan su cartera vencida a despachos, luego éstos son los que te persiguen y finalmente te lanzan. Hacen acuerdos hasta con el gobierno. Así es como realizan sus negocios los hijos de Marta Sahagún: compran propiedades en 300 mil pesos y las venden en 3 millones cada una.

Después de varios años, no logramos renegociar con el banco, porque los acuerdos consistían en seguirles pagando, pero antes había que volver a firmar otro convenio. Con la experiencia vivida, no queríamos firmar nada y menos con un banco. Poco a poco nos dimos cuenta de la corrupción. Las deudas se las adjudicaron a gente como nosotros, mientras las ganancias eran para unos cuantos. No perdimos nuestra casa, pero salió más cara, como si hubiéramos pagado dos o tres casas. Finalmente, el banco nos ofreció un trato: hizo una valuación y nos pidió una cantidad para liberar la casa. Eso fue lo que hicimos, juntamos el monto y la liquidamos.

Este proceso me mostró la corrupción en los juzgados, porque el banco ganó cuando no debía haber ganado. Aun cuando estaba en los juicios, no me dejaban ver el proceso. La consigna era obligarnos a negociar con el banco. Antes de terminar con lo de mi casa, dejé de asistir a las juntas del Barzón. También hubo muchas anomalías, gente que sólo iba como «oreja». Conocí a uno que se la pasaba preguntando por todo, luego resultó ser dueño de unos hoteles y de una galería de arte. Claro que se fueron resolviendo casos, no todos bien, porque en algunos ganaron los bancos. Seguramente

ahí hubo convenios con el gobierno. De qué otra manera te explicas que vendan Bancomer porque estaba quebrado con todo lo que ganó en los pleitos. El dueño del banco tenía su dinero aparte. No lo dejaron declararse en quiebra porque un país no debe permitir eso, ya no habría economía, no conciben los neoliberales un país sin bancos. Se entiende que no los dejen quebrar, pero luego venderlos bajo esas condiciones y que no castiguen a los culpables, eso ya es intolerable.

294

### **La extranjerización de los bancos**

Para personas como yo, dedicadas al hogar, esos cambios no son trascendentales hasta que te toca negociar con ellos. Mi crédito lo tramité con Probursa, cuando su dueño era Mada-riaga, amigo de Salinas de Gortari. Luego Bancomer compró Probursa. Finalmente, Banco Bilbao Vizcaya compró Bancomer. Si España ha tenido auge económico es debido a todo lo que obtiene de aquí. Bancomer cobra por las comisiones y los servicios, tarifas que ni en su país le permiten cobrar.

Para mí, la experiencia con el banco fue horrible, porque no cumple con sus funciones: dar economía al país y prestar dinero. El negocio del banco está en los intereses que cobra a los *tarjetahabientes*. Nosotros, hasta ahora, volvimos a tener tarjetas de crédito, porque después de lo ocurrido habíamos decidido no tener más. Las tarjetas de débito son prácticamente obligatorias, de otro modo no te pagan la nómina. Tuvimos cuenta en el banco porque para el crédito nos obligaron a abrir una, cada mes iba al banco a depositar el pago. El trato a los clientes es malo, no tienen cortesía. Lo peor es que ya no atienden en persona, todo es por teléfono. Para liberar mi casa, una vez que pagamos, fue un proceso muy largo y frustrante, empezando porque ni siquiera te reciben en las oficinas, te mantienen afuera.

El propósito de privatizar la banca era para entregarla

después a los extranjeros. Un país no puede estar sin bancos, son importantes para el desarrollo de su economía y su progreso. Pero de manera tan servil y tan regalada no se vale. No es justo que todo se lo lleven unos cuantos en deterioro de todo el país. ¿Por qué? Porque así lo acuerdan los gobernantes. Francamente es horrible ver compañeros que pierdan su casa o los ahorros de toda su vida. Lo peor es que nadie protesta. Siempre ganan «los malos». Aquí se permite lo que en otros países no.

### **FOBAPROA, CETES y Tesobonos**

El FOBAPROA fue para hacer pública la deuda de los bancos, para rescatarlos de la quiebra. Gran parte de la deuda la absorbió el gobierno y la estamos pagando nosotros. ¿A quién se benefició? A los mexicanos, por supuesto que no. De CETES y Tesobonos sólo escuché mencionarlos, pero honestamente nunca me informé de lo que eran o para qué servían.

295

### **¿Con qué se queda?**

La experiencia que tuve que vivir con los bancos fue horrible y no se lo deseo a nadie. No le deseo a nadie tener que ver con abogados ni que tenga problemas con el banco. No dudo que haya abogados honestos y limpios, pero es tener que ver con la justicia y luchar por rescatar tu casa. Este periodo me enseñó que si no luchas por lo tuyo te lo quitan, y de todos modos van a intentar quitártela, pero si va a ser así, al menos que te la quiten peleando. La verdad fue muy difícil, porque ir a meterte a los juzgados es muy pesado. Hay corrupción por todas partes. Y lo más frustrante es ver que en la mayoría de los casos, los bancos ganaron con los arreglos que tenían con el gobierno. No sólo eso, es también saber que ninguno de los culpables fue castigado. El dueño del banco tiene sus millones y no lo dejan que quiebre. ¿Por qué? Porque un país no

debe permitir que el banco quiebre. Y luego los venden bajo condiciones irrisorias. Y todo sin castigar a los culpables. Lo peor es ver que en las noticias en España, los bancos presumen grandes dividendos gracias a la compra de los bancos en México. Me quedo sin palabras.

## 5 PERFIL:

HOMBRE • EMPRESARIO • IMPACTO CRISIS

296



## LA DÉCADA DE LOS NOVENTA VISTA CON LOS OJOS DE UN EMPRESARIO

*Mi profesión es la ingeniería química. Desde muy joven me dediqué a la investigación y aplicación de tecnología para el tratamiento de aguas. En los ochenta fui director general de Aguas Salinas y posteriormente inauguré mi propia empresa: TECMAN, S.A.*

### **De la nacionalización a la reprivatización bancaria**

Nuestra historia nacional está salpicada de decisiones que han afectado la credibilidad de los ciudadanos en sus instituciones. Una de ellas fue la nacionalización de la banca en 1982. Se sabía que al Presidente no le bastaba el manejo de la Secretaría de Hacienda, también deseaba el rubro bancario. La decisión de nacionalizar la banca fue un capricho del Presidente, quien no encontró apoyo en ningún sector de la sociedad, más que en Carlos Tello, el Secretario de Programación y Presupuesto. Sobre el tema, por decreto, se impuso el pago del dólar de 125 a 75 pesos, lo que hizo que mucha



gente perdiera dinero y ese dinero se lo quedara el gobierno. Fue un error muy grande de gente inepta que está en el poder. Todo mundo perdió confianza en el gobierno.

Con el tiempo, los usuarios nos acoplamos a dicha burocratización. Al final del día, el servicio era sano y los bancos no eran tan malos aunque los regulara Hacienda. Como ciudadanos sabíamos que cualquier asunto bancario se resolvía en las cámaras, es decir, si el banquero quería aumentar sus recursos, acudía a diputados y senadores para que les aprobaran mayores presupuestos de operación o ciertas modificaciones a la regulación de los servicios.

297

En contraste, cuando llegó la privatización, dígame, la reprivatización, quienes tomaron la banca fueron los dueños de las casas de bolsa o corredores, gente cuyo perfil es de quien toma riesgos. Así, el negocio se basaba exclusivamente en las ganancias y no en el servicio o los clientes. Por citar un ejemplo, desde la privatización, los bancos cobran con un sistema escalonado; primero se pagan los intereses y luego el capital, mientras que antes se pagaba capital e intereses a la par.

Los bancos se volvieron a privatizar porque el gobierno notó que no convenía manejarlos. Se dieron cuenta de que no podían hacerlos funcionar como lo hacían, y sólo los convirtieron en distintas instituciones con un mismo administrador. Esto se empezó a volver una carga para el gobierno —y para la gente— porque había que pagar sueldos, ISSSTE, sindicatos, etc., lo que, en consecuencia, generaba que se gastara mucho dinero y se generaran deudas. En algún momento se percataron de que no convenía mantenerlos y que había que reprivatizarlos. Al venderlos, se los dieron a las personas que tenían dinero, es decir, «a casabolseros» e industriales. Otra vez fue una mala decisión porque éstos no eran banqueros e hicieron un desorden espantoso. En resumen, los contribuyentes nos hicimos cargo de los gastos y se

tomó esta decisión para beneficiar intereses privados.

298 A partir de entonces, los servicios bancarios no han hecho más que decaer. Ahora, para los bancos la palabra cliente no existe. No les importas ni un comino y sólo quieren cobrarte por utilizar sus servicios. Por dar un ejemplo, si tú quieres obtener información sobre una hipoteca, no hay nadie en la sucursal que te pueda responder, hablas a una línea telefónica donde no te contestan y si lo hacen, te dicen que la persona encargada salió a atender unos clientes. Nunca te dan una respuesta clara. Por otro lado, los bancos no ofrecen un servicio si no que te obligan a pagar por el manejo de tu dinero. Si abres una cuenta tienes que aceptar una serie de servicios extras. En pocas palabras, ellos no son *cuates*, sólo quieren tu dinero para darte en la torre y exprimerte.

### **La crisis**

Hambre, tristeza y suicidio es lo que me viene a la mente cuando pienso en la crisis de 1994. Fue un periodo espantoso. La crisis la viví de manera muy cercana desde CANACINTRA. Resultaba impresionante ver las instalaciones vacías y un fuerte ambiente de desolación, especialmente si se le compara con un par de años antes a la crisis y todavía más atrás, antes del Tratado de Libre Comercio (TLC). Todo aquello parecía una funeraria, con caras largas y preocupadas, sin saber qué hacer y cómo salir.

Varios empresarios se vieron en la necesidad de disminuir su personal hasta el extremo de despedir a gente de toda su confianza, sujetos que conocían de 40 ó 50 años atrás. Algunos lograron recuperarse, pero en esta ocasión no recontrataron, sino que su mano de obra fue sustituida por herramientas tecnológicas llegadas a México desde los Estados Unidos. Otros se convirtieron en intermediarios, pues resultaba más oneroso comerciar mercancía terminada que producirla.

Pero como es natural, unos pocos se beneficiaron con la debacle económica. El gremio de «casabolseros» logró sumar cantidades millonarias. Ellos contaban con información privilegiada y pudieron invertir en dólares triplicando su inversión. ¿Dónde se quedó la lana? El dinero no desaparece, se tiene que ir a algún lado. Era impresionante ver cómo algunos lo perdían todo y otros pocos se mudaban a casas cuatro veces más grandes. La gente común y corriente se quedó endeudada con los bancos, y éstos los amenazaron con quitarles sus bienes y los pagos hechos sobre los créditos convenidos antes de 1994. Fue una época terrible para la mayoría de los mexicanos. Yo me quedé sin mujer, sin casa y sin muchas otras cosas.

299

### **La empresa durante la crisis**

En ese tiempo seguía en el negocio del tratamiento de agua. Como empresario, el impacto fue mayúsculo. En 1993, tenía un grupo de 14 personas, atacábamos problemas específicos, teníamos capacidad de solucionar, de construir plantas de tratamiento si era preciso. El principal problema consistió en que las empresas y el propio sector gubernamental optaron por importar la maquinaria, así que poco a poco fue disminuyendo la cartera de clientes.

Para 1994, mi empresa, TECMAN S.A., tenía director general y un secretario, pero el demás personal se reubicó en otras empresas con el compromiso de seguir colaborando como *outsourcing*. Con base en lo anterior, me parece que no es posible hablar de la crisis de 1994 sin hacer mención del Tratado de Libre Comercio, pues fue esta combinación la que trajo grandes tragedias al país.

Cabe mencionar que como mexicanos ya habíamos experimentado tratados internacionales desde Miguel de la Madrid, pero el resultado fue distinto. En esos días, yo comandaba un proyecto cuyo objetivo era la construcción de un

pueblo solar. Esto quiere decir que la energía se tomaba de manera natural a través de la edificación de casas ecológicas. El proyecto compartía tecnología mexicana con alemana. El resultado fue exitoso, sin embargo, ya no se desarrollaron más, pues la idea de las siguientes administraciones era no invertir en tecnología nacional e importar todo. Ése fue uno de los resultados del famoso TLC: importar todo y no generar ni apoyar la industria nacional.

300

Pasado el tiempo y en el pleno periodo conocido como el «error de diciembre», la única opción era volver a empezar, pero esta vez con el conocimiento de que es más difícil reiniciar un negocio luego de haber tenido uno con éxito, que emprender uno desde cero.

### **El rescate bancario**

El Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) fue un argumento institucional que empleó el gobierno de Ernesto Zedillo para justificar la capitalización de una selecta lista de empresarios. Es cierto que con la depreciación del peso frente al dólar, los bancos habían quedado en una situación muy vulnerable, asunto por el cual se dijo que la mejor opción consistía en recapitalizarlos para no poner en peligro los ahorros de los cuentahabientes. Sin embargo, estos últimos no se sintieron beneficiados en absoluto, pues previo a la creación del Fondo, muchos ya habían perdido propiedades y hasta la vida. Si se analiza con cuidado, cabe preguntarse cómo es posible que un gobierno apoye al sector bancario a recuperar pérdidas que son naturales de cualquier negocio. Esto se agrava si se recuerda que, particularmente, los bancos habían sido ya lesivos con la población. Por tales circunstancias, la percepción alrededor del Presidente en turno quedó marcada por la devaluación, ya que la ciudadanía no percibió mejoras económicas luego del FOBAPROA.

A la postre fue muy claro el destino del rescate bancario, pues éstos, una vez recapitalizados, se convirtieron en una tentadora inversión para empresarios extranjeros. Por otra parte, el endeudamiento del Estado a favor del «Fondo» ha resultado en una sensible disminución de presupuesto en metas fundamentales como la educación, la reducción de la pobreza, el apoyo a la infraestructura nacional, etc. La extranjerización de la banca no la hizo más eficiente, pero sí es un ejemplo claro de cómo se han deteriorado los servicios y la calidad de la ciudadanía con sus dirigentes. Si a esto se le suma el costo de vida sobre generaciones de mexicanos a raíz del rescate bancario, coloca al sistema económico del país en un estado difícil de resarcir. Por otro lado, esta extranjerización muestra otra vez cómo las cosas desde el gobierno responden a intereses particulares y no a un interés nacional. Por dar un ejemplo, los bancos no sólo fueron vendidos a extranjeros a precios irrisorios, sino que el gobierno les compró toda la cartera mala y, además, no les cobró impuestos. La negociación de la venta de los bancos estipuló que la transacción no aplicara el IVA, por lo que si se vendió Banamex en 20 mil millones de pesos, el Impuesto al Valor Agregado equivalía a mil millones de pesos, los cuales nunca se pagaron y los jodidos, otra vez, fuimos los contribuyentes comunes y corrientes.

Si se mira a la distancia, no existe comparación entre la economía de los años setenta y la actual. En todos estos años, desde el desarrollo social hasta la capacidad de servicio, se han visto mermados. Además, hemos perdido respeto por nosotros mismos. La gente ha cambiado y se siente menos respeto entre los mexicanos, el cual también se refleja con menos respeto hacia las instituciones y en hacer las cosas de manera correcta. Han sido muchos años de mala administración y manejos corruptos. La gente lo ha sentido, lo ha vivido y la ha sufrido.

## 6 PERFIL:

HOMBRE • COMUNICÓLOGO • CRÉDITO HIPOTECARIO


 EL ESPEJISMO DE LA ESTABILIDAD ECONÓMICA  
 Y EL SURGIMIENTO DEL CRÉDITO A PRINCIPIOS DE LOS AÑOS  
 NOVENTA

302

Desde principios de los ochenta, veníamos de una inestabilidad económica muy grande. Durante esa década vivías al día, pues prácticamente lo que ganabas se iba en cubrir tus necesidades básicas. Sin embargo, a finales de los ochenta se empezó a percibir una mayor estabilidad, menos inflación, más crédito... teníamos la impresión de que el poder adquisitivo estaba mejorando. Obviamente esto coincide con el cambio de administración de Miguel de la Madrid a Carlos Salinas. Yo creo que a nivel del ciudadano común, había una percepción de que las oportunidades estaban mejorando, y que, para la clase media y para un profesionalista, las cosas podían mejorar. Empezó a haber más crédito al consumo y más facilidades para tener una tarjeta de crédito, comprar un auto o, incluso, el poder irte de vacaciones a algún lugar. Las condiciones económicas mejoran bastante en comparación a lo que se había vivido en los años anteriores.

También, de esa época, hay que resaltar el proceso electoral de 1988, por cómo se vivió, lo cerrado que fue la elección y el debate entre los mismos candidatos. En esto había muy buenos candidatos: estaba Clouthier por el PAN y Cárdenas por el PRD. Recuerdo que en aquel entonces me sentí muy atraído por el proceso electoral. Aunque en esa elección volvió a ganar el PRI, después ocurrieron eventos interesantes, porque fue una etapa de una gran actividad política, don-

de los medios tuvieron un papel más protagónico, de ya no apoyar tanto al gobierno y eso sí se percibía. Las televisoras competían más por la noticia y eso abrió espacios. Sí fue una etapa en la que se percibían cambios en el país, en la que sí habría cambios importantes, que ya no era el Estado monolítico anterior, que Carlos Salinas no iba a ser el Presidente del dedazo, sino que, de alguna manera, tenía que abrir la política y la economía.

### **La privatización**

Veníamos de una etapa donde el Estado había comprado una gran cantidad de empresas. De la Madrid comenzó a desincorporar algunas empresas estatales, pero Salinas lo que hizo fue privatizar la banca. Y a mí me parece que ésa fue una de las cosas más importantes que él llevo a cabo. Lo que se percibió desde el ciudadano fue que los bancos, como que estaban muy sobreprotegidos por el gobierno y muchos grupos económicos empezaban a incorporarse a este terreno de la banca. Lo que se notó mucho fue que no eran profesionales de la banca. No eran financieros como las anteriores generaciones, como los Legorreta, los Espinosa Yglesias, etc., sino que eran industriales de la rama de las manufacturas, o de otro tipo, que empezaban a ser banqueros. Sí se percibía como un cambio de una administración muy burocrática en la banca a una administración muy inexperta.

303

### **Las tarjetas de crédito**

Lo primero que se percibió fue una gran oferta de tarjetas de crédito. Era muy fácil obtener una, prácticamente con un mínimo de requisitos. Eso fue muy patente, circuló mucho e incluso inmediatamente te incrementaban crédito; entre más consumías más crédito te daban, lo cual hacía que la gente se sintiera muy halagada e hizo que gastara mucho más.

También, por esa época, empezaron los créditos de las tiendas departamentales, como Liverpool, Palacio de Hierro y todas éstas que empezaron a crear sus propios sistemas de crédito. La gente, obviamente, tomaba lo que le ofrecían. Yo llegué a tener hasta 5 tarjetas de crédito al mismo tiempo. Tenía 2 de Banamex, una de Carnet, una de Confía y una de American Express. Era relativamente fácil acceder a estos sistemas de crédito. Como en efecto sentíamos que teníamos el control, pues yo creo que incluso nos volvimos medio mañosos: sacábamos de una para pagar la otra. Era muy común que la gente hiciera ese tipo de cosas.

Para obtenerlas, la mayoría te pedía abrir una cuenta o por lo menos, demostrar ingresos. Mostrabas tu talón de pagos, llenabas una solicitud y prácticamente te llegaba la tarjeta a tu casa. Empezabas con un crédito relativamente bajo y conforme utilizabas la tarjeta, se incrementaba el crédito. Yo me acuerdo que en aquella crisis de 1994, yo tenía una tarjeta de 70 mil u 80 mil pesos de aquel entonces. Sí se incrementaba bastante. Además, la inflación empezó a controlarse y eso generaba la percepción de que el dinero alcanzaba más. Otra cosa que influyó fue que hubo muchas medidas de promoción de las tarjetas. La más destacada fue domiciliación de los servicios, donde le decías al banco que pagara directamente la luz, el teléfono, etc.

### **Los nuevos bancos y las sucursales**

Otra cosa que sucedió fue que empezaron a abrir una gran cantidad de sucursales por todos lados. Algo que, por ejemplo, me llamó mucho la atención fue el surgimiento de Bital, que era un banco joven con mucha flexibilidad para otorgar créditos, para abrir una cuenta de ahorros, para dar una chequera, etc.

Fue en ese momento cuando yo me involucré con Con-



fía. Éste era un banco de los nuevos, que estaba creciendo y tenían créditos muy blandos. Ellos fueron de los primeros en ofrecer créditos hipotecarios a tasas de interés muy bajas, comparadas con las tasas de los bancos tradicionales, Bancomer, Banamex, etc. Muchos migramos de los bancos tradicionales a los nuevos bancos. Antes, yo estaba en Bancomer porque ahí me depositaban mi salario. Pero quien realmente me empezó a dar más posibilidades fue Confía. No recuerdo exactamente el monto de las tasas de interés, pero eran relativamente bajas. Además, te llegaban cartas constantemente de que ya te habían incrementado el crédito. Y a pesar de que uno pagaba el mínimo, realmente sentías que era manejable el crédito. Te sentías lo suficientemente solvente para que no se te saliera de control las tarjetas o los créditos que tenías.

Creo que lo que influyó, en cierta medida, fue que el poder adquisitivo era más o menos estable. Ahora tenemos otra percepción: la tarjeta de crédito es como un puente, si no tienes el dinero no la uses, mejor, ahora adelanta tu pago y después la cubres al 100%. En esa época yo creo que faltaba mucho la cultura del manejo de crédito en el mexicano. Éramos muy irresponsables y era un fenómeno relativamente nuevo en nuestro país.

Yo sí fui de las personas que creyó que la privatización iba a ser algo importante para la economía del país, algo bueno. La gente lo veía con muy buenos ojos, porque decía que ya era posible acceder a los créditos, que ya era más fácil conseguir uno. Inmediatamente se sintió el cambio. Y bueno, yo trabajaba con gente que sabía del tema y ellos daban argumentos. A pesar de eso, uno lo veía y lo palpaba en la práctica.

### **La crisis**

El año de 1994 fue enormemente compulsivo. Sin embargo, creo que todos teníamos la impresión de que el problema era político, no económico. Poco a poco nos fuimos conven-

ciendo de que la administración de Salinas era una buena administración, sobre todo en materia de política económica. Vino el Tratado de Libre Comercio, la reestructuración de la deuda, bajamos la inflación. Hubo acontecimientos públicos que llamaban la atención y convencían de que la economía iba por buen camino. Por esto, la impresión era de que más bien era un problema de política: se vino Chiapas, la muerte de Colosio y la de Ruiz Massieu. Todos percibíamos un problema político pero no pensábamos que fuera a haber una crisis económica al final del sexenio, como ha ocurrido en las tres últimas administraciones. Yo, en lo particular, aunque Zedillo no era el candidato más idóneo, sí sentía confianza de que, viniendo un candidato del sector financiero, iba a haber una continuidad en esa materia. Creo que como ciudadanos, no percibíamos que fuera a haber problemas económicos con el cambio de administración. En cierta medida fue inesperado. La sociedad mexicana entendió lo que había pasado conforme pasaron los meses. Creo que, en general, en ese diciembre de 1994, donde estábamos todos muy preocupados por el problema de Raúl Salinas, y de todas estas cosas más del tipo político e incluso jurídico y legal, no percibíamos que la economía fuera a tener problemas. Creo que por eso fue tan impactante.

### **El crédito hipotecario**

Yo compré mi casa el 16 de diciembre de 1994. Firmé la hipoteca de mi casa, y creo que la devaluación fue ese mismo día o un día después. Para mí el impacto fue sumamente fuerte. Vendí un auto para poder pagar el enganche, me dieron el crédito, firmé los papeles y a las pocas horas ya no debía la cantidad inicial sino 4 ó 5 veces más. Sí fue un impacto muy importante. Yo creo que los primeros 6 meses fueron los más difíciles, porque fue cuando se dispararon las tasas de

interés y hubo una actitud muy agresiva por parte de los bancos. También, el aspecto emocional fue relevante. Llegó un momento en que sentías que nadie te ayudaba. Por una parte pensabas que el gobierno había detonado esta crisis, los bancos no hacían nada y no había leyes que apoyaran. Yo iba con un abogado y él me decía que éste era un tema nuevo y que no había de dónde agarrarse. Sí te sentías muy indefenso ante lo que había pasado.

Confía me prestó 340 mil pesos para la compra de una casa. Este crédito se iba a costear en 20 años e iba a pagar 4 veces más. Al final, mi deuda era como de un millón 200 mil pesos a 20 años. Las mensualidades en ese entonces eran bastante accesibles. Creo que pagaba algo así como 5 mil pesos. Yo traté de mantener el pago de mi hipoteca casi durante un año, hasta que ya no pude. Se me disparó el crédito y se me dispararon las tarjetas de crédito. Llegó un momento en que, o pagaba mis gastos básicos, o pagaba las tarjetas.

Traté de negociar. Viví durante casi 7 años un proceso de negociación. Primero fui al banco. Ellos querían cambiar mi deuda a UDIS. Esto significaba cambiar tu crédito en pesos por lo que se llamaban unidades de inversión, que estaban un poquito más amarradas con la inflación. Sentí que a mí no me convenían y de hecho consulté a un financiero y me dijo: «no, no cambies porque entonces eso sí te va a obligar a pagar el crédito que ellos quieren». Fueron grandes discusiones. Ellos se mantenían en su posición y decían que reestructuraras o sino tendría que seguir pagando conforme las tasas de interés se fueran moviendo cada mes.

Si yo empecé pagando 5 mil pesos, llegó un momento en que ya estaba pagando 12 mil. Consulté a un abogado y demandé al banco. Creo que fue el mejor mecanismo que pude haber hecho, porque eso hizo que el banco tuviera que buscar una negociación conmigo. El problema que se suscitó des-

pués fue que Confía fue adquirido por Citibank, y este banco, más allá de las leyes y del FOBAPROA y de todas esas cosas que vinieron después, lo que hizo fue decir que en el mundo hay cosas prácticas que se utilizan y que si yo debía tal cantidad, tenía que pagarla completa. Con sus nuevas reglas, ellos me demandaron. Nos fuimos a la CONDUSEF. Estuvimos casi 6 meses yendo cada semana y no existía ninguna ley. El mismo delegado decía que, por más que nos quisieran ayudar, ellos como institución no tenían los instrumentos jurídicos. El propio abogado del banco decía: «Me gustaría ayudarlo a que hagamos una negociación, pero tampoco puedo porque la política del banco es sumamente estricta». Estábamos en una indefinición. Los jueces también mostraron que era un tema totalmente nuevo para ellos y no tenían una capacidad de resolución. En el caso particular de Citibank, lo que ellos nos ofrecían era un descuento realmente mínimo, porque este banco lo que quería era el pago, no del capital inicial, sino del capital con los intereses a los 20 años. Si no, no había ningún tipo de negociación. En todo esto te dabas cuenta que no había instrumentos jurídicos para resolver esa negociación. Cuando íbamos a los juzgados, aunque la ley decía que el interés sobre interés sobre interés no era válido jurídicamente, el mismo juez reconocía que no tenía argumentos jurídicos para decirle a este señor que no hiciera eso.

Finalmente, Citibank se fusionó con Banamex, y este último, con mayor experiencia, nos dijo: «Págame lo que te presté y se acabó el problema». Esto ya fue en 2001. Pasaron muchos años. Yo fui al INFONAVIT, a la CONDUSEF, a todas las instancias imaginables, y lo que veía era eso: no había posibilidades de resolverlo porque ni había los instrumentos jurídicos, ni había la voluntad por parte de los bancos. Nos sentíamos en una indefinición. Claro, esto sí hay que reconocer: no nos hacían nada y nosotros seguíamos viviendo en nuestra casa.

El abogado siempre me recomendó que fuera juntando el dinero. Yo empecé a guardar un poquito del aguinaldo y del ahorro mensual, bajo la expectativa que si las cosas se ponían muy difíciles, pues le daba al banco esa cantidad. Sin embargo, no fue el ahorro el que me sacó del problema. Yo dejé el trabajo donde estaba, me liquidaron y con ese dinero me pagaron la cantidad que debía, la que originalmente me habían prestado, y con eso saldé mi deuda.

### El FOBAPROA

Después de la crisis, el gobierno implementó unas políticas de apoyo para ayudar a solventar el gran problema en el que estábamos viviendo. No recuerdo precisamente cuáles fueron todas, pero si me acuerdo, por ejemplo, la no obligación de firmar en UDIS y pues, obviamente, el FOBAPROA.

La información que se tenía sobre el FOBAPROA era que constituía un fondo que el Gobierno Federal había creado para ayudar a los deudores de la banca. En la práctica, más bien era un dinero que le daba el gobierno a los bancos y que, supuestamente a partir de ese dinero, ellos tenían que negociar contigo. En otras palabras, era un dinero para cubrir todo el capital y los intereses que se habían generado durante la época de la crisis. Pero la percepción era que los bancos, una vez que recibían el dinero y que se re-capitalizaban, seguían manteniendo su postura de cobrar casi el doble: «Ya le cobré al gobierno, ahora le voy a cobrar al deudor y entre más le cobre, mejor». Realmente las famosas quitas de intereses eran ridículas, eran de risa.

Creo que por una parte fue una presión política. En esa época, se formaron algunos grupos de deudores como el Barzón y otros grupos, que estaban determinados a no pagarle a los bancos. El gobierno, pensando en que los bancos pudieran tener una situación difícil que pusiera en entre dicho la

economía, decidió subsidiar a los banqueros para que pudieran seguir prestando.

Esto tiene también un trasfondo político. El FOBAPROA fue como la manera de justificarse políticamente de que realmente se estaba apoyando a los deudores. De hecho de ahí surge la famosa CONDUSEF, pero en la práctica, lo único que hizo fue generarle al gobierno una enorme deuda, que aún estamos pagando los ciudadanos, pero que en realidad no tuvo un beneficio directo. Digamos que ese subsidio del gobierno no se concretó en nada.

310

Yo hice mi reestructuración de las deudas de las tarjetas de crédito, pero terminé pagando 2 ó 3 veces más. Lo único que me dieron estas políticas de apoyo fue tiempo. No hubo premios, al contrario, me mandaron al buró de crédito.

### **La extranjerización**

La extranjerización de la banca está muy relacionada con la crisis mexicana, porque los bancos extranjeros vieron un área de oportunidad para capitalizarla en su beneficio. Después de cuando se empezaron a implementar un poco de políticas públicas, fue cuando vino la compra, o la entrada de los bancos internacionales.

Yo me enteré porque empezaron a cambiar las marquesinas de los bancos. Creo que sí me mandaron una carta donde decían que ahora el dueño era Citibank, pero prácticamente seguían siendo las mismas personas porque no había un cambio sustantivo. Hubo un cambio de marca pero en realidad eran las mismas personas. Los más visibles en ese entonces eran los bancos españoles, Santander y BBVA, que se asocian con los principales bancos, Bancomer y Serfin. Estos «nuevos bancos» empezaron a decir que sí iban a ayudar al mercado mexicano, pero en la práctica, cuando intentabas negociar con ellos era un calvario. No había una actitud real-

mente de beneficio hacia el cuentahabiente. Por su parte, Confía siguió hasta 1995-96, cuando lo compró Citibank, que operó de 1996 al 2001. Ésta fue la etapa más complicada de la negociación. Después entró Banamex y ahí, particularmente, la gente que comenzó a recuperar el crédito fue más flexible.

En un principio no hubo grandes cambios, se mantuvo igual. Hubo una etapa de reacomodo en la cual los funcionarios eran los mismos. Sí se percibía una cierta improvisación porque empezaban a aplicar políticas más internacionales, pero el personal, en general, se declaraba sin identidad. Creo que los bancos anteriores estaban muy cerca de la gente, había una relación más personal, mayor cercanía con los gerentes o los cajeros. Con la llegada de los nuevos bancos, se despersonalizó mucho la relación. «Tienes dinero, perfecto, si no, ni modo». Creo que en ese sentido se cayó en ese extremo. El que siguió siendo un banco más o menos flexible fue HSBC, el que compró Bital. Aunque yo en lo particular no tuve una experiencia directa con ellos, sí conocí personas que decían que mejor fueras con HSBC porque se veía que estaban con una mejor disposición. Pero como la negociación era directa con tu banco, con el que tenías el crédito, pues ahí no había posibilidades de transferir un crédito a otro banco. Y también lo intenté. Fui a HSBC a pedir un crédito para poder pagarle a Citibank pero nunca me dejaron. Hay un factor ahí que es el famoso buró de crédito. Éste genera un círculo vicioso, porque inmediatamente las tiendas, los bancos y todos te mandan al buró de crédito y entonces ya nadie te presta. Vas perdiendo capacidad de maniobra, porque o pagas todo lo que debes o ya no tienes manera de re-financiar.

311

### **El aprendizaje**

Los bancos aprendieron un poquito la lección, incluso también los cuentahabientes: no se pueden ofrecer de manera in-

discriminada las tarjetas de crédito. Creo que esa parte sí es importante, pero fue más por parte de la experiencia y de los golpes que los bancos hayan tomado, realmente, una plena conciencia de lo que pasaba. Ya no es tan fácil obtener una tarjeta de crédito, sobre todo si has tenido una deuda anterior, es más complicado, te controlan mucho los créditos, y creo que eso sí ha cambiado, por lo menos en los grandes bancos. No sé si en los pequeños.

312

La otra es la banca por Internet. Puedes ya acceder a muchos más servicios y ahorrarte muchos pasos. Aunque yo siento que la banca mexicana sigue siendo muy cara. Todo te cobran, comisiones por todo, y entonces creo que muchos hemos vuelto a manejar el dinero líquido, o hacerlo por Internet porque, de lo contrario, te cobran. Vas ahora a pagar el teléfono a Bancomer y te dicen que te van a cobrar una comisión del 6% porque ellos manejan la cuenta de otra compañía. Creo que ahora la banca es mucho más cara que la que existía anteriormente. Creo que también obtener un crédito ya no es tan fácil, por lo menos a nivel de un consumidor. Los bancos se han vuelto muy impositivos.

De todo este aprendizaje, me quedo con una cuestión: los consumidores tenemos que ser mucho más responsables. No debemos vivir del crédito. Ése es un gran error. Puedes utilizar los créditos bancarios como puentes o como apoyos, pero tienes que pagarlos en el momento, y no generar deudas de una manera gratuita. Desgraciadamente, no somos un país donde se pueda ahorrar. Nuestros salarios se han mantenido constantes. Pero si hay la oportunidad, es preferible ahorrar y de ahí financiarse. Donde yo sí he visto una gran apertura, es en los sistemas de inversión, fondos de inversión, donde sí te dan un poco de intereses a tu favor. Ahorrar dinero en la banca no te da prácticamente nada de intereses. Y los bancos son listos: el crédito que te dan es muy caro pero cuando tú



ahorras, ellos no te retribuyen una gran cantidad. La gente se está yendo hacia los sistemas de fondo de inversión, que pudieran llegar a ser un poquito más riesgosos pero que te puedan generar más dividendos.

## 7 PERFIL:

HOMBRE • EMPRESARIO • IMPACTO, CRISIS Y TLC



313

### LOS CAMBIOS EN EL SECTOR HULERO ANTE LA APERTURA DE LOS MERCADOS

*Me dedico al ramo hulero desde hace más de 20 años. Inicié como agente de ventas en la llantera Firestone, pero luego busqué independizarme e iniciar mi propio negocio, y así fue como obtuve mi primer cliente importante: Hules Mexicanos. A la fecha sigo con mi empresa, aunque con el paso de los años he ido innovando, ya que para subsistir en el ámbito empresarial es importante ser creativo y saber adaptarse al contexto moderno.*

#### **Reprivatización bancaria**

Desde la década de los años ochenta, los bancos en México han sufrido cambios pero no han logrado estabilidad. Durante el gobierno de José López Portillo, los mexicanos vimos cómo los hicieron estatales. Percibimos el cambio en el servicio, la presencia de funcionarios, nuevos horarios, etc. Pero Carlos Salinas volvió a privatizarlos en 1988. Mi empresa, antes de eso, tenía una relación muy cercana con el banco del Atlántico. Luego de la privatización, contrataron personal sin experiencia en el ramo. Al principio sufrimos mucho, quedaron atrás aquellos tiempos cuando se tenía la suficiente

confianza con el gerente como para dejar tu depósito y que él, en el momento que hubiese menos clientes, lo depositara en la cuenta que le indicabas. No hubo otra opción, sólo adaptarse, pues es el medio por el cual nos administramos los empresarios.

314 En cuanto a los servicios, mi familia, por ejemplo, se quejaba de que la gente que atendía era grosera, prepotente. La atención cambió cuando la banca se privatizó, ya que llegó personal educado y entrenado para atender al público. Pero, en realidad, a nosotros no nos afectó de manera importante. Debo confesar que para los pagos y transferencias éramos clientes de una casa de cambio, con una cuenta en dólares. La compañía propietaria de la casa que usábamos quebró y nos metió en un lío, entonces acudimos a HSBC. Aunque los servicios son más caros, hicimos el cambio por necesidad, y la verdad no estamos del todo a gusto. Recientemente, tuvimos un problema con una transferencia en dólares: además de la comisión, querían cobrarnos el tipo de cambio. Por eso, ahora estamos retornando a trabajar con casas de cambio, aunque con temor. Hemos cambiado de banco tres veces, del Atlántico a Bital y ahora a HSBC, pero éste cobra por todo, por cada movimiento. Quizá ésta sea una manera para que usemos con más frecuencia la banca electrónica.

Considero que la privatización de los bancos se dio en un ambiente enrarecido. A la población le extrañó que los banqueros con gran experiencia se hicieran a un lado. Por mencionar un par de ejemplos, ni Bancomer ni Banamex regresaron a manos de sus antiguos dueños. En su momento, se rumoró que fueron rematados a la gente que trabajaba en las casas de cambio, quienes, si bien masificaron la oportunidad para acceder a los créditos en 1994, llevaron a mucha gente a la bancarrota. De este proceso, los ciudadanos aprendimos que las tarjetas no son una extensión del salario, sino una deuda.

Supusimos que los nuevos banqueros, por su calidad de iniciativa privada, deberían haber transparentado los procesos y haber velado por los intereses de sus clientes, pero no fue así. Todo lo contrario, para subsidiar los financiamientos, se negociaron créditos en el extranjero a intereses muy bajos, pero a los «tarjetahabientes» nos cobraron más. Por ejemplo, si un banco obtenía un crédito al 1 ó 2%, obligaban a sus clientes a pagar entre el 6 y el 15% de intereses. Para acabar pronto, les redituó en grande el negocio.

### **El Tratado de Libre Comercio**

Parte de la estrategia presidencial en México durante los años noventa, fue participar en una negociación de apertura comercial con Canadá y los Estados Unidos, llamada el Tratado de Libre Comercio. Para nuestro país y como empresario, estoy convencido que era necesario ser competitivos en otros mercados, porque en cierto sentido la calidad de la producción no mejora si no hay competencia; además, el acceso a cierta mercancía producida por otros países era muy difícil.

Cuando trabajé en otra empresa, vi con claridad la necesidad de abrir la frontera a las importaciones y exportaciones. Nosotros hacíamos un artefacto de hule que se coloca en la ubre de las vacas para la ordeña mecánica, llamadas pezoneras. Eran elaboradas únicamente con material que fabricaba Hules Mexicanos. Por desgracia, ese material provocaba mastitis. Cuando los productores lo supieron, empezaron a traer máquinas para ordeñar de los Estados Unidos. Por consecuencia, perdimos el mercado ya que, para poder competir, debíamos hacer combinaciones con distintos materiales para que, de alguna manera, se aproximaran a las que nuestros clientes necesitaban. Sin embargo, esta estrategia fue muy complicada y con pocos beneficios.

Desafortunadamente, los productos mal hechos se te-

nían que vender. Conocí a mucha gente del medio quienes se extinguieron cuando empezó el Tratado porque no buscaron mejorar la calidad de sus productos, en parte porque antes no había competencia. Por otro lado, también hubo personas que mejoraron tanto que ahora exportan y están trabajando todavía. Tal vez es por cultura que se quedaron atrás. En Firestone, por ejemplo, había una organización increíble, una manera de trabajar muy bonita; ahí se trabajaba muy a gusto, sólo el supervisor podía dar órdenes a su inmediato inferior. Todos se enteraban de las actividades de su compañero. En cambio, con mi otro empleador, que era una empresa familiar, cada dueño tenía una opinión diferente, no se comunicaban entre sí, daban órdenes contrarias y así perdieron tiempo y dinero. Se dieron cuenta tarde de ello.

Para mejorar, creo que necesitamos capital y tecnología, pero controlada. De ser así, podríamos llegar nuevamente a los tiempos de Porfirio Díaz, cuando el país era inmensamente rico. En esos tiempos, se producía la minería y funcionaba el ferrocarril. Las monedas de oro sólo se marcaban y valían por lo que eran, no importando de dónde procedieran. Pese a eso, tristemente el pueblo no disfrutaba la riqueza del país y ése fue el problema. Hoy me pregunto a dónde va a ir Pemex sin tecnología. Cada vez está peor y no es por falta de capacidad sino que se ha descapitalizado por años.

Pienso que de los pocos beneficiados en México por este tratado fueron los bancos. El flujo de capital se extendió y gracias a la posibilidad de acceder a créditos, los empresarios pudieron importar maquinaria, sin la cual hubiese sido imposible competir. No obstante, cuando vino la devaluación de 1994, hubo a quienes se les duplicó o triplicó la deuda de lo que había comprado, asunto que demeritó nuestro crecimiento productivo y todo se tornó en desastre.

### La crisis

En esta crisis, mi experiencia fue la siguiente. A los tres años de crearse nuestra empresa vendíamos un promedio de 450 ó 500 toneladas al mes a Hules Mexicanos. Cuando Grupo Serrano vendió esta empresa a Grupo Desc, que, además, era dueño de Negromex, mucha gente pensó que había sido una maniobra para cerrar la frontera. Así no habría otra opción en México que comprarle el negro de humo y hule sintético a una de esas dos empresas. El tiempo desmintió esa teoría. Como Negromex ya tenía su sistema de venta y distribución, se deshizo de los pequeños distribuidores. Mala suerte para ellos, porque en ese momento fue cuando Salinas abrió la frontera para el libre comercio. A partir de ahí empresas americanas, como Propolisar, Hubert y otras, nos empezaron a ofrecer negro de humo fabricado en Estados Unidos. Nosotros ya teníamos una cartera de clientes, pero con la apertura volvimos a nacer. Ahora, importábamos negro de humo y hule sintético, hasta que se vino la devaluación de 1994.

Carlos Salinas había mantenido un discurso muy hábil y convincente. La población realmente sentía que estaba cerca de entrar al primer mundo. Había un fuerte ingreso de dinero extranjero y se notaba la actividad económica, lo cual generó confianza suficiente entre el sector empresarial como para importar buena cantidad de materiales innovadores. Incluso, nuestra empresa entró en esa lógica ya que contábamos con la suficiente fuerza económica como para manejar negociaciones en dólares y ofrecer material extranjero. Justamente ése fue el error, ya que importábamos mucho material que comprábamos en dólares y que vendíamos en pesos. No vimos hacia dónde íbamos, ni qué estábamos haciendo. Somos un país con gente pobre, por tanto no podíamos ser consumidores. Si no producíamos, si no había trabajo, qué íbamos a consumir. Empero, estábamos consumiendo «bo-

berías importadas» porque eran muy baratas.

318 Ese espejismo nos consumió. Teníamos una considerable deuda en dólares, porque los proveedores americanos nos daban crédito hasta por 90 días, en comparación con los créditos nacionales que eran de 30 días. Por un lado, con proveedores nacionales tenía vencimientos en octubre, noviembre y diciembre. Por el otro, tenía pagos a junio y diciembre en moneda extranjera con los proveedores internacionales. Por esa razón, no veía por qué castigar a los nacionales no pagándoles, aunque hubo un momento en que sí consideré pagar toda la deuda en dólares y castigar a los nacionales pagándoles diferido. Ahora sé que debí haberlo hecho, porque en diciembre de 1994 vino la devaluación. Nosotros facturábamos en pesos, debíamos en dólares y cobrábamos en pesos. Entonces, por cada dólar estábamos cobrando la mitad, que era lo que valía nuestra moneda. Tuvimos suerte porque la deuda que teníamos no era con un banco, ya que las tasas de interés se dispararon. Nuestras deudas eran con nuestros proveedores americanos, quienes nos dieron facilidades para pagarles lo que les debíamos. En realidad, recibimos ayuda de varios, por ejemplo de Hubert, que nos vendía el negro de humo. Con esta empresa pudimos terminar de pagarles en un año, porque así logramos negociar con ellos.

Desde entonces, la crisis nos ha acompañado siempre. Ahora traemos arrastrando otra desde hace casi dos años, y el gobierno dice que ya vamos saliendo y no es verdad. Mis clientes, por ejemplo, vendieron la producción de 8 meses (piezas de hule, soportes, balatas, entre otros), a las armadoras. Éstas tienen abastecimiento para 8 meses. Por tanto hubo que parar la producción porque no hay trabajo. Escuché en los noticieros sobre los más de cuatrocientos mil empleos que se generaron y me dije: «¿De qué habla este hombre?».

Si bien para mí el presidente Ernesto Zedillo fue nefasto,

se debe decir también que recibió el país en un estado lamentable. Si no hubiera hecho lo que hizo, quiero decir, declarar la devaluación, creo que nos hubiera ido peor. Carlos Salinas dejó una economía ficticia, ya que había mucho dinero pero no era de nosotros. Lo que sí veo muy mal fue el FOBAPROA, porque con la devaluación, los bancos quebraron y para ser salvados tuvimos que pagarlo nosotros, y la seguirán pagando mis nietos y mis bisnietos. Muy distinto de lo que pasó recientemente en Estados Unidos, donde la ayuda sirvió no sólo para salvar a los bancos nacionales sino que el dinero que se utilizó fue para proteger a los ahorradores. Con esa experiencia, me atemoriza ahora la paridad que manejamos: es mucho dinero el que se está enviando a mercados emergentes como lo era en 1994; el dinero que se invierte en México produce más que tenerlo en Estados Unidos, Inglaterra o en cualquier otro lugar, pero al momento que vean algo raro, adiós.

319

### **El rescate bancario**

Con la devaluación de 1994, los bancos tuvieron muchos problemas y quebraron. Las grandes empresas con grandes proveedores «tronaron», lo mismo que los bancos. Fue un buen negocio para quienes compraron. Por la situación, se remataron los bancos y los compraron a muy bajos costos. Leí hace poco que Santander recuperó su inversión en 3 años, cosa que no ha podido hacer en otros lugares. Digo que esto nos fastidió a muchos y benefició a pocos, en particular, a las corporaciones que compraron. ¿A qué punto había llegado el país para diferenciar realmente lo bueno de lo malo? A mí me preocupa la situación actual, siento incluso que estamos al borde de un conflicto muy grave, podría darse un golpe de Estado por la situación que vivimos; creo que el ejército se está hartando de hacer labores que no le corresponden.

Retomando el tema de la banca y a propósito del deber ser, creo que los bancos deberían apoyar el crecimiento de una empresa, la compra de una casa o de un auto, en fin. Antes era difícil comprar una casa, entonces se buscaba el financiamiento de un banco para comprarla. Había un sistema muy sano, se contrataba a un «x» número de pagos, no había sobresaltos como ahora con las UDIS o los dólares. Ahora los bancos se ocupan más de promover los créditos, pero no de crecimiento, sino de consumo. El gran negocio para ellos son las tarjetas de crédito, porque cobran comisiones. Respecto a la confianza a los bancos, nosotros en la empresa, no teníamos tantos problemas, quizá porque nunca tuvimos la necesidad de financiamiento, tuvimos la suerte de que una empresa nos financiara y luego los norteamericanos. Desde entonces y hasta la fecha, nunca le he debido a un banco.

Sobrevivimos como empresa, aunque aún arrastramos secuelas de la crisis de 1994. El capital que invertimos se perdió, tuvimos que volver a buscar, comenzar de nuevo. Lamentablemente, ahora los proveedores nos etiquetan, no como empresa individual, sino como país. Por esa razón nos restringen los créditos. El sector en el que trabajo se desarrolló en Ohio con Akron. Ahí nació la industria del hule, a la que siguieron Firestone, Goodyear y Uniroyal. Firestone creció junto con Ford cuando inventaron el neumático, así surgió la industria de la llanta y paralelamente soportes, sellos, y todo lo que la industria automotriz requiere del hule. Otras empresas también se beneficiaron de ese crecimiento, las que fabricaban productos químicos para ellos. En comparación, el «Akron mexicano» estaba conformado por Euzkadi (en lago Alberto), la Popo (en Ferrocarril) y la Tornel (en Azcapotzalco); a su vez éstas fueron generando empresas pequeñas con los mismos trabajadores, los cuales habían aprendido a manejar el hule. Las áreas de oportunidad fueron las gomas de



amortiguador, las gomas de los pedales y los aceleradores; luego empezaron a surgir talleres también.

Había mucho hule en México y el mercado era fuerte. La competencia permitía a las empresas, por pequeñas que éstas fueran, comprar materia prima y producir. Con la apertura todo cambió. Muchas empresas desaparecieron, porque no obtuvieron tecnología para poder competir contra el producto terminado que se trae de la India, China y Taiwán, entre otros. Un ejemplo es el de las cámaras para las llantas de bicicleta. Aquí, esas cámaras se hacían con hule natural mexicano. Allá, se hacían con un tubo.

321

## 8 PERFIL:

MUJER • AMA DE CASA • IMPACTO INDIRECTO



### LA CRISIS PARA UN AMA DE CASA

*Soy mujer y ama de casa. Tengo 3 hijos y ahora estoy divorciada. Vengo de una familia de escasos recursos y siempre tuvimos problemas para salir adelante. Durante muchos años, trabajé como secretaria en un despacho en el centro de la ciudad. El dinero no me alcanzaba y tuve que empezar a vender ropa. Yo sola empecé a construir mi casa y ya por fin la pude terminar.*

#### **La reprivatización**

En la década de los ochenta, pese a que el país había pasado ya por una o dos crisis, acceder a una mejor vida se traducía en que, si te esforzabas, podías tener un poco más de lo necesario para vivir, y así fue hasta 1994. Ahora la sociedad se ha ido transformando; antes la gente se preocupaba más por los demás.

Durante el gobierno de Carlos Salinas se privatizaron los bancos, esto quiere decir, que antes los manejaba el gobierno y ahora los manejaba gente externa a él. He sido cliente de Banamex desde hace muchos años. Mi experiencia ha sido muy grata porque los ejecutivos daban un servicio más personalizado, más atento; el banco ofrecía un ambiente cordial y, sobre todo, no había tanta competencia. Antes, la mayoría de los bancos daban un mayor rendimiento, los intereses estaban entre un 7 u 8%. Como cliente de ese banco no percibí nada distinto con el cambio de pesos viejos a pesos nuevos, más allá de lo que comentaba mi familia sobre sus propias experiencias y lo que se decía en los medios de información; quizá porque sólo tenía una tarjeta de crédito.

### **El Tratado de Libre Comercio (TLC)**

Recuerdo que en ese tiempo entró en vigor el Tratado de Libre Comercio. Desde mi punto de vista fue un hecho positivo. Daba oportunidad a los empresarios mexicanos de vender sus productos fuera del país y con ello crecer, aspirar a nuevos horizontes. Mi hija estudiaba en ese momento la secundaria y me platicaba que sus profesores les decían en clase que, gracias al TLC, habíamos entrado al «primer mundo». Quizá, por esos comentarios, en casa nos sentíamos al nivel de los Estados Unidos y Canadá. A México siempre lo han visto como un país de gente tonta, floja e indígena. Pero no es así. Creo que en ese momento, por el TLC, se nos reconoció a nivel mundial, dejando de lado la imagen del «huarachudo» o «sombrerudo».

### **La crisis**

La década de los noventa fue muy difícil para mí. En ese momento trabajaba como secretaria en un negocio ubicado en el Centro de la ciudad. Mi sueldo no era suficiente y mi esposo estaba desempleado, así que yo era el único sostén de mis tres

hijos. Con la devaluación del peso durante el gobierno de Zedillo, buscando ingresos adicionales, me dediqué por completo a la venta de ropa. A pesar de mis carencias, no se me ocurrió acudir a un banco y solicitar un préstamo para comprar mercancía. En ese tiempo todo el mundo tenía problemas con ellos por la crisis. Afortunadamente, para mí, un amigo me apoyaba, pues me daba las prendas en consignación.

De los aspectos políticos no recuerdo mucho. Estaba completamente dedicada a sacar adelante a mi familia, especialmente porque en 1995 decidí separarme de mi esposo. De forma general, recuerdo que la situación económica era grave, no me alcanzaba para nada, llegué incluso a usar ropa y zapatos regalados. Apenas alcanzaba para comer y los gastos de la casa. Lo que sí recuerdo bien fue el «show de las votaciones», y decidí hacer caso omiso de ellas, porque, finalmente, siempre ganaba el PRI. Y así pasó, era la época del dedazo.

Comparada con otras familias, el impacto de la crisis en la mía no fue tan grave. A pesar de eso, mis ingresos eran pocos en comparación con los gastos, por eso fue difícil. Cuando me divorcié, me mudé a casa de mis padres. A los tres meses compré un terreno y construí una pequeña casa, viví ahí con mis hijos aun cuando no tenía ni piso, ni cristales en las ventanas. Pasábamos frío porque los plásticos que cubrían las ventanas no eran suficientes. Aquello fue muy doloroso. Con tantas carencias, no te da tiempo de ocuparte de política. Estás más ocupado en sacar adelante a tu familia y mantenerlos en un ambiente sano. Si tenía dinero, prefería gastarlo para comprar un colchón o poner una ventana, y poco a poco ir construyendo un patrimonio.

Cuando pienso en esos momentos, siento que fui muy afortunada porque en lo más fuerte de la crisis obtuve un empleo con mejores condiciones, donde incluso tenía la posibilidad de solicitar adelantos de sueldo o créditos, y los pedí.

Así concluí la construcción de mi casa y liquidé mis deudas. Los intereses eran muy bajos y con pagos diferidos en varios meses.

324 Por fortuna no decidí acudir a los bancos por un préstamo durante esa situación. Tiempo después, cuando mi situación económica mejoró, adquirí un auto de segunda mano. A los pocos meses sufrí un accidente que lo dejó en malas condiciones. Aunque ya no me encontraba tan necesitada como antes, tampoco podía pagar de contado la reparación. Entonces, casi sin pensarlo, usé mi tarjeta de crédito para sacarlo tan pronto como fuera posible. Las deudas con el banco nunca se terminan si no se liquidan de una vez. Los intereses de ese crédito me estaban comiendo, eran muy altos y no podía permitirme poner en riesgo el dinero de otros pagos como las colegiaturas, la comida o cualquier otro pago fijo. Por fortuna, siempre he ahorrado a través de tandas, y estaba por recibir el dinero de una. Decidí posponer el motivo para el cual había destinado el dinero y pagué la deuda con el banco. Ahí entendí un poco lo que habían sufrido las personas durante la crisis. Aprendí que se debe vivir con lo que se tiene y si pretendes gastar más de lo que ganas, te traerá problemas y falsas expectativas.

Pero no a todos les fue tan mal durante el periodo de crisis. Como asistente del socio principal de la empresa donde trabajo, supe que ellos se enteraron con anticipación. De hecho, eso les permitió blindar el negocio y solicitar el «famoso» rescate para otras de sus empresas. Aunque no platicaba de cosas personales con mi jefe, él me explicó que la situación estaba muy difícil, me sugirió cuidar del dinero, ahorrar y gastar sólo lo necesario. También recuerdo el caso de un buen amigo quien tenía una buena cantidad de dinero ahorrado en el banco, misma que decidió cambiar a dólares. Cuando vino la devaluación prácticamente se volvió

rico. Con el dinero que ganó puso un taller mecánico y le fue muy bien.

### **El rescate bancario y la extranjerización de la banca**

Después del gran escándalo producido, porque muchas personas fueron echadas de sus casas o les embargaron sus negocios, vino el famoso rescate bancario. Yo la verdad, no entendí lo que estaba pasando, pero alguien me dijo que la idea era salvar a los banqueros para que no quebraran y, en teoría, rescatar el dinero de los ciudadanos. Supe que hubo gente que se vio obligada a vender sus bancos o acciones en ellos, prácticamente rematados y, si no mal recuerdo, para que después fueran vendidos a muy bajos precios a banqueros extranjeros.

325

Esos acontecimientos los tengo muy presentes porque me depositaban dinero de la pensión de mis hijos en Bital y luego en HSBC. Definitivamente, el servicio cambió. Ahora son más estrictos con todos los procesos, también rotaron al personal de las sucursales, incluso hubo desempleo.

Por un lado, en el tema de los bancos la gente se siente insegura, pues no hay una motivación económica que te invite a ahorrar. Por otro, ya no conviene poner el dinero en el banco, porque el gobierno ejerce más control sobre él: te cobra el 3% por cualquier actividad que exceda los 15 mil pesos. El cobro se hace sin contemplaciones, sin tomar en cuenta si eres asalariado o pagas impuestos. Un distintivo que tiene este nuevo sistema bancario es la falta de atención personalizada, al mismo tiempo que no se ha regulado que usen tus datos confidenciales, como los números de teléfono personales, para llamarte con promociones, hacer cobros u ofrecer servicios como otras tarjetas.

## 9 PERFIL:

## HOMBRE • ECONOMISTA • CRÉDITO PARA UN AUTO



## LA CRISIS VISTA DESDE LA CLASE MEDIA ALTA

326

Soy analista económico y político, actualmente tengo dos empleos, como analista de riesgos, precisamente en estos dos sectores. Mi trabajo consiste en analizar qué tan fuertes pueden ser los daños en materia económica después de las devaluaciones. Me gradué en 1994 del ITAM. Lo que más recuerdo de la década de los años noventa es la descomposición social, política y económica del país. El último año del gobierno de Salinas fue brutal. Eran temas recurrentes en las conversaciones con los amigos: el Cardenal Posadas, Ruiz Massieu, el EZLN, Luis Donaldo Colosio, pero de lo que más se hablaba era que ya éramos del primer mundo y que el Tratado de Libre Comercio nos había arreglado la vida.

El primero de enero de 1994, me acuerdo que estaba con unos amigos en una fiesta recibiendo el año, cuando de repente irrumpió en los medios de comunicación Jacobo Zabludovsky diciendo que había una guerrilla; nadie se lo imaginaba. No era cualquier guerrilla, era nada menos que para reivindicar la tenencia de la tierra en Chiapas, uno de los estados más ricos en recursos naturales, que resultaba ser ahora uno de los más pobres. Todos parecían estar muy preocupados con el asunto de la guerrilla, no sabían a ciencia cierta si era el final de todo lo preestablecido. En el caso de mis compañeros y yo, éramos muy jóvenes, veíamos el conflicto como el principio de algo mayúsculo. Recuerdo que en uno de los viajes a Cuernavaca por la carretera federal, nos detuvo gente armada, nos dio un papel y nos «pasó la gorra». Le dijimos que siendo carretera federal no había por qué pagar cuota; nos respondió que no era cobro, era apoyo para el pueblo. De entrada nos atemorizó porque

nos hizo recordar lo que vivimos con Centroamérica, los sandinistas, el ejército de liberación del Salvador, etcétera.

### **La crisis**

Mi mamá siempre ha sido ama de casa y mi papá se graduó como licenciado en administración de empresas. En aquellos años tenía un par de empresas, una de ellas quebró en 1988, debido a la pérdida de la bolsa en ese año. La familia de mi padre siempre ha sido versada en cuestiones de política. Desde niño me rodearon conversaciones de ese tópico. Así escuché de cuando Fernando Gutiérrez Barrios, Secretario de Gobernación, ordenó una masacre en un penal del norte del país, enviando a un grupo conocido como «zorros», para dejar claro que en ese sexenio no se iban a tolerar «ciertas actitudes». También tengo muy presente la primera derrota reconocida del PRI con Luis Donaldo Colosio y que Salinas aceptara no haber sido ganador en las urnas, y que tratara de ganarse el voto a través de sus programas sociales. Otra cosa fue el Programa del Pacto de Estabilidad Económica que vino a ser como que una bocanada de aire fresco, pero a un costo muy alto ya que había que subvencionar, mantener y controlar los precios, y así se fueron dilapidando las pocas reservas económicas que tenía el país, a tal grado que la deuda mexicana llegó a más de cinco billones de dólares cuando Salinas terminó su sexenio, y si no mal recuerdo apenas había unos 3,000 en reservas. Zedillo no tuvo de otra: devaluó el peso y trató de obtener recursos. Finalmente, declararon moratoria de pagos.

Mi padre no fue el único en perder una empresa. Su hermano y uno de los vecinos también. Mi familia era de clase acomodada, salíamos de vacaciones 3 ó 4 veces al año y teníamos una casa en Acapulco. Después de la pérdida las cosas no fueron igual. Hubo que vender la casa de Acapulco porque mantenerla era caro. Mi tío tuvo una fábrica de transforma-

dores en Atlacomulco, la cerró y despidió a sus más de 40 empleados. En mi caso, se me restringió la compra de ropa de marca. Antes, la estabilidad económica permitía usar las tarjetas de crédito, luego ya no hubo manera.

328 Una de las consecuencias de la crisis de 1994 fue un despertar de la sociedad. Dejaron de creer en los políticos; se cambiaron instituciones como el IFE; no sólo hubo crisis económica, también social y política; se acabó la hegemonía del PRI. Lo más visible siempre ha sido lo económico. La gente vio dilapidado su pequeño o gran patrimonio, las rentas se incrementaron junto con la gasolina, el dólar y las tasas de interés. Pese a todo, Zedillo salió con reconocimientos al grado de que ahora es invitado a todos los consejos de administración. Como político es bastante malo, pero como analista es muy bueno. Tan es así que la inercia que nos mantiene después de Fox se debe a las reformas que aquél hizo. Nos demostró dónde somos fuertes y dónde cerrados. A los mexicanos no nos importa para nada la economía.

En las reuniones, cuando se hablaba de economía, se decía que el dólar se estabilizaría como en la década de los años ochenta, pero que ya no se podría cambiar de auto. Lo peor era la estigmatización por ser egresado del ITAM. ¿Por qué? Por Córdova Montoya y Pedro Aspe. La gente decía que habían causado mucho daño. Por otro lado, se enaltecía a la UNAM. Más allá de lo económico estaba lo social, nuestros padres se casaban entre los 20 y 25 años, nosotros llegamos a los 35 y apenas. La razón era que no se veía la forma de cómo mantener a alguien más con una economía tan precaria.

Salinas fue un magnífico estratega, aunque no buen político y mucho menos economista. Le fallaron muchas cosas, en primer lugar, pensar que podía gastar más de lo que tenía. Eso fue lo que llevó al país a la quiebra. Luego, la caída del sistema de Manuel Bartlett fue «un robo en despoblado».



Aunque se pensaba que el ingeniero Cárdenas armaría la resistencia civil, no lo hizo. Ahí entró al juego Fernández de Cevallos. Dicen que fue él quien mandó quemar las papeletas de los votos en el Palacio Legislativo. Pese a esto, Salinas firmó el TLC con George Bush padre, que fue sumamente ventajoso para México, tanto para los sectores agrícola, automotriz y manufacturero, porque llegaron empresas de todo el mundo a invertir en México, con la idea de usar como trampolín a México para entrar al mercado americano. ¿Qué pasó? No sé. El caso es que no se obtuvo lo que se esperaba. Quizá la inseguridad afectó porque no se tiene la certeza de que un negocio no va a ser asaltado, incendiado, etcétera. Para rematar, el EZLN vino a dar el tiro de gracia.

329

### **La privatización de la banca**

Las privatizaciones indiscutiblemente vienen desde que se inició con la nacionalización, en tiempos de Luis Echeverría y López Portillo. Me parece que eso es un oligopolio muy interesante. Al común de la gente le duele hablar de privatizar Pemex, pero Teléfonos de México, los bancos, los grupos financieros y las aerolíneas crecieron cuando las compraron los particulares. Los grupos Escorpión, Alfa, Carso, entre otros, prosperaron de forma significativa. Recuerdo una clase de economía justo en el momento cuando se privatizaron los bancos y salieron a subasta pública. Espinosa Yglesias, dueño de Bancomer, dijo: «No voy a pagar 32 veces el valor de la acción por mi banco, quédenselo, no me interesa». Entonces llegaron los «casabolseros» y vieron en México un gran mercado emergente y se volvieron millonarios. Muchos bancos quebraron como el BCH o el Atlántico.

Que sepas algo de economía no te hace un buen inversionista. Eso fue lo que pasó con los «casabolseros»: no sabían acerca de la corrupción, compraron carísimo, dieron créditos

sin pensarlo y lógicamente se descapitalizaron. Como ejemplo, el banco BCH, donde tuve mi primera cuenta de ahorros. Después de 15 años, capturaron a su director en España. El señor gastaba cada mes un millón de dólares para comprar favores, pagar renta, teléfono, y demás servicios. Eso habla del nivel de corrupción que había, pues no es posible que en tanto tiempo no lo encontraran. Luego llegó a México al Reclusorio Sur con 17 amparos en la bolsa. Nunca pagó su fechoría.

330

De diciembre de 1994 a agosto de 1995, México vio la destrucción del poder adquisitivo. El dólar pasó de 3.50 a 10 pesos, luego bajó a 7, pero la volatilidad era brutal. Zedillo dio entonces autonomía al Banco de México y difundió la teoría de que, de esta manera, la economía sería sólida sin importar el cambio de Presidente. El poder adquisitivo decreció muchísimo. Lo que antes comprabas con mil pesos, en 1995 no alcanzaba ni para la mitad. La gente empezó a guardar dinero en casa; compraba centenarios o dólares para cubrirse. Lo peor fue que pensaron que la tarjeta de crédito era una extensión de su salario. De mala forma aprendieron que no es así.

Creo que la privatización no es mala. El Estado no puede ser rector de las instituciones que crean los civiles. Cuando López Portillo nacionalizó la banca se dijo: «Pobres banqueros, los dejaron en la calle», pero no fue así. Quienes compraron la deuda mexicana tenían de aval al gobierno mexicano. En 1982-83, las tasas de interés mexicanas eran como del 120%, en tanto que en Gran Bretaña eran del 20%. Los banqueros generaron una banca paralela, aseguradoras, grupos financieros como Inverlat, CBI, Interacciones, y otros vieron un negocio seguro ahí. El error fue nacionalizar no privatizar. Claro, se cometieron excesos como el precio de las acciones a 32 veces su valor.

### **El error de diciembre**

El error de diciembre vino a demostrar que en México no todo era oro. Cuando entró Zedillo muchos descansaron. Se le veía que iba a ser un buen Presidente, al menos porque era economista. Encontró al país endeudado y sin recursos. Tenía dos opciones, dejar crecer más la inflación o declarar moratoria de pagos. ¿Quién o quiénes aportaron el dinero? No sé. De un día para otro salieron de México más de 10 ó 15 billones de dólares, provenientes de capitales privados, con tal de que no volviera a pasar lo de 1988. México ya estaba acostumbrado a que en cada cambio sexenal hubiera hasta un 15% de devaluación, pero nunca se esperaron el 200% de 1994.

Hubo empresarios que exportaban y sus dólares se multiplicaron, pero aquéllos que importaban materias primas perdieron en demasía. El mercado laboral se constriñó de manera brutal. La matrícula de las universidades privadas, preparatorias y demás, decreció enormemente. En el momento que Bill Clinton salió al rescate de México, la caída se congeló. A cambio de la ayuda, se debía hipotecar la producción petrolera de Pemex por los siguientes dos años. De ahí se pagaría el nuevo préstamo. Zedillo logró pagar esa deuda en menos de dos años. A los ojos de la gente, el año de 1994 fue el error más grande de Zedillo, pero no se percataron que el evento venía desde Salinas.

### **El Tratado de Libre Comercio**

El TLC es increíblemente noble con México. El problema radicó en que los mexicanos no nos preparamos para él. Estrictamente, no exigimos en la misma medida que se nos exigía. Estados Unidos le dio a México muchísimas ventajas, pero México nunca se «puso las pilas». La manufactura y la empresa automotriz fueron las únicas a la altura del tratado. Ahora vemos plantas enormes de Ford, Chrysler, GM, cuya

producción se va a Estados Unidos en un 80 ó 90%. A los norteamericanos les convino la mano de obra más barata. Que los mexicanos no vieran las oportunidades que venían con el TLC, fue más por ignorancia que por abuso de los norteamericanos. De otro modo, deberíamos decir entonces que México también se aprovechó de Perú, Colombia, El Salvador y Nicaragua cuando negoció con ellos. México es uno de los países con más tratados de libre comercio en el mundo. Bimbo y Telcel se abrieron camino en América Latina.

332

### **El crédito y la compra de un auto nuevo**

En 1993, previo a la problemática económica, convencí a mi padre para que me apoyara en comprarme un auto nuevo. Las mensualidades eran de 2 mil nuevos pesos. Con los eventos de 1994 tuve que dejar de pagarlo. Estuve a punto de que me lo quitaran. El crédito me lo había otorgado Serfin, antes de convertirse en Santander. Me hicieron abrir una cuenta en el mismo banco y de ahí se cobrarían las mensualidades. Para ese momento ya tenía una tarjeta de crédito. Dejé de pagar tres mensualidades seguidas porque la tasa de interés que me dieron al principio fue del 40%, y con lo de ese diciembre se incrementó al 70%. Me dijeron que si no pagaba me lo embargarían. Así aprendí a manejar mis créditos. Finalmente, no me lo quitaron porque el papá de una amiga mía, me explicó que para no perderlo debía renegociar mi deuda. Él era abogado de Bancomer y me asesoró. Me fijaron una tasa de interés con mensualidades rígidas. Si bien eran más pagos de dos años que me faltaban para terminar el crédito, pasaron a cinco. Originalmente el crédito había sido a tres.

### **CETES y Tesobonos**

Sé acerca de CETES porque llevaba macroeconomía en la universidad. Hace 20 años, la tasa de interés estaba alrededor del

20% y habían pasado de ser de 28 días a 90 y 180. Entre mayor la cantidad de días, mayores los intereses de rendimiento. ¿Quién iba a comprarlos cuando había una devaluación del 200%? Aun así, el papá de un amigo hipotecó su casa en Estados Unidos a una tasa del 6 ó 7%. Con el dinero compró CETES en México y le fue muy bien. Eso era saber invertir.

Los Tesobonos son el antecedente de los CETES. Los intereses que pagan éstos están relacionados con el PIB. En cambio, el Tesobono depende directamente de la capacidad de recaudación fiscal del gobierno. El negocio era que el gobierno recabara suficiente dinero para que te pagara. El dinero no sólo se recababa del IVA y el ISR, sino también de los proyectos como el del puerto de Veracruz con correspondencia a Barcelona. Consistía en que la aduana de Veracruz sellaba contenedores y así evitaban pasar aduana en Barcelona y viceversa. En la década de los años noventa era un gran negocio, estamos hablando de 1500 contenedores o más.

333

### El FOBAPROA

Los bancos quebraron, pero no perdieron su dinero, sino el de los ciudadanos. En México no existen, como en Estados Unidos, las UCIS, es decir seguros bancarios, que respalden un porcentaje del dinero de los ahorradores. A los banqueros mexicanos se les hizo fácil comprar empresas a las que hubo que invertirles más de lo que redituaban. Un ejemplo fue Altos Hornos de México, otros, las aerolíneas y las constructoras, quienes buscaron ser bancos de desarrollo. Pero en México para eso estábamos en pañales. Hoy en día seguimos igual con todo y que haya acuerdos con el *Credit Swiss* y RDS de Francia. El sistema financiero de un país no puede quebrar porque quiebra el país. Los bancos tenían que ser salvados al precio que fuera. El problema fue que en el rescate se metieron quienes no debían estar ahí, como Taesa, una aerolínea

que metió en el FOBAPROA su deuda de tres aviones, u otro que metió su BMW... En fin.

Quiero pensar que, en aquel entonces, vieron que el sistema bancario iba a quebrar y planearon qué hacer. El gobierno compró la cartera vencida, sanearon los bancos y convirtieron la deuda en pública. Luego recolocaron los bancos. Algunos ganamos con eso también. En mi caso pude renegociar el pago de mi automóvil.

334

### **La extranjerización de la banca**

La extranjerización de los bancos fue la consecuencia de la falta de experiencia de los dueños de bancos en aquel entonces. Incluso, hoy en día, el único banco mayoritariamente mexicano es Banorte. Citigroup compró Banamex, BBVA hizo lo propio con Bancomer. En algún momento, se pensó que Bancomer y Banamex se fusionarían pero no fue así. Nadie supo decir por qué, pero yo creo que fue por falta de confianza. La cultura de que en México «nos dan la mano y tomamos el pie» puso en guardia a los banqueros: no se tenían confianza entre ellos. La venta de los bancos permitió inyectar dinero al país. No había reglas definidas, pero se tenía claro que no se quería otro FOBAPROA. Ahí fue donde los partidos políticos PRD y PAN jugaron un papel importante, gracias a las reglas rígidas que dictaron desde el Congreso. Cuando vino la recesión mundial, a México le pegó menos fuerte que a otros; HSBC no pudo sacar dinero de México con la libertad que pensaba para mandarlo a sus oficinas en Londres; lo mismo Citibank, tampoco pudo hacer uso de sus reservas que tenía de Banamex en México. Ese dinero se quedó en México y sirvió para defenderlo de esa recesión.

### **El aprendizaje**

En la escuela te educan para cosas que nunca vas a ver en la

vida real. Sin embargo, algo de todo eso te sirve. La experiencia me enseñó que los créditos no deben ser nunca a tasa variable sino fija. Aunque salga un poco más caro, tienes la certeza de lo que vas a pagar al final y por cuánto tiempo. Lo mismo con las tarjetas de crédito. Mucha gente que no le tocó o no estuvo enterada de todo aquello, tiene hasta 18 tarjetas de crédito y todas al tope. Evidentemente no prevé lo que puede pasar. No puedes vivir al día y de tarjetas de crédito. Tienes que ahorrar lo que sea y como sea, porque siempre se necesita tener dinero a la mano. El hecho de tener una casa no significa que ya no habrá gastos, todo lo contrario. Debes darle mantenimiento y para eso necesitas tener dinero ahorrado.

La rivalidad laboral ahora es encarnizada. Hace 20 años no se requería de tanto. Hoy para conseguir algo necesitas una maestría, hablar dos idiomas, diplomados y dominar un área, además ser muy creativo para abrir mercados, en fin. Mi consejo es que si antes tener dos carreras te permitía ejercer en una o en otra, ahora una maestría te abre las puertas, porque los despachos contratan mayoritariamente a gente «preparada», aunque la especialización tampoco es garantía.

Pienso que estamos en riesgo de que nos pase aquí lo mismo que a España: ya no hay mano de obra que sustente las pensiones de los que ya hicieron el país. Sin embargo, veo una serie de eventos que podrían llevar a México en el 2050 a ser una de las naciones más importantes del mundo, para lo cual nos hace falta una reforma fiscal del IVA generalizado, gravar el consumo y no la producción, bajar el ISR, quitar los impuestos a la nómina y al activo. Tristemente, en México se hacen misceláneas en vez de reformas, entonces no llegamos a ver los resultados ni a mediano ni a largo plazo. Seguimos acrecentando el hoyo. Hablamos y criticamos ahora a Salinas de Gortari, pero el señor en su momento fue adorado. Cuando Colosio fue asesinado, la gente decía: «Que se quede Sali-

nas unos años más en lo que se convoca a elecciones, o que se vaya a la reelección». Si eso hubiera pasado, entonces hubiera desconcertado a todos. Quiero pensar que los estudiantes de universidad y los profesionistas de esta época tienen la madurez para hacerlo mejor, quizá no para nuestros hijos, pero sí para los que vienen detrás.

#### 10 PERFIL:

336

HOMBRE • CONTADOR PÚBLICO • TARJETAS DE CRÉDITO



#### LA HISTORIA DE UN JOVEN Y SUS 6 TARJETAS DE CRÉDITO

*Soy contador de profesión, presto mis servicios al periódico Reforma. Soy mexicano y cuando pienso en Carlos Salinas de Gortari, lo primero que recuerdo es la fuerte crisis en la que dejó al país. Él y sus colegas vendieron las pocas empresas nacionales que nos quedaban. Cuando se llevó a cabo la venta de los bancos, yo estudiaba la preparatoria. Supe del asunto por las noticias. Como cualquier adolescente, mi preocupación no era la situación económica del país y menos la política. Me di cuenta tarde de la afectación que ese proceso le daría a mi vida.*

#### **La privatización bancaria**

Justamente por mi poco interés en cuestiones de política, no supe con precisión cuándo y cómo se llevó a cabo la privatización de los bancos durante el periodo salinista. Sin embargo, sé que fue un proyecto paralelo al Tratado de Libre Comercio. En ese periodo también le restaron ceros a nuestra moneda, es decir, se cambiaron los miles de pesos por pesos. Aunado a ello, se perdió la paridad entre dólar y el peso, porque antes,



por cada dólar se pagaban tres pesos, y eso ha ido aumentando tanto que hoy en lugar de tres son doce por cada dólar. Quizá ésa fuera la razón por la cual el Estado decidió vender los bancos. Pero sobre todo, lo que puedo recordar de ese sexenio es la salida del país del Presidente, quien desapareció.

### **La crisis**

El año de 1994 marcó mi vida. Más allá de la transición de poderes, no se percibía que sucediera nada extraño, porque no imaginábamos que Ernesto Zedillo fuera sólo un títere. Tuve la oportunidad de acceder a varias tarjetas de crédito. Era un hecho insólito, todos podíamos obtenerlas sin importar el sueldo, o de dónde procedieran tus ingresos. Cuando alguien abría su cartera, las veías en todos los colores, cada una con límite de crédito distinta. Caminabas por la calle, entrabas a un centro comercial y en todos lados te regalaban tarjetas de crédito. La gente se sentía a gusto, no se preocupaba, porque tenía la posibilidad comprar cualquier cosa y donde fuera.

De mi parte, llegué a tener hasta 6 tarjetas, todas de bancos distintos o de tiendas departamentales. Incluso, llegué a tener un crédito en dólares de un banco internacional. No tenía idea de lo que me daban ni entendía muy bien lo de los intereses, pero para mí era como dinero en efectivo y, como no tenía problemas en el buró de crédito, me ofrecían de todo y yo las aceptaba.

El año de 1994 fue trascendental, porque a mediados de ese año, sin un sustento legal, me despidieron de la empresa donde laboraba. Acababa de cumplir dieciocho años, estaba recién casado y con un bebé de meses. Me vi cercado. Me invadió el temor de no poder reubicarme. Para mantener a mi familia recurrí a las tarjetas de crédito porque eran la única forma de obtener dinero. Estaba consciente que pronto

llegarían al límite por la cantidad de dinero que les cargaba con cada pago que hacía. Desgraciadamente, no estaba en condiciones de pagarlas pero era mi salida rápida. Así, sufrí en carne propia la crisis. No sólo yo, todos los mexicanos reconocemos y recordamos ese periodo.

338 Busqué trabajo por meses sin éxito. Mientras tanto, me endeudaba cada día más y me tenía que esconder de mis acreedores. Creo que mi actitud era justificada. ¿De dónde sacaba para pagar? No tenía empleo y tenía una familia que mantener. Lo peor era que me sentía marcado por haber sido empleado de gobierno, como una mancha en mi expediente. Nadie me quería contratar por haber trabajado en el gobierno, o por lo menos eso fue lo que experimenté en más de cuatro ocasiones. No sólo no tenía trabajo, sino que los intereses por el crédito se estaban incrementando considerablemente. En ese momento no entendí por qué. Hoy sé que fue a causa de la devaluación y la falta de recursos financieros de los bancos.

Para ilustrar mi situación, les puedo contar que cada uno de mis adeudos se duplicó. No recuerdo con exactitud las tasas de interés, pero me acuerdo que eran variables y en una me cobraban en dólares. Todas mis deudas se duplicaron. Por ejemplo, si a la tarjeta departamental de Sears le debía tres mil pesos, pasaron a ser seis mil; a la de Banamex le adeudaba siete mil, subió a catorce mil, y así con todas. Sumando todos los montos, mi deuda era prácticamente impagable, especialmente porque la suma no era en pesos.

Para solventar la difícil situación por la que atravesaba, decidí aceptar un trabajo con un sueldo más bajo al que tenía en mi trabajo anterior. Con ello cubría los gastos cotidianos de mi hogar, pero no me alcanzaba para abonarle a las tarjetas. Opté por no pagarlas y así me quedé un largo tiempo. Recibía llamadas de todos los bancos a los que les debía. Me amenazaban pero yo no les hacía caso. Los más groseros eran los de

las tiendas departamentales, pero aun así decidí no pagar las deudas de mis tarjetas. Por suerte nunca me pasó nada.

Unos años después de la devaluación, las cosas cambiaron. Por la televisión y por los estados de cuenta, empezaron a llegar planes para reestructurar tu deuda. Me acuerdo que pasaban mucho por la televisión una campaña diciéndote que te podían ofrecer planes para pagar lo que debías. Fue así como me acerqué finalmente a los bancos, quienes, amablemente, me platicaron de los planes de reestructuración. Por lo general, ofrecían la condonación total de los intereses si pagabas lo que debías en un solo pago. Si no, existían alternativas para pagar en plazos fijos. Obviamente, entre más plazos, más pagabas, pero al menos era una manera de ponerte al corriente. Todo consistió, al menos de lo que me acuerdo, en reducir las tasas de interés, que se habían ido por los cielos, y ofrecer descuentos si pagabas a tiempo. Yo decidí irme al plazo más largo, aunque pagara más, pero así me alcanzaba para vivir y poco a poco irme regularizando. Esta última fue la opción por la que optamos la mayoría, debido a que las mensualidades eran accesibles. Los bancos me daban un descuento si cumplía con pagos puntuales cada mes. Acepté sin pensarlo y poco a poco pude terminar de pagar casi todas mis tarjetas. En todos los bancos me condonaron los intereses, fueron muy accesibles. Pese a la negociación, hubo una tarjeta que no pude y no quise pagar y aún la sigo sufragando.

Por la falta de experiencia en el uso y manejo de tarjetas de crédito, muchas personas como yo pasamos por lo mismo. Sin más que ser una persona que iba pasando por el centro comercial, accedimos a firmarlas sin ningún control de nuestra parte ni de quienes las ofrecían. Nos endeudamos y luego no sabíamos cómo pagarlas. La experiencia me enseñó a no confiar en los bancos, porque dependen de la situación financiera del país, que en nuestro caso es inestable. Ahora sé

que no debo tener tarjetas de crédito. Únicamente tengo una cuenta de nómina y estoy alejado de todo lo relacionado con negociaciones bancarias. Adquirí el hábito de ahorrar y cuido mucho lo que gasto.

### **El rescate bancario**

340 Después de la crisis y la devaluación, hubo una cosa llamada FOBAPROA. No creo que sea el único que no recuerda qué significa esa palabra. Aunque se dijo mucho en los medios sobre el tema, no me es familiar, ni siquiera el significado. Sé que también implicó un fuerte problema con los bancos y sus usuarios; se dijo que mucha gente que tenía su dinero ahorrado lo perdió. Incluso los mismos bancos perdieron dinero, creo que eso fue el FOBAPROA. Tenía algo que ver con el rescate bancario, pero nunca supe si lo recuperaron, si les pagaron, etc. Fue muy sonado ese caso. La gente perdió su dinero ahorrado en los bancos, es de lo que sí me acuerdo. Sin embargo, no sé si eso haya sido parte del FOBAPROA o del rescate bancario.

### **La extranjerización**

Quizá por mi poco interés en la economía y debido a que me he alejado de los bancos, los cambios que han sufrido me son ajenos. No sé si porque los vendieron o qué haya pasado con ellos. Pero sí me di cuenta, por ejemplo, que HSBC antes se llamaba Bital, Inverlat pasó a ser Scotiabank, recuerdo que Comermex desapareció, o no sé si lo fusionaron primero con Banco Internacional. Finalmente, este banco también desapareció. Supongo que la extranjerización de los bancos tiene que ver con eso, con el cambio de los nombres. Pero la verdad, a mí no me afectó y sigo opinando lo mismo de los bancos.

### **El aprendizaje**

Al final, con lo que me quedo de los bancos es que debemos

ser muy cuidadosos. Nunca más voy a volver a tener una tarjeta de crédito. Fue una muy mala experiencia y la verdad es muy irresponsable andar dando créditos así, porque no te dicen bien las cosas y uno cree que es dinero en efectivo, cuando en realidad no lo es. Creo que muchos aprendimos eso.

## 11 PERFIL:

HOMBRE • EMPRESARIO • IMPACTO, TLC Y CRISIS



341

### IMPACTO DE LA APERTURA DE LAS FRONTERAS A LA INDUSTRIA MEXICANA

*Soy originario de Chihuahua y llegué a la Ciudad de México en 1967. En esos años, el país estaba económicamente bien, pues la gente agarraba o dejaba sus empleos sin pensarlo. Con la llegada de López Portillo decayó la economía, hasta que Miguel de la Madrid se hizo cargo y la levantó nuevamente. A éste le sucedió Carlos Salinas y con él fue mucha la mejoría. Los precios estaban estables y no había cambios bruscos. El sector empresarial y el sector de los sindicatos parecían estar de acuerdo. Incluso, el sector campesino estaba comprometido con la labor del gobierno. El Presidente Salinas parecía llevar todo bajo control y de forma ordenada. Pese a esto, en ese entonces, ciertamente había más inflación que ahora, pues era del 4 ó 5% mensual, en vez del 4 ó 5% anual de hoy. Pero esto se compensaba con la demanda de empleo y de producción, ya que había dinero.*

*En esa época me dediqué a la venta de productos para pulido industrial, como agente de ventas. El pulido al que me refiero es el paso previo al acabado conocido como «cromado», y se usaba en la industria automovilística en defensas, rines, manijas, elevadores,*

*tableros, etc. Actualmente esta técnica ya no se usa: el acabado es pintado y el resto de los elementos son de plástico.*

### **La década de los años ochenta**

342 La empresa para la que laboraba se ubicaba en Vallejo (Distrito Federal) y cuando se mudó a San Antonio Tultitlán, en el Estado de México, pedí que me liquidaran y convertirme en un distribuidor independiente de sus productos. En ese entonces yo tenía treinta y tantos años de edad, y sé que las empresas rotan su personal cuando su edad está entre los 35 y 40 años, la cambian por jóvenes, por su dinamismo. Por eso, antes de que me tocara ser despedido, renuncié. Para esto, solicité que se me diera el producto a precio de distribuidor y mis clientes serían las empresas pequeñas y negocios dedicados a ese tipo de labor pero en menor escala. De esta forma tenía la ventaja de recibir el 20% de descuento sobre el precio de lista de los productos de la empresa. Así empecé mi propio negocio entre 1982 y 1983. Al principio me iba bien. En esos años, todo lo que se producía en el país era cromado, desde herramientas, autos, licuadoras, lavadoras, tostadoras de pan, hasta muebles cromados. Fue una época de mucho auge. Me fue muy bien y todo lo que poseo ahora es gracias a esa buena racha.

### **Crisis, modernidad y cambio**

Lamentablemente, todo esto decayó pronto pues los productos (sales, metales, aditivos) para hacer el cromado son, en su mayoría, de importación, originarios de Estados Unidos, Canadá o Europa. Como los precios eran en dólares pues me afectó mucho. Así, desde hace 15 años el mercado del cromado se acabó, no sólo porque los precios subieron, sino porque el mercado se inundó de plástico y pintura. Sería preciso decir que todo esto ocurrió a partir del gobierno de Ernesto Zedillo hasta la fecha.

Zedillo me recuerda la devaluación, resultado de todo lo que ya venía desarrollándose con Salinas. No sé si hubo un mal manejo de esa crisis o no se pudo evitar. En la casa y en el negocio se vio reflejado en los precios, pues la mayoría de los productos para mi negocio son de importación, por lo que nos fue muy mal. No todos los productos eran importados, pero por ejemplo, necesitaba unas ruedas de fieltro que se traían desde España. Nos costaban 10 dólares, y aunque después seguían costando lo mismo, debía pagar más pesos por la devaluación. Eso incrementó mucho los precios y desestabilizó la producción, tanto que algunos dejaron de producir. Recuerdo a uno a de mis proveedores, era importador, cuando se vino la devaluación no hallaba qué hacer, contaba con pocas reservas de material y una deuda en dólares. Aproveché al incrementar el costo de lo que tenía en reserva, pero no era suficiente para pagar su deuda. Estuvo al borde de la quiebra. Consiguió algunos créditos, vendió sus propiedades, y sobrevivió, pero a partir de entonces restringió el crédito de los productos de importación que vende. Los productos nacionales son a crédito y los de importación con efectivo. Su empresa de más de 50 años tenía solvencia, por eso consiguió los préstamos. Aunque hubiera tenido material de reserva, no se podía vender en dólares en ese tiempo.

343

### **El error de diciembre**

El error de diciembre fue un mal manejo de la crisis. Vieron venir un fuerte problema y no hicieron nada por evitarlo. Aún no se sabe si fue culpa de Hacienda o del Presidente. En teoría, los bonos del tesoro de cualquier país están soportados por reservas y si no se cuenta con reservas, pasa como con Grecia. Quisieron vender Tesobonos y no tenían soporte, ni reservas, así que nadie los adquirió. En cambio, México siempre ha colocado los suyos en los mercados internacionales,

aunque no recuerdo si en esa época los pudo colocar. Cualquier persona puede adquirirlos porque les ofrecen buenos rendimientos.

344 No sé cuánto duró la crisis pero sí se reflejó en la productividad de las empresas, todas tuvieron problemas. El país salió adelante porque se implementaron medidas para resolver la crisis, pero ya no regresó a los buenos tiempos del sexenio de Salinas, es decir, al auge en producción y empleo, ya nada fue igual. Hasta su último año de gobierno, el país iba bien, había empleo aunque también inflación y aumento en los precios de todo, pero seguíamos vendiendo así que no había gran problema.

Mi error fue quedarme en este ramo, prácticamente todos los productos cromados son importados ahora, por consiguiente, los fabricantes le dieron la vuelta; ahora usan plástico o pintura. Eso debí haber hecho yo también. Lo poco que se produce con acabado cromado es muy caro. Vendo mis productos a pequeños distribuidores y aunque gano poco, salgo adelante. Afortunadamente, la crisis no me sorprendió con hijos pequeños, los míos ya habían salido de la universidad, fui afortunado en ese sentido.

### **La privatización bancaria**

Respecto a los bancos y la privatización no puedo decir mucho. Yo siempre he tenido, desde que llegué a la ciudad, una cuenta de cheques y una tarjeta de crédito. Creo que son muy parecidos a los de entonces; los créditos tienen intereses muy altos, en cambio las cuentas de inversión muy bajos. Siempre ha existido esa enorme diferencia entre lo que dan y lo que prestan. Como yo lo veo, con y sin privatización, los bancos siguieron funcionando igual; son onerosos para los intereses que cobran y reducidos en los que otorgan. Aunque fueran nacionales o privados, es lo mismo. En realidad, el gran mer-



cado lo absorbe Bancomer y Banamex con el 85% de la clientela, el otro 15% lo tienen el resto de los bancos. Lo único que se podría decir que cambió es que en la década de los años noventa eran muchos más bancos que ahora.

### **El Tratado de Libre Comercio**

Sí hay un antes y después de Salinas. Cuando se firmó el TLC, éste no entró en vigor de inmediato. Hubo varias etapas, fue entrando paulatinamente; hasta el periodo de Zedillo entró concretamente. Ahí empezamos a tener problemas. Comencé a perder clientes pues importaban productos terminados en vez de fabricarlos aquí. Al quitarle los aranceles a los productos de importación, pierde lo oneroso, se vuelve atractivo. A los fabricantes en México les convino pues dejaron de tener problemas con sus empleados por la antigüedad o los sindicatos. En mi caso, uno de mis mejores clientes, quien tenía sus oficinas en la colonia Anáhuac y su planta en Ocoyoacac, Toluca, Estado de México, dejó de comprarme productos para pulir, porque le salía más barato comprar muebles ya fabricados que hacerlos en su planta. De los 800 empleados que trabajaban ahí, en cromados y muebles de madera, de oficina, y demás, se quedó, como máximo, con sólo 15 ó 20 personas.

No tuve más alternativa que buscar más clientes. El problema era que todos estaban en las mismas circunstancias. Iztapalapa y Nezahualcóyotl eran mis zonas de operación. Las empresas empezaron a importar en lugar de fabricar; otras cerraron; las que se quedaron trabajando, bajaron mucho su demanda. Dejé de visitar clientes porque el costo del transporte era más que la ganancia por el producto entregado. Empecé a buscar distribuidores y mayoristas. Así trabajo actualmente, vendo sólo a mayoristas. Bajó tanto, que hoy los que antes eran medianos se volvieron pequeños, y éstos desaparecieron.

No he regresado ni medianamente a aquellos tiempos. Precisamente con Zedillo empezó a disminuir la productividad y luego se agudizó. Ahora con Calderón no acaba de levantar; la mayoría de mis clientes no avanzan, mantengo abierto mi negocio por si mejora, pero al parecer no. Por ejemplo, uno de mis ex clientes trae sartenes de teflón de China: despidió a todo el personal que los fabricaba, entre ellos a mí como su proveedor. Otro que hacía equipo cromado para salones de belleza, sillas, secadoras, etc., trae todo de China; ya no me compra más. Lo que no entiendo es cómo hace el TLC para permitir la importación de China, si supuestamente es con Estados Unidos y Canadá únicamente, o serán esos huecos donde no se especifica que no importa si están hechos o no en Canadá y en Estados Unidos, vienen de ahí.

### **Los créditos**

Para el manejo del dinero tengo una cuenta de cheques corriente en Bancomer, ahí se depositan los cheques de los clientes y de ahí mismo se pagan las deudas. Como dije, desde siempre he tenido cuenta en Bancomer, la tarjeta de crédito era mi aliada, porque no cobraba por disposición en efectivo y tenía un límite de crédito de 25 mil pesos. Ahora ya todos los bancos cobran por disponer en efectivo, más los intereses del mes. Cada mes liquido todo, y ya no retiro dinero en efectivo, únicamente uso la tarjeta para comprar. Tengo dos proveedores que me dan crédito a un mes, para eso es la cuenta de cheques, hay otros que manejan sólo pagos de contado, con ellos también uso la tarjeta, porque puedo pagarle el mínimo y me la siguen recibiendo mientras no rebase el límite.

### **El rescate bancario**

El rescate bancario fue para salvar a los ahorradores que te-

nían su dinero depositado en los bancos, y éstos por insolencia y mala administración, no pudieron responder a las demandas monetarias de los clientes, entonces el gobierno instituyó el FOBAPROA. Si me lo preguntan, ese asunto se me hizo muy extraño. Es posible que un banco por mala administración pierda el dinero de sus ahorradores, pero, ¿todos? Fue algo que seguramente organizó la Asociación Mexicana de Bancos, donde dijeron: «Si nos salvan a todos, bien». Finalmente, la solución fue buena, sirvió para generar confianza en los inversionistas extranjeros y nacionales, para las futuras inversiones en el país.

347

En este momento no se puede culpar a alguien en específico por la crisis. Desde Zedillo estamos en crisis, pero ahora ya es mundial, se globalizó, a donde se vaya, Inglaterra, Estados Unidos, Japón, etc., existe la misma problemática. Éste es un esquema económico que ya agotó su funcionamiento, así como el socialismo tuvo su máxima en la Unión Soviética y cayó junto con el muro de Berlín, este capitalismo anda en las mismas. Ha terminado su vida útil y hay que buscar un esquema diferente. Ése es trabajo para especialistas, los economistas. Estados Unidos está igual. ¿Cuándo se habían tenido esos problemas? Desde los años treinta que fue la crisis allá, desde entonces no había pasado algo tan grave.

## 12 PERFIL:

HOMBRE • ARQUITECTO • IMPACTO DE LA CRISIS



## CÓMO LA CRISIS TRANSFORMÓ EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

*Soy arquitecto de profesión. En 1984 concluí la carrera profesional*

y comencé a trabajar en proyectos de construcción en Cuernavaca, Morelos. Cuando mi papá fundó su propia constructora, me puse a trabajar con él. Su primer gran cliente fue Bancomer e hicimos varias sucursales bancarias en la Ciudad de México. Cuando nos ganamos su confianza, nos encargaron la construcción del Centro Regional de Pachuca entre 1990 y 1991. Cuando se concluyó esa obra, me encargaron construir otro Centro Regional de Bancomer, ahora en Puebla. El trabajo me vino muy bien, debido a que me había divorciado recientemente y me quedé con la custodia de mi hija. Nos fuimos a vivir a Puebla. Concluí la obra en marzo de 1994. De alguna manera eso me libró del destino que corrieron varios de mis amigos, dedicados también a la construcción, cuando ocurrió el error de diciembre. Yo no tenía créditos, no estaba endeudado y había entregado el trabajo a tiempo. Después de terminar esa obra, me quedé tres o cuatro meses más en Puebla de vacaciones, por decirlo de alguna manera. Cuando regresé al Distrito Federal, tenía el propósito de encontrar otro contrato grande, pues le dedicas el mismo tiempo a una obra grande que a una pequeña, con la diferencia de que una obra grande te da suficiente dinero para vivir. Como no salía nada interesante, decidí dedicarme un tiempo a cuidar a mi hija y seguir buscando con calma. Me ofrecieron sociedades para construir conjuntos habitacionales de interés social, pero no acepté.

Afortunadamente para mí, con los clientes que conseguía en ese entonces, como Bancomer, no tuve la necesidad de solicitar créditos, dado que me proporcionaban un adelanto y con eso se hacía la obra. En la experiencia con mi padre, sabiendo que había crisis cíclicas, guardaba dinero, compraba un terreno y, en ocasiones, hasta construía un edificio de departamentos. Para estos proyectos, a veces sí pedíamos créditos. Después de 1994, fue casi imposible conseguir créditos para la construcción. Pedían muchos requisitos y para que te prestaran un peso debías demostrar que tenías cien y que realmente no lo necesitabas.

### **La reprivatización bancaria**

La venta de los bancos creo que se le atribuye a Carlos Salinas. Lo viví de cerca porque trabajé para Bancomer. Según recuerdo, Espinosa Yglesias era el titular de ese banco antes de la nacionalización de la banca, pero yo inicié mi relación laboral cuando al banco lo dirigían desde el gobierno. Los centros regionales fueron idea de un grupo en el poder y fueron edificios muy criticados por su tamaño. El de Puebla se justificó porque era la cuna del banco y era como un símbolo, pero el de Pachuca era más grande aún y no tenía mucho sentido. Sin embargo, el gobierno hizo otros ocho centros regionales más en toda la República. Para la gente en el gobierno, en ese tiempo, entre más grande era la obra, más oportunidad tenía de «meter la uña».

Tuve suerte porque cuando se dio el cambio de administración de Bancomer, de gobierno a particular, se respetó el concurso que ya se había hecho para construir el Centro Regional de Puebla. Garza Lagüera, un empresario de Monterrey, se convirtió en el dueño del banco y cambió por completo su cartera de contratistas. Ahora, todos los contratos se empezaron a distribuir a un grupo de empresarios regiomon-tanos y de esta forma perdí a mi principal cliente, después de haber construido mi segunda buena obra para ellos. Fue bajo la gestión de Garza Lagüera cuando Bancomer adoptó el estilo de HSBC, es decir, en lugar de construir grandes centros bancarios, se dedicó a hacer mini sucursales por todos lados.

Por el lado de los servicios bancarios, yo era usuario obligado de Bancomer porque era mi cliente. El problema de este banco siempre ha sido cómo atender rápidamente a sus clientes, pero nunca lo ha resuelto. A pesar de eso seguí siendo *cuentahabiente*. Tenía una cuenta en ese banco para recibir los pagos y otra cuenta de inversiones en la cual ponía parte del dinero a plazo para no tenerlo sólo guardado. En las

obras grandes siempre te dan un anticipo y así es como lo manejaba. Con la obra de Pachuca procedí diferente, justamente porque Bancomer siempre ha sido muy problemático. Así que para esa ocasión, me depositaron en una cuenta de Bancomer pero ahora guardaba el dinero en una de Banamex porque era el que daba mejores réditos en ese entonces.

350 Pienso que la privatización dio confianza a la gente para poner su dinero en el banco. Supongo que sentían que era más difícil que les fueran a hacer alguna mala jugada. En cuanto a servicio y atención al cliente, los bancos bajaron mucho la calidad después de la privatización. Yo creo que una razón por la cual los bancos eran poco rentables es porque tenían una enorme planta de empleados. Antes, cualquier sucursal tenía un considerable número de cajas operando, aunque no hubiera mucha gente. Era muy cómodo para los clientes. Ahora las cajas son insuficientes, siempre haces cola y el servicio no es lo que era. En la actualidad, las cosas cambiaron un poco con la banca electrónica, pero definitivamente el servicio era mucho mejor antes.

### **El error de diciembre**

De lo ocurrido en diciembre de 1994 se dicen muchas cosas. Para mí, el error de diciembre fue la mala jugada de Serra Puche, quien sólo le avisó a sus cercanos de la devaluación y aprovecharon para sacar todos sus dólares del país. De los casos más tristes que vi fue el de un grupo de libaneses a quienes les afectó mucho la situación y tuvieron que irse del país. Por suerte, entre mis cercanos no hubo catástrofes, pero pasaron un año quejándose del gobierno, en especial de Serra Puche y de Pedro Aspe. A partir de ese momento cambiaron muchas cosas en el país y todos en mi familia lo vimos reflejado.

En nuestra experiencia, la década de los años noventa había empezado muy bien para mí y mi padre. En ese enton-

ces, estaba trabajando en la obra de Puebla. Mi padre, con los clientes que tuvo, pudo hacerse de una casa en Cocoyoc, una en Valle de Bravo y otra en Acapulco. Digamos que nos iba muy bien y estábamos acostumbrados a viajar al menos 2 ó 3 veces por año al extranjero. Suerte para mi, cuando se vino el golpe de diciembre en 1994, yo no estaba con una obra en proceso y eso me protegió. Sin embargo, hubo gente que ya tenía obra contratada, algunos con créditos en dólares y el error de diciembre los llevó para abajo. Muchos de mis amigos tuvieron que cambiar de giro y se dedicaron a trabajar en casas de bolsa o bancos. La mayoría de mis colegas arquitectos dejaron de ejercer la construcción. En general, la situación para la construcción se puso muy difícil y muchas constructoras quebraron. De hecho, la mía también, porque después de la obra en Puebla, no hice nada inmediatamente.

En mi caso, los siguientes ocho meses fueron terribles. Entre todos los problemas que surgieron, la Secretaría de Hacienda me comenzó a hacer una auditoría tras otra, porque no creían que en tanto tiempo no construyéramos nada. A la tercera no tuve más remedio que cerrar mi constructora. Después abrí otra, con otro nombre, pero me costó muchísimo trabajo encontrar algo bueno, algo grande. Pasé aproximadamente un año y medio sin obras. Por fin Pepsi me contrató. Trabajamos para esa empresa unos cuatro años, haciendo nimiedades, sin que saliera otro proyecto interesante. Luego trabajé con Bancrecer, pero con ellos no construía sucursales. Este banco tenía una cartera vencida de viviendas de interés social importante. Durante mucho tiempo, tuvieron estos desarrollos a medio terminar. Muchas viviendas habían sufrido vandalismo ya que, al estar abandonadas, había personas que se llevaban los tinacos de agua, los tanques estacionarios y hasta las tuberías. Aunque suene impresionante, al estar la casa terminada, la gente rompía el muro para lle-

vase un tubo. Estuve trabajando un tiempo con ellos para la remodelación de las casas y poco a poco me fui ganando su confianza. Pese a esto, cuando estaban por darme contratos más interesantes, el banco suspendió cualquier tipo de operación, porque iban a revisar todas sus cuentas por un año. No me quedé para saber en qué quedaba ese asunto, pero lo bueno fue que no me quedaron a deber nada porque el banco desapareció.

352

### **La crisis**

En este país, crisis siempre ha habido. A nosotros, los de mi edad, nos llamaban «la generación de la crisis». La costumbre en México era que en cada sexenio había dos años muy buenos, dos años regulares y dos de transición; de éstos, uno era muy malo y otro aún peor. Digamos que había una crisis cada seis años, pero al iniciar el siguiente sexenio, la economía se levantaba inmediatamente. Digamos también que, por ser nuevo gobierno, se hacían obras, se gastaba y se inyectaba dinero en la economía y salíamos adelante.

Esa dinámica de crisis sexenal se mantuvo durante varios periodos presidenciales. Sin embargo, las cosas cambiaron después del sexenio de Carlos Salinas. En el año de 1987 hubo una crisis al final del periodo de De la Madrid. En 1988, el país se levantó un poco, pero después de 1994 cayó y no se ha vuelto a levantar. Creí que nos repondríamos en tres años a lo más. Ese periodo se ha vuelto como de ocho o diez, e incluso creo que no nos hemos recuperado.

Para mí, el único responsable de la crisis fue Carlos Salinas. Este personaje nos hizo creer que el país estaba en auge y entrando al primer mundo, pero en realidad vendió el país y dejó endeudados a los mexicanos. No vendió Pemex y la CFE porque no le dio tiempo, pero todo lo demás sí. Lo que no se vendió ahora lo rapiñan Hildebrando y sus aliados. Cambia



de siglas el partido pero la mecánica es la misma: antes eran los clientes de Salinas, ahora son los del PAN.

La crisis de 1994 fue muy severa y, desde entonces, el sector de la construcción no se ha vuelto a recuperar. Los que han hecho muy buen negocio en este sector son los del grupo Carso, los amigos de Carlos Salinas y todos sus allegados con dinero. Ellos son los que ahora construyen todo lo importante en México. De ese grupo sobresale Carlos Slim. Este personaje, antes de la crisis no le iba mal económicamente hablando, pero no era sobresaliente como ahora. Yo frecuento a una comunidad libanesa, y entre ellos se comentaba que Carlos se la pasaba siempre en el club. De un día para otro se convirtió en la persona que es hoy, y si ahora les preguntas, te van a decir que desde chiquito era un mago para los negocios, pero nadie sabía de él antes 1994.

Así, la crisis provocó que el sector de la construcción se centralizara en un selecto grupo de un día para otro. Las pequeñas constructoras como la mía, ya no pueden aspirar a grandes obras para crecer. Nos tenemos que conformar con remodelaciones, casas y obras de pequeña envergadura. En este sentido, la industria de la construcción en México cambió para siempre desde 1994. Antes, las pequeñas constructoras teníamos posibilidad de competir por proyectos grandes. Había trabajo y podíamos vivir con tranquilidad e incluso darnos algunos lujos. Ahora, las magnas obras se reservan a un reducido grupo de constructoras.

En el caso de mi familia, el nivel adquisitivo y el ritmo de vida que teníamos antes de 1994 bajaron muchísimo. Todo cambió drásticamente. Hubo que reducir el nivel de gasto y desde ese entonces, mi patrimonio familiar comenzó a disminuir. Para mí, la crisis no ha terminado, y no le veo fondo. Tengo dos o tres proyectos importantes los cuales espero se concreten, de otra manera, no sé qué voy a hacer. Cada vez

me es más difícil conseguir buenos contratos, sobre todo porque antes tenía un patrimonio que me respaldaba y podía utilizarlo como garantía para los anticipos. Sin embargo, este patrimonio lo hemos vendido poco a poco para poder financiar algunos proyectos. Ahora ya no tengo ese patrimonio y las obras que consigo son de gente que me conoce y me tiene confianza. Podría solicitar un crédito, pero eso también es otro problema. He pasado temporadas en que me ha sido imposible conseguir un crédito, y otras cuando los bancos casi te piden que tomes uno. Así pasó con las tarjetas de crédito; de hecho tengo como 10, todas hasta el tope. Afortunadamente, me sirvieron para sobrellevar los malos momentos. Me dieron de comer y sé que algún día las pagaré. La situación se ha tornado tan difícil que antes podías considerar echarte compromisos de dinero. Ahora no hay mucho qué pensar; gastas en las prioridades uno, dos y tres. Si te alcanzó para la cuarta, bien, si no, ni modo.

### **El Tratado de Libre Comercio**

Para mí el TLC fue una imposición de Estados Unidos. Inclusive creo que lo de la alternancia (política) también fue producto de eso: no es posible que la primera potencia mundial, la cual se presume de demócrata, se asociara en un tratado de libre comercio con una dictadura como la del PRI. Debo reconocer que con el Tratado, algunos materiales bajaron su costo, cosa que yo nunca había visto en el sector de la construcción. Pese a esto, también se empezó a importar mucha materia prima de muy mala calidad. Hubo casos que hasta salieron en el periódico: vendieron varilla muy barata que estaba contaminada y era radioactiva. Estos materiales importados inundaron el mercado un tiempo y los precios bajaron, pero fuera de eso, no hubo un gran impacto. Todo lo que se usaba para la construcción se hacía aquí en México,

desde cemento, arena, grava, acero, etcétera. China entró al mercado con herramientas, tornillos, clavos y demás, pero sus productos eran de tan mala calidad que comprabas una vez y no más.

### **Tesobonos y FOBAPROA**

Los Tesobonos no sé qué son, creo que son algo parecido a los CETES y quizás los hicieron para rescatar algo. En cambio, al FOBAPROA sí lo tengo presente. Con esto endeudaron al país de la manera más idiota para ayudar a unos cuantos. Vendieron al país muy barato, con garantías valuadas en diez millones de dólares, cuando su valor real era de un millón de pesos. El pueblo seguirá pagando todavía unos años más los errores de ese entonces. La gente con dinero involucrado hizo más dinero. El resto siente como que no le afectó, pero le va a afectar durante veinte años sin que se dé cuenta.

355

### **La extranjerización de la banca**

La situación con los bancos no ha cambiado mucho, es la misma de siempre. Te cobran unos intereses verdaderamente leoninos; si inviertes dinero te pagan una miseria de réditos; si pides dinero, en cambio, te cobran muchísimos intereses. Realmente no están para ayudar a nadie y no están sirviendo para lo que debería servir un banco: impulsar la economía del país y ayudar a financiar a la gente de pocos recursos. Los bancos son verdaderamente «casas chicas» del gobierno y lavadores de dinero, porque todos sabemos que los narcos tienen su dinero en los bancos aunque las autoridades no lo quieran reconocer.

### **El aprendizaje**

En mi experiencia se debería manejar con el banco exclusivamente capital líquido, no crédito y menos inversiones pa-

trimoniales. Creo que es mejor invertir en terrenos o bienes inmuebles. Para operar, es obvio que requieres de una cuenta bancaria. De otro modo, ¿cómo manejas a tus clientes, proveedores y demás? Hay que tener cuidado de materializar las ganancias y no confiar para nada en los bancos. Está visto que de la noche a la mañana tu inversión se puede reducir a la mitad o a la tercera parte.

356

13 PERFIL:

MUJER • ADMINISTRADORA PÚBLICA • IMPACTO INDIRECTO



#### LOS CAMBIOS SURGIDOS A RAÍZ DE LA PRIVATIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESTATALES

*He laborado por más de 20 años en la Administración Pública Federal. Mi ámbito profesional han sido tanto las áreas de Personal como Control y Presupuesto. Trabajé un tiempo en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, después en Puertos Mexicanos y, actualmente, en la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.*

#### **La nacionalización bancaria**

Con la llegada a la presidencia de José López Portillo, en 1984, inició el descontrol económico en México. Por su personalidad gris y su administración deficiente, se ganó el apodo de «Jolopo». A pesar de todo, en esos años la banca era una figura institucional muy distinta a la que tenemos hoy, en especial la relación banco-cliente. Durante la segunda mitad de la década de los ochenta, los bancos se caracterizaron por negar cualquier tipo de crédito a un ciudadano común. Era una situación financiera muy compleja. Aquella circunstan-

cia propició que el gobierno considerara la nacionalización de la banca. Así fue como inició la época dorada de los «ejecutivos de cuenta».

Durante muchos años Bancomer llevó una buena administración, con lo cual ganó la confianza de sus clientes; pero al nacionalizarse la banca, pasamos por un fuerte sentimiento de incertidumbre. Por suerte y con el paso del tiempo, el cambio evidente en los servicios permitió el restablecimiento de la confianza. Se puede decir que los nuevos funcionarios conocían el medio y eso ayudó a generar lazos más fuertes con los «cuentahabientes». No obstante, hubo algo negativo en este proceso, la burocratización, la cual trajo consigo una serie de vicios como el sindicalismo, aunada al gasto excesivo para mantener las instituciones, entre otras anomalías.

Todo ello desembocó en un préstamo que México solicitó a los Estados Unidos con la finalidad de contrarrestar el proceso de inflación y la devaluación. Los medios impresos dieron la noticia: el vecino del norte accedería a otorgar el préstamo con la condición de que México se comprometiera a realizar cambios en la política financiera en el siguiente periodo presidencial, traducido en llevar a cabo los ajustes con el nuevo Presidente priista.

### **La reprivatización bancaria**

Desde el inicio de su gobierno, Carlos Salinas de Gortari invirtió buena parte de los recursos del Estado para divulgar entre la población la idea de que su administración llevaría a México al primer mundo y que así pasaría a la historia. En esta línea de pensamiento implementó varias acciones. Sin embargo, me parece que las más sobresalientes fueron la privatización de algunas instituciones —la banca es el mejor ejemplo— así como la gestión del Tratado de Libre Comercio con Canadá y los Estados Unidos de Norteamérica.

Diarios, programas de televisión, radio y las charlas de sobremesa coincidían en darle el beneficio de la duda a la política del Presidente. Por consecuencia, se generalizó la idea de que el país estaba por dejar atrás el subdesarrollo. No obstante, desde mi punto de vista, también éramos muchos los que sabíamos que esta idea estaba sostenida con alfileres. En lo que toca a la banca y su venta, los clientes percibimos que, especialmente, los costos del servicio bancario nunca volverían a ser iguales.

358

Lo cierto es que la banca se transformó. Las personas que la compraron no eran precisamente expertos del sector y sus empleados tampoco. Pese a esto, no todas eran malas noticias, ya que las oportunidades de acceder a un crédito se abrieron, pues en el pasado, obtener un crédito hipotecario, por ejemplo, era francamente muy difícil.

### **El usuario de la banca**

Como usuaria de banco, yo tenía una tarjeta de crédito con Bancomer. Desde la nacionalización de la banca, como «tarjetahabiente», extrañé a mi ejecutivo de cuenta de toda la vida. También recuerdo que los créditos, tanto los nuevos como los viejos, se pagaban a una tasa de interés triplicada, comparada con la de finales de los años ochenta. Incluso, me vi en la necesidad de conseguir un préstamo no bancario para poder liquidar la tarjeta. Este hecho me parece relevante porque, cuando se habla de problemas de los clientes con los créditos bancarios, casi todos recuerdan el año de 1994 y parecen haber olvidado que en el periodo salinista también hubo muchos deudores en situación desesperada.

Los bancos se privatizaron como parte de una estrategia paternalista, para rescatarlos de sus problemas de sustentabilidad. Habría que preguntarse por qué han sido más de tres las veces que el gobierno ha tenido que acudir a esta estrate-

gia. Parece ser que cada vez es más evidente que el gremio de banqueros, frente a nuestra inestable situación económica, prefiere dejar morir a los bancos antes que hacer causa común con el país.

En este sentido, si se buscaran responsables, se debe decir que somos todos, como sociedad civil, los que no hemos sido capaces de vigilar las acciones de los gobiernos y no nos hemos creado espacios para pensar en cómo salir adelante frente a las presiones internacionales, que muchas veces obligan a tomar estas salidas con resultados infructuosos. En resumen, si actuáramos como observatorio, haríamos algo con quienes se beneficiaron realmente con la privatización bancaria, es decir, banqueros, otros empresarios de cuello blanco y miembros de la élite federal.

359

### **El Tratado de Libre Comercio (TLC)**

Cuando ocurrió la sucesión presidencial de Miguel de la Madrid a Carlos Salinas de Gortari, se escuchaba en el sector de comunicaciones y transportes que habría un cambio, no sólo en la política económica interna del país, sino también en la internacional. El inicio de ese nuevo sexenio nos trajo una sorpresa: la venta de los derechos de nuestros Puertos Mexicanos.

De forma interna, Puertos Mexicanos invitó a sus trabajadores en el Distrito Federal a reubicarse al interior de la República, justificando el hecho con el argumento de que se estaban abriendo nuevas oficinas. A varios empleados les pareció atractiva la convocatoria, especialmente porque implicaba un mes de sobre sueldo para que pudiesen instalarse en sus nuevos domicilios.

La razón de esta primera oleada de movimientos era la nueva proyección internacional que el Presidente tenía planeada. Esto incluía, de inicio, la comercialización de algu-

nas de nuestras instituciones federales. Una segunda fase de esa estrategia fue la firma del Tratado de Libre Comercio, el cual suponía la libre importación y exportación de productos entre México, Estados Unidos y Canadá, con la finalidad de generar divisas provechosas al país. Sin embargo, en este acuerdo la mayor desventaja fue para México pues no estaba preparado para tal acontecimiento. En el caso de la administración pública, seguíamos con lo mismo, sin meter tecnología, sin introducir nuevos procesos para que surgiera una mejor administración.

360

A grandes rasgos, como parte de la inestabilidad de las relaciones entre nuestro país y los vecinos del norte, habría de contarse que veníamos de una fuerte crisis, un sistema partidista deteriorado, atraso democrático, pero sobre todo, nuestra industria había invertido poco en tecnología para hacer más eficientes sus procesos productivos.

### **La crisis**

Cuando Ernesto Zedillo llegó a la presidencia, heredó el derumbe de la idea «primermundista» del mexicano. Pasado el proceso electoral, se difundió rápidamente por los medios de comunicación y entre el sector burocrático la inminente crisis económica, cuyo marco fue la devaluación de la moneda y entre, otras cosas, la caída de las carteras bancarias. Lo que yo recuerdo de esa época es que hubo mucho desempleo, se incrementó la pobreza y empezó una desconfianza muy grande hacia el gobierno. También me recuerda a inestabilidad, angustia, hambre y robos. Y lo peor de todo es que el Presidente saliente le echaba la culpa al entrante y viceversa, mientras la sociedad y la clase trabajadora navegaban sin rumbo. Los sueldos eran menores y te alcanzaba para menos cosas. No alcanzaba ni siquiera para lo esencial, ya que la canasta básica estaba muy cara y no recibíamos apoyos.



Creo que esta crisis es el resultado de la decadencia de tantos años de administración del mismo partido. Desde López Portillo, la administración del PRI estaba decayendo y cada vez cometía más errores. No obstante, era difícil hablar mal del PRI. Por abajo del agua siempre se comentaba que muchos periodistas que trataban de expresar su opinión en contra de todo esto, los secuestraban o los amenazaban. Durante el gobierno priista estaba muy sometida la opinión pública.

Como servidor público, viví una etapa realmente difícil porque Puertos Mexicanos cerró sus puertas dentro del ámbito público, trayendo consigo un desempleo masivo. A la institución se la señaló durante algunos años como «elefante blanco», porque no se comprendía cómo dedicándose a la transportación marítima, estuviera instalada en el Distrito Federal. Uno de los problemas, con los que el jefe del Estado no quería lidiar, era el constante paro de labores por parte de los estibadores. Hubo una ocasión en la que, estando en huelga, tuvo que intervenir el Ejército para que los puertos no pararan sus funciones. Así que, en esta lógica de apertura a la comercialización internacional, todo indicaba que representaba más un problema que un beneficio.

En mi carácter de funcionaria, volver a colocarme fue un reto. Parecía que haber sido parte de la burocracia era una mancha curricular. Como cabeza de familia, estuve muy angustiada al no tener los medios para costear los gastos. Por lo anterior, considero que entre 1994 y 1995 el país estuvo sin rumbo, en medio de la inestabilidad, la angustia y el hambre, es decir, las soluciones nunca estuvieron a la altura del costo social.

### **El rescate bancario**

Como parte del desorden económico-social, con lo que la

gente identifica al gobierno de Zedillo, queda el testimonio de la crisis bancaria. Como he mencionado, durante el sexenio de Carlos Salinas los créditos en general tuvieron su momento de apertura, pero tras el derrumbe financiero las deudas adquiridas se incrementaron hasta en un 100%. Estábamos frente a un nuevo cambio de la administración bancaria.

362 Los banqueros alertaron sobre su situación y, antes del famoso rescate, tuvieron que rematar sus acciones, sin lograr recolocarlas en el mercado. Muchos mexicanos perdieron los bienes adquiridos antes de la crisis, debido a que les resultaba imposible costear los intereses que implicaban pagar su deuda. No sólo no funcionó la reprivatización para los bancos y sus clientes, tampoco para los trabajadores de éstos, por lo cual engrosaron las filas de desempleados.

La respuesta de la sociedad civil fue apoyar movimientos como el Barzón, cuya consigna era renegociar las deudas, pues se decía que de no pagar, se iría a la cárcel. Por su parte, el Gobierno Federal anunció la pertinencia del rescate bancario de la última década del siglo XX, llamado FOBAPROA. Sobre el tema y a la distancia, los especialistas argumentan que de no haberse efectuado las consecuencias serían mayores; lo cierto es que por generaciones seguiremos pagando una solución que fue proyectada a corto plazo y que benefició a los más cercanos al poder como Diego Fernández de Cevallos y Carlos Slim, cuya fortuna surgió precisamente en esa época. Además, este rescate sirvió para rescatar a unos cuantos, todos ellos amigos del gobierno. Todas esas personas sí tenían una deuda o un préstamo bancario. Al final de cuentas, ellos fueron los únicos que no pagaron y metieron sus deudas al FOBAPROA. Todas esas deudas eran de cantidades exorbitantes. Y la gente... bien gracias.

Para finalizar, después del rescate bancario con el FOBAPROA, los bancos se pusieron a la venta nuevamente, pero en

esta ocasión los compradores no fueron mexicanos. Como muestra está la compra de Banamex por Citibank y BBVA que adquirió Bancomer. El efecto evidente fue una nueva reglamentación del sistema bancario que afectó nuestra cultura como clientes, pero sobre todo la claridad de que los bancos son un negocio tan rentable que las utilidades de nuestras inversiones benefician con creces a este sector en otros países.

14 PERFIL:

MUJER | PSICOTERAPEUTA | CRÉDITO HIPOTECARIO,  
DEMANDA AL BANCO

363



#### EL BARZÓN COMO SOLUCIÓN AL CRÉDITO HIPOTECARIO

*Soy médico general egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México. Tengo varias especialidades en diferentes tipos de psicoterapia: Gestalt, psicocorporal y de pareja. Éstas las cursé, porque con el paso del tiempo, aprendí que era muy difícil conseguir empleo sin ofrecerte en el mercado como un profesional altamente capacitado. Me costó trabajo ejercer como médico y pasaron varios años antes de que pudiera hacer lo que estoy haciendo. Por el perfil de mi familia, he pasado muchas carencias. Durante la universidad, me casé para poder dividir los gastos con mi esposo, quien también era estudiante. La falta de recursos económicos hace que estés más interesado en sobrevivir que en enterarte de la política.*

#### **El periodo salinista y la privatización bancaria**

Hacia 1987, cuando me titulé, era una mujer divorciada y con una hija. Dadas las circunstancias, con ayuda de mi padre

puse un consultorio médico. Sin embargo, al poco tiempo de montarlo, personas cercanas a la familia me ofrecieron ingresar a Mexicana de Aviación con un sueldo superior a las ganancias que podía obtener con el consultorio, así que ingresé y laboré para esta empresa durante 14 años.

364 Aquélla fue una época de bonanza. Mexicana ofrecía a sus empleados buenos salarios, viáticos en dólares y el conocimiento de distintas culturas derivado de nuestros viajes por el extranjero. El resultado fue un momento de gran estabilidad. Pude meter a mi hija a las mejores escuelas del país y yo pude iniciar un pequeño negocio de venta de joyería fina.

A nivel nacional recuerdo que las cosas eran más o menos estables. Es poco lo que recuerdo de ello pues durante años estuve entregada a mi familia y el trabajo. En esa época viajaba mucho, veía poco a mi hija y, además, me metí a estudiar la carrera de Filosofía y Letras. Sin embargo, cuando estaba en el país, se comentaba que, por ejemplo, los bancos, luego de ser manejados por el gobierno, se habían privatizado y que reinaba el desorden, pues la gente no se había informado adecuadamente sobre el adquirir deudas y habían heredado grandes problemas financieros.

En esos momentos, Carlos Salinas de Gortari era el Presidente de la República y, a pesar de las apariencias, el país estaba endeudado por una política de gobierno, que antes de cualquier otro objetivo, buscaba enriquecer los bolsillos de sus dirigentes. Es más, como psicóloga puedo decir que Salinas ostentaba un perfil psicópata y megalómano. Un claro ejemplo de su sistema puede verse a través de los servicios bancarios, una vez que éstos fueron privatizados; es decir, los estados de cuenta no siempre llegaban puntualmente, las aclaraciones de cobros injustificados era prácticamente imposible, además de que el personal no estaba capacitado para resolver problemas que se derivaron de un sistema poco

comprometido con los usuarios.

A finales del sexenio, como una forma de aumentar ingresos o hacerse de ellos, un buen número de personas buscaron iniciar pequeñas empresas o bien, invertir en distintos productos para luego venderlos. Este contexto fue propicio para la propagación de las pirámides y otros negocios fraudulentos. Existió un caso en que se ofreció a la gente que invirtiera alrededor de 10 mil pesos en material de manufactura para productos farmacéuticos. Pero una vez reunido un capital considerable, la empresa desapareció. Embaucadas, las personas cayeron en histeria colectiva, pues habían invertido los pocos ahorros que tenían en el negocio; éste sería uno de tantos signos de la posterior crisis económica.

365

### **La crisis económica (1994)**

Era el año de 1994 cuando me retiré voluntariamente de Mexicana de Aviación. Había cumplido el mínimo de edad para hacerlo y estaba interesada en hacerme de un patrimonio inmobiliario. Yo vivía con mi madre, en un departamento separado al interior de su vivienda. Durante los 14 años que trabajé para Mexicana, había ahorrado dinero. Cuando pensé tener un poco más de estabilidad financiera, pensé en comprar un departamento para rentarlo. Para tal efecto, accedí a un crédito hipotecario, el cual sumé a mi liquidación y pude completar el enganche para un departamento.

El banco con el que efectué la negociación fue Bital. El acuerdo consistió en que, si bien la tasa de los intereses sería variable, ésta no sería superior al sueldo mínimo. Al inicio pagué una mensualidad entre 3 mil y 5 mil pesos. Sin embargo, al poco tiempo de acceder al crédito, sin explicación alguna provino un aumento de más del 100% sobre el monto inicial de la deuda. Fue un momento muy complicado, yo no tenía un trabajo estable, era estudiante de psicoterapia y mi

economía dependía del antiguo negocio de venta de joyería.

366 Gracias a la publicidad en el periódico y la televisión me enteré del Barzón. Recuerdo que incluso en las calles había carteles donde convocaban a unírseles. Ellos ofrecían asesoría legal para personas que, como yo, tenían el mismo problema con los bancos. Decidí afiliarme. Ellos me persuadieron para que demandara y accedí, pues en su momento estaba convencida de que eran expertos en el tema. Asimismo, sentía que las exigencias del banco eran ilegales pues los pagos que exigían no estaban estipulados en el contrato. Por otro lado, quería evitar que mi deuda creciera, además de que ya había sido amenazada por el banco de despojarme de otra propiedad que tenía en Tepoztlán. Ya no sólo debía la deuda del departamento, sino que, con lo que había subido, ya cubría también el valor de esa otra propiedad. En resumen, iba a perderlo todo a causa de la devaluación. Fue muy frustrante porque de entrada yo no necesitaba el departamento que estaba comprando a crédito. Yo tenía mi departamento en casa de mi madre y compré otro inmueble con la intención de poder rentarlo y tener un poco más de solvencia económica. Ahora me iba a quedar sin nada. Ante esto, mi primera resolución fue demandar al banco.

Hoy estoy segura que debí esperar, porque como se sabe, con el tiempo las instituciones bancarias ofrecieron varios recursos para renegociar las deudas. El abogado que me representó en el caso fue justamente del Barzón, él no cobraba honorarios, solamente había que solventar los gastos que se suscitaban por el pleito.

Al final del día perdí la demanda. En parte fue porque quien llevaba mi caso tenía otros más y poco tiempo, además, ellos mismos estaban en el Barzón porque también estaban a punto de perder sus propiedades. Por fortuna, como parte de la negociación, el banco accedió a que pudiese vender el de-

partamento para pagar el crédito, e incluso, podía quedarme con una parte.

Luego de un tiempo logré vender el inmueble y el pago lo hizo directamente el comprador al banco, como si el departamento se hubiese vendido por primera vez. El inmueble nunca lo habité, porque, como ya mencioné, vivía con mis padres y lo rentaba para sobrevivir, así que cuando lo liquidaron solamente me quedé con una pequeña proporción de todo lo que le había invertido.

### **La devaluación**

Desde mi punto de vista, la devaluación de inicio de los años noventa simboliza la falta de oportunidades, la imposibilidad de reestructurar las deudas bancarias o, simplemente, de hacer algo para que las deudas no amenazaran el patrimonio familiar. Estuve «apanicada» por la situación, especialmente cuando en el Barzón me advirtieron que el banco podría intentar contra cualquier propiedad a mi nombre.

Pienso que la responsabilidad de estos hechos funestos es del Partido Revolucionario Institucional (PRI). Especialmente, porque en sus últimas épocas, los que nos representaron como dirigentes del país, se caracterizaron por adquirir fuertes deudas y un enriquecimiento ilícito. Baste con recordar a Carlos Salinas de Gortari.

La crisis y el error de diciembre dejaron como saldo al país suicidios, desempleo, delincuencia, drogadicción, bodegas llenas de muebles empeñados, casas y departamentos vacíos, inflación, pero sobre todo, el aumento de la pobreza. Este efecto fue homogéneo tanto para la población como para sus instituciones. De esto, los bancos no estuvieron exentos, especialmente los que estaban en manos de mexicanos.

### **El rescate bancario**

Con la crisis en pleno y la devaluación inminente, el gobierno de Zedillo decidió rescatar a la banca. La consecuencia a corto plazo fue la reestructuración de las deudas de los mexicanos. Algunas personas pactaron pagos pequeños al doble o triple del tiempo estipulado en sus contratos iniciales; otros como yo, vendieron sus propiedades, o bien, hubo a quienes se les condonó parte de la deuda. En fin, cada banco ofreció distintos modos de recuperar las carteras vencidas.

368

Al mismo tiempo se vivió un proceso en que los antiguos bancos nacionales modificaron sus nombres al pasar a manos de extranjeros. En mi caso, vi cómo Bital pasó a ser HSBC y desde mi punto de vista el cambio fue positivo, ya que el servicio era más eficiente, además de que eran más accesibles con las deudas adquiridas con Bital. Justamente, fue con HSBC que pude negociar la venta del departamento e incluso quedarme con una pequeña cantidad de su valor cuando me lo liquidaron.

Entre la población, los efectos de esta etapa nacional fueron un profundo sentimiento de desengaño y desconfianza. Las personas se sintieron abusadas, se pasó por encima de los derechos del ciudadano. Sin embargo, luego de la reestructura parece que la confianza volvió, aunque no se resolvió de fondo el problema, solamente se parchó. En el sistema la corrupción sigue vigente.



## 15 PERFIL:

HOMBRE • EMPRESARIO • CRISIS, IMPACTO DIRECTO


**CÓMO AFECTÓ LA APERTURA DE LOS MERCADOS  
A LA PRODUCCIÓN NACIONAL**

Soy empresario y llegué a tener mi propia fábrica de tenis. Mi primer negocio fue el transporte, lo inicié con ocho unidades. Le transportaba a una fábrica de tenis y zapatos. Así aprendí de ese negocio y después puse mi propia fábrica, entre 1986 y 1987. Seguí con el transporte dos o tres años más, bregando con ambos negocios. Finalmente, me incliné por los zapatos y dejé el transporte. Producía hasta 40 mil pares de zapatos al año, los cuales vendía muy bien, hasta que abrieron las fronteras en 1989. Entonces empezó a entrar al mercado producto hecho en China. Eso acabó con la industria del zapato en México. Tuve que cerrar mi fábrica en 1989-90 durante el gobierno de Salinas porque, a los microempresarios como yo, nos ponían el pie en el cuello, por la carga de impuestos que se debían pagar. Sin embargo, la gente decía que durante el gobierno de Salinas había modo de hacer dinero, porque te daban libertad para poner un negocio y levantarlo.

369

**El GATT**

El negocio de los zapatos empezó a ir mal cuando entró en vigor el GATT. Estaba relacionado con la promulgación de una ley que permitía abrir las fronteras a todos los productos extranjeros, sin cobrarles aranceles, pero a nosotros, que producíamos aquí, sí nos cobraban. Insisto, nos ponían el pie en el cuello. De esos años no recuerdo mucho las cuestiones políticas, pero tengo presente que fue cuando asesinaron a Colosio y, derivado de eso, Zedillo fue designado como

candidato sucesor y ganó las elecciones presidenciales.

370 Para iniciar mi negocio solicité un crédito en 1986-87 a Nafinsa, pero nunca me lo dieron, debido a las clásicas trabas de la burocracia mexicana, en el gobierno y sus dependencias. Para empezar, solicitaban que ya estuvieras establecido, estados de cuenta, declaraciones de impuestos y otros requisitos absurdos. ¿Cómo los iba a tener, si apenas iba a iniciar? Necesitaba el apoyo antes, para arrancar, pero me pidieron tener bienes raíces como garantía. Así que ante la negativa, inicié con mis propios recursos. Tenía algo de dinero ahorrado en el banco, mi casa y un coche que vendí. Con eso compré la primera máquina, luego otra y así. Era un buen negocio en aquel tiempo. En dos años levanté la empresa. Todo se cayó cuando entraron los chinos en 1989. No sólo a los zapateros les pegó, también a los jugueteros y muchos otros sectores.

El manejo del dinero lo hacía por medio de la chequera. Antes era bastante fácil y tenías más libertad de movimiento. Ahora te obligan a tener 20 mil pesos y pagar el 2%. La manera en que se manejaba era muy fácil, no había tantas restricciones para sacar o depositar dinero. Mi cuenta la tenía en el Banco Internacional, que luego se convirtió en Bital y ahora es HSBC. El servicio del banco Internacional era bueno. Lo conocí porque ahí me llevaron las personas a las que les trabajé como transportista. Cuando cambió a Bital, modificaron su política y pusieron algunas restricciones, como requisitos para hacer movimientos y operaciones, pero casi no se sintió.

### **La privatización de la banca**

Sobre la privatización de los bancos no sé mucho o quizá nada. Sólo puedo decir que todos los cambios siempre son en beneficio para los banqueros. Soy un ciudadano normal, por decirlo de alguna manera; me entero en las noticias que

veo, escucho o leo en el periódico, pero no me involucro. Me dedico a trabajar. Hay que comer.

Cuando era el Banco Internacional, tanto cajeros como gerentes atendían con un trato amable, gente mexicana con la idea de ayudar, trataban de ser útiles. Cuando se convirtió en Bital cambió un poquito. Como que los restringieron, no en la amabilidad, sino que era otro tipo de administración. Ahora ha cambiado todo. Seguramente porque se incrementó la cantidad de gente que atienden, ya no es el mismo trato amable. Cualquier trámite es electrónico y para mí, que soy ajeno a las cuestiones informáticas y ni tarjetas tengo, esas cosas me desagradan. Yo soy más del tipo que usa papel para todo, hago mis cheques a mano. No guardo dinero tampoco, prefiero moverlo. Los intereses que los bancos te dan por ahorrar son míseros, comparados con los que te cobran si te prestan.

371

### **El cierre de la fábrica**

El dinero rendía en aquellos años de 1976 a 1982, porque justo ahí hubo también una devaluación. Después de 1993, cuando cerré mi fábrica de zapatos y abrí mi taller, empecé a notar las restricciones y que no rendía el dinero. La vida que llevaba en aquel tiempo no es como ahora. Antes trabajaba menos y me iba de vacaciones tres veces al año. Ahora trabajo más y me voy una vez cada tres años.

Entre los impuestos y el contrabando —porque no se le puede llamar de otra manera— no tuve más opción que cerrar mi fábrica. A México llegaba zapato muy barato pero de mala calidad. Los que yo hacía podía venderlos a 7 pesos el par, con un mínimo margen de ganancia. Los chinos se vendían en 5 pesos, con impuestos incluidos. Eso nos pegó, no podíamos competir. Además, el nivel socioeconómico de la población es muy bajo, la mayoría es de clase media y baja; era mucho

pedir que gastaran 300 pesos por unos tenis, cuando había otros a 10 pesos.

372 Después de que cerramos la fábrica, vendimos todo. Antes de eso, empezamos con el problema de las deudas. Había créditos por 30 días que se alargaban a 90. Mi socio y yo quedamos muy endeudados y para pagar vendimos toda la maquinaria y los zapatos. Gracias a Dios quedamos sin deudas, pero en cero. Puse otro negocio, me esforcé y para sacarlo adelante me busqué una persona que me ayudara. Eso fue entre 1993 y 1999. Levantamos el taller otra vez. En 2003 me separé de esta persona y me quedé con mi hijo, quien ahora me ayuda. Para este taller contábamos ya con una sede propia y nos olvidamos del problema de las rentas. Debido a que conocemos del negocio y el transporte que hacemos, hemos salido adelante y de eso nos mantenemos.

Al negocio del transporte ha llegado mucha gente y ha sufrido varios cambios desde la década de los ochenta. En 1998 o en el 2000, no recuerdo bien el año, gente que fue despedida de las compañías compró unidades de carga y transporte, pensando que era un negocio fácil. Por consecuencia, se malbarató el mercado de la transportación. Aunque yo contaba con infraestructura, choferes y con los conocimientos acerca del negocio, dejé de tener clientes porque otros ofrecían el servicio más barato. Mucho tiene que ver que estas nuevas personas no pagaban impuestos, no pagaban el seguro social de sus empleados y eran negocios familiares de una unidad. Decididamente dejé el negocio del transporte porque ya no me convenía.

### **La crisis**

Con Zedillo inició la crisis económica. El dinero ya no rendía. La canasta básica se encareció mucho. Por ejemplo, mi esposa y yo solíamos ir a la tienda de autoservicio y con 800 pesos

llenábamos nuestro carrito. Después, con 2 mil 800 pesos el mismo carrito sólo llegaba a la mitad. Por la inflación pasamos de viejos a nuevos pesos, lo recuerdo bien porque te daban el 130% mensualmente por guardar dinero en el banco, de tal suerte que si se guardaba un millón, le daban un millón trescientos. Así de fácil. Cambiaron de viejos a nuevos pesos para que no se inflaran tanto los números y así restringieron muchas cosas. La situación era que antes se ganaba el dinero, sí rendía y se podían hacer muchas cosas. Ahora apenas se sobrevive.

373

Alguna vez tuvimos un problema tremendo con una deuda a una empresa en 1984-85. Compré una máquina en dólares, costó en aquel entonces algo así como 200 mil pesos. Los pagos no eran en dólares, hacíamos la conversión a pesos. Cuando ya íbamos a terminar se vino una devaluación. Todo lo que habíamos pagado se redujo a la mitad, porque el dólar subió al doble. Decidimos devolver la máquina. Había incertidumbre de si iba a subir más el dólar y la mejor opción fue devolverla, con todo y una multa. Para la gente que tenía ahorros en dólares les benefició, caso contrario a los que teníamos deudas.

Todo mundo se quejaba de la situación. En casa, mi esposa me pedía que le aumentara el gasto porque no le alcanzaba, las cosas costaban el doble. Ahora veo que es lo mismo, el sueldo mínimo no alcanza para nada. Hay gente que viene a pedirme trabajo y le ofrezco el salario mínimo, se dan la vuelta, no lo aceptan. Antes la gente era más cerrada, hoy no se deja tan fácilmente, está más despierta. Por la necesidad, solían acceder a menos garantías.

La crisis económica de México en la década de los noventa fue, principalmente, por los gobernantes, los políticos, que todo lo hacen para beneficio propio. No les interesa la gente común. Si por ellos fuera, que se acabe el pueblo. El punto es

que los dirigentes son corruptos, todos. Ni de sus nombres o apellidos me acuerdo. Pero seguro que todo el gabinete de Zedillo era corrupto.

Hay hechos que me hacen pensar que estamos en una situación económica cada vez más difícil, pero benefician a gente en el poder. Por ejemplo, en la televisión dicen que se van a gastar tantos millones para esto o lo otro. ¿De dónde salen esos millones? Pues de los impuestos que nosotros pagamos. Esa gente presume con los recursos del gobierno, pero no dice que provienen de los impuestos que nos cobran. ¿En realidad, quién está pagando todo eso? El pueblo.

374

### **FOBAPROA, CETES y Tesobonos**

A propósito del FOBAPROA y sus consecuencias supe por los periódicos y la televisión de un grupo denominado el Barzón, pero nunca busqué informarme más acerca de él. En cuanto a CETES y Tesobonos, aunque he escuchado hablar de ellos, no sé cuál es su función. La verdad me entero poco sobre esas cosas.

### **La extranjerización de la banca**

Que los bancos se hayan vuelto extranjeros me parece que es para ahorrar dinero, porque no veo otra razón para cambios y más cambios. HSBC ahora es internacional, no es mexicano, se supone que es chino. Si dejaran parte de sus ganancias a México no sería tan malo que fueran extranjeros, pero todo se lo llevan, mientras el país continúa sumido en su crisis. No soy sólo yo, toda la gente lo ve así. Por eso otros países tienen buenas economías, sus gobiernos sí son legales, no corruptos como el nuestro. Con la experiencia que ahora tengo en el negocio, cuento con más herramientas para darle a mi hijo mejores oportunidades de las que yo tuve.

## Relación con los bancos

Con el banco Bital tenía una chequera. Me ofrecieron en reiteradas ocasiones tarjetas de crédito, pero como nunca me gustó la idea, amén de los requisitos, no acepté ninguna. Provengo de una familia que no tuvo negocios. Ni mi padre o amigos hablaban de eso, menos de trámites burocráticos. Por esa razón, para mí, cualquier cosa relacionada con o que implique un trámite burocrático, me parece engorroso.

Afortunadamente, nunca me endeudé, gracias a Dios, salvo cuando saqué la primera unidad de transporte, pero esa misma me dio para la siguiente y para mantenerme. Así creció mi negocio. Esta unidad la compré con una agencia de autos y me pidieron muchos requisitos también. Pagué las unidades en lapsos de 24 meses, con el 3% de interés global, es decir, si eran 100 mil pesos el total, pagaba 103 mil divididos en el total de meses a los que se llegaba el acuerdo.

Ahora sí es problemático obtener un crédito, te piden muchos requisitos para hacer cualquier tipo de operación; seguramente es por la gente que lava dinero y hace negocios sucios. Pero para una persona como yo, que sólo mueve poco efectivo, nos apabullan. Por ejemplo, no hace mucho fui a cambiar 140 dólares, y me pidieron hasta lo que no, pero ahora así son estas cosas. Antes, era fabuloso tener dinero en el banco. En 1984 pagaban hasta el 130% de lo que se ahorraba. Por eso pude comprarme un camión en 17 millones de pesos, que después vendí en 32. Por curioso que parezca así eran las cosas antes, entre 1982 y 1986. Después fueron restringiendo todo, el gobierno fue imponiendo más impuestos. Así nos tienen ahora. Si no nos ahorcan es porque todavía les servimos vivos.

El banco sólo lo uso para trámites legales, porque ahí me depositan o cambio cheques, pero se pierde mucho tiempo. Tampoco hay más opciones por cuestiones de seguridad, si

no hubiera tanto vandalismo y se pudieran hacer las transacciones aquí o allá, sería mucho mejor. Lamentablemente, no se puede andar cargando dinero sin temor a un asalto. Para eso mejor se hacen depósitos bancarios. Son un mal necesario. Tampoco permiten cobrar un cheque mayor a 20 mil pesos, se tiene que depositar, necesariamente, se debe abrir una cuenta para poder cobrar ese cheque. Cuando inicié el negocio de los zapatos, solía hacer una o dos operaciones a la semana, ahora hago como 20.

376

A mí no me dan confianza los bancos, porque a uno de mis clientes le sacaron 500 mil pesos de su banca electrónica. Por eso sigo trabajando «a la antigüita», con cheques o efectivo. Seguramente con el tiempo mejorarán la seguridad de los bancos, porque no les conviene perder el dinero que los clientes ahorran. Para comprar nueva maquinaria hicimos varios movimientos. Le vendí mi casa a mi hijo, con un crédito hipotecario que él solicitó. Con ese dinero dimos el enganche de la máquina, a nombre del negocio. El banco nos cobró el 12% anual. Así fue la única manera en que pudimos adquirir máquinas nuevas, porque mi negocio andaba mal por la misma razón, teníamos máquinas convencionales. Fue una alternativa para no tener que solicitar un crédito para el negocio, no cubríamos los requisitos.

Después de que me negaron el crédito, otro banco me ofreció uno, pero no lo acepté, no le vi el caso endrogarme. Actualmente, sólo uso una tarjeta, le tengo miedo al «plástico», porque te endrogan con los intereses. Los impuestos son siempre el problema para los empresarios, además de la cantidad de requisitos que te piden para hacer cualquier trámite. Antes, con Salinas, no era así.

### **El aprendizaje**

Veo que en México hay forma de trabajar y hacer muchas co-



sas. No obstante, la gente sigue migrando a Estados Unidos y, a pesar de que los mexicanos tenemos cabeza, no la usamos correctamente, ése es el problema. Dicen que le va mal a quien no trabaja. Se tiene que ir cambiando de mentalidad de acuerdo a la situación y ver la realidad. Veo que la situación es prometedora, quizá porque yo tengo trabajo, eso marca la diferencia. Conozco gente que ya cerró su negocio, se quejan de que les fue mal. Pero les digo que se debe ser audaz, hay que trabajar, sacrificarse, porque sí hay modo de hacer cosas.

377

## 16 PERFIL:

MUJER • ECONOMISTA • CRÉDITO HIPOTECARIO



## CRÉDITO, HIPOTECAS Y REESTRUCTURA EN UDIS

*Soy licenciada en Economía. A lo largo de mi carrera he colaborado para distintas instituciones. Primero, fui profesora en el Colegio Español donde di clases no sólo de mi especialización académica, sino también de otras materias como introducción a las ciencias sociales. Posteriormente, colaboré en la Secretaría de Programación y Presupuesto y actualmente laboro en la Secretaría del Trabajo.*

**De la reprivatización a la crisis**

Hubo un tiempo en México en que todos nos sentíamos mucho mejor. Las personas tenían buena capacidad adquisitiva y, en mi caso, estaba al frente de una jefatura de departamento que me permitía vivir en una situación económica muy distinta a la actual. Era el momento de la presidencia de Carlos Salinas de Gortari.

Entre 1984 y 1985, los bancos otorgaban a sus clientes

excelentes tasas de interés, así que muchas personas pensaron que era más redituable tener el dinero ahorrado que tener propiedades. Recuerdo que fue tal el impacto de aquellas tasas que hubo quienes vendieron sus casas y el capital lo metieron al banco. Sin embargo, cuando ocurrió la privatización de la banca, el espejismo se desenmascaró. Las tasas de interés bajaron dramáticamente para los ahorradores, al mismo tiempo que se impulsó el uso de tarjetas de crédito en las cuales sí había altos intereses. Todo lo anterior, sumado a la reducción del horario a los empleados en las sucursales, pienso, fue lo que quedó en la memoria de la gente casi al final del sexenio.

Recién entrada la década de los años noventa, la devaluación del peso y la crisis desmintieron la idea de bonanza económica. Aquella situación tuvo su origen en malos manejos ocultos entre la transición presidencial de Carlos Salinas a Ernesto Zedillo. A nivel individual, fui una de las personas afectadas pues en aquella época acababa de acceder a un crédito hipotecario que, como deuda, terminó incrementándose a más del 100% y aún lo sigo pagando.

### **La compra de una casa ficticia**

La situación se desarrolló de la siguiente manera. Con la intención de comprar un inmueble, hice uso del crédito *Mi casita* que otorgaba Banamex. Éste se efectuaba a través de una cuenta de ahorros que los clientes abríamos con el banco. Desde el principio, el servicio dejó mucho que desear y todo el proceso resultó engorroso y atropellado. Entre otras cosas, atendían a una hora distinta a la que citaban, además de que una vez firmado el contrato y hechos los primeros pagos, no eran claras las fechas de entrega. No obstante, el deseo por ser propietaria hizo posible que fuera lo suficientemente persistente como para que la falta de formalidad del banco, e

incluso de su notario, no pesaran sobre mi decisión.

Pasaron varios meses y como no se efectuaba la entrega decidí rescindir el contrato y retirar mi dinero. Sin embargo, la respuesta no fue nada alentadora pues los funcionarios respondieron que tenía que pagar una investigación al propio banco, ya que ni la inmobiliaria ni yo estábamos facultados para que se llevara a cabo ninguna devolución. Luego de efectuar la investigación, con sorpresa nos enteramos que la inmobiliaria había hipotecado sus terrenos, por lo que no podría construir hasta que no liberara esa hipoteca. Por aquellos años, la venta de inmuebles se hacía mostrando a los posibles clientes tanto las maquetas como el terreno donde iba a construirse la propiedad. La mía era una casa pequeña. Al final, luego de los vaivenes administrativos, me entregaron un departamento, no una casa. Pensé que al menos eso era signo de un buen augurio, pero el sentimiento duró poco, ya que fue cuando se presentó la crisis de 1995 y la situación sólo empeoró.

Un año antes, hacia finales de 1994, tuve la fortuna de quedar embarazada. Decidí dejar mi empleo para dedicarme de tiempo completo a la familia, pues económicamente estaba en condiciones de hacerlo. En esos días pagaba una mensualidad de entre 650 y 700 pesos. Cuando vino la devaluación, la mensualidad aumentó a 4 mil pesos sin previo aviso o negociación. En ese momento pensé que debía ir al banco para verificar lo que estaba pasando.

En los medios masivos de comunicación se leía, veía o escuchaba, que nuestra situación económica estaba en graves problemas. Como resultado de esto y del propio endeudamiento de las personas, al poco tiempo podía percibirse que el estado de angustia iba creciendo. No olvido que inclusive algunos empresarios con deudas en dólares cerraron sus negocios, pues el peso estaba muy devaluado.

Sumando a lo anterior, vale la pena señalar que los estados de cuenta llegaban ya con el aumento de pago y sin ninguna leyenda que indicara la causa. Fue entonces que decidí ir al banco para exponer que no podía pagar aquellas mensualidades, a lo cual respondieron con una actitud muy prepotente: «Yo no sé, hágale como quiera». En ese momento sentí un profundo sentimiento de impotencia, no sólo derivado de la imposibilidad de cubrir las cuotas, sino de saber que mis ahorros y el esfuerzo invertido en tantos años de trabajo estaban en riesgo. En ese momento pensé en la opción de demandar al banco. No obstante, antes de tomar cartas en el asunto, sucedió que las propias instituciones bancarias, entre ellas la mía, lanzaron una campaña invitando a que nos acercáramos para plantear una reestructura, la cual tuvo como premisa principal convertir la deuda en UDIS.

Desde mi punto de vista, se trató de un plan mañoso. Había dos opciones, hacer pagos fijos en UDIS en el que primero se liquidaban los intereses y después el capital. La otra opción consistía en saldar totalmente la deuda, considerando el precio inicial del inmueble. De ambas, por mi situación económica, opté por la primera y creo que la mayoría tuvo que tomar esta opción. Las UDIS (Unidades de Inversión, según recuerdo) se valuaban como si un peso equivaliera a cierto número de puntos, entonces cuando las deudas se convertían, daba la impresión de que era una menor cantidad. Por citar un ejemplo, mil UDIS se convertían en alrededor de 800 pesos y con esta lógica los clientes acudían a los bancos para hacer la conversión de sus pagos. En resumen, frente a la ventanilla los ejecutivos hacían la aclaración del valor de las UDIS y los deudores efectuaban un pago en pesos que, quizás eran pagables, pero el costo de la transformación se tradujo en un considerable aumento del plazo para liquidarlas. Además, si convertías tu deuda en UDIS, todo lo que habías pagado antes

ya no valía. Así, inicialmente mi crédito se negoció a un plazo de 20 años, pero con la reestructura tuve que empezar de cero y por lo tanto se extendió a tres décadas. La razón fue el constante incremento de la tasa de interés. Las mensualidades ya no eran de 4 mil sino de 5 mil pesos, cuando inicialmente fueron de 700 pesos. Pero esto no fue todo: hubo que volver a firmar el contrato con el banco bajo las nuevas condiciones y pagar nuevamente los servicios del notario. Hoy entiendo que esta fue la manera en que los banqueros se hicieron nuevamente de capital. Se sabía de muchas casas embargadas que, aún con sus precios bajos, no se concretaba su venta. Era obvio que con la situación económica la gente no estaba en condiciones de comprarlas.

381

A raíz de aquellos acontecimientos, existieron varios casos difíciles en los que las personas, al sentir que no había salida, recurrieron a organismos como el Barzón o incluso llegaron al extremo de suicidarse. Todo esto sucedió a pesar de que los créditos se transformaron a través de novedosas formas de negociación. A la fecha, yo sigo pagando ese crédito. Ahora espero que en tres o cuatro años pueda ser por fin la propietaria de mi departamento.

### **El FOBAPROA**

Lo que recuerdo del FOBAPROA es que fue un rescate para salvar a los bancos. Siempre me quedé con esta idea en la cabeza: el gobierno salvó a los banqueros pero a nosotros no. Para la mayoría de la gente, pensar en el FOBAPROA automáticamente remite al hecho de que los bancos tenían problemas financieros y, además, se habían gastado el dinero de los ahorradores. De ahí que históricamente se entienda que este programa rescató a los banqueros y lamentablemente no a sus clientes.

Ahora a la distancia, tengo claro que en este plan hubo

malos manejos y por ende, se benefició las personas que están en el poder, especialmente, porque se rescataron causas fuera de los intereses de los ahorradores. Es decir, las circunstancias se prestaron para hacer negociaciones ventajosas a través del tráfico de influencias. Al respecto, no hay que olvidar que hubo una importante venta de empresas paraestatales donde imperó la clásica negociación: «tú, como eres mi amiguito, yo te voy a vender esto a un precio especial». La prueba de esto es que, después de la venta por parte del gobierno, esas empresas incrementaron muchísimo su valor. Entonces, no sólo a los ahorradores, sino a la población en general se nos afectó de manera dramática.

### **Los servicios bancarios**

Con base en mi experiencia, no puedo más que pensar que los bancos son una figura de usura: si eres una persona ahorradora, entonces la tasa de interés es muy baja; si eres deudor, como es mi caso, entonces las tasas de interés son elevadas. Claro, habría que anotar que también influye tu capacidad económica, y por ello, independientemente de en qué manos se encuentre la banca, hay que saber que un crédito no es una extensión de tu ingreso, sino una deuda.

### **La extranjerización**

Sé que la extranjerización es cuando los bancos son comprados por extranjeros. Lo que creo es que, después de que los bancos se nacionalizaron y luego se volvieron a vender, ahora con todo lo de la globalización, pues se están dando varias fusiones bancarias. Sé que este proceso ya se está dando. Lo que puedo decir de esto es que los bancos han bajado gradualmente la calidad de sus servicios y que, por otro lado, se ha generado mucho desempleo porque están despidiendo a personas que durante toda su vida trabajaron en el banco.

Actualmente, el que los bancos pasen a manos de extranjeros es un hecho, y lejos de una mejora en los servicios, sucede que las políticas sobre las tasas de interés se incrementaron. Al parecer ahora estas políticas no se aplican exclusivamente para México sino de acuerdo con otros países, especialmente porque a nivel mundial la economía sufre una fuerte crisis. Por lo anterior y debido a mi propia experiencia como usuaria, yo no recomiendo los bancos a menos que se utilicen con extrema cautela y siempre teniendo en mente la crisis de 1994.

383

#### 17 PERFIL:

HOMBRE • CASABOLSERO • VIVENCIA PROPIA



#### LA PRIVATIZACIÓN VISTA DESDE LOS OJOS DE UN CASABOLSERO

*Actualmente, tengo una casa de bolsa, pero mi historia con el sector financiero se remonta desde finales de los años setenta, antes de la nacionalización de la banca. Yo empecé trabajando en Banamex cuando los bancos todavía eran de capital privado. Entré en 1979 para hacer un «súper curso», en el cual nos seleccionaron a 20 jóvenes de todo el país. Era un curso de un año en el que nos decían que íbamos a ser los banqueros del futuro. Así, ingresé a una institución extraordinariamente sólida, reconocida y con un muy buen puesto. Éramos como privilegiados entre los banqueros. Estaba muy joven y me duró poco el gusto porque, en 1982, López Portillo nacionalizó la banca. A partir de ahí, se vino una desbandada espantosa, donde todos los banqueros tradicionales se salieron y se metieron a las casas de bolsa. Por eso, las casas de*

bolsa tuvieron un boom de 1982 a 1990. Crecieron enormemente. Del lado de los bancos, se inició una época de banqueros gubernamentales que tenían otro tipo de finalidades: éstos no van a hacer negocios en la banca ni de repercusión financiera para la economía real, sino que estaban ahí para cumplir con los objetivos de ciertos programas estatales y federales.

Antes de 1982, teníamos los mejores bancos del mundo. Cuando López Portillo estatizó, Bancomer, Banamex y Serfin eran ejemplos a nivel mundial de cómo administrar un banco. Venían de todas partes del mundo para ver cómo manejaban estos bancos. Los mejores banqueros del mundo estaban aquí en México.

384

### **La privatización**

A principios de los años noventa, yo estaba en una empresa llamada Operadora de Bolsa. Era la mejor casa de bolsa que había en el país. Esa casa la empujaron a que comprara un banco. Todas las casas de bolsa estaban ganando mucho dinero en ese entonces y el gobierno lo sabía. Los bancos, que estaban en manos del gobierno, dejaron muchos nichos sin atender. Además, los directores generales de los bancos eran políticos y no financieros, es decir, no eran banqueros. Con Salinas se empezó un movimiento por tratar de privatizar a los bancos y obligaron a todas las casas de bolsa exitosas y a algunos grupos industriales a lanzar algunas posturas. Las casas de bolsa que no querían les comenzaron a apretar controles, a regular permisos y les dejaban entrever que no les iban a dejar continuar con ese crecimiento que tuvieron en la década anterior. Así, vienen las subastas de Banamex, de Bancomer, de Serfin, etc. La idea del gobierno siempre fue transferir los bancos a las casas de bolsa y a los grupos industriales porque eran los que tenían el dinero para comprarlos. Lo que se buscaba era revertir lo que había hecho López Portillo y, al mismo tiempo, dar un golpe de credibilidad en el país y en el mundo.



Manuel Espinosa Yglesias quería que le regresaran Bancomer y no se lo regresaron. El hecho de que hagas una expropiación y se lo regreses al dueño anterior, quiere decir que hiciste todo mal en la expropiación. Si regresas y dices que lo hiciste como una medida general de beneficio para el país, no quiere decir que lo hayas hecho tan mal. Al contrario, estás mandando el mensaje que, por cuestiones políticas, admites que estuvo mal lo de la nacionalización y das reversa a las decisiones políticas. En cierto sentido, en la reprivatización bancaria tenían que cuidar la parte jurídica, la parte de imagen y la parte del gobierno. De esta forma, no dejaron a Espinosa Yglesias regresar a su banco.

385

Cuando subastaron Bancomer, Operadora de Bolsa ganó la subasta. Yo era un accionista chiquito, pero como estaba en el comité directivo pues ahí estaba en el chisme completo. Estábamos felices por haber ganado Bancomer, cuando de repente llegó Aspe a decirnos:

—No nos conviene que ustedes se queden con ese banco, pero vamos a darles Serfin.

—Oiga, pero nosotros queremos Bancomer.

—Pues no, les vamos a dar Serfin.

—Oiga, pero Serfin todavía está en subasta.

—No se preocupen: van a ganar la subasta.

Lo que Pedro Aspe nos vino a decir era que querían que Bancomer se lo quedara un grupo de industriales fuerte. No me acuerdo si cambiaron el sobre, o algún plan de negocios o algún pretexto, pero nos dejaron en segundo lugar y en primer lugar pusieron a un grupo de empresarios de Monterrey. En los siguientes días fue la subasta de Serfin y la ganamos. Todo esto deja ver que hubo mucho manipuleo y que fue un manejo muy político. Tanto el Presidente como el Secretario de Hacienda orquestaron perfectamente quién tenía que ganar qué. Por ejemplo, Banamex: obviamente el Presidente te-

nía muchos intereses en controlarlo con Roberto Hernández y éste se lo ganó. O sea, hubo demasiados intereses ahí. Otro ejemplo es con la familia Margáin de Monterrey: todo se lo dieron a esa familia.

386 Otro problema fue que los bancos se vendieron a precios muy altos, para los cuales la recuperación no iba a ser tan fácil. Un banco tiene que estar muy bien capitalizado para poderse mantener a flote. A pesar de que, por ejemplo, los Margáin eran gente de mucho dinero, no pudieron con el banco y lo tronaron. En el caso de Serfin, la familia Garza Sada encabezaba el grupo que compró este banco y a Operadora de bolsa. Esta familia tenía un grupo industrial que le comenzó a ir muy mal y, obviamente, empezaron a utilizar al banco para financiarse. Poco a poco comenzaron a alejar al banco de la que realmente era su función, la cual es servir al desarrollo del país. El grupo Visa, que era el de Bancomer, tampoco lo supo capitalizar y todo porque tenían un grupo industrial que requería muchísimo dinero y este grupo se «chupó» la lana del banco y lo tuvimos que vender.

En concreto, los bancos fueron mal dados y mal repartidos. Por ejemplo, una cosa es ser banquero, y otra cosa es ser bolsero, y esto es una cosa que el ciudadano común no distingue. Un «casabolsero» tiene una mentalidad muy diferente a la de banquero. El banquero es un cuate muy conservador, tradicional y ortodoxo, que busca dar prioridad a la capitalización. Por su parte, el «casabolsero» es alguien con una mentalidad de ganancia rápida y que busca una capitalización muy baja. Las mentalidades son muy diferentes y un banco necesita ser capitalizado. Todos los «casabolseros» tenían ganas de recuperar el dinero rápido y no capitalizaron. Por su parte, los industriales también tienen una mentalidad muy diferente a los banqueros y apoyaron a su grupo industrial y descapitalizaron sus bancos. En resumen, la repriva-

tización estuvo muy mal hecha, donde vendieron a precios muy altos y los dieron a personas que no eran banqueros.

### **La crisis**

Como comentaba, tiene su chiste mantener un banco. Se tiene que cuidar muchísimo el capital y los créditos. En un banco estás manejando el dinero de los cuentahabientes y del público en general, por lo que tienes que estar cuidando extremadamente tu negocio. ¿Qué pasó? Pues que los «casabolseros» se dedicaron a hacer especulaciones de alto riesgo para recuperar todo lo que habían invertido en el banco. Con la crisis mundial, los mercados nos desayunaron. En el caso de los industriales ocurrió lo mismo: los grandes grupos estaban en crisis y, en lugar de prestar el dinero a otras empresas productivas, se prestaban a sí mismos. Se vino la crisis mundial y a ninguno les alcanzó para la recuperación ni del banco ni de sus empresas. Ésta fue la razón principal. Aunado a esto, había una enorme cantidad de créditos, las tarjetas de crédito pulularon por todos lados y nadie sabía usarlas.

Al momento en que el país no tiene rumbo de hacia dónde quiere llevar su sistema financiero, cada institución financiera tiene un camino diferente. El sistema financiero es un detonador para el crecimiento real de la economía, sirve de multiplicador para la misma. Un país no puede crecer por su sistema financiero *per se*. ¿Qué pasó en esos momentos? Que querían hacer del sistema financiero el motor de la economía. Pero este sistema siempre da una economía financiera, la cual no es la verdadera economía real de productos, de empleos, de fuentes de trabajo, etc. Es nada más una creación de dinero por todas partes pero sin sustento. Fue una época de altísima especulación.

Así, sin un sistema financiero con un rumbo claro, se perturba todo el pilar que te multiplica el crecimiento. Es un

poco lo que le pasó a Estados Unidos últimamente. Desquiciaron el sistema financiero y la economía real de Estados Unidos ahora anda dando tumbos. Por eso no han crecido, porque quieren crecer sólo financieramente. ¿Qué pasa con los chinos? Que ellos tienen una economía real muy sustentada y la economía financiera les sirve para su crecimiento, pero no hacen de su crecimiento que todo dependa de su economía financiera. Es una gran diferencia.

388

### **La extranjerización**

Entonces, tronó el sistema banquero mexicano por los malos manejos y por las crisis mundiales. Comenzaron a vender los bancos y, como consecuencia, la banca se extranjeriza. Todos los bancos mexicanos los ofrecieron en todas partes del mundo, porque estaban tronados y necesitaban mucho dinero. La única excepción fue Banamex porque ahí tenían muchos intereses personales los secretarios de Hacienda. Fue el único que no se extranjerizó en un inicio. Pero, por ejemplo, cuando se ofreció Serfin, vinieron los ingleses de HSBC para ver si lo compraban. Finalmente, llegaron los de Santander y ellos pusieron todas las condiciones del mundo. Prácticamente se los regalaron. Así como se ve, a Bancomer lo regalaron a BBVA y Bital a HSBC. Los bancos mexicanos fueron vendidos a precios muy bajos, incluidos todos los activos que tenían. Además, el gobierno les compró la cartera mala. En pocas palabras, los banqueros extranjeros hicieron el mejor negocio del mundo.

Todo fue mal orquestado por las autoridades. El artífice de todo esto fue Guillermo Ortiz, quien después hizo un papel brillante en el Banco de México, pero cuando fue Secretario de Hacienda hizo un desastre y eso ya se le olvidó a toda la gente. Guillermo Ortiz es un muy buen economista y en el Banco de México demostró que lo era, pero en la Secretaría

de Hacienda, con todo mi respeto, hizo un caos. Por ejemplo, en 2000, prácticamente Santander pidió el aval de Hacienda para que les garantizaran las condiciones que habían pedido. Ortiz puso la firma. ¿Por qué no se lo vendieron a un mexicano si se estaban regalando? Yo creo que fue un error terrible lo de la extranjerización. Pero bueno, fue error tras error.

Cuando llegaron los bancos extranjeros, muchos nos salimos y nos regresamos a las casas de bolsa. La cuestión fue que los bancos extranjeros llegaron a imponer esquemas de administración muy diferentes a como se deben manejar los bancos en México. Nadie quiso seguir sus manuales y nos salimos. Ahora, los banqueros extranjeros dominan y son quienes dan instrucciones.

389

### **El FOBAPROA**

En pocas palabras, el FOBAPROA fue el peor mecanismo que he visto en mi vida para el beneficio del país. Éste fue un fondo creado para rescatar el capital de los bancos, pero en el cual se beneficiaron únicamente a los extranjeros sin que nos consideraran a todos los que pagamos los impuestos debidamente. En el FOBAPROA usaron nuestro dinero para estar financiando a los bancos extranjeros. ¿Por qué? Porque a la hora que el banco extranjero compraba, decía que no se quería quedar con la cartera mala y toda completita se iba al Fondo. Y así, al FOBAPROA pasaron todos los grandes negocios de los funcionarios que manejaron todo mal. O sea, ese dinero nunca regresó a los dueños originales y todo el Fondo se convirtió en deuda nacional. Fue el mecanismo peor aplicado del mundo.

En Estados Unidos hicieron su FOBAPROA, pero el gobierno se quedó como accionista de los bancos. Así, a la hora que los bancos van teniendo utilidades, iban liquidando al gobierno. Y bueno, se fueron rescatando a los bancos. Pero aquí en México, lo que ganaron los bancos fue para ellos y

nada para el gobierno, quien debió haberse quedado como un accionista. Fue el gran fraude del FOBAPROA: nada más se enriqueció a algunas personas y se utilizó a costillas de los impuestos de la gente.

### **Actualidad**

390 Si un país no tiene un sistema financiero sólido, no puede crecer. En mi opinión, el rezago que trae el país viene desde que López Portillo decidió nacionalizar a la banca. Es curioso pensar que cuando la banca estaba en manos de banqueros sólidos y con prestigio a nivel mundial, la economía del país iba muy bien. Ahora, si en México la economía real no está creciendo como debería es porque su sistema financiero sigue indefinido. En 1982, deshacen el sistema financiero y desde entonces nadie lo ha resuelto; no ha habido un rumbo fijo, ni claro ni cuadrado. Yo creo que hay una correlación muy estrecha; es un reflejo interesante y realmente pocos hacen la comparación.

Ahora ocurre algo interesante: el gobierno está obligando a las casas de bolsa a convertirnos en banco. De alguna u otra forma, están tratando de crear una nueva banca mexicana paralela, que esté conformada por instituciones como esta (una casa de bolsa) y que estén creando sus propios bancos.

Hay dos razones que explican esto. La primera es porque se dieron cuenta de los errores que se cometieron durante la estatización y la privatización de la banca. Después de todos estos movimientos, las autoridades dejaron la banca en manos de bancos extranjeros. Ahora están tratando de abrir posiciones para que grupos mexicanos hagan un banco. El problema es que ahora el mercado lo tienen controlado los bancos extranjeros casi en la totalidad. Éstos responden a sus matrices en el extranjero y no responden al interior del país. Ni siquiera responden por los mexicanos. Por eso, la economía real en

México no tiene dónde apoyarse y se comienza a financiar por sí misma, sin un sistema bancario que la respalde. La banca extranjera financia únicamente a los grandes corporativos y a las grandes empresas, por lo que no están apoyando a la economía real. La segunda razón tiene que ver con el lavado de dinero. Muchos no tienen un banco pero tienen una casa de bolsa. Los bancos tienen más regulación, más control, mientras que las casas de bolsa tienen más libertades. Es una forma de tratar de controlar un poco más ese problema. El punto es que nos están obligando a convertirnos en banco.

391

Nosotros somos una casa de bolsa de buen tamaño, pero muy pequeña en comparación con los grandes bancos. Por mucho que les tomes el mercado, nuestra participación será del 1%. Pero bueno, el gobierno de alguna forma quiere subsanar eso, pero van a pasar muchos años para que se empareje la situación. Para que haya un sistema financiero o bancario como el que hubo antes de 1982 yo le veo como unos 20 años para que se equilibren un poco las cosas. Todos los bancos extranjeros no dejan nada. El único que lo ha hecho muy bien es Banorte. Roberto González nunca dejó que se lo quitaran. Él nunca vendió su empresa, la capitalizó, se defendió e hizo un banco grande en medio de todos los extranjeros.

#### 18 PERFIL:

MUJER • RELACIONES INTERNACIONALES • BENEFICIADA



#### CÓMO SACAR PROVECHO DEL MERCADO INMOBILIARIO EN TIEMPOS DE CRISIS

*Soy una persona de la tercera edad que vive de sus ahorros. Hace algunos años, derivado de mi formación como instructora Mon-*

tessori, escribí varios textos dentro del rubro de la educación. Por un lado, como maestra en relaciones internacionales, también escribí obras monográficas especializadas en historia prehispánica pues tengo una gran afición por los pueblos indígenas y experiencia como guía diplomática alrededor del país. Por otro lado, vengo de una familia que se ha dedicado al arrendamiento y, gracias a la experiencia acumulada, pudimos sortear la crisis y sacarle un poco de provecho.

392

### **La reprivatización**

La desaceleración económica del país ha sido un fenómeno que se ha vivido desde 1990 de una manera muy marcada. Ya para 1992, dos terceras partes de la población, capitalina cuando menos, percibíamos las condiciones económicas del país como malas o muy malas. En general, todos los indicadores económicos no reflejaban datos positivos sobre el bienestar general de la población, a pesar de que había señales de esperanza. La promesa de consolidar los objetivos propuestos por la administración del Lic. Salinas sólo duraron un corto plazo.

Debido a que la baja de las tasas de interés afectó a muchas personas, es posible que esto funcionara como un detonador para la decisión del Presidente de volver la banca privada. De hecho, se hizo notorio que los servicios fueron mejorando. Es decir, la cultura de estos nuevos ejecutivos bancarios fue conservar a los clientes a través de un trato agradable. Además, habría que subrayar que los servidores eran personas que eran conocedoras de su trabajo de ahí que, por ejemplo, si alguien deseaba hacer alguna inversión, éstos fuesen capaces de orientar al cliente sobre el tipo de plan más conveniente a las circunstancias, es decir si convenía algo agresivo, moderado, tasa fija, e incluso, ingresar a la bolsa de valores.

Era ineludible que la gente apreciara esta buena relación



cliente-banco, especialmente si se le comparaba con la época en la que la banca fue nacional, ya que evidenciaba un círculo vicioso del empleado de gobierno que, ya fuese por el sindicato o cualquier otro factor, actuaba bajo la percepción de que era inamovible de su puesto de trabajo.

En cuanto a los ahorros, el común denominador de las tasas de interés fue que estuvieron diferenciadas dependiendo de los montos invertidos y, al final, todos eran cautivos de lo que los bancos les ofreciesen. En consecuencia, los ahorradores, si estaban informados, se adscribían al mejor postor.

393

#### **1994: la transición de poderes y la crisis**

Al final del sexenio salinista provino una recesión productiva que se reflejó en la fuga masiva de capitales. Dicha circunstancia resultó nociva porque no existía suficiente dinero para la inversión y todos esos capitales «peregrinos» depositados en la Bolsa desaparecieron, dado que normalmente son extranjeros. Como ahorrador, si se había escogido una cartera mixta (una parte destinada a la inversión de tasa fija y otra dentro de la bolsa), lo más seguro era que no se compensara la pérdida de lo arriesgado en la bolsa porque la tasa fija generaba bajos rendimientos.

En aquel periodo de transición presidencial, se percibía un ambiente muy inestable. Primero, no hay que olvidar la muerte de Luis Donaldo Colosio. Después, en marzo de 1994, vivimos el secuestro de importantes hombres de negocios como Alfredo Harp, socio de Banamex, y en abril, el de Ángel Lozada, hijo de los dueños de la tienda Gigante. También apareció el Ejército Zapatista de Liberación Nacional, que tomó San Cristóbal de las Casas y otras poblaciones chiapanecas haciendo aún más profundo ese sentido de inestabilidad. En este contexto, la instrumentación del Tratado de Libre Co-

mercio con los Estados Unidos y Canadá creó nerviosismo en los mercados de dinero y cambiarios.

394 Regresando a la cuestión de bancos, junto con el descenso de las tasas de interés y la salida de los capitales, se estima que en estos meses salieron del país alrededor de 10 mil millones de dólares, aunque no hay datos oficiales. Gracias a la amistad que tengo con un economista egresado de la Universidad de Nueva York, supe con antelación sobre la crisis. Las reservas del Banco de México habían caído en alrededor de 6 mil millones de dólares y, en el primer mes de la administración de Ernesto Zedillo, esas reservas se habían agotado. Esto fue el inicio del famoso «error de diciembre».

Durante la administración anterior pudieron tomar las previsiones necesarias para que no sucediera esa recesión económica y, a pesar de que las elecciones fueron relativamente tranquilas, la devaluación de la moneda fue inminente. Se dice que en febrero de 1994, Ernesto Zedillo sostuvo una acalorada discusión a puerta cerrada con Carlos Salinas, pues el segundo no deseaba que su mandato fuera recordado con tal problema económico venido, entre varias cosas, de la sobrevaluación del tipo de cambio. El resultado fue que no hubo acuerdos, sólo la postergación del hecho.

Cuando Zedillo, ya estando en la Presidencia, tuvo que tomar cartas en el asunto, optó por dejar que el tipo de cambio fluctuara libremente. Eso es lo que se considera el error de diciembre y a lo que llamaron «el efecto tequila». Personalmente, mi situación era angustiada, había mucha incertidumbre en todos los niveles. No importaba si se contaba con empleo o no porque se sabía que vendrían recortes de personal. Entonces, si tenían obligaciones adquiridas previamente, éstas se habían adquirido en un panorama distinto y no se sabía si podrían ser cumplidas o no. Esto, como se comprenderá, tuvo gran impacto en el sector arrendatario.

Pienso que más de la mitad de los aproximadamente 20 millones de personas que formaban la fuerza laboral del país se encontraron de un día para otro en el sector informal de la economía porque perdieron sus trabajos. Se sufrió un cambio estructural importantísimo. La economía productiva fue sustituida, en gran parte, por la de las importaciones, entonces quienes no estaban en posición de tener una compañía de importación o exportación, entraron al empleo informal para subsistir.

### **La ventaja de ser propietario en tiempos de crisis**

Desde mi bisabuelo y por tradición, en mi familia hemos sido arrendadores de casas habitación y, particularmente, de espacios para oficinas. Esta situación ha traído como consecuencia que tengamos cierta cultura del dinero dentro y fuera de los bancos, así que con el tiempo hemos cultivado estrategias para manejar nuestro patrimonio. Entre 1994 y 1996 aprendimos una gran lección. La forma en que aquella creciente inestabilidad económica nos afectó fue en los contratos, porque dependen de la inflación que aumenta mes con mes.

Cuando se es arrendador, se deben ir midiendo las posibles pérdidas y por ello, a fin de año, viene el aumento en las rentas. Es preciso ser cuidadoso y calcular dicho aumento, no sólo basado en la inflación, pues de lo contrario se corre el riesgo de quedar sin ninguna ganancia. Los contratos de arrendamiento tienen que considerar la tasa de inflación más 3 ó 4 puntos porcentuales. Otra manera de manejarlo es de acuerdo con la canasta básica y, si no, en un porcentaje específico marcado de entre un 5 u 8%. Todo esto se negocia con la persona a la que se le esté arrendando, sobre todo en un contexto de crisis, pues en ocasiones conviene más tener el inmueble ocupado, que aumentar el precio mensual por él. En este punto fue donde tuvimos pérdidas. Las personas no

sólo vieron afectado su poder adquisitivo, sino que sus ingresos comenzaron a decrecer.

396 Sin embargo, logramos sortear esas pérdidas manejando las propiedades que teníamos. El concepto con el cual operamos el dinero durante la crisis era no dejarlo en el ocio, sino hacerlo revolvente. Como ya he explicado, tuve la oportunidad de saber sobre la crisis y devaluación antes de que fuese un hecho públicamente anunciado, así que optamos por llevar a cabo varias acciones para evitar caer en desgracia y, sobre todo, en la medida de lo posible, sacar provecho a la situación. Dado que contamos con propiedades, decidimos hipotecar un par de ellas para comprar otras tantas con el dinero recibido. Esto podía llevarse a cabo con cierta facilidad dado que los bancos las habían puesto en remate. La idea era que con la nueva renta de las propiedades se fueran pagando las hipotecas y el crédito inmobiliario. Esta estrategia resultó bastante útil y ha sido un aprendizaje que, hasta la fecha, hemos replicado cada vez que es posible.

Cabe aclarar que también vale la pena asesorarse sobre planes de inversión. Como ya se ha dicho, entre 1997 y 1999 la volatilidad del mercado afectó en principio al tipo de cambio (superior al 20%) y, en segundo sitio, al sector de exportadores. Todo este grupo pidió una corrección de la apreciación del peso para impactar las exportaciones mexicanas en forma positiva, a costa de terminar con la paridad peso-dólar que se incrementó cerca de 100%. Éste fue nuestro nicho de oportunidad, por medio de la compra de dólares y la apertura de una cuenta en el extranjero pudimos capitalizarnos observando el mercado y actuando en el momento clave.

Me parece que si alguna persona tiene liquidez está en su derecho de incrementar el patrimonio personal y familiar. Creo que la gente de negocios lo que busca es ser sustentable, así que mientras más importante sea la ganancia, mejor es el negocio.

**Rescate bancario (FOBAPROA)**

Una de las razones del rescate económico fue apoyar a los banqueros, sector que, en consecuencia, fue el realmente favorecido. El supuesto bajo el que se operó fue garantizar a la gente su dinero. Con esa premisa, el gobierno inyectó capital a los bancos, mismos que, como se sabe después, se vendieron a sus homólogos extranjeros en precios irrisorios. Aprovechando tales circunstancias, hubo empresarios que también solicitaron el apoyo federal sin que formaran parte del sector rescatado. En pocas palabras, el rescate se prestó a manejos ilícitos y a un endeudamiento de talla monumental del cual parece que ni en un par de generaciones venideras quedará saldado.

397

Desde mi punto de vista, manejar un banco es uno de los mejores negocios. El secreto está en tener liquidez, usar los contactos adecuados para acceder a información financiera privilegiada y ser poco escrupuloso. Por ello, no debe extrañar que en la mesa de renegociación de deudas entre clientes comunes y banqueros, los últimos hayan siempre tenido la ventaja. Como era de esperarse, la población se mostró indignada y los medios de comunicación ayudaron a enrarecer el clima, pues durante un buen periodo el tema central fueron las consecuencias de la crisis: personas emigrando al extranjero, los suicidios y la controversia política alrededor del FOBAPROA.

El gobierno, al ver el descontento, recurrió, como en otras administraciones, a algunos programas de política social y, por ejemplo, el Presidente Zedillo continuó un esquema de financiamiento de obras públicas en zonas marginadas. Se buscaba la participación de la comunidad, de ahí su nombre, «Progreso». Dicho esquema fue un símil del programa anterior «Solidaridad».

### Extranjerización de la banca

Luego del rescate bancario y ya con la banca privada, se abrió la posibilidad de que inversionistas extranjeros adquirieran la banca mexicana. Éste fue un fenómeno muy doloroso tanto para los usuarios como para los propietarios de los bancos que no pudieron fusionarse o no supieron sacar un monto digno del negocio de toda su vida. Como ciudadanos ya lastimados por el FOBAPROA, sentimos recelo de ver cómo la identidad bancaria iba cambiando de color y, por supuesto, este efecto también se dejó ver en la dinámica de los servicios.

398

Si pienso en asignación de responsabilidades, estoy convencida que la falta de transparencia en la información impulsó el malestar general y el declive de la economía familiar. Metafóricamente, podría decirse que es como un si enfermo terminal fuera al médico y éste, por no angustiarse, ocultara al paciente la gravedad de su estado, entonces este sujeto no cuenta con la posibilidad de prepararse para enfrentar la realidad. También hay que aceptar que el gobierno y los empresarios de élite decidieron aprovechar las debilidades del ciudadano de a pie para salir avante y obtener mayor riqueza.

En la actualidad, como clientes bancarios seguimos generando extraordinarias ganancias a la banca extranjera, incluyendo en ello que nuestras condiciones contractuales siguen lejos de las que se pueden obtener en el extranjero, aun con la crisis global actual. Para poner una muestra, siempre que alguien pueda convertir su capital a dólares puede llevarlo a una cuenta canadiense o americana. En esos países, la tasa de interés es mayor, además de que su reglamentación bancaria (el FTIC) protege el capital del inversionista hasta por 100 mil dólares. Sobre el tema, en Estados Unidos, ese seguro ha subido a 250 mil dólares por persona.

Hoy por hoy, mi situación financiera, si bien es estable, no se ve que tenga posibilidades de un mayor crecimiento. No es

posible arriesgar en un portafolio agresivo, así que la opción es tener el capital en CETES, pues representan una tasa medianamente segura para mis intereses. Elegí esta alternativa gracias a mi asesor financiero. Es cierto que la característica de los CETES es la fluctuación cada 28 días; sin embargo, su vínculo con el gobierno garantiza alguna estabilidad.







## SEMBLANZAS

### JOAQUÍN ÁVILA GARCÉS

(Ciudad de México, 23 de octubre de 1953)

Estudió Ingeniería en la Universidad Iberoamericana. Realizó su Maestría en Ingeniería en la Universidad de Stanford, y posteriormente estudió un MBA en la Universidad de Yale. Se desempeñó como Director Ejecutivo y Director de *Lehman Brothers* en Latinoamérica. Ocupó diversos cargos dentro del Banco Santander. Como Director General, coordinó la adquisición del Banco Mexicano. Ha ocupado puestos importantes en diversos grupos financieros, así como dentro de la administración pública. Actualmente es director de *Capital Advisors s.c.*, consultores de *Carlyle* y también es socio director senior de *EMX Capital*.

### ENRIQUE CASTILLO SÁNCHEZ MEJORADA

(Ciudad de México, 13 de agosto de 1956)

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Anáhuac. Se desempeñó como Director del Banco Nacional de México, de la Casa de Bolsa Banamex y de Nacional Financiera hasta 1984. Posteriormente, trabajó para la Casa de Bolsa de Inverlat. En 1991 fue Director General de Seguros América y Director de Grupo Financiero Invermexi-

co. De 1997 a 2000 fue Director del *Credit Suisse First Boston*. Actualmente es consejero propietario relacionado al Consejo de Administración del Grupo Financiero Banorte, luego de la fusión a la institución con IXE Grupo Financiero, y es miembro del consejo de administración del Grupo Industrial Herdez y del Grupo de Embotelladoras Unidas (GEUSA).

**MANUEL ESPINOSA YGLESIAS**

402 *(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, ingresó al Consejo de Administración del banco de Comercio como consejero sustituto y en 1955 adquirió el 51% de las acciones. En 1959 fue nombrado Director General de la institución y una de sus primeras acciones fue afiliar a 23 bancos de la República para constituir el Sistema de 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 había 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.

**CARLOS GÓMEZ Y GÓMEZ**

*(Ciudad de México, 15 de septiembre de 1949)*

Licenciado en Administración de Empresas por la Universi-

dad Anáhuac. Ocupó distintos puestos en empresas privadas en México, como Director General, Presidente del Consejo, representante de los accionistas, entre otros. Se desempeñó como Presidente de la Asociación de Banqueros de México de 1999 a 2000. Actualmente es Presidente del Consejo de Administración del Grupo Financiero Santander Serfin.

**RICARDO GUAJARDO TOUCHÉ**

*(Monterrey, Nuevo León, 6 de mayo de 1948)*

Ingeniero Electricista por el Tecnológico de Monterrey y la Universidad de Wisconsin. Estudió un MBA en la Universidad de California en Berkeley. Ha ocupado altos cargos en distintas empresas: Banca Serfin, Grupo AXA, Grupo Femsa, Grupo Vamsa y el Grupo Financiero BBVA-Bancomer. En este último forma parte del Congreso de Administración, donde anteriormente se desempeñó como Presidente y Director General del grupo.

403

**ROBERTO HERNÁNDEZ RAMÍREZ**

*(Tuxpan, Veracruz, 24 de marzo de 1942)*

Licenciado en Administración de Empresas por la UIA. Hombre de negocios que desde su actividad profesional privada impulsó importantes reformas, como la Ley del Mercado de Valores en 1975. En 1971 fue cofundador de Acciones y Valores de México (Accival), donde ocupó el cargo de Presidente del Consejo hasta el año 2003. De 1972 a 2003 formó parte del Consejo de Administración de la Bolsa de Valores de México, de la que fue Presidente de 1974 a 1979. Roberto Hernández es cofundador del Grupo Financiero Banamex–Accival (Banacci). Desde 1991 a la fecha, mantiene el cargo de Presidente del Consejo de Administración de Banamex, del cual fue Director

General (1997-2001). En 2001 encabezó la mayor transacción corporativa realizada entre México y los Estados Unidos al integrarse Banacci al mayor grupo financiero del mundo, Citigroup. Desde 2002 forma parte del Comité Internacional de Asesoría del *Federal Reserve Bank of New York*. Actualmente es miembro del Consejo de Administración de varias empresas y de una gran cantidad de instituciones filantrópicas.

404 JORGE LANKENAU ROCHA

(Monterrey, Nuevo León, 16 de abril de 1944)

Maestro en Administración en la *Wharton School*. En 1971 se inició como analista financiero en *Financiera Aceptaciones* que adquirió el Banco de Londres y México para convertirse en *Serfin*. Fue Subdirector de Internacional Corporativo y Director de Financiamiento Corporativo. Posteriormente ingresó a *Banpaís* como Director de Tesorería, Director del Área Internacional, Director de Casa de Bolsa y Director de Planeación. Después de la estatización de la banca, fue Coordinador General de *Banpaís*. Después de 14 años en la banca mexicana, fue nombrado representante del *Bank of America* en Monterrey, donde participó activamente en las negociaciones para reducir la deuda de las principales empresas regiomontanas. En 1985, junto con un grupo de inversionistas, fundó y fue Director General de *Ábaco Casa de Bolsa*. Durante el proceso de privatización lideró el grupo que adquirió *Banca Confía*. Posteriormente y bajo la sospecha de haber cometido un fraude, fue arrestado en 1997. Después de salir de la cárcel, en donde desarrolló una serie de patentes para generar energía, retomó sus actividades empresariales.

**AGUSTÍN LEGORRETA CHAUVET***(Ciudad de México, 2 de septiembre de 1935)*

Licenciado en Relaciones Industriales por la UIA. Ingresó al Banco Nacional de México en 1958 como auxiliar de la Dirección General de lo que entonces era Crédito Bursátil. Fue Director General de Banamex y Presidente de la Asociación de Banqueros de México. Enfrentó la estatización de la banca realizada en 1982. Posteriormente y durante el proceso de privatización bancaria, dirigió la adquisición de los activos no bancarios de Banamex. Tras la nacionalización, dirigió también la casa de bolsa de Banamex que, tiempo después, se convirtió en Inverlat. Participó en la adquisición del banco Comermex. Actualmente está retirado de los negocios y es Presidente de las Alianzas Francesas de México.

405

**LUIS ROBLES MIAJA***(Ciudad de México, 28 de abril de 1960)*

Abogado por la Escuela Libre de Derecho. A partir de 1984, ocupó el puesto de Director General Jurídico dentro del Grupo Financiero BBVA para México, Latinoamérica y América. En 2007 fue nombrado Consejero y Vicepresidente del Consejo de Administración de BBVA-Bancomer. De igual forma ha ocupado diversos cargos dentro de la Asociación de Bancos de México, como Coordinador del Comité Jurídico, Presidente y Copresidente de su Comisión de Normatividad, y finalmente, desde 2009 es Presidente Ejecutivo.

**JORGE GAXIOLA MORAILA***(Ciudad de México, 16 de noviembre de 1960)*

Abogado por la Escuela Libre de Derecho con mención honorífica. Trabajó once años dentro del sector público en el

Fondo Nacional de Fomento al Turismo en el área jurídica-corporativa. Llegó a ocupar el cargo de Director Jurídico de 1999 a 1992. En 1993 se integró al área jurídica del Banco de Cédulas Hipotecarias (BCH) que posteriormente se convirtió en Banco Unión. En 1994 fue nombrado Director Jurídico de Unión y Cremi. Después, en 1995, fundó el despacho Gaxiola Calvo, Sobrino y Asociados donde estuvo a cargo también de la coordinación del Programa Jurídico de la Asociación de Bancos de México. Fue abogado externo de las instituciones financieras para negociar e instrumentar el canje de pagarés por emitidos el IPAB. Actualmente forma parte del Comité Jurídico de la Asociación de Bancos de México, al participar en propuestas y grupos de trabajo para iniciativas de leyes en el ramo financiero, mercantil y civil. Participó en el grupo de trabajo que diseñó la actual Ley de Concursos Mercantiles y actualmente en las reformas que pretenden regular el concurso mercantil de instituciones de crédito. Desde 2010, es miembro del Consejo Nacional de Bioética.

#### ANTONIO DEL VALLE RUIZ

*(Ciudad de México, 13 de agosto de 1938)*

Contador Privado de la Escuela Bancaria y Comercial. Su relación con el sector financiero data desde 1974, cuando adquirió diversas instituciones de crédito para fundar Bancrecer, de la que fue Director General y principal accionista. Bancrecer fusionó a 12 diferentes instituciones y llegó a ser uno de los bancos más importantes del país. Tras la expropiación de su banco por el gobierno de López Portillo en 1982, formó el Grupo Prime, que después adquirió Banco Internacional S.A. en 1992. Fundó también Grupo Financiero Bital, del cual fue Presidente, Director General y principal accionista hasta su separación a fines del año 2001. Un grupo de socios hicieron

mayoría y decidieron vender ese banco a una institución extranjera en contra de su punto de vista. Después de su salida del Banco Internacional, fundó el Grupo Empresarial Kaluz, S.A. de C.V., que hoy preside. Después adquirió la franquicia en México de Dresdner Bank, para convertirlo en el Banco Mexicano BX+. El Sr. Del Valle es también miembro de patronatos en diferentes instituciones educativas y museos de la Ciudad de México.

407

JULIO CÉSAR VILLARREAL GUAJARDO

(Monterrey, Nuevo León, 2 de enero de 1951)

Contador público y proviene de una familia de empresarios dedicados al acero desde hace más de medio siglo. A lo largo de muchos años, su grupo adquirió diversas empresas y divisiones de empresas públicas que fueron desincorporadas del sector público, de las cuales destaca Sicartsa. Participó en la puja por Banpaís durante el proceso de privatización bancaria. Con un interés ya menor en ese banco, logró que se le otorgara una nueva concesión para establecer el banco Afirme a finales de 1994. Actualmente continúa en dicho banco.







LA PRIVATIZACIÓN BANCARIA, CRISIS Y RESCATE DEL SISTEMA FINANCIERO 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 septiembre de 2011. Para componer el libro se utilizó el programa Adobe InDesign CS2 y las tipografías Quadraat y Bodoni Ornaments. Diseñado por el Centro de Estudios Avanzados de Diseño, A.C.: [www.cead.org.mx](http://www.cead.org.mx).

