

Enrique Cárdenas Sánchez

MANUEL ESPINOSA
YGLESIAS

ensayo sobre su historia intelectual



CENTRO DE ESTUDIOS



ESPINOSA YGLESIAS



Página anterior:

Don Manuel

Espinosa Yglesias

(1909 - 2000).

Enrique Cárdenas Sánchez

MANUEL ESPINOSA
YGLESIAS

ensayo sobre su historia intelectual



CENTRO DE ESTUDIOS ESPINOSA YGLIAS

Directorio del CEEY

Dra. Amparo Espinosa Rugarcía
Presidente

Lic. Amparo Serrano Espinosa
Vicepresidente

Mtro. Julio Serrano Espinosa
Secretario

Sr. Manuel Serrano Espinosa
Tesorero

Dr. Enrique Cárdenas Sánchez
Director Ejecutivo

D.R. © 2007

Centro de Estudios

Espinosa Yglesias, A. C.

Av. Las Flores 64-A, Col. Tlacopac

Álvaro Obregón, C.P. 01040, México, D.F.

www.ccey.org

ISBN 968-9221-00-0.

Primera edición, 2006

Impreso en México.

Índice

8	Introducción
16	I. El origen de su carácter y rasgos de su personalidad
38	II. Del negocio micro a la visión macro de los negocios
58	III. De banquero a hombre público con visión de estadista
82	IV. El giro por la estatización bancaria
90	V. Su agenda de pendientes y propuestas
96	Conclusiones
102	Bibliografía
106	Cronología biográfica

Manuel Espinosa Yglesias: *Ensayo sobre su Historia Intelectual*

Introducción

El Centro de Estudios Espinosa Yglesias está dedicado a la investigación y discusión de los grandes temas nacionales. Su misión es generar ideas para enriquecer el debate informado y el proceso de toma de decisiones sobre aquellos asuntos trascendentales en la vida socioeconómica, educativa, jurídica y política del país, con vistas a formar especialistas, informar e influir la opinión pública, y para que el poder público tome mejores decisiones a favor de los mexicanos. Esta misión está inspirada en las ideas y el pensamiento de Manuel Espinosa Yglesias que a pesar del tiempo siguen vigentes y son de plena actualidad. Don Manuel participó a lo largo de su vida en la discusión de los grandes temas que preocupan al país, desde su perspectiva empresarial y filantrópica. Manuel Espinosa Yglesias fue sin duda uno de los empresarios mexicanos más destacados del siglo XX. A partir de los años treinta desarrolló gradualmente la compañía de exhibición cinematográfica más importante del país y participó en la producción de cientos de películas, algunas de las cuales alcanzaron fama mundial en su época y se siguen exhibiendo el día de hoy. A mediados de los años cincuenta se incorporó al sec-

tor financiero y ahí construyó un banco con cobertura nacional, que pocos años después se convirtió en el más grande del país y el más importante de América Latina. Y en el camino también se convirtió en uno de los filántropos más importantes de México, al incursionar en la promoción del arte y nuestras raíces, la educación y la salud. Esa posición le abrió acceso privilegiado a la élite política y económica de su tiempo, con alto reconocimiento social. A lo largo de los años ofreció diagnósticos y perspectivas de temas de la empresa, del trabajo, de la acumulación del capital y del crecimiento económico. También compartió sus opiniones sobre algunos sectores clave de la economía, sobre educación, filantropía, el estado de derecho y la política. Si bien la estatización bancaria de 1982 lo despojó de sus negocios, su voz continuó siendo escuchada con atención hasta su muerte el 9 de junio de 2000.

8|9

Este ensayo es el primer producto específico del Centro de Estudios Espinosa Yglesias. Su objetivo es explorar la evolución del pensamiento de Manuel Espinosa Yglesias para brindarle al centro de estudios su sustento ideológico y una guía para su desarrollo. Al conocer mejor la vida intelectual de Don Manuel, el centro encuentra sus raíces, que le darán fuerza para crecer y dirección para enfilarse al rumbo a horizontes deseados. La vigencia del pensamiento de Don Manuel le da vigor y validez al quehacer de esta nueva institución. Establecer un centro de investigación con el nombre de una persona pero sin saber su propia ideología, equivale a ignorar su fundamento, su trascendencia, su aportación al desarrollo del país. Equivale también a que no haya ninguna relación entre la persona y la institución. Y en este caso existe dicha relación pues su origen proviene directamente de Don Manuel: su hija Amparo y sus nietos Amparo, Julio y Manuel Serrano Espinosa decidieron constituirlo, ponerle su nombre y contribuir al desarrollo de sus ideas y anhelos desde su perspectiva individual. Además, el financiamiento del centro proviene de los recursos de la Fundación Espinosa Rugarcía, o Fundación ESRU, la cual a su vez procede del legado que Don Manuel dejó para filantropía.

Este ensayo presenta un esbozo de la historia intelectual de Manuel Espinosa Yglesias. Como es natural, su pensamiento evolucionó a lo largo de su vida, y fue determinado por sus propias

circunstancias personales y familiares, así como por su desarrollo empresarial. Para comprender de dónde vienen estas ideas, es necesario primero escudriñar en el origen y características de sus rasgos personales y de cómo se formó el carácter. Por su naturaleza, esta exploración es parcial y puede parecer excesivamente anecdótica, pero brinda alguna luz sobre la forma de ser de la persona y ciertas creencias y actitudes. Pero este no es un ensayo psicológico, ni tampoco pretende adentrarse en su vida personal o familiar. Sólo algunos de los valores son de esa índole y más bien la mayoría tiene que ver con lo público. Trata, por tanto, de su pensamiento como empresario, como banquero y como hombre público con visión de estadista que además observaba al país y al mundo con sagacidad, autoridad moral y una visión clara.

10 La primera sección del ensayo trata sobre el origen de sus valores y carácter. A partir de algunos episodios de su vida, de sus discursos, escritos, entrevistas e interlocuciones con la prensa cuidadosamente conservados por su hija Amparo a lo largo de muchos años, se desprenden aquellas ideas principales y la forma como éstas evolucionaron. También nos percatamos de la evolución de su pensamiento económico, político y social al revisar someramente su vida empresarial, que fue sumamente larga y productiva a pesar de dejarla prematuramente y contra su voluntad por la estatización bancaria. La segunda sección del ensayo presenta el inicio de la vida empresarial de Don Manuel. Empezó a la edad de 20 años por la muerte de su padre, con un negocio pequeño pero respetable en la industria cinematográfica, que entonces estaba en sus albores. Trabajó en el cine casi 30 años. Lo conoció a fondo, innovó, aprendió el manejo empresarial desde lo más elemental y en la operación diaria, hasta la representación de la industria en diversos foros. Lo hizo con base en su esfuerzo, dedicación, inteligencia y con apoyo de otras personas, especialmente de Guillermo Jenkins, lo que le dio otras vivencias y le inculcó nuevas ideas. La sagacidad, audacia y ambición de crecer de Don Manuel le permitió avanzar desde la administración de un negocio pequeño hasta el desarrollo de uno enorme. Hizo su fortuna en el negocio de los cines y se convirtió en su protagonista más destacado.

Mirando hacia adelante comenzó una nueva actividad en la ban-

ca y escaló a otra plataforma. Una que le permitió pasar de una realidad local o regional a una visión nacional, e incluso internacional. Transitó de un negocio circunscrito a una industria, por cierto fascinante y en ascenso vertiginoso en sus primeros años, a una rama de la economía con impacto nacional y con efectos multiplicadores en todos los demás sectores. Su importancia como cabeza del Banco de Comercio, uno de los bancos más grandes del país, lo convirtió en una figura pública de relevancia, si bien ya se le conocía por su trabajo en la industria cinematográfica. Este paso, que se desarrolla en la tercera sección del ensayo, significó para Don Manuel un avance cualitativo que le dio acceso a otras esferas de la vida no sólo económica sino también política. Se convirtió en uno de los representantes más prominentes de la iniciativa privada. Al hablar, no lo hacía generalmente a título personal, sino en representación formal e informal, pero no por ello menos real, del sector privado. Esta experiencia le abrió el horizonte y las perspectivas que pronto lo llevaron a otro lugar, todavía de mayor influencia y con presencia nacional e internacional.

II

De empresario se volvió un estadista sin cartera del poder público. Y como tal participó en diversas polémicas nacionales sobre temas trascendentes para la economía del país. El momento era propicio. Fueron épocas clave en las que se decidió, en varias ocasiones, el derrotero que debía tomar México. Se hablaba sobre el papel promotor del Estado, la apertura a la inversión extranjera y el endeudamiento, la disciplina fiscal y la lucha contra la inflación. La retórica populista era suelo fértil para la discusión económica y la confrontación de ideas, aunque en un ambiente político más bien cerrado. Por su parte, los años setenta fueron de gran crecimiento para Bancomer y se concretó la fusión entre sus partes para convertirse en banca múltiple. Se construyó el Centro Bancomer y el horizonte se veía muy promisorio. Se buscaba conquistar nuevos mercados e incursionar en otros países, hasta hacer de Bancomer el banco más importante de las naciones de habla hispana.

Pero estando en la cúspide le llegó nuevamente la amenaza que lo había perseguido desde años atrás, cuando el gobierno había intervenido la industria cinematográfica congelando precios y favoreciendo el monopolio estatal en la producción y distribución de pe-

lícitas. Aquel negocio se hizo menos atractivo y Don Manuel con el tiempo lo dejó. Se convirtió entonces en dueño de Bancomer, o en su socio mayoritario, gracias en parte a que los accionistas principales amenazaron al gobierno con abandonar el banco y, como se verá más adelante, terminaron por hacerlo. Las autoridades, para no permitir la intimidación, apoyaron a Don Manuel en su consolidación como director general y socio mayoritario. Su hija Amparo considera, como hipótesis, que por esa misma razón perdió el banco: ¿quién iba a decir que 27 años más tarde esa misma argumentación se usaría en su contra?; ¿quién iba a pensar que “ahora sí” el gobierno se sentiría “acorralado” y Don Manuel, junto con los demás banqueros, serían separados del negocio y eliminados de esta manera? La estatización lo tomó por sorpresa. Con su porte sereno muy particular recibió el golpe.

12

Poco después, en el área filantrópica, recibió otro revés en la Universidad de las Américas. No quiso desfallecer. Por años intentó recuperar algo de lo que tenía, de lo que había sido suyo, pero ahora, inexplicablemente, no podía conseguirlo. Trató de adquirir algunos de los negocios que tenía el banco al momento de la estatización: no lo dejaron. Cuando intentó regresar a Bancomer (o adquirir cualquier otro banco) durante la reprivatización: tampoco. Sólo logró retomar la Universidad de las Américas para apoyarla decididamente. Volcó una parte importante de su energía en la UDLA y en el establecimiento del Museo Amparo y de otras obras, estando a la cabeza de las fundaciones Jenkins y Amparo.

La estatización de la banca no modificó su visión sobre los negocios o la economía. Más bien, como se destaca en la cuarta sección del ensayo, la estatización le otorgó la libertad completa para expresarse como quisiera y donde quisiera. Al dejar de representar a alguna organización como Bancomer o la Asociación de Banqueros, Don Manuel se sintió más libre y la estatización fue sometida a una dura crítica. Después, las elecciones presidenciales de 1988 pusieron en evidencia la fragilidad del sistema político, sus vicios y carencias, los que también analizó de manera muy crítica. Finalmente, el proceso de reprivatización de la banca volvió a demostrar muchos de los problemas del sistema y las enormes consecuencias que tuvo para personas, organizaciones y la sociedad en general. Entonces la

visión de Manuel Espinosa Yglesias sobre el Estado mexicano, sobre su sistema político y las características que lo definen, fueron explicadas. No se sabe a ciencia cierta qué pensaba Don Manuel sobre la política y el Estado mexicano antes de la estatización. Lo que sí está claro es que subrayó entonces la importancia de la democracia, de contar con leyes adecuadas y de que todos, incluso y sobre todo las autoridades, debían estar sujetos a la ley. Insistió en la importancia de la división de poderes y de contar con mecanismos adecuados para que cualquiera de ellos pudiera controlar los abusos de los otros dos.

13

A lo largo de los años tocó muchos otros temas desde su perspectiva empresarial. Habló (e hizo) mucho sobre educación (especialmente la superior), sobre salud (con la construcción y financiamiento de la Clínica Monte Fénix), sobre turismo y cultura (la excavación del Templo Mayor y la construcción y sostenimiento del Museo Amparo), entre muchas otras cosas. Intellectualmente era un hombre liberal, avanzado en su visión del mundo y del papel de la mujer en la sociedad, en la importancia de la democratización de la propiedad de las empresas y de los clientes bancarios. Este liberalismo se expresaba también en la economía, pero no a ultranza. Favorecía el mercado como instrumento de asignación de recursos, pero justificaba la intervención del Estado en casos especiales. Por ejemplo, creía en el poder de la política económica para dirigir los esfuerzos a las actividades más rentables socialmente, especialmente aquellas que generaran más empleo. Aun los subsidios eran aceptables en casos excepcionales. Sin embargo, al final pensaba que cada actor de la sociedad debía jugar su papel; debía haber respeto y entrega, trabajo y responsabilidad, apego a la ley y equilibrio para impedir abusos por parte de la autoridad.

Para finalizar, la última sección del ensayo trata sobre su “agenda de pendientes y propuestas” que nos dejó a todos los mexicanos. Esto es algo que resulta muy interesante y debe destacarse: Don Manuel, sin decirlo explícitamente, escogió una serie de temas que en su opinión eran los más trascendentes y los dejó como un testamento de tareas por realizar al término de su vida. La primera agenda de investigación del centro de estudios se nutre en buena medida de este “testamento”.

Al hacer esta valoración de su pensamiento, se consolida la base sobre la cual se crea el Centro de Estudios Espinosa Yglesias (CEEY). Esta nueva institución estructura y establece su marco ideológico y su agenda de investigación inspirados en la vida y pensamiento de Don Manuel, enriquecidos por las ideas y perspectivas de los patronos de la Fundación Espinosa Rugarcía, quienes le están dando origen. Pues si bien Don Manuel no decidió específicamente establecer un centro de estudios e investigación como éste, su hija Amparo y sus nietos Amparo, Julio y Manuel Serrano Espinosa así lo han decidido. Herederos de una conciencia social y de su interés genuino por México, los patronos de la fundación han elegido esta forma de seguir su obra y, también, de preservar su memoria y su enorme contribución al México del siglo XX.

14 Finalmente, debo señalar que la escritura de este ensayo no hubiera sido posible sin la enorme tarea que significó la recolección, organización y cuidado de toda la información hemerográfica, documental y de entrevistas a personajes que realizó la Dra. Amparo Espinosa Rugarcía durante muchos años. Esa información es la base de este ensayo. Pero además, la amistad y apoyo de Amparo siempre fueron alicientes fundamentales para la realización de este trabajo, por lo que le estoy muy agradecido.



Mi padre –perdona el orgullo de hijo–, fue un hombre extraordinario. A lo largo de mi vida lo he imitado y lo he evocado; siempre ha sido un ejemplo y una inspiración.¹

I. El origen de su carácter y rasgos de su personalidad

Los valores que profesa cada persona son fundamentales para su desenvolvimiento cotidiano pues marcan la pauta de su comportamiento. No se trata de los valores morales únicamente, sino de creencias, actitudes, formas de ser, visión de la vida y del lugar de la persona en este mundo. Así considerados, el conjunto de los valores y el carácter de una persona constituyen la base para comprender su ideología y permiten adentrarse en su manera de pensar en la práctica. La persona no ejerce o vive sus valores en forma abstracta sino concreta y eso marca sus rasgos de personalidad.

Por lo general, una persona adapta su concepto particular de un valor a su vida personal, y es así como lo vive. Es decir, cada quien “define” o tiene su propia concepción de su valor, incluso lo “adapta” según las circunstancias que observa o le toca vivir. De alguna forma, el conjunto de estos valores definidos o alterados por la persona se reflejan en los rasgos de su personalidad. Normalmente, estos rasgos y la forja del carácter se

¹ Manuel Espinosa Yglesias, “Mi colaboración al pensamiento de México”, en Carlos Véjar Laclave y Amparo Espinosa Rugarcía (eds.), *El pensamiento contemporáneo en México*, México, Editorial Porrúa, 1974, p. 152.

adquieren en el medio donde se viven los primeros años, en donde se tienen las primeras experiencias.

Manuel Espinosa Yglesias no fue ninguna excepción: los valores iniciales los tomó de sus padres en primera instancia, cuando niño, e incluso de sus abuelos. A su padre lo respetaba y siempre fue para él un ejemplo y una inspiración. Trató de evocarlo cuanto pudo y a pesar de haber tenido sólo 20 años cuando murió, su padre fue una gran influencia para él.² Su madre también fue su modelo, sobre todo en la austeridad y forma sencilla de vivir. Provieniendo de una familia muy acomodada, Doña Guadalupe Yglesias vivió ciertas penurias cuando sus hermanos dilapidaron la herencia familiar y por ello mantuvo su postura de cuidar lo que tenía, desde la comida guardada bajo llave en la despensa, hasta su precaución de haber retirado del banco los depósitos que tenía en pesos oro justo antes de que éste fuera desmonetizado en julio de 1931, lo que hubiera significado una enorme pérdida del patrimonio familiar.³ Don Manuel, como llegó a ser reconocido por muchos en su tiempo, vivió en forma austera en lo personal. Siempre tuvo una sola casa y viajaba en un solo coche, aunque en su casa había varios más para el servicio. Sólo por necesidad médica, cuando contaba con 87 años, adquirió una casa en Cuernavaca, en la que pasaba la mayor parte de la semana, y un departamento en Nueva York. Sus padres lo nutrieron de los sentidos de honestidad y de justicia, de la ética del trabajo individual y del realismo ante la vida. De ellos aprendió la importancia del ahorro y la previsión, así como la perseverancia para lograr los objetivos.

El padre de Manuel Espinosa Yglesias, el Dr. Ernesto Espinosa Bravo, tenía un sentido de honestidad que iba mucho más allá de lo que implica el cumplimiento de la ley. Con motivo de una deuda a largo plazo contraída antes de la Revolución que gravaba sobre todo su patrimonio, Don Manuel le preguntó a su padre por qué la había pagado en oro y no en billetes revolucionarios que tenían un va-

16|17

2 Ibid.

3 Seguramente por su experiencia previa, la madre de Don Manuel presintió el peligro de quiebra bancaria que existía durante la Gran Depresión. Por ello retiró sus depósitos y guardó las monedas en las galerías de las cortinas de su casa. Ello impidió una merma enorme de los ahorros familiares pues los bancos sólo pagaron el 30% de los depósitos en oro después de su desmonetización. Ibid., p. 151 y Roberto Vallarino, "Don Manuel Espinosa Yglesias. Biografía", México, 1992, pp. 10-11 y 22-23.

lor mucho menor. ⁴ Su padre le contestó: “Hubiera defraudado a mis acreedores, yo pago siempre mis deudas en la moneda en que las contrato”. Ante la insistencia de su hijo en el sentido de que hubiera podido pagar, legalmente, con esos billetes y después, cuando ya se hubiese recuperado, sin presiones, cubrir la diferencia en oro como una deuda moral, el Dr. Ernesto Espinosa le contestó: “Al buen pagador no le importan prendas. Si yo muriera y ustedes, mis descendientes, no pagaran, sería injusto que se enriquecieran a costa de mis acreedores”. ⁵ Algo equivalente ocurrió cuando el teatro Variedades, que era propiedad de la familia Espinosa pero que estaba rentado a un Sr. Jennings, fue incendiado a causa de la oposición política que el Dr. Espinosa representaba para el gobernador José Sánchez. Tanto el padre de Don Manuel como la voz popular en Puebla coincidían en que se trataba de una intimidación a la actividad política de Don Ernesto. Pero a pesar de las sugerencias de su abogado de que era posible legalmente hacer pagar la reconstrucción al arrendatario del inmueble, el Dr. Espinosa prefirió cubrir él mismo y con muchos trabajos el gasto de la reconstrucción. No le parecía correcto, aun cuando fuera legal, que el arrendatario pagara, pues el incendio se debía a sus convicciones políticas que lo enfrentaban con el gobernador. Este sentido de honestidad para con los demás, a pesar de que la ley no lo obligara, impactó fuertemente a Don Manuel. ⁶

Así, la defensa de las propias convicciones fue también un valor que su padre le infundió a Don Manuel. Para el Dr. Espinosa, sostener sus convicciones fue muy costoso pues el incendio significó prácticamente la quiebra. Sólo su entereza y decisión para asumir riesgos le permitieron levantarse de ese golpe. También sufrió amenazas de muerte y hasta un secuestro, que fue por estricto móvil económico, pero no llegaron a amedrentarlo. Las amenazas de muerte eran serias pues en esos días el inspector de Policía, de apellido

⁴ La Revolución llevó al atesoramiento de las monedas de oro y de plata, que fueron sustituidas por billetes emitidos por los gobiernos provisionales. Al terminar el conflicto, estos billetes perdieron su valor, pero en principio se podían seguir utilizando legalmente. Véase Enrique Cárdenas Sánchez y Carlos Manns, “Inflación y estabilización monetaria en México durante la Revolución”, en *El Trimestre Económico* 56, núm. 221, México, 1989.

⁵ Manuel Espinosa Yglesias, “Mi colaboración...”, *op. cit.*, p. 153.

⁶ Roberto Vallarino, *op. cit.*, pp. 6-9.

Camarillo, mató a unos diputados locales. Esa misma persona fue la que amenazó al padre de Manuel Espinosa Yglesias. Afortunadamente, el presidente Álvaro Obregón envió tropas para imponer el orden en el estado y la amenaza terminó. ⁷ Los que conocimos a Don Manuel sabemos que defendía sus puntos de vista, aunque fueran contrarios a la opinión pública o a los estereotipos históricos. Por ejemplo, fue prácticamente el único empresario de importancia que defendía la entrada de la inversión extranjera en los años sesenta, cuando lo común era su rechazo por el gobierno y por los empresarios, aunque por razones distintas. Otro ejemplo es la defensa vehemente que hacía en los años setenta y ochenta de la preferencia de contar con socios externos en lugar de acreedores. Incluso acuñó la frase: “Más valen socios que acreedores”, lo cual era contrario a la política nacional. Esta idea la defendió por más de 40 años, en momentos en que el país se estaba endeudando fuertemente, y en contra de la opinión generalizada. ⁸

19

Junto con la defensa de sus ideales y convicciones, también observó en su padre la importancia de defender sus derechos. Como él mismo dijo: “La idea de mi padre era no dejarse de los fuertes, defender siempre sus derechos y ser amable con los débiles”. ⁹ Y Don Manuel permanentemente defendió sus derechos y muchas veces lo hizo arriesgando su patrimonio y su prestigio personal. Al tener finalmente la mayoría de las acciones del Banco de Comercio, después de enormes esfuerzos y años de trabajo, reclamó su derecho de manejar el banco a pesar de la oposición amenazante de los demás consejeros. Algunos de ellos habían sido los fundadores del Banco de Comercio y lo amenazaron con renunciar y provocar la caída del precio de las acciones, lo que lo habría arruinado, y la posible quiebra del banco. También luchó férreamente cuando defendió los derechos de la Fundación Mary Street Jenkins que él presidía, ante los atropellos que sufriera en la Universidad de las Américas al inicio de los años ochenta. La lucha que libró en esa ocasión puso en juego su prestigio personal e hizo valer su autoridad moral en la defensa de los derechos de la Fundación Jenkins. Quizás el ejemplo

⁷ *Ibid.*, cap. 1, p. 6 y Manuel Espinosa Yglesias, “Mi colaboración...”, *op. cit.*, p. 155.

⁸ Véase la sección “De empresario a hombre público con visión de estadista”, más adelante.

⁹ Manuel Espinosa Yglesias, “Mi colaboración...”, *op. cit.*, p. 155.

más elocuente es la defensa que hizo de Bancomer ante la nacionalización de la banca en 1982. Como se verá más adelante, Don Manuel interpuso diversos recursos legales y realizó numerosas gestiones al más alto nivel para evitar la estatización de Bancomer, aunque todos fueron infructuosos. Además, su oposición a la medida aparentemente le valió una mayor enemistad con el gobierno, lo que le costó mucho posteriormente.¹⁰

20 Su padre también le infundió a Manuel Espinosa Yglesias el amor por el trabajo y el desprecio a la ociosidad. Nadie podía estar en casa sin estudiar o trabajar. Incluso, desde los 11 o 12 años tuvo su primer empleo, que consistió en poner la publicidad en el telón del cine Variedades. Al salir Manuel de la secundaria, por “aburrimiento y desilusión” según sus propias palabras, su padre lo mandó a trabajar en su empresa principal, la Compañía Telefónica del Comercio, lo que constituyó su primer trabajo real. Cuando el Dr. Espinosa vendió su empresa a la Telefónica y Telegráfica Mexicana, el joven Manuel se quedó sin empleo y su padre lo envió a trabajar a su casa matriz en la ciudad de México, cuando tenía 19 años de edad. No duró mucho tiempo en esa empresa por considerar que estaba “mal organizada” y pronto regresó a Puebla. Tampoco tardó mucho sin trabajo pues, ya sin estudiar, Don Ernesto lo presionó para que rápidamente se ocupara. Manuel Espinosa Yglesias se contrató entonces como trojero en la Hacienda de los Veramendi. Algún tiempo después recibió una carta de su padre en la que le informaba que estaba enfermo de muerte y que le encargaría los negocios de la familia, pues no deseaba que su hermano mayor, Ernesto, dejara sus estudios de abogacía. Don Manuel regresó a su casa a Puebla el 22 de diciembre de 1929. Se encargó de los negocios a partir del 1 de enero de 1930, y su padre falleció el 31 de marzo de ese año. A partir de entonces, siempre trabajó en negocios propios.¹¹

10 Para una información más detallada sobre estos episodios, véase Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer. Logro y destrucción de un ideal*, México, Planeta, 2000, pp. 37-57 y 167-169; véase también Enrique Cárdenas Sánchez, *Don Manuel Espinosa Yglesias*. UDLA, una esperanza, una realidad, Cholula, Puebla, Fundación Universidad de las Américas Puebla, 2000, pp. 52-71.

11 Marcos T. Águila, Martí Soler y Roberto Suárez, “Trabajo, fortuna y poder. Manuel Espinosa Yglesias, un empresario mexicano del siglo XX”, México, 1994, cap. I, pp. 23-24.

Más tarde, fue influido fuertemente por la personalidad de William O. Jenkins. Amigo de ajedrez de su padre, cónsul honorario de los Estados Unidos en Puebla, y empresario y personaje controvertido en su época y hasta nuestros días, Jenkins era una figura importante en los negocios de esa entidad. El joven Espinosa recibió de él mucho apoyo y le aprendió el valor de la confianza, la astucia para los negocios y que era preferible tener socios a tener acreedores. Sus allegados dicen que Don Manuel no le tenía confianza “a nadie”. Sin embargo, él daba una gran importancia en hacerse digno de la confianza de los demás, especialmente sus socios, y en más de una ocasión dio muestras de una gran confianza en el ámbito de los negocios. Aparentemente, pudo establecerse una confianza mutua con “Don Guillermo”, como se le decía al Sr. Jenkins en Puebla. El primer negocio que hicieron él y su hermano Ernesto con Guillermo Jenkins fue una sociedad para establecer un circuito de cines, construyendo uno en Guadalajara y adquiriendo otro en Toluca. Cuando los hermanos Espinosa fueron a recibir el anticipo de un préstamo que le hizo Jenkins a la nueva sociedad, de 300 mil pesos, no tuvieron que firmar ni un solo papel o recibo. Ante su sorpresa, Guillermo Jenkins les dijo: “Si son capaces de tomar ese dinero, no son hijos de su padre”.¹² Queda también claro que Don Manuel apreciaba el que se le tuviera confianza cuando cita en su contribución a *El pensamiento contemporáneo de México*, el texto de una carta que le envió 12 años después Guillermo Jenkins, en la que lamenta, este último, una desavenencia entre ambos ya que ello “pudiera tener como consecuencia, una disminución de la intimidad y confianza que siempre (los) ha ligado”.¹³ Fue sin duda debido a esa confianza que Guillermo Jenkins dejó a Manuel Espinosa Yglesias como presidente de la Fundación Mary Street Jenkins al momento de su muerte en 1963. Así, a partir de su primer encuentro, desde que Don Manuel tenía 31 años, la confianza de Jenkins hacia él fue floreciendo y más adelante le fue correspondida. Esta confianza entre ambos perduró y sobrevivió muchas pruebas que las circunstancias les impusieron.

21

¹² *Ibid.*, pp. 24-25.

¹³ Manuel Espinosa Yglesias, “Mi colaboración...”, *op. cit.*, p. 157.

Manuel Espinosa Yglesias creía en la confianza como un valor fundamental en los negocios. Por ejemplo, cuando hizo una socie-

dad con la compañía química Du Pont de Nemours, en la que por ley 51% de las acciones debían estar en manos mexicanas, los abogados habían escrito un contrato tan minucioso y complicado que aún después de días de negociaciones, no se ponían de acuerdo. Don Manuel apeló al valor de la confianza para llegar a un arreglo con el director internacional de la compañía, el Sr. Sam Carpenter III, dándole su palabra de que si había alguna diferencia entre ellos no utilizaría el privilegio de la mayoría de las acciones. Después de discutir el asunto, ambos redactaron un contrato de apenas cuatro cuartillas, basado en confianza, con el que trabajaron por más de 25 años. Debido a la estatización de la banca, Du Pont le compró sus acciones en 1985 y le ofreció una cena en Washington como reconocimiento por la exitosa sociedad que habían tenido. ¹⁴ Asimismo, en su libro póstumo, le atribuyó el éxito de la fusión de los bancos afiliados en 1977 para convertirse en un solo banco, Bancomer, a la confianza que se había ganado a lo largo de los años: “Si logramos tanto en tan poco tiempo (haber realizado las 35 asambleas de accionistas para aprobar la fusión en sólo una semana), fue porque había confianza entre todos los miembros de nuestro sistema bancario y todos y cada uno sabían, de antemano, que los cambios y procedimientos que les proponíamos no tenían más fin que el de hacer más productiva la institución y, con ello, beneficiar a los accionistas”.¹⁵ Cabe mencionar que otro caso en que Don Manuel también tuvo confianza en alguien más fue con Enrique Cárdenas, entonces rector interino de la Universidad de las Américas. Apenas unos meses después de haberlo conocido, le dio por primera vez dinero personal para pagar los gastos de la institución en medio de un grave conflicto que ocurría en octubre de 1985: sólo le firmó un recibo en una hoja de papel, por más de 200 millones de pesos, sin ningún valor legal, lo que equivalía a los gastos de operación de la universidad durante dos meses. ¹⁶

Manuel Espinosa Yglesias creía en la importancia de saldar sus deudas económicas y morales. Esto se hace evidente cuando Guillermo Jenkins quiso vender el Ingenio de Atencingo por la creciente intervención gubernamental en el sector azucarero y los conflictos

¹⁴ Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer...*, op. cit., pp. 60-62.

¹⁵ *Ibid.*, pp. 109-110.

¹⁶ Enrique Cárdenas Sánchez, *Don Manuel...*, op. cit., p. 66.

agrarios y laborales. ¹⁷ Don Manuel le hizo el “favor” de comprarlo junto con otros inversionistas poblanos, aun cuando la adquisición era una operación riesgosa en lo económico y en lo político. Se sentía en “deuda” moral con Jenkins por todo el apoyo y confianza que le había ofrecido a lo largo de años. Y a Don Manuel no le gustaba deberle favores a nadie. Por ello ofreció comprarle Atencingo aun sin la experiencia que requería un negocio tan complejo y de tal magnitud, de un tamaño mucho mayor al que estaba habituado. ¹⁸ Años más tarde, no quiso dejar ningún cabo suelto y poco antes de su muerte finiquitó su relación de negocios con Guillermo Jenkins. Posteriormente, el personal de la Fundación Mary Street Jenkins conmemoraba cada año la muerte de su fundador con un pequeño evento en el cementerio donde están sus restos en Puebla; sin ninguna necesidad, Don Manuel también promovió la edición de un libro que exoneraba a Jenkins de la duda sobre su secuestro, el cual apareció muchos años después de su muerte. ¹⁹

23

Un caso interesante es el de Don Salvador Ugarte, fundador del Banco de Comercio en 1932. A pesar de tener la mayoría accionaria a partir de 1955, Don Manuel dejó a Don Salvador como director general del banco por algunos años. Cuando finalmente el Sr. Ugarte se retiró de la Dirección General en 1958, Don Manuel decidió no ocupar el puesto por todo un año, a pesar de que le correspondía, por un “purito” personal. ²⁰ No se sabe cuál era ese “purito” personal, pero pudo ser la idea de darle su lugar a Don Salvador o también que no quiso ocupar la Dirección General en tanto no vendiera la Compañía Operadora de Teatros (COTSA), de la cual era gerente, pues sería hasta entonces cuando podría dedicarse plenamente al banco y actuar realmente como su director general. ²¹

Don Manuel esperaba lealtad de sus colaboradores y la exigía. No perdonaba la deslealtad hacia él. Pero al mismo tiempo la estimaba mucho de quienes se la otorgaron en las buenas y en las malas, como lo demuestra su trato especial a su colaborador más cercano y de tantos años, Álvaro Conde. Él fue el único miembro del Consejo Direc-

¹⁷ Marcos T. Águila, Martí Soler y Roberto Suárez, *op. cit.*, cap. V.

¹⁸ *Ibid.*, cap. IV, pp. 4-5.

¹⁹ El libro en cuestión es de Roberto Ruiz Harrell.

²⁰ Juego de palabras a partir de la expresión “purito personal”.

²¹ Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer...*, *op. cit.*, pp.76-77.

tivo que renunció a Bancomer cuando fue estatizado. Su hija Amparo comenta que su padre fue sobre todo leal a sí mismo y nunca se traicionó. Tenía fe en sí mismo y estaba seguro de lograr lo que se proponía. Desarrolló enormemente su fuerza de voluntad. Daba gran importancia a lo que él hacía, a sus intereses y propósitos. Se fijaba metas y las perseguía hasta lograrlas. Sabía cómo era y en qué creía. Hizo lo que estuvo de su parte para cumplir lo que consideró su destino.²²

24 El origen del valor de la filantropía de Don Manuel se remonta a su padre y a la influencia de Guillermo Jenkins. De su padre, dice que hacía el bien a todos los que podía. Por ejemplo, relata que cuando llegó la influenza española a Puebla ofreció sus servicios como médico, aunque ya no ejercía la profesión.²³ Guillermo Jenkins lo impactó fuertemente cuando decidió dejar toda su fortuna a una fundación de beneficencia, con excepción de una pequeña parte para las necesidades de su familia.²⁴ Manuel Espinosa Yglesias fue filántropo con el dinero ajeno que le fue confiado y con el propio. Sirvió como presidente de la Fundación Mary Street Jenkins desde 1963 hasta 1995; su liderazgo le permitió a la fundación expandir el monto de los donativos que dio, al tiempo que prácticamente mantuvo el valor real de su capital.²⁵ Don Manuel siempre consideró que el patrimonio de una fundación, si bien había sido legado por una persona particular, dejaba de pertenecer a esa persona o a su familia para convertirse en un patrimonio para beneficio de la sociedad, es decir, éste no constituía una forma alternativa de herencia que sería propiedad individual de los herederos, sino un legado que debía dedicarse a los objetivos planteados por el fundador, independientemente de quién dirigiera la fundación. Al mismo tiempo, era imperativo que el patronato cuidara el valor real del patrimonio para evitar su descapitalización con el paso de los años, evitando su eventual desaparición. Éstos eran los dos principios rectores de su filosofía en

22 Varias conversaciones del autor con Amparo Espinosa Rugarcía, 2005.

23 Roberto Vallarino, *op. cit.*, p. 3.

24 Manuel Espinosa Yglesias, "Mi colaboración...", *op. cit.*, pp. 164-166.

25 El capital se vio fuertemente reducido por la venta obligada de las salas de cine de la Constructora e Inmobiliaria, S. A., al gobierno a un precio muy por debajo de su valor. Manuel Espinosa Yglesias, "A la opinión pública" (comunicado de prensa sobre la Fundación Mary Street Jenkins), 1999.

cuanto a la administración de las fundaciones.

No obstante la influencia de Guillermo Jenkins, Don Manuel tenía sus ideas muy particulares sobre filantropía. Al respecto, la consideraba algo positivo, pero sólo después de la generación de empleos. Incluso llegó al extremo de afirmar que la filantropía no debería existir en México, pues era más importante que ese dinero se utilizara para crear trabajo para la gente. Fundamentó su argumento en que México no tiene tantos recursos económicos, tanta riqueza, y que por tanto sería preferible utilizar el capital en la creación de empleos permanentes que llevaran bienestar a más mexicanos. ²⁶ Tampoco concordaba con el Sr. Jenkins en el hecho de que éste hubiera dejado prácticamente toda su fortuna a la fundación y sólo el dinero indispensable a sus descendientes para educación y salud. Por ello, cuando anunció el establecimiento de su propia fundación en 1977, Don Manuel comentó que lo había consultado con sus hijos, quienes habían estado de acuerdo en que la estableciera. En vida realizó obras de interés social y público de envergadura, como la excavación del Templo Mayor en la ciudad de México, el establecimiento de una clínica para el tratamiento de adicciones, un museo de arte precolombino y colonial en la ciudad de Puebla y varias obras más. Al final dejó una cantidad importante para continuar su obra.

Para Don Manuel, su concepto de justicia era dar a cada quien lo que le correspondiera y no malgastar los recursos disponibles. Su hija Amparo menciona que su padre era muy legalista, pues tenía esto en cuenta en todo lo que hacía y trataba de estar siempre dentro de la ley, ²⁷ pero tampoco se excedía en prestaciones que no estuvieran contempladas en ella. En Bancomer modificó políticas para adecuarse plenamente a la legalidad y ser justo. Era la práctica común en el medio bancario de la época despedir a las empleadas que resultaran embarazadas, pues por ley se debía otorgar “incapacidad” por maternidad, lo cual no le convenía al banco. A pesar de la oposición que enfrentó en el banco y hasta en su casa, Don Manuel modificó la política pues se negaba a “mandar a una muchacha a la prostitución, al aborto o al suicidio”, implicaciones que consideraba relacionadas con la polí-

²⁶ Roberto Vallarino, *op. cit.*, último capítulo, sin número de página.

²⁷ Amparo Espinosa Rugarcía indica que su padre declaró todos sus bienes con fines fiscales, incluso los que tenía fuera del país y que podía haber omitido.

tica prevaleciente. Además, decía, “era de ley”. También cambió la política de Bancomer de pagar sueldos base muy bajos y el resto en bonos trimestrales de “desempeño”. Le parecía una práctica injusta para los empleados e incorrecta por parte del banco pues “jineteaba” los sueldos del personal y se aprovechaba en caso de jubilación o despido. Redujo significativamente la varianza de los tabuladores pues su poca homogeneidad daba lugar a discrecionalidad de los jefes y se incumplía el ordenamiento legal de que a igual trabajo debe de retribuirse el mismo pago. Tampoco consideraba adecuado hacer una ceremonia para entregar la gratificación anual al personal, que era parte de su salario. No sentía que la gente debía darle las gracias al banco (y menos a él en lo personal) por algo que ellos habían ganado bien: ellos no le debían nada al banco. Pero al mismo tiempo, un empleado que recibía su salario y prestaciones de acuerdo con su contrato no tenía por qué reclamarle nada al banco: éste le había cumplido, de la misma forma como el empleado se había ganado su salario.²⁸

26

Manuel Espinosa Yglesias liquidó a sus hermanos del negocio de los cines a petición de ellos mismos por diversas amenazas, y años más tarde, a su hermano Guillermo.²⁹ Este último le firmó una carta que también iba firmada por su madre, como testigo, en donde decía que estaba conforme con el finiquito. Es interesante el hecho de que pidiera que la carta fuera firmada también por su madre, como insinuación de que no deseaba que el día de mañana le pudiera reclamar (como probablemente haya ocurrido con sus otros hermanos, que fueron liquidados en un inicio). No le gustaba que se dudara de su sentido de justicia.³⁰ Finalmente, la idea de que la justicia era darle a cada quien lo que le correspondía estuvo con Don Manuel hasta el final. Como ya se mencionó, cuando le pagaron con bonos de indemnización

28 Roberto Vallarino, *op. cit.*, pp. 101-102; Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer...*, *op. cit.*, pp.64-68.

29 Tras el asesinato de un competidor en el negocio de los cines en 1941 y de una amenaza directa a Don Manuel, la familia Espinosa Yglesias decidió vender sus acciones al Sr. Jenkins, a pesar de que Manuel no estaba de acuerdo. Después de rechazar la oferta, el Sr. Jenkins le prestó a Manuel un dinero para que éste liquidara a sus hermanos, quienes aceptaron el ofrecimiento. Sólo su hermano Guillermo siguió en el negocio al lado de Manuel por un tiempo. Marcos T. Águila, Martí Soler y Roberto Suárez, *op. cit.*, cap. IV, pp. 7-10.

30 Manuel Espinosa Yglesias, “Mi colaboración...”, *op. cit.*, p. 169.

sintió que ese dinero no era enteramente suyo, sino que también pertenecía a los demás accionistas minoritarios que no habían recibido ninguna indemnización por su participación en la propiedad del banco, así fuera muy pequeña.

Manuel Espinosa Yglesias tenía un sentido particular de la solidaridad, derivado de su profesión empresarial. Su manera de ser solidario, como empresario, era a través de la creación de empleos y de que la gente tuviera una vida digna (aunque también hacía caridad, sobre la que nunca hacía comentarios, y de acuerdo con su hija Amparo, era más solidario en las malas que en las buenas). Prefería esto a dar caridad, pues un empleo significaba un ingreso permanente, mientras que una limosna era únicamente transitoria. Este principio se observa en toda su trayectoria de negocios, cuyo objetivo máximo era la creación de empleos, como medio para combatir la pobreza y distribuir el ingreso y la riqueza, para que la gente tuviera lo que necesitara y de esta manera fuera feliz. ³¹ Por esto mismo el crecimiento económico era fundamental:

27

31 *Ibid.*, pp. 158-159.

32 Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer...*, op. cit., p. 85.

33 Manuel Espinosa Yglesias, "Mi colaboración...", op. cit., pp.158-159.

Siempre he creído que el capital ha de cumplir un fin social y que este fin consiste, sobre todo, en crear empleos. La misión fundamental del empresario es ésa: crear fuentes de trabajo. Amasar una fortuna con el solo fin de dilapidarla en lujos y placeres es, en mi opinión, un vicio imperdonable y un crimen moral, sobre todo en un país como el nuestro, en el que si algo falta es el empleo. ³²

Y sigue diciendo:

A mi juicio, quien crea empleos ayuda en mucho a la realización de la persona humana —ya que sin estar cubiertas las necesidades primarias es difícil lograrla— quien con su actividad genera ingresos para decenas, cientos de gentes, también engendra gozo [...] Me enorgullece haber sido hombre de empresa. Me enorgullece que mi éxito personal haya significado progreso para muchos miles de compatriotas. ³³

Incluso en lo personal, Don Manuel consideraba que el dinero, la fortuna material, debía esencialmente servir para crear empleos:

El dinero, aunque parezca algo material, es un concepto espiritual. El hombre

de empresa goza los negocios viéndolos crecer como si fueran niños. El dinero no vale la pena si no hay vocación por cosas como el éxito del negocio y la generación de empleos. El común de la gente piensa que el dinero propicia la caída en malas conductas y excesos, pero a un empresario bueno, honesto, no le alcanza el tiempo para pensar en eso [...] Para destruirse, realmente con poco dinero un ser humano se puede hacer pedazos: actualmente con 100 mil dólares cualquiera se revienta el hígado con alcohol o puede quedarse impotente con una gran cantidad de mujeres. Éste es el dinero que no es constructivo. 34

28 Cerca del final de su vida, a sus casi 90 años, cuando el que escribe tuvo la oportunidad de preguntarle cuál había sido su principal logro, él, sin vacilar, contestó de inmediato: “Haber creado más de 50 mil empleos productivos y permanentes”. Sin embargo, su sentido de solidaridad evolucionó aún más en sus últimos años: ya no era suficiente para un empresario crear empleos y pagar impuestos, ahora era necesario también comprometerse con la lucha contra la marginación y la pobreza, con el apoyo al desvalido y con la educación y la salud. 35

Don Manuel era muy mexicano. Le gustaba su país más que ningún otro y siempre consideraba que se le debía amar y construir en él pues era el país de sus hijos y de sus nietos. Y así lo mencionaba en sus presentaciones públicas a los empleados y funcionarios de Bancomer, y en cualquier otra ocasión en que fuera propicio. Sin embargo, reconocía también las carencias y lo importante que era asomarse al extranjero para incorporar lo mejor de otros países en el bienestar nacional. Y así como la creación de empleos era una obsesión y un objetivo fundamental, una vara con la que medía la contribución de un empresario o la relevancia de una política, era igualmente importante para él que el esfuerzo debía hacerse para México. Era necesario crear empleos en México y veía mal el despilfarro del dinero en el extranjero. Don Manuel era muy mexicano y nacionalista, en la connotación amplia del término. Gustaba de la comida mexicana en general y poblana en particular, el arte, la arquitectura y la literatura de México. El retrato de cuerpo entero de su esposa y el de su hija Amparo se los encargó a Diego Rivera, en el momento en que el pintor era controvertido políticamente pero reconocido como un gran artista. Pero más allá de eso, y a pesar de

34 Roberto Vallarino, *op. cit.*, pp. 81-82.

35 Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer...*, *op. cit.*, p. 225.

que algunos podrían pensar lo contrario por su preferencia de que México se relacionara más con los Estados Unidos, o bien porque aceptaba abiertamente la entrada de inversión extranjera, Manuel Espinosa Yglesias era muy nacionalista. Creía en el estrechamiento de relaciones económicas y políticas con los Estados Unidos pues consideraba que siempre era mejor asociarse con un vecino rico que con uno pobre; también estaba a favor de la inversión extranjera por su impacto positivo sobre la economía del país y por la competencia que pudiera acarrearle a las empresas mexicanas que tendrían que mejorar su rendimiento. Es decir, su relación con el extranjero era siempre visto en términos de beneficio para el país. Por ello estuvo tan de acuerdo con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.³⁶

29

Asimismo, se “asoció” con estadounidenses para impulsar la Universidad de las Américas, con el fin de construir una gran universidad para México y para hacerla la mejor de América Latina. Don Manuel pensaba en forma global, siempre buscando lo mejor de la tecnología y de los avances en otras organizaciones mundiales, pero actuaba dentro del marco nacional y por México. Se comparaba primero con sus competidores en México, pero siempre tenía aspiraciones a sobresalir internacionalmente. Por ello estableció representaciones de Bancomer en Europa, Asia y América, y por eso tenía relaciones con personajes internacionales. Las mejores pruebas de su nacionalismo fue que su dinero heredado lo dejó en México y las fundaciones filantrópicas que generó hacen su trabajo fundamentalmente aquí. Por ello también señaló en su libro póstumo su irritación cuando al salir de la breve ceremonia en que “entregó” la estafeta de Bancomer a su primer director general como banco del Estado, vio una bandera nacional que había sido colgada del techo del Centro Bancomer y que cubría dos o tres pisos:

36 *Ibid.*, pp.
213-217.

37 *Ibid.*, pp.159.

Entendí que era una manera de simbolizar la “nacionalización” de la banca, pero aun así el hecho me irritó. ¿Cuándo no había sido Bancomer un banco mexicano, creado por mexicanos y con capital mexicano? ¿O qué, acaso, nuestra enseña patria no nos pertenecía ya a todos y era un solo símbolo gubernamental? 37

Estaba indignado por la insinuación de que él no era mexicano o no se había comportado como tal.

30 Pero ¿de dónde sacó Manuel Espinosa Yglesias el carácter, la forma de ser que lo llevó tan lejos? ¿Qué circunstancias marcaron su vida y su manera de ver el mundo? Aparentemente, su estancia como trojero en la Hacienda de Don José de Veramendi, antes de cumplir los 20 años, fue trascendental. De acuerdo con su hija Amparo, su padre tenía que sobreponerse a sus características físicas, biológicas, pues era una persona delgada, relativamente pequeña, tenía invertidos sus órganos internos y su cabeza nunca le acabó de cerrar. Él quería demostrar a los demás que él podía, que tenía la fuerza para sobreponerse y por lo tanto se acostumbró desde niño a hacer un doble esfuerzo. Cuando su madre lo visitó en la Hacienda de los Veramendi y lo encontró muy delgado y enfermo, consiguió que su padre le permitiera regresar a Puebla para curarse pues “lo quería hacer hombre, pero no a costa de su vida”. Don Manuel dijo que su madre exageraba, que no era realmente necesario pues no estaba tan mal. Evidentemente, su estado de salud era muy malo, pero aun así decidió quedarse y seguir adelante, como una muestra de su determinación de impedir que los problemas de salud lo detuvieran. Según sus propias palabras, también se veía enfermo por el temor que le tenía a un campesino de la hacienda, quien lo molestaba y se burlaba de él. De modo que, cuando recibió la carta de su padre invitándole a regresar a su casa, decidió enfrentar la situación:

Ese mismo día decidí enfrentar al peón que me intimidaba. Y me preparé con toda calma. Nunca he sabido manejar una pistola, pero de todos modos me la puse. El campesino —un hombre muy alto y fornido— trabajaba en el patio formando las yuntas de las mulas y ahí, enfrente del administrador llamado Juan Caso, lo llamé para que entrara a la troje conmigo. Casi a la hora del almuerzo le dije que nos quedáramos ahí para terminar el trabajo. Se negó y yo intenté forzarlo, tomé un palo y le di un golpe en la frente. Cuando me vio dispuesto a sacar la pistola se tiró al suelo pidiéndome que no lo fuera a matar. Había logrado vencerlo y, con ello, mi miedo. Me sentí mucho mejor, más fuerte. 38

Años más tarde recordaría que justamente ese incidente marcó el

momento en que comenzó a forjar su carácter. Después, también tuvo dificultades en la industria cinematográfica con el sindicato, con los productores, con la competencia y con el gobierno.³⁹ Estos episodios le enseñaron que era muy importante demostrar valentía, pues cualquier muestra de duda o temor simplemente fortalecía a los oponentes.

Así, en muchas ocasiones, Manuel Espinosa Yglesias mostró valor, incluso arriesgó su vida. Esto también lo aprendió de su padre, quien había tenido que enfrentar amenazas de diversa índole: fue secuestrado por dinero, intimidado por sus ideas políticas e incluso perseguido. En cuanto a Don Manuel, por ejemplo, cuando tomó posesión del Ingenio de Atencingo en compañía de sus socios, hubo un motín de cientos de campesinos y de obreros para linchar al hijo del administrador a quien se acusaba de haber matado a siete campesinos en un jacal. En esa ocasión se presentó, junto con uno de sus socios del ingenio, Moisés Cosío, con los revoltosos para dar la cara. Después de tres horas de diálogo muy difícil y tenso, a punto de derramarse la sangre pues hasta le arrojaron un puñal, lograron apaciguar a los quejosos. Salieron vivos de milagro.⁴⁰

Otra forma de expresar valentía fue en los negocios, cuando tomó opciones de alto riesgo e incertidumbre. Por ejemplo, al tomar el control de COTSA, que estaba perdiendo mucho dinero, él arriesgó su patrimonio;⁴¹ o bien cuando arriesgó más de la mitad de su capital al tomar la Dirección del Banco de Comercio, a los 46 años de edad. En esa ocasión, los consejeros principales del banco (varios de ellos sus fundadores) lo amenazaron con renunciar si mantenía el control y dirección que había asumido al detentar la mayoría de las acciones, lo cual podría generar pánico entre los cuentahabientes y desplomar el valor de las acciones.⁴² Cabe resaltar que Don Manuel reconoció en todos sus escritos públicos la valentía de su esposa en ese momento, al apoyarlo y estar de acuerdo en que no cediera ante las presiones de los consejeros del Banco de Comercio, quienes eran personajes de la época.

39 *Ibid.*, p. 78.

40 Manuel Espinosa Yglesias, "Mi colaboración...", *op. cit.*, p.163, Roberto Vallarino, *op. cit.*, pp. 72-73.

41 Manuel Espinosa Yglesias, "Mi colaboración...", *op. cit.*, p.160.

42 *Ibid.* pp. 167-168 y Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer...*, *op. cit.*, pp. 37-43.

43 También por esos años del decenio de 1950 se enfrentó a los productores de cine y a los trabajadores del Sindicato de Trabajadores de la Industria Cinematográfica frente al presidente de la República. Ya enfrente del primer mandatario defendió su punto de vista: que el suyo no era un monopolio de la exhibición de películas y mucho menos que por ello estuviera en crisis el cine nacional. Fue a tal grado convincente que ganó el pleito y por el momento lo dejaron en paz, aunque se dio cuenta de que la industria tenía un futuro más bien incierto y era mejor desligarse de ella. 44 Así, Manuel Espinosa Yglesias afirmaba en 1974:

[Estoy] consciente de que la vida es un eterno desafío y que, para triunfar, lo que cuenta, no es una cadena ininterrumpida de aciertos, sino un saldo positivo. No se puede ser infalible, máxime si se está actuando. Lo más que se puede hacer es aprovechar los errores y así enderezar la marcha. 45

32

Manuel Espinosa Yglesias fue audaz en los negocios y en casi todas sus iniciativas. La forma como adquirió el control del Banco Cinematográfico, y por tanto de COTSA, para Jenkins, en 1943, fue resultado de su inteligencia, sagacidad e incluso suerte. El caso de la toma del control accionario del Banco de Comercio es semejante: adquirió acciones de un socio minoritario para llegar así a la mayoría y control de la empresa. 46 En ambos casos queda de manifiesto su agudeza mental y claridad de visión. La audacia convive con la valentía y con la aceptación de riesgos, como ingrediente indispensable para el éxito. Pero a pesar de ser tan sagaz, Amparo Espinosa Rugarcía ha llegado a pensar que, quizá, su padre mostró cierta ingenuidad en un evento fundamental: la estatización de la banca. Su hija Amparo piensa, como hipótesis, que el gobierno le “dio” y le “quitó” Bancomer por

43 Roberto Vallarino, *op. cit.*, p. 95.

44 *Ibid.*, pp. 54-56.

45 Manuel Espinosa Yglesias, “Mi colaboración...”, *op. cit.*, p. 170.

46 Don Manuel convenció a Guillermo Jenkins para adquirir la Operadora de Teatros, que controlaba la mayoría de los cines en el país, pero sus accionistas directos no querían vender. Don Manuel tuvo que adquirir el control de empresas que a su vez controlaban algunas acciones minoritarias de COTSA para lograr su objetivo. En el caso de Bancomer, Don Manuel adquirió acciones de un socio minoritario, Manuel Senderos, para Guillermo Jenkins, de quien posteriormente adquirió las acciones para lograr el control del banco. Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer...*, *op. cit.*, pp. 20-29.

la misma razón: el gobierno lo apoyó cuando adquirió la mayoría del Banco en 1955, pues “no podía permitir que un grupo particular lo amenazara al renunciar los consejeros del Banco de Comercio simultáneamente y provocar un pánico que pondría en peligro al sector financiero y a la economía del país”. Incluso Don Rodrigo Gómez, entonces director general del Banco de México, le ofreció suficiente liquidez en la eventualidad de que el público acudiera a retirar sus depósitos. De manera similar, en 1982, el gobierno consideró que el grupo de banqueros tenía excesivo poder y que éstos eran los causantes de la fuga de capitales. De todos ellos, Manuel Espinosa Yglesias era uno de los más prominentes y con autoridad moral, un personaje con fuerza y liderazgo. El grupo de banqueros podría parecer amenazante al gobierno. Amparo piensa que quizá por esa razón el gobierno estatizó la banca, y de paso, le arrebató el banco a su padre. Incluso cuenta que su madre le pronosticó a su esposo años antes la pérdida del banco. Le decía: “Te lo van a quitar”. Según Amparo, su padre pudo haber sido un tanto ingenuo al pensar que podía seguir expandiendo el banco y con ello su fuerza, sin que el gobierno hiciera nada al respecto. Pero él pensaba que el éxito que tenía era también de México y que el gobierno lo debía compartir. Lamentablemente fue todo lo contrario, debido a la crisis económica que se vivía. El gobierno se sintió amenazado y “traicionado” por los banqueros y, al igual que años atrás, no “permitió” que nadie pusiera al gobierno ni al país en una situación difícil.⁴⁷

A pesar de su audacia, Don Manuel era consciente de sus limitaciones. Amparo Espinosa Rugarcía menciona que, en realidad, su padre reconocía sus límites, sus carencias, y respetaba a quien las podía subsanar. Por ello muchas veces consultaba gente experta en diversos temas, hasta en decoración, pues sabía que él no tenía talento para todo. Cuando financiaba películas confiaba en la capacidad y profesionalismo de los productores para que hicieran “sus” películas; él no leía argumentos

47 De hecho existen diversas hipótesis en cuanto a las razones que tuvo el presidente López Portillo para estatizar la banca. Véanse algunas de ellas en Carlos Bazdresch Parada, “La nacionalización bancaria. Argumentos, causas y consecuencias”, en Gustavo del Ángel-Mobarak, Carlos Bazdresch Parada y Francisco Suárez Dávila, *Cuando el Estado se hizo banquero. Consecuencias de la nacionalización bancaria en México, México, Fondo de Cultura Económica, 2005. (Lecturas. El Trimestre Económico.)*

ni guiones, ni se involucraba en el rodaje mismo de las películas. Respetaba esos espacios y así podía exigir resultados. ⁴⁸ Por ello, prefería corregir a los productores sin meterse en el contenido de la película, y tenía a los mejores de la época: Bustillo Oro, Fernando de Fuentes, Miguel Zacarías, los hermanos Rodríguez Tello. ⁴⁹ Eso mismo ocurría con la administración de la Universidad de las Américas. Daba lineamientos muy generales pero definitivamente no se involucraba en la operación cotidiana; eso lo dejaba a la administración. Esta actitud también se debía a la creciente confianza que otorgó al Consejo Universitario y a la Rectoría con el paso del tiempo. Esa humildad era muy importante y, de alguna manera, le permitió avanzar.

34 Manuel Espinosa Yglesias era pragmático y realista. Veía con claridad las cosas y actuaba en consecuencia para obtener resultados. Conocía la naturaleza humana y por lo tanto no esperaba demasiado de la gente. Insistía en siempre tener los pies en la tierra pero eso no le impedía imaginar el futuro. Al contrario, lo podía hacer con realismo y a menudo fue muy certero. Para lograr lo que se proponía se valía de una férrea fuerza de voluntad, que le permitía hacer una cosa y dejar de hacer otra. Y ello era cierto tanto en los negocios como en su vida personal. Por ejemplo, decidió aprender inglés a los 43 años, y lo logró, y francés entrados los 70; si necesitaba dejar de comer grasa lo hacía de inmediato, o si decidía dejar de fumar, también lo hacía de un día para otro. Él pensaba que la fuerza de voluntad es una cualidad que “por fortuna se puede desarrollar”.⁵⁰ La fuerza de voluntad suele estar acompañada por el seguimiento estricto de rutinas de vida y de trabajo. Don Manuel se levantaba a la misma hora, hacía ejercicio, desayunaba y comía a la misma hora siempre. Era absolutamente, o más bien obsesivamente, puntual. Su hija Amparo dice que ello realmente implicaba un rito que seguía casi religiosamente.

Como manía curiosa, Don Manuel “ponía a prueba” permanente a los demás. En una entre-

⁴⁸ Marcos T. Águila, Martí Soler y Roberto Suárez, *op. cit.*, cap. V, pp.18-19.

⁴⁹ Y ello redituaba en éxito económico. La idea era controlar la distribución para financiar la producción de películas mexicanas de calidad sin perder dinero. De 400 películas que financió, sólo perdió en tres y no mucho. Roberto Vallarino, *op. cit.*, pp. 46-49.

⁵⁰ Manuel Espinosa Yglesias, “Mi colaboración...”, p. 150.

vista que tuvo con otros socios y con Guillermo Jenkins, no puso al tanto de los antecedentes del asunto al Sr. Jenkins, para constatar hasta dónde llegaba la confianza que éste le dispensaba.⁵¹ Enrique Cárdenas, como rector de la Universidad de las Américas, también fue sujeto a este tipo de pruebas en varias ocasiones, como cuando le preguntó a quemarropa qué opinaba de alguno de sus colaboradores más cercanos. Amparo Espinosa Rugarcía menciona que su padre también la “probaba” todo el tiempo en diversas circunstancias, como para asegurarse de su comportamiento esperado. En una ocasión le hizo un préstamo. Ella, al ver que su padre no le cobraba, le preguntó por qué. Su padre le contestó que estaba esperando para ver si ella, por sí misma, le pagaba la deuda. Don Manuel no creía en la amistad profunda, salvo muy pocas excepciones. Según él mismo lo mencionó, su incredulidad en la amistad sincera probablemente se debió a un incidente de la infancia:

35

Recuerdo que, de niños, mis hermanos y yo teníamos muchos amigos; tanto, que llenábamos una fila entera del cine Variedades. Domingo a domingo, nuestros amigos disfrutaban gratis de las películas que se exhibían en la sala de mi padre. Vino el incendio y el teatro quedó en ruinas. Nuestros compañeros, nuestros fieles amigos, recorrieron los escombros, nos dijeron una que otra palabra de condolencia y desaparecieron. A los pocos meses de la conflagración ya no teníamos amigos. Esta experiencia me dejó un sabor amargo y una huella muy profunda. Es probablemente lo que explica mi cortedad para hacer amistades.

A partir de ciertos episodios de su vida, y de algunos de sus propios testimonios hechos en diferentes momentos y épocas, se ha intentado descubrir cómo Don Manuel desarrolló su carácter, su forma de ser y sus actitudes ante la vida. Como todos, se nutrió de la experiencia familiar, especialmente de su padre. De él absorbió la honestidad, el amor al trabajo y la versatilidad en muchos intereses, así como un pensamiento liberal. Su madre le infundió la frugalidad y la previsión, el orden. También su relación con Guillermo Jenkins fue trascendental en la formación de sus ideas y carácter. En él vio sagacidad, audacia y determinación para lograr un objetivo, y se ganó su confianza. Pero quizá lo más importante, la experiencia de la vida

| 51 *Ibid.*, p. 56.

| 52 *Ibid.*, p. 169.

le dio muchas otras enseñanzas sobre la naturaleza humana. Tuvo que sobreponerse a limitaciones físicas que en algún momento lo obstaculizaron para lograr sus objetivos; tuvo que vencer miedos y luchar contra su propia circunstancia. Para ello fue fundamental el “desarrollo” de su fuerza de voluntad a lo largo de su juventud, por lo que siempre creyó que era una cualidad que se podía desarrollar, no necesariamente nacer con ella. Estaba convencido de que uno mismo podía modificar sus características personales para triunfar y tener éxito. Él trabajó incansablemente; lo que logró no le cayó del cielo. Ciertamente, partió de un negocio que su padre le dejó en marcha, pero eran pequeño en relación con lo que logró a lo largo de su vida, con base en trabajo, audacia y decisión. Sus rasgos personales desarrollados o inspirados en su niñez y juventud, aunados a la forja de su carácter, le permitieron llegar tan lejos como lo hizo.



Debemos quitar de nuestra mente la idea de que lo mejor de la vida es tener una renta y no trabajar, ya que la mayor riqueza de un país es el trabajo de sus habitantes. ⁵³

II. Del negocio micro a la visión macro de los negocios

Manuel Espinosa Yglesias comenzó a trabajar desde niño, ayudando con la publicidad que se colgaba del telón del teatro propiedad de su padre. Tenía apenas 10 años de edad. Abandonó los estudios al terminar la secundaria y a su padre no le hizo ninguna gracia. Lo mandó a laborar a la ciudad de México donde estuvo algunos meses y aprendió del trabajo en una empresa internacional, y de la vida en la ciudad de México. Al poco tiempo regresó a Puebla y su padre lo mandó nuevamente a trabajar, pues no lo quería de ocioso en la casa. Fue entonces cuando entró a laborar a la hacienda de los Veramendi, cuando tenía unos 19 años, experiencia que lo curtió en varios sentidos. Ahí observó cómo se manejaba un negocio, hacía críticas de su organización y estuvo a punto de casarse con la hija del dueño. Dejó la hacienda cuando recibió una carta de su padre informándole que estaba enfermo y que no viviría más allá de la Semana Santa, apenas a unos 6 meses de distancia.

Don Manuel se encargó del negocio familiar antes de cumplir

⁵³ Manuel Espinosa Yglesias, "Proyección al futuro del Sistema Banco de Comercio", en Convención del Sistema Banco de Comercio, 1957, p. 65.

los 21 años. Éste consistía en un circuito de cinco cines (en Puebla, Tehuacán, Apizaco, Teziutlán y Oaxaca) y una pequeña distribución de películas en pueblos de los estados de Tlaxcala, Puebla y Oaxaca. Era un capital respetable, si no muy grande, que le permitía a la familia vivir holgadamente. A esa corta edad, por circunstancias familiares, Don Manuel tuvo que aprender sobre la marcha el manejo de la empresa, pero siempre apreció que se tratara de un negocio, mal que bien, funcionando. Primero se enfrentó a los empleados de su padre, quienes se sentían indispensables y lo consideraban demasiado joven para estar a cargo del negocio. Al percatarse de que el antiguo brazo derecho de Don Ernesto, de nombre Jorge Águila, no llevaba adecuadamente el negocio, el joven Manuel le reclamó y le exigió una explicación. El empleado se molestó y le presentó su renuncia, la cual Manuel aceptó de inmediato para sorpresa e inquietud de su madre. Algo semejante ocurrió con otro de los empleados principales, de apellido Maldonado, quien terminó encargado del cine de Oaxaca. La lección que aprendió en la hacienda de los Veramendi dio frutos de inmediato.

38|39

Los primeros años fueron de aprendizaje y consolidación del capital que tenía la familia. Primero se abocó a disminuir costos y aumentar la afluencia de clientes a los cines. De inmediato aprendió la diferencia entre costos fijos y costos variables. Rápidamente contrató un circo para que se presentara en el cine Variedades y ocupar así los tiempos muertos de la sala cinematográfica. Se interesó en todo aquello que le permitiera aumentar la productividad y sacarle el máximo jugo a cada película rentada. Tenía una facilidad innata con los números y todo el tiempo sacaba sus cuentas para ver hasta dónde la exhibición de una película era rentable y cuándo había que retirarla de la cartelera. Es decir, manejaba intuitivamente el concepto de costo de oportunidad pues veía que aun cuando ya se hubiese pagado la renta de un film, también el uso de la sala podía tener un costo adicional si ésta tenía un uso alternativo. A ello contribuyó también la austeridad heredada de su madre que hacía valer en el resto de la familia.

La reducción de costos y la mayor afluencia de clientes a los cines, en una época en que la economía iba creciendo, permitió que el negocio de la exhibición fuera muy bien. Los primeros años fue-

ron entonces de formación directa en el negocio, cuidando los detalles y buscando en dónde estaba la utilidad real de la empresa. Cuál no sería su sorpresa cuando, al visitar los Estados Unidos en esos primeros años, vio que uno de los mayores negocios de los exhibidores no eran las entradas al cine, como hubiera parecido natural, sino la venta de golosinas en la dulcería durante el intermedio de la función. Ahí notó que el negocio estaba en pequeños detalles, como la venta de dulces dentro del cine a los mismos precios que los que se encontraban en la calle o la importancia del olor de las palomitas para despertar su demanda. ⁵⁴ Eso modificó su esquema mental pues le sirvió para ver los negocios en forma integral, con todas sus aristas y repercusiones en otras áreas, y al mismo tiempo, con su infinidad de detalles. De hecho, años más tarde aplicó esta enseñanza en el caso de Bancomer. El concebir el negocio en forma integral lo llevó inmediatamente, en cuanto fue director del banco, a adquirir una financiera, una hipotecaria y una compañía de seguros para integrarlas al banco y aprovechar esos negocios que estaban íntimamente relacionados. Hasta entonces ese negocio era de otros y más bien se aprovechaban del banco. ⁵⁵

Por esta misma razón, la de ver los negocios en forma integral, y una vez que sintió dominio en la parte de la exhibición de la industria cinematográfica, el joven Manuel se percató de que podría ser rentable participar en la producción de películas, aliándose con otros productores e inversionistas. Es decir, incursionó en la posibilidad de integrarse verticalmente en la industria cinematográfica para aprovechar mejor sus recursos, como algunos actores estadounidenses lo habían hecho en Hollywood. Ahí también tuvo éxito inicial que con el tiempo significó una actividad rentable, especialmente en la época de oro del cine nacional. Además aprendió a diversificar sus actividades en el interior de la industria, aunque en este caso una alimentaba a la otra. Pero el resultado era el mismo: su horizonte pasó de considerar un negocio aislado, de unos cuantos cines, a otro integrado verticalmente. ⁵⁶

Pero su ambición principal era hacer crecer el negocio sobre bases firmes mediante la reinversión de utilidades. Si bien la fami-

⁵⁴ Roberto Vallarino, *op. cit.*, pp. 40-42.

⁵⁵ Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer...*, *op. cit.*, pp. 47-48.

⁵⁶ Marcos T. Águila, Martí Soler y Roberto Suárez, *op. cit.*, cap. IV.

lia vivía holgadamente, las utilidades se acumulaban primero para consolidar lo que ya tenían y después para hacer crecer el negocio y enfrentar así la competencia. De ahí su convicción de que la reinversión de utilidades debía ser una práctica común. Por eso al poco tiempo de tomar la operación del cine Variedades lo reforzó estructuralmente y lo remozó. Una vez consolidado el puntal de su negocio, y habiendo acumulado utilidades suficientes, se embarcó en la construcción de un nuevo cine, el Coliseo al lado del cine Variedades, para hacer crecer su empresa. Para el joven Manuel, crecer con bases firmes significaba consolidar primero lo que se tenía y hasta entonces ampliar su capacidad instalada. Por cierto que su hermano Ernesto y demás hermanos consideraban un error grave esta ubicación. Pero nuevamente ahí se vislumbra la genialidad que Don Manuel tenía para los negocios y para percatarse en qué residía el secreto de cada uno de ellos. Consideraba que tener dos cines juntos podía tener ventajas: fácil comunicación entre ellos para los clientes y la posibilidad de ver cuatro películas en lugar de dos por el mismo precio. Es decir, nuevamente veía que lo difícil era convencer a la gente a salir de su casa para ir al cine, y que el costo marginal de proyección era muy bajo en relación con los ingresos que significaban más clientes en las salas. Más aún, el costo de tener un cliente adicional en una sala era prácticamente cero, dado su enorme tamaño, mientras que los ingresos en las dulcerías y por entradas adicionales representaban ganancias importantes. Años después Don Manuel recordaba que una visita a Broadway en ese tiempo le había dado una visión diferente del negocio de la exhibición.⁵⁷ La maduración de la mente y la visión empresariales de Manuel Espinosa Yglesias se alimentó así de la experiencia propia y de lo que veía en el extranjero.

Con el tiempo, quizá más que una ambición, el crecimiento del negocio se volvió una obsesión para Don Manuel. Apenas unos diez años después de haber tomado los negocios de la familia, se dio cuenta de que crecer con base en la sola reinversión de utilidades sería demasiado lento, dados sus estándares y aspiraciones de crecimiento. Necesitaba más capital, y ante la ausencia de un sistema financiero capaz de otorgar créditos a largo plazo, sólo había

57 *Ibid.*, cap. III, pp. 19-21 y Roberto Vallarino, *op. cit.*, pp. 26-27.

dos maneras de obtenerlo: o pedía prestado a alguna persona que tuviera el capital suficiente, o buscaba socios que lo acompañaran en la inversión. La primera opción significaba pedirle dinero a algún prestamista, de los cuales el único conocido que tenía el capital suficiente y la disposición era Guillermo Jenkins. Pero el Sr. Jenkins tenía la fama de prestar dinero como un medio para hacerse de propiedades castigadas o de cualquier otra garantía que les exigía para otorgar el préstamo, sin ninguna misericordia para sus deudores. Si un deudor no cumplía con los pagos del crédito, Guillermo Jenkins hacía efectiva la garantía sin ningún miramiento. Así había obtenido la mayor parte de las haciendas que habían conformado el Ingenio de Atencingo y una gran cantidad de propiedades urbanas que poseía en Puebla, incluyendo la casa en que vivía. ⁵⁸

42 Es probable que Manuel Espinosa Yglesias, ante esta perspectiva de perder lo que tenía si no llegaba a pagar lo acordado por cualquier razón, prefiriera seguir el segundo camino: convertir a Jenkins en su socio, y a partes iguales. Don Manuel debe haber pensado que pedirle prestado lo ponía a merced de su acreedor, mientras que de hacerlo socio nunca se iba a quedar sin nada, en caso de que les fuera mal en el negocio. Y a partir de entonces siguió esta máxima en sus actividades empresariales y hasta lo aplicó a la economía nacional: era preferible tener socios a acreedores. Muchos años más tarde, cuando se encontraba en la cúspide del medio bancario, y hasta su muerte, siguió pregonando que para el país era preferible tener socios en lugar de acreedores. Es decir, extrapoló este principio de su vida y patrimonio personales a un ámbito nacional, macroeconómico, y siempre lo defendió.

58 Roberto Vallarino, *op. cit.*, pp. 26-27 y Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer...*, *op. cit.*, p. 17.

Volviendo a los años cuarenta, para entonces Jenkins tenía intereses en la industria cinematográfica. Le había prestado dinero a Jesús Cienfuegos, el principal competidor de los Espinosa Yglesias en Puebla, para construir cines en Jalapa, Veracruz y Orizaba. También era socio de otro joven poblano dedicado a la exhibición, Gabriel Alarcón, que apenas empezaba. Ernesto y Manuel Espinosa Yglesias fueron a ver a Guillermo Jenkins buscando hacer crecer su negocio pues la reinversión de utilidades era ya insuficiente. Le propusieron constituir una empresa, Ultracinemas de México, S. A., con un capi-

tal de 50 mil pesos, a partes iguales. Para un joven de 31 años, tratar negocios con un personaje como Jenkins debe haber sido impactante. Su fama como empresario exitoso, con un estilo enteramente distinto al que prevalecía entonces en Puebla, más pragmático y visionario aunque también muy cuestionado y controvertido, incluso detestado por muchos por su frialdad, debe haber atraído la curiosidad e interés de Manuel. Si bien ya lo conocían de años atrás por la amistad relativa que existía entre él y su padre, pero con quien éste no había tenido negocios por la fama de dureza de Guillermo Jenkins, Ernesto y Manuel Espinosa tuvieron que hacer acopio de valor para ir a verlo.⁵⁹

43

El Sr. Jenkins aceptó formar la empresa y además le hizo un préstamo de un millón 200 mil pesos a la nueva compañía, para construir el cine Variedades en Guadalajara y adquirir el cine Coliseo en Toluca. Poco después, todavía en 1940, Don Manuel constituyó la empresa Cines de Puebla, S. A., con las dos salas que tenía en la capital poblana, y le ofreció a Guillermo Jenkins la mitad de las acciones a cambio de la deuda que Ultracinemas tenía con el Sr. Jenkins. La familia Espinosa Yglesias quedaba en igualdad de condiciones con el Sr. Jenkins en las dos compañías en | ⁵⁹ Roberto Vallarino, que estaban asociados: cada uno tenía el 50% de las | *op. cit.*, pp. 26-27. acciones. De esa manera Don Manuel lograba acrecentar su negocio más rápidamente que si sólo hubiera dependido de la reinversión de utilidades. Si bien no era el único dueño, participaba como protagonista en una empresa mucho más grande, y lo que era más importante, no tenía deudas. No estaba en riesgo de perder lo que hasta entonces había acumulado.

Sin embargo, lo más importante de la entrevista con Jenkins es que se inició la relación entre éste y Don Manuel. La iniciativa de Manuel de asociarse con el Sr. Jenkins en vez de pedirle dinero prestado, que era lo común, le causó tal impresión a este último que, cuando la familia Espinosa Yglesias decidió venderle su parte a causa del asesinato de Cienfuegos en enero de 1941 y de la posterior amenaza a Manuel por un funcionario del gobierno estatal, Guillermo Jenkins le ofreció al joven Manuel un préstamo personal para liquidar a sus hermanos del negocio. Don Manuel relata que él no estaba de acuerdo con la decisión familiar de vender. No se sentía amedrentado por

las amenazas y su entereza, heredada de su padre sin duda, aunada a su ambición personal, lo impulsó a seguir con el negocio.⁶⁰ Haber vendido habría significado echar por la borda sus esfuerzos y los de su padre, de más de 35 años de trabajo, desde la inauguración del teatro Variedades en 1907. Fue así como se asoció en lo personal con Jenkins a principios de 1942. A partir de entonces, el empresario estadounidense le infundió aún más la audacia y la visión que se necesitan para los negocios, le permitió ver cómo se hacían ciertas cosas, y con el tiempo, le dispensó toda su confianza.

44 Por esta confianza lo nombró su representante, a veces sin voto, en diversos consejos de administración en los que participaba como accionista. Así, Manuel Espinosa Ylesias incursionó en el Consejo de Administración del Banco Cinematográfico, de reciente creación, que lo compenetró aún más en la industria. También participó como vocal en la Compañía Productora y Distribuidora Grovas, S.A., cuyos asociados eran algunos de los productores y directores más afamados de la época, así como en la fundación de la Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica. Don Manuel aprendió ávidamente de todas estas experiencias. Poco a poco su visión abarcó mucho más allá de su negocio propio para incluir toda la industria cinematográfica del país. Estas experiencias, aunadas a sus viajes a los Estados Unidos, ampliaron su perspectiva de la industria y sus estándares internacionales que le servirían también en su etapa de banquero.

60 *Ibid.*, pp. 31-33.

61 Marcos T. Águila, Martí Soler y Roberto Suárez, *op. cit.*, cap. IV.

Don Manuel desarrolló aún más su visión del negocio desde esa posición. Ya no observaba a la industria como uno más de sus participantes, sino como uno de sus protagonistas principales a cuenta propia o en representación de Guillermo Jenkins. Su capacidad visionaria innata le permitía adelantarse a los hechos y ver con claridad los cambios que se avecinaban. Esta claridad le facilitaba percatarse de oportunidades y peligros poco evidentes. Un ejemplo: Don Manuel se preocupaba al ver que una empresa competidora estaba perdiendo dinero. Normalmente un hombre de negocios no se preocupa por un competidor que está a punto de la quiebra. Pero él veía el riesgo de que otra persona adquiriera esa empresa, la manejara adecuadamente y la convirtiera en una competencia que pudiera eli-

minarlos. Eso ocurrió con COTSA. Según Don Manuel, era impostergradable su adquisición pues tenía una buena parte de los cines de la ciudad de México. Y se abocó a ello, hasta que lo consiguió con el dinero de Guillermo Jenkins. De hecho, Manuel Espinosa Yglesias consideraba el momento que adquirió las acciones que le dieron a Guillermo Jenkins el control de COTSA como uno de los más trascendentales de su vida. Al no poder comprar en forma directa suficientes acciones de COTSA para obtener su control, Don Manuel se abocó a controlar el Banco Cinematográfico, con cuyas acciones de COTSA Guillermo Jenkins alcanzaría la mayoría. El control de este banco se logró cuando Manuel Espinosa Yglesias le compró a Adolfo Grovas el 10% de las acciones que tenía del banco. Poco después, el Sr. Jenkins cambió sus acciones del Banco Cinematográfico por las que el gobierno tenía de COTSA, logrando así la mayoría absoluta de la empresa de exhibición cinematográfica en 1943. ⁶²

45

Don Manuel fue nombrado comisario de la empresa y se convirtió en su gerente a partir de 1944. Aceptó el reto de sacarla de la crisis financiera en que se encontraba, con sueldo de subgerente, pero a cambio de un porcentaje de acciones y pleno respaldo a sus decisiones. A partir de entonces, inició una serie de estrategias audaces para hacer rentable a COTSA que afectaron muchos intereses y generaron críticas, pero que al poco tiempo dieron resultados. En particular, siguió la estrategia de reducir la demanda de películas de estreno disminuyendo el número de salas para esas películas, y aumentando el número de salas para películas ya estrenadas. Así invirtió la relación de fuerza que estaba en los distribuidores para pasarla a los exhibidores, lo que disminuía el costo para COTSA y aumentaba la afluencia de clientes a los cines. La otra estrategia fue guiarse exclusivamente por los gustos del público: si había clientes, se mantenía la película en cartelera; si no era así, la película, por más famosos que fueran el director o los artistas, se retiraba de exhibición. ⁶³

62 Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer...*, op. cit., pp. 20-22 y 25; Marcos T. Águila, Martí Soler y Roberto Suárez, op. cit., cap. IV, pp. 26-29 y pp. 19-26.

63 Marcos T. Águila, Martí Soler y Roberto Suárez, op. cit., cap. IV, pp. 28-36.

Con base en estrategias como éstas y la adquisición de salas por todo el país, expandió la empresa a lo largo de la siguiente década con grandes utilidades para él y para sus socios. En el primer año

eliminó las pérdidas e incluso dio un dividendo del 15%; al año siguiente lo aumentó al 45% y llegó a dar hasta el 90% en años posteriores. ⁶⁴ En sólo diez años la había convertido en la empresa de exhibición cinematográfica más importante del país, con un valor que casi alcanzaba, en ese tiempo, el valor del Banco de Comercio y del Banco Nacional de México juntos. Ello da una idea del tamaño del emporio cinematográfico, pero también de la debilidad del sistema financiero mexicano y su potencial para crecer. En el proceso, Don Manuel se hizo de un alto porcentaje de acciones de la Operadora de Teatros al adquirirlas de otros socios, como Lorenzo Cué con quien intercambió sus acciones de Atencingo por las que éste tenía de COTSA. ⁶⁵ Fue así como logró acumular una gran fortuna hacia principios de los años cincuenta, concentrando sus intereses en la industria cinematográfica, que le sirvió de plataforma para escalar a la banca.

46

Es difícil precisar cuándo exactamente Manuel Espinosa Yglesias decidió que su futuro estaba en el sistema financiero. Probablemente fue a fines de los años cuarenta, como él mismo sugiere, cuando se enteró, por diversas pláticas con Guillermo Jenkins, de que éste ya casi tenía el control del Banco de Comercio. ⁶⁶ Por entonces la industria cinematográfica comenzaba a vislumbrar problemas por la creciente intervención del Estado, la fijación de sus tarifas y la oposición a lo que se consideraba el monopolio de Jenkins. ⁶⁷ Esa circunstancia respaldaba su ambición de incorporarse a la banca, la cual tenía características distintas al cine. Primero, la banca tenía un impacto en todos los sectores económicos y por tanto influía en el desarrollo de todo el país, mientras que la industria cinematográfica no dejaba de ser únicamente sectorial. Por tanto, la proyección de la primera era muy superior a la de la segunda, al menos entre los sectores políticos y económicos. La banca, o más bien los banqueros, tenían mayor presencia política e influencia en la toma de de-

⁶⁴ *Ibid.*, cap. IV, pp. 28-29.

⁶⁵ Manuel Espinosa Yglesias intercambió sus acciones del Ingenio de Atencingo por las que tenía Lorenzo Cué en COTSA, más otros bienes, en 1948. Para una información más detallada, véase *ibid.*, cap. V, pp. 19-21.

⁶⁶ Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer...*, op. cit., pp. 22-23.

⁶⁷ Los años cincuenta fueron de mucho conflicto en la industria cinematográfica, y especialmente para COTSA como la compañía más grande del país. No obstante, Manuel Espinosa Yglesias no se retiró de ella sino hasta 1959. *Ibid.*, pp. 87-89.

cisiones públicas y en el derrotero económico del país. Finalmente, ser banquero tenía más estatus, era mucho más prestigioso que ser hombre de cine, que se percibía más cercano a la bohemia y a la frivolidad a los ojos de la gente. Por ello, como sugiere su hija Amparo, prefería el negocio bancario al cine para heredárselo a sus hijos. 68 No obstante, la industria del cine era grande e influyente en otros sentidos, y muy relevante en todo el país. La experiencia de Manuel Espinosa Yglesias en el Banco Cinematográfico, en la Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica y en otras organizaciones semejantes le había dado una perspectiva nacional de la industria. Ahora Don Manuel deseaba pasar a otro plano: la perspectiva de la economía del país en su conjunto.

Su arribo a la banca no fue casual en lo absoluto. Más bien fue cuidadosamente planeado y calculado, y tomó varios años hasta que llegó el momento oportuno. Aquí resalta una característica especial de Don Manuel. Era un hombre que tenía sus objetivos muy claros, cuidaba cada detalle de su estrategia para lograrlos y tenía la paciencia para esperar el momento adecuado para dar el golpe. Era un hombre muy controlado, que esperaba la oportunidad idónea, como se vio en la adquisición del banco. Primero fue simplemente representante de Guillermo Jenkins en el Consejo de Administración del Banco de Comercio (1950-1952), como consejero suplente, dado que para entonces el empresario estadounidense tenía ya el 41% de las acciones. 69 En ese tiempo aprendió pacientemente, mediante la observación, el manejo del banco, cómo se otorgaban los créditos, qué reglas escritas y cuáles no escritas regían la operación y la vida dentro de la institución. Su experiencia continuó todavía por tres años más con un perfil más bien bajo (1952-1955), cuando fue nombrado consejero propietario. En esos cinco años estuvo más bien callado, aprendió pacientemente los secretos del negocio y sus puntos flacos. Años más tarde diría incluso que el negocio bancario era relativamente fácil. Después

68 *Conversaciones varias del autor con la Dra. Amparo Espinosa Rugarcía.*

69 Guillermo Jenkins había adquirido ese volumen de acciones primero al salvar de la quiebra al Banco Mercantil de Puebla, primer banco afiliado del Banco de Comercio, a petición de Salvador Ugarte, director general de este último. Poco después, Jenkins compró las acciones de los herederos de Luis Riba y Cervantes y Francisco Suinaga y Tornel, para llegar al 41% en 1950. Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer...*, op. cit., pp. 35-37.

de todo, como lo expresaba él, “todo mundo necesita dinero”.

48 Los fundadores del Banco de Comercio tenían una idea particular sobre su desarrollo: hacer llegar el banco a todo el país a través de bancos afiliados. Esta idea había sido concebida por Don Salvador Ugarte y su gerente Armando Hernández, y Don Manuel la compartió desde su participación en el Consejo de Administración. El primer banco afiliado fue el Mercantil de Puebla y para principios de los años cincuenta ya tenía una docena de bancos afiliados más. Eso ligaba a los empresarios locales con el banco de la ciudad de México, aunque su filiación era relativa. En caso de problemas, un banco local no necesariamente recibiría apoyo del Banco de Comercio de la ciudad de México, y éste no deseaba tener casi ninguna responsabilidad en el desempeño de los bancos afiliados. Por ello, estos bancos de provincia no se podían llamar de la misma forma que el banco “matriz”. De ahí que cuando el Banco Mercantil de Puebla sufrió un cuantioso fraude que casi lo aniquiló, los consejeros de la ciudad de México no respondieron por él y Salvador Ugarte tuvo que pedirle a Guillermo Jenkins que lo salvara.⁷⁰ No obstante, el concepto era interesante y novedoso. Cada banco afiliado se seguía manejando en forma independiente y participaba de algunas ventajas de la asociación. Ello permitía hacer llegar al Banco de Comercio a otros lugares del país sin que ello representara su ampliación más allá de los límites recomendables. El sistema de afiliación también permitía aprovechar los recursos de los demás miembros, aunque sin duda en forma muy imperfecta. Don Manuel se percató entonces que había ahí una gran ventana de oportunidad.

Pero en esos primeros años también percibió una serie de manejos que consideraba inapropiados y que después criticaría duramente. En cierto sentido, esa experiencia le marcaba el camino que tendría que seguir una vez que hubiera llegado a la Dirección. Se dio cuenta, por ejemplo, de que muchos de los créditos eran otorgados por los consejeros a sus propias empresas sin pasar por los análisis debidos, o bien, que los negocios financieros paralelos a la banca se los llevaban los consejeros para provecho individual, y no del banco, lo que disminuía su rentabilidad. Le parecía incorrecto que los consejeros y dueños del banco aprovecharan su posición en la toma

⁷⁰ Este fue el momento en que Guillermo Jenkins entró al negocio bancario. *Ibid.*, pp. 34-37.

de decisiones para sacar ventaja personal, a costa de los demás accionistas, de los mismos clientes y aun de los empleados. Dar créditos relacionados, como se le llama a esa práctica, fue erradicado del Banco de Comercio al poco tiempo que Don Manuel tomó posesión como su director. ⁷¹ Años más tarde, en numerosas ocasiones repitió el concepto públicamente, pero ampliándolo a otro tipo de créditos relacionadas:

El crédito, pues, como todo lo que es dinero, hay que manejarlo con cuidado. Puede ser y ha sido la ruina de individuos, de empresas y naciones. Para concederlo correctamente no pueden mediar consideraciones de amistad, de simpatía o simples deseos de ayuda incondicional. Sólo la capacidad de pago puede auxiliar al acreditado y al acreedor a determinar si los fondos prestados van a ser un peso que arrastre hacia el desequilibrio, o un impulso a alcanzar nuevos estadios de desarrollo. ⁷²

Tampoco le parecía correcto que los accionistas principales se aprovecharan del Banco para beneficiarse personalmente mediante negocios relacionados. Mientras el Banco de Comercio atraía a los clientes para depositar sus ahorros y manejar sus cuentas de cheques únicamente, los clientes eran referidos a otras instituciones financieras para sus depósitos a mediano plazo con intereses variables (a una financiera), o para gestionar créditos hipotecarios o para comprar un seguro. Estas instituciones eran propiedad de algunos de los consejeros y accionistas principales del Banco de Comercio, quienes recibían el beneficio aun cuando no hicieran ningún trabajo por atraer a esos clientes. ⁷³

Don Manuel se percató de una serie de situaciones como consejero suplente primero, y después como propietario. En cuanto entró a la Dirección del banco, Manuel Espinosa Yglesias tomó cartas en el asunto. ¿Pero cómo fue esto posible, si no tenía todavía ninguna acción del banco? ¿Cómo Jenkins adquirió suficientes acciones para lograr la mayoría y cómo Don Manuel se las compró para tomar el

⁷¹ Éste fue el tema de su primera charla con los empleados del banco al poco tiempo de que le renunció un grupo importante de sus consejeros. *Ibid.*, pp. 52-53.

⁷² Manuel Espinosa Yglesias, "El crédito es útil cuando genera capacidad de pago", en *Nuestro Sistema Bancomer*, 1971.

⁷³ Don Raúl Bailleres era dueño de la financiera y de la hipotecaria, mientras que Manuel Senderos era dueño de la compañía de seguros. Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer...*, *op. cit.*, pp. 47-52.

control del Banco de Comercio?

Como ya se dijo, Manuel Espinosa Yglesias comenzó a acariciar la idea de llegar al Banco de Comercio a través de las acciones que tenía Guillermo Jenkins. Para podérselas comprar, y sabiendo el valor de COTSA, Don Manuel se dedicó a realizar una serie de ajustes organizacionales y contables en el interior de la empresa de exhibición cinematográfica. El objetivo era doble: por un lado, mantener la relación de igualdad en la sociedad con Guillermo Jenkins, y por el otro, intercambiar una parte de sus acciones en COTSA por las que tenía Jenkins del Banco de Comercio. Para lograrlo pensó en separar la empresa en dos: las salas de exhibición y demás inmuebles de la compañía en una empresa inmobiliaria, y la operación misma de

50

rentara las salas a la inmobiliaria. Después de varios años de trabajo, al inicio de los años cincuenta, Don Manuel y Jenkins establecieron las dos compañías en 1955: La Compañía Constructora y Operadora de Inmuebles, S. A., y por el otro lado, COTSA, que manejaba exclusivamente la exhibición. La primera compañía tenía un valor ligeramente mayor que la segunda, y ambos accionistas tenían, cada uno, la mitad de las acciones de las dos empresas.

En un acto de audacia y decisión, Don Manuel adquirió a nombre de Guillermo Jenkins un paquete accionario del Banco de Comercio de alrededor del 10%, propiedad de Manuel Senderos, a principios de 1955, lo que le dio la mayoría de las acciones del banco. Sabiendo que a Jenkins no le interesaba la operación del banco sino más bien recibir sus dividendos, fue entonces que Don Manuel le propuso el intercambio de sus acciones de la Compañía Constructora y Operadora de Inmuebles por las del Banco de Comercio, que eran de un valor semejante.⁷⁴ En un principio Jenkins se negó, pero después de meditarlo y no queriendo distanciarse de Don Manuel, aceptó y así quedó

74 Es decir, COTSA, antes de la separación en las dos empresas (la inmobiliaria y la exhibidora), valía casi dos veces lo que valía el Banco de Comercio en ese momento.

75 En una carta que le escribió Jenkins a Don Manuel al día siguiente, le decía que si bien no estaba de acuerdo pues tendía a separarlos en su asociación en el cine, aceptaba hacer el intercambio de acciones a la par. El texto completo está en Manuel Espinosa Yglesias, "Introducción", en *Fundación Mary Street Jenkins. México, 1954-1988*, Beatrice Trueblood (ed.), México, Studio Beatrice Trueblood, 1988, pp. 20-22.

Espinosa Yglesias como accionista mayoritario del Banco de Comercio.⁷⁵ De un día para otro, los demás consejeros se encontraron con que un solo socio tenía la mayoría, y que ese socio no era ninguno de ellos, sino un poblano, hombre de cine y sin experiencia.⁷⁶ Después de intentar que Don Manuel vendiera parte de sus acciones o de que al menos renunciara a su posición de director (Don Salvador Ugarte seguía siendo director general), a lo cual se negó rotundamente, los consejeros tuvieron una reacción violenta. Amenazaron a Don Manuel con renunciar en masa, lo que acarrearía, según ellos, un retiro masivo de depósitos y por lo tanto la quiebra del banco. Al gobierno lo amenazaron con lo mismo, argumentando que la renuncia de personajes importantes del país provocaría un retiro masivo de depósitos; dada la envergadura del Banco de Comercio, pronosticaban un pánico con graves consecuencias para el sistema financiero en su conjunto. El carácter y audacia de Don Manuel, que se jugó casi dos terceras partes de su fortuna al no ceder a la amenaza, aunados al apoyo que recibió de las autoridades financieras del país, que se resistieron ante la intimidación, nulificaron la coacción.⁷⁷

Meses después se materializó la amenaza cuando algunos de los consejeros principales, que habían participado en la fundación del Banco de Comercio en 1932, renunciaron, pues Don Manuel no accedió a su demanda de dejar la Dirección del banco. La renuncia la precipitó la determinación de Don Manuel de crear una financiera, una inmobiliaria y una compañía de seguros, lo que iba en contra de los intereses de algunos de esos consejeros.⁷⁸ El mismo día en que se hizo pública la salida de los consejeros para partici-

76 Algunos de los consejeros principales, como Raúl Bailleres, habían advertido a Ugarte del peligro de que una sola persona detentara un porcentaje tan alto del Banco. Pero Jenkins siempre había dicho que no le interesaba la operación del banco. Sin embargo, nunca contaron con la manobra de Manuel Espinosa Yglesias. Amparo Espinosa Rugarcía, "Entrevista con Alberto Bailleres", 1984.

77 Entrevista de Amparo Espinosa a Don Antonio Carrillo Flores, entonces secretario de Hacienda. Respaldo por el presidente de la República, Don Antonio argumentó que el gobierno no podía ceder ante la amenaza de un grupo de personas, por más prominentes que fueran, de renunciar al consejo y así generar un pánico financiero. Amparo Espinosa Rugarcía, Manuel Espinosa Yglesias. Perfil de un hombre con ideas modernas, México: Edición privada, 1988, pp. 34-40.

78 Manuel Espinosa Yglesias, Bancomer..., op. cit., pp. 47-49.

par en el Banco Comercial Mexicano de Chihuahua (16 de noviembre de 1956), Manuel Espinosa Yglesias anunció la creación del Sistema Bancos de Comercio en una plana del periódico, en la que se nombraba a cada uno de los 26 bancos filiales y su capital contable, justo enfrente del anuncio del nuevo Consejo de Administración del banco al que se habían ido los consejeros disidentes. El anuncio implicaba el cambio de nombre de cada banco afiliado para convertirse en Banco de Comercio, seguido de la ciudad, estado o región en donde se encontraba. Pero sobre todo, el anuncio significaba la creación de un sistema que, en conjunto, acumulaba un capital pagado enorme, que aumentaría los recursos disponibles de cada banco afiliado, sus posibilidades de llevar a cabo otras operaciones y la mayor efectividad del banco en su conjunto. Éste fue el inicio del sistema que, con el tiempo, tendría presencia en toda la República y aglutinaría a los empresarios más importantes de los estados. Las acciones del banco no disminuyeron de valor como se había pronosticado, y Don Manuel se afianzó en la Dirección pues los consejeros disidentes se retiraron.⁷⁹

52

Manuel Espinosa Yglesias había logrado un nuevo estadio en su vida empresarial convirtiéndose en el director y dueño del segundo banco más grande del país. Su panorama se extendía ahora a la economía en su conjunto, a las posibilidades de influencia política nacional y regional debido a la presencia del banco en muchas entidades del país. No pasó mucho tiempo para que Don Manuel cambiara su discurso y comenzara a influir en el pensamiento contemporáneo de México. De una visión micro o sectorial que había tenido hasta entonces se trasladó rápidamente a una visión macro de los negocios y de la economía en su conjunto. Estaba ya en una nueva plataforma y comenzó a usar la palestra casi de inmediato. Esta transformación de su pensamiento, de su visión de la economía en general y del sector financiero en particular, y de México como nación, se hizo evidente en la Primera Convención Nacional del Sis-

79 El anuncio fue impresionante, pues por un lado el Sistema Banco de Comercio reportaba un capital pagado y reservas de 205 millones de pesos, mientras que el del Banco Comercial Mexicano era de apenas 59 millones. Unos días más tarde, el Banco de Comercio de la ciudad de México reportaba un capital pagado y reservas de 83 millones de pesos. La lista de los consejeros aparecen en los anuncios del periódico que están reproducidos en Espinosa Rugarcía, Manuel Espinosa..., *op. cit.*, pp. 42-44.

tema Banco de Comercio que tuvo lugar en octubre de 1957.

Apenas dos años después de haber tomado la Dirección, Don Manuel conmemoró su 25 aniversario con una magna convención que duró tres días. A ella acudieron los consejeros de los bancos de comercio de provincia, que a su vez eran los empresarios más connotados de cada región, y los principales accionistas del Banco de Comercio en la ciudad de México. Cabe destacar el poder de convocatoria que representó la convención, pues daba cuenta de la fuerza que ya entonces tenía el Banco de Comercio. Y respecto al pensamiento de Don Manuel, su discurso dio muestras claras de su evolución intelectual y de sus intereses y alcances. En primer lugar, destacó la importancia del sistema, cuya esencia “consiste en la conjugación del capital, el conocimiento y la experiencia regionales de instituciones locales con el Banco de Comercio en una mutua colaboración, formando con ellos prácticamente una unidad para apoyarse todos entre sí económicamente”. Y más adelante hacía evidente que su visión ya no era la de un empresario aislado, preocupado sólo por su negocio, sino que éste se enmarcaba en el contexto de un servicio público para beneficio del país. Por eso dijo en su intervención que:

haciendo nuestras las expresiones del legislador de 1932 (que reformó la Ley de Instituciones de Crédito), nos permitimos repetir las como la mejor justificación del sistema Banco de Comercio que se creó por: [...] “razones de conveniencia social que imponían el ineludible deber de procurar que el mecanismo financiero del país aprovechara a la comunidad entera y fuera accesible a todos los miembros de esa comunidad, dejando de ser patrimonio de grupos cerrados, coincidiendo exactamente con razones técnicas indiscutibles, para fundar la necesidad de hacer que todo el régimen monetario y de crédito fuera susceptible de una orientación racional inspirada en cada momento en la consideración de mayor conveniencia para la República”.⁸⁰

80 Espinosa Yglesias, “Proyección al futuro...”, *op. cit.*, p. 63.

Es decir, hablaba de una banca con una grave responsabilidad social, que debía estar abierta a muchos grupos y ser manejada escrupulosamente con la mejor técnica disponible.

Su discurso subrayó también la importancia de los miembros de los Consejos de Administración de los bancos locales, pues eran

ellos quienes conocían su medio, sus necesidades y sus prioridades. Por ello consideraba que los consejos regionales debían tener gran poder de decisión, con su banco fortalecido por todo el sistema en forma de red de apoyo mutuo, respaldados por la honorabilidad intachable de los consejeros. Y añadió la importancia del sistema debido a que el progreso de la nación dependía de la provincia, y ésta a su vez de instituciones financieras sólidas, como el Banco de Comercio. Por tanto, vislumbraba la trascendencia, la fuerza y la importancia fundamental de la actividad económica tanto de las empresas como de las regiones. Había vivido esa necesidad desde que tomó las riendas de los negocios familiares en Puebla y a lo largo de su carrera en la industria cinematográfica. Es decir, la visión de Don Manuel partía de la experiencia propia de desarrollar un negocio, como lo tenía que hacer cada cliente del banco, y estaba convencido de que en esos negocios locales y regionales radicaba la fuerza de la economía. Su visión, por tanto, no partía de un mundo abstracto que en ocasiones las finanzas tienden a oscurecer, o de un mundo de sólo números donde las personas no cuentan. El discurso de Don Manuel, en aquella ocasión que congregaba a empresarios prominentes de toda la República y a las autoridades financieras del país, se refería a un mundo concreto, a un México que estaba en una etapa de franco crecimiento, a un México que necesitaba de una banca fuerte con marcado interés público.

En ese mismo discurso analizó el estado de la economía; cómo ésta había crecido en los 15 años anteriores y qué carencias tenía todavía. Ahí reaparecieron frases que evocan su niñez y juventud, su experiencia de adolescente, como el odio de su padre por la ociosidad que había provocado su estancia laboral en la ciudad de México y posteriormente en la hacienda de los Veramendi. Su experiencia se revelaba entonces como un llamado social y nacional:

Debemos quitar todos de nuestra mente la idea de que lo mejor en la vida es tener una renta y no trabajar, ya que la mayor riqueza de un país es el trabajo de sus habitantes.

De la misma forma, su concepto de justicia social, que había desarrollado en su juventud, se mostró en otro párrafo, donde decía:

Es interesante ver cómo se ha repartido la riqueza producida por el progreso del pueblo mexicano entre los diversos sectores que forman la población. Se puede decir que los mexicanos están viviendo mejor hoy [1957] que hace 15 años y que en este tiempo la clase media ha aumentado mucho, pero también tenemos que reconocer que desgraciadamente la distribución de la riqueza no ha beneficiado proporcionalmente a los más necesitados.

Pero lo más importante del discurso de Manuel Espinosa Yglesias, ya al frente del Banco de Comercio y hablando en un foro que agrupaba a los empresarios más importantes del país, son sus ideas sobre la acumulación del capital, la distribución de la propiedad y del ingreso, la participación del Estado en empresas, la conciencia de las carencias sociales más elementales, la importancia de aumentar la productividad y el sentido del esfuerzo hacia el bien común, hacia el bien y progreso de México. Estos eran ya conceptos que involucraban a toda la economía, a toda la sociedad, y eran sencillos pero no por ello menos profundos. ⁸¹

| 81 Ibid.

Para Don Manuel, el crecimiento económico estaba basado en aumentar la acumulación del capital más rápidamente de lo que aumentaba la población, facilitando y promoviendo el ahorro sano y la sobriedad, esto es, sin disminuir el consumo necesario. Mencionaba que una meta del Sistema Banco de Comercio era la democratización de la propiedad de los bancos afiliados, así como la distribución de la propiedad de las empresas que promoviera entre mayor cantidad de población, para que tuvieran una base de crecimiento mayor, de alcance nacional. Señalaba que aquellas empresas que no lograran atraer como accionistas a muchas personas con sus capitales estaban condenadas al rezago. Y pregonaba, en aquel discurso inicial, la necesidad de aumentar la productividad para elevar los salarios. El mayor poder adquisitivo, añadía, llevaría a más consumo y ahorro, por tanto más actividad económica e inversión, lo que cerraba el círculo virtuoso del crecimiento económico. Manuel Espinosa Yglesias tenía una idea clara del proceso y lo veía en forma integral, es decir, considerando que el bienestar de la gente y de salarios competitivos, a la larga, generaba riqueza para todos. Argumentaba que la habitación para los trabajadores debía ser una prioridad tanto del gobierno como de la iniciativa privada, que el gobierno no tenía por qué manejar empresas y que la única protección legítima que existía era

aquella que sirviera como cimiento para un desarrollo que pudiera sostenerse a lo largo del tiempo. ⁸² | 82 *Ibid.*, pp. 65-68.

56 Al terminar la primera Convención del Sistema Banco de Comercio, Manuel Espinosa Yglesias era el líder indiscutible de la institución. No sólo detentaba la mayoría de las acciones, además estaba construyendo un verdadero banco nacional y había convencido a empleados y accionistas de sus propósitos. Su filosofía estaba basada en el servicio y la atracción de todo tipo de clientes, sin importar qué tan pequeños fueran sus ahorros o los créditos que se solicitaban. Creía fervientemente en la democratización de los servicios bancarios: captar ahorros pequeños o grandes que hasta entonces se encontraban “debajo del colchón”, y atraer sujetos de crédito que hasta entonces eran víctimas de la usura. Era un concepto diferente al de la banca de aquella época, que se complementaba con la afiliación de los bancos de los estados. Esta estrategia basada en ideas de Salvador Ugarte y Armando Hernández buscaba ampliar la actividad del banco sin incurrir en aportaciones de capital adicionales y sin incurrir en riesgos “externos”. Don Manuel retomó el concepto de aquellos dos hombres, lo asimiló y lo transformó para afiliar muchos bancos del interior del país y convertir al grupo en un verdadero sistema, con políticas comunes y con responsabilidades compartidas, diversificando riesgos. La adopción del mismo nombre no era sólo una cuestión de forma, sino de fondo. Se trataba del sistema más grande del país, con mayor penetración geográfica y basado en las fuerzas reales de cada región. El capital que detentaba, como Sistema Bancos de Comercio, sobrepasaba con mucho a su competidor más cercano.



Éste es precisamente el tipo de distribución de riqueza que requerimos: el dinero, el capital, para que aumente tiene que invertirse, y al invertirse genera más dinero, más riqueza; y ésta se reparte creando más empleos productivos para gente necesitada. ⁸³

III. De banquero a hombre público con visión de estadista

Los años siguientes fueron de un vertiginoso cambio para Manuel Espinosa Yglesias y para el Banco de Comercio. En 1959 le vendió COTSA al gobierno, con lo que acrecentó su participación en el banco y en otras empresas, y se convirtió, ahora sí, después de un año del retiro de Salvador Ugarte, en el director general del Banco de Comercio, dedicándose plenamente a él. En poco tiempo estableció la Financiera Bancomer, la Hipotecaria, la Compañía de Seguros y la Inmobiliaria. De esta forma prestaba servicios financieros en forma completa e integral, como 20 años después lo haría la Banca Múltiple, en la misma sucursal y a todos sus clientes de toda la República. Además, sus utilidades serían para el propio Banco de Comercio, y no para instituciones de alguno de sus accionistas como había sido el caso antes de su llegada. El sistema fue consolidándose: se abrieron bancos afiliados en los estados que aún carecían de ellos, logrando así la cobertura plena en el territorio nacional, y se cumplió el objetivo de atraer clientes no tradicionales del sistema financiero del país. Uno de los factores principales que

⁸³ Manuel Espinosa Yglesias, s.t. (discurso para la Ceremonia de recepción profesional), Universidad Anáhuac, 1969.

contribuyeron a lograr este objetivo fue el uso de publicidad en los medios masivos de comunicación y el patrocinio de eventos populares como la visita del Papa a México, peleas de box y fútbol, práctica desusada hasta entonces y absolutamente novedoso en el medio bancario. Don Manuel habló incluso del diseño de un sistema de ahorro para aquellos que no sabían leer ni escribir.⁸⁴ El sistema tuvo un crecimiento sorprendente. Entre 1956 y 1966, su capital aumentó de 170 millones de pesos a 745 millones, la mayor parte de los cuales fueron utilidades reinvertidas.⁸⁵

58|59

Manuel Espinosa Yglesias también evolucionó en esos diez años. Con el paso del tiempo, su pensamiento fue volviéndose más de estadista y menos de empresario. De un discurso sobre la importancia nacional del banco y de la banca en el desarrollo del país, pasó a una discusión sobre el manejo de la economía en su conjunto, sobre la macroeconomía y sobre el régimen de economía mixta que privaba en el país. Para ello, Don Manuel tuvo que estudiar la teoría económica y la teoría de las finanzas, tuvo que estudiar inglés y administración. Su mente podía intuir algunos mecanismos, era privilegiada, pero la intuición no siempre bastaba para comprender cabalmente los mecanismos económicos. Necesitaba adentrarse en la teoría y relacionarla con la experiencia práctica que había tenido. Necesitaba estudiar para comprender mejor lo que su intuición le decía. Años más tarde (1974) confesó que su único arrepentimiento era no haber cursado una carrera universitaria que le hubiera permitido avanzar mucho más rápido y más ágilmente en el conocimiento necesario. Se lamentaba que lo que sabía lo había tenido que aprender él mismo, muy penosamente, como autodidacta:

Me ha faltado una preparación académica más adecuada, que me hubiera dado una mente más analítica, más abierta; un título universitario que me hubiera dado un instrumental de trabajo. Me ha faltado cultura; me ha faltado el hábito del estudio que se adquiere en las aulas de las universidades. Lo que he logrado, lo he hecho penosamente, como quien aprende a caminar... No tengo duda

84 Manuel Espinosa Yglesias, s.t., en *II Convención del Sistema Bancos de Comercio. Apertura*, 1967.

85 Juan Sánchez Navarro, palabras pronunciadas en la *II Convención Nacional del Sistema Bancos de Comercio*, *ibid.*, pp. 41-42. Este aumento es notable dado que en ese tiempo la inflación fue sumamente baja.

de que, con la preparación adecuada, la ruta se me hubiera hecho más fácil e incluso, probablemente, hubiera llegado más lejos. 86

Dado el origen de estas reflexiones que evocaban lo que había batallado para aprender rápidamente lo que respaldaba su intuición y pragmatismo, no resulta difícil entender por qué, justamente en esos años de aprendizaje de teoría y de tener que hacerse de un hábito de estudio, haya pensado en la importancia de la educación universitaria.

Fue precisamente a partir de 1965 cuando Don Manuel apoyó tanto los procesos de capacitación de personal en el Sistema Bancos de Comercio, como la educación superior del país. 87 Como presidente de la Fundación Mary Street Jenkins se asoció con un grupo de

60

estadounidenses para impulsar la Universidad de las Américas y llevarla a Puebla. Con el tiempo, este proyecto lo entusiasmó y le dio grandes satisfacciones hasta su muerte. 88 Por esas fechas apoyó también a las universidades Autónoma de Guadalajara, Iberoamericana, Anáhuac, Autónoma de Puebla, al Tecnológico de Monterrey y al CETYS de Mexicali, entre otras. Su apoyo provino de la convicción de que era tan importante el capital físico de las empresas como el capital humano; era imprescindible la formación de cuadros profesionistas para el desarrollo del país en cantidades suficientes y de alta calidad. Pensaba que jóvenes con posibilidades económicas no deberían acudir a la educación pública para no quitarle el espacio a alguien más; todo aquel que pudiera —personas, empresas, gobierno— debía apoyar la educación, y especialmente la educación

86 Véjar y Manuel Espinosa Yglesias, "Mi colaboración...", op. cit., p. 170.

87 Por ejemplo, Don Manuel estableció en 1966 un ambicioso programa de capacitación gerencial para un gran número de sus ejecutivos, el cual duraría varios años. El programa fue impartido por profesores mexicanos y extranjeros, y con la flexibilidad para atender necesidades de entrenamiento y capacitación individuales. Manuel Espinosa Yglesias, "Proposed remarks to be made by the Director general at a meeting with the participants of the proposed top management training program", 1966.

88 La historia de la relación de Don Manuel con la Universidad de las Américas se encuentra en Enrique Cárdenas Sánchez, Don Manuel..., op. cit.

89 Discursos pronunciados en las universidades Autónoma de Guadalajara, de las Américas y Anáhuac en 1967 y 1968. El discurso en la Universidad Anáhuac muestra con gran claridad sus ideas sobre la educación superior y se encuentra íntegro en la sección correspondiente de este volumen.

superior.⁸⁹ Durante la gestión de Manuel Espinosa Yglesias como su presidente (1963-1995), la Fundación Jenkins otorgó más de la mitad de todos sus donativos a la educación.⁹⁰

Don Manuel tenía la inquietud de dar a conocer sus ideas sobre economía. No se conformaba con observar lo que podría ser del país sino que deseaba influir en su derrotero, estar en el debate nacional. Alrededor de 1963 escribió una serie de ensayos cortos que juntos podrían convertirse en un libro, el cual nunca se completó ni se publicó. Estos ensayos muestran algunas de sus ideas de la época y cómo ya pensaba sobre problemas nacionales y sus soluciones. Hablan del estado de la economía de entonces, del papel de la banca en el desarrollo económico, de la importancia de las utilidades, de la alta dirección en países en desarrollo, del reciente decreto sobre el reparto de utilidades a los trabajadores y de los criterios de eficiencia para la empresa pública, entre otros temas. De ellos, cabe resaltar el relativo a la empresa paraestatal, cuya participación en la economía en aquellos años estaba aumentando rápidamente.⁹¹ Para Don Manuel, el asunto era muy claro: salvo algunas excepciones como el Seguro Social o el ISSSTE, o instituciones de tipo cultural y de beneficencia, todas las empresas públicas debían tener como guía y vara de éxito la obtención de utilidades o de un superávit:⁹²

La discusión del aprovechamiento óptimo de los recursos lleva de la mano al examen de los criterios de eficiencia de las empresas... En las empresas estatales [...] se rechaza el concepto de utilidades para medir la eficiencia y, por la otra, se sugieren algunos otros criterios, como proporcionar la producción a precios bajos y mejorar las condiciones de los obreros. Éstas y otras orientaciones semejantes tienen sin duda alguna cierta validez, pero en la etapa actual del

90 Durante los años sesenta y parte de los setenta, la Fundación Jenkins apoyó a muchas universidades y a la educación en general. Años más tarde focalizó su apoyo especialmente en la Universidad de las Américas en Cholula, Puebla. Véase Beatrice Trueblood, *Fundación Mary Street Jenkins*. México 1954-1988, México, Studio Beatrice Trueblood, 1988 y Enrique Cárdenas Sánchez, *Don Manuel...*, op. cit.

91 Al contrario de lo que normalmente se piensa, la incursión del Estado en la economía a través de la proliferación de empresas públicas aumentó más, como contribución al PIB, en la segunda mitad del decenio de 1960 que en el periodo del presidente Echeverría. M. A. Casar y Wilson Pérez, *El Estado empresario en México: ¿agotamiento o renovación?*, México, Siglo XXI Editores, 1988, pp. 45-46.

país no parecen ser las más adecuadas. Las empresas estatales que, por falta de utilidades o incluso por déficit de operación, no pueden financiar sus programas de trabajo, tienen que recurrir constantemente a otras fuentes de recursos, entre las que destacan el erario público, los superávits de otras empresas estatales, el ahorro privado y el crédito exterior. Sin embargo, si la situación de pérdidas persiste, en los cuatro casos el financiamiento deficitario ejercerá efectos nocivos en la economía. ⁹³

Criticaba que el Estado convirtiera en empresas públicas aquellas privadas que salvaba de la quiebra para impedir el desempleo, pues esta práctica acarrea más perjuicios que beneficios:

Es frecuente que en México el sector público compre a los particulares negocios insolventes, con el propósito de rehabilitarlos. Algunas veces se tiene éxito; otras no tanto. Cuando se tiene éxito, por regla general es a plazo largo y a costos muy altos. Desde un punto de vista de aprovechamiento cabal de recursos, esta actitud de la iniciativa oficial no es defendible; es probable que lo sea desde otros aspectos, por ejemplo al tratar de evitar desocupación o de mitigar los desequilibrios de una rama determinada. Los beneficios de alcanzar éstos y otros propósitos semejantes no bastan, sin embargo, para compensar los perjuicios derivados de una utilización defectuosa de los recursos existentes [...] Esta actitud puede incluso debilitar los esfuerzos del sector público para nulificar los desperdicios privados de recursos, pues la posibilidad de que, en caso de fracaso económico, se cuente con el apoyo del sector estatal, puede hacer que el empresario privado olvide la cautela y la prudencia que le son características. ⁹⁴

⁹² En el caso de los monopolios o cuasi monopolios estatales, su eficiencia debía regirse por la comparación de sus precios con los internacionales o por alguna medida semejante. Manuel Espinosa Yglesias, "Reflexiones sobre las empresas del Estado en México", ca. 1963.

⁹³ *Ibid.*

⁹⁴ *Ibid.*

El avance cualitativo en su comprensión de la economía como ciencia y en su forma de ver el mundo se hizo evidente en forma pública a partir de 1964. Entonces Manuel Espinosa Yglesias abordó temas cruciales, como la necesidad de transformar el sistema financiero del país y de promover la vivienda popular. Si bien reconocía que la forma en que las autoridades habían llevado al sistema financiero en sus primeros pasos había dado frutos importantes (probablemente con tacto político más que convicción propia, porque el sistema financiero en realidad mostraba un atraso añejo dado el tamaño de la

economía y porque se dedicaban recursos excesivos para financiar al sector público), criticaba que su estructura, basada en el principio de no riesgo para el ahorrador y preferencia por la liquidez, constituía uno de los obstáculos más severos para su desarrollo. Esta estructura, en que cualquier valor de renta fija tenía en esencia las mismas características de liquidez y garantía de recompra al valor nominal, pero ofreciendo rendimientos muy distintos, en realidad inhibía el desarrollo del mercado de valores y del mismo sistema financiero en su conjunto:

63

Los depósitos de ahorro y los depósitos a plazo se pagan prácticamente a la vista, y casi todos los valores de renta fija se recompran también a la vista, a la par y con los intereses acumulados. Esto ha borrado las diferencias en el sacrificio de liquidez que cada uno de ellos teóricamente entraña. Todos ellos son, de hecho, depósitos a la vista con intereses, que en cualquier momento hacen efectivos los emisores [...] Por otra parte, aun cuando existe una semejanza de fondo en las operaciones en lo que a sacrificio de liquidez se refiere, los tipos de interés de los distintos instrumentos difieren grandemente, desde 4.5% en cuentas de ahorro hasta 12% en obligaciones hipotecarias de las empresas...Esta situación no puede perdurar. ⁹⁵

Su punto era lógico y evidente, pero era muy adelantado para su tiempo. Le tomó muchos años a las autoridades adoptar estos criterios. En el interior del Banco de Comercio, no obstante, Don Manuel intentó seguirlo hasta donde pudo: trató que un número amplio de accionistas participaran en su capital y evitó que los accionistas mayoritarios controlaran empresas industriales que pudieran competir con sus clientes. También en este renglón, el Banco de Comercio se distinguía de los demás bancos comerciales, los cuales sí otorgaban créditos relacionados.

⁹⁵ Manuel Espinosa Yglesias, "Bolsa de Valores", en *Bolsa de Valores de México*, 1964.

Algo semejante ocurrió con la prioridad que debía tener, en su opinión, la construcción de vivienda popular para los trabajadores. Consideraba que, además de las razones humanitarias, la vivienda generaba mucho empleo directo e indirecto, alentaba al sistema financiero y mejoraba sustantivamente el bienestar de la población. Personas con más ingreso se constituían inmediatamente en consumidores activos que a su vez generaban más crecimiento económi-

co. Y Don Manuel predicaba con el ejemplo. En su carta a los accionistas del Sistema Bancos de Comercio de 1966 anunció el inicio del programa de vivienda para empleados en condiciones muy favorables.⁹⁶

64 Manuel Espinosa Yglesias continuó madurando este tipo de ideas a lo largo de los años siguientes. En el discurso de bienvenida que pronunció durante la Segunda Convención del Sistema Bancos de Comercio en octubre de 1967, se refirió a los temas más importantes de la agenda económica y social de México. En la convención se encontraban más de 1 300 consejeros regionales, altos funcionarios del banco y autoridades financieras del país, como los secretarios de Hacienda y de Industria y Comercio así como el director general del Banco de México. Mientras que diez años antes, en la primera convención, había subrayado el papel social y económico de la banca en general y el papel que el Sistema Bancos de Comercio debía cumplir en el país, en la segunda convención la temática principal de su discurso fue la economía mexicana en su conjunto. Después de dar un recuento amplio del avance del sistema, de sus estrategias y su papel en el sistema bancario nacional, así como señalar el interés del banco en invertir en el campo, Don Manuel se refirió al desempeño económico del país, que en aquellos años alcanzó los niveles más altos en el siglo XX, en medio de la estabilidad de precios, e inmediatamente se dedicó a compartir sus ideas, casi como prescripción médica, sobre las variables y fenómenos más importantes de la macroeconomía. A los funcionarios públicos les mostraba el sendero que debían seguir y las conductas que debían mostrar como gobernantes, con un tono muy distinto al de apenas diez años antes. Comenzó por hablar de la inflación diciendo:

Creo que a todos los niveles nos hemos convencido de que la inflación lo único que hace es daño. Se ensaña especialmente con el pobre. Provoca falsas señales para la asignación de recursos. Desalienta las exportaciones y promueve importaciones mayores. Propicia fugas de capitales hacia el exterior. En última

⁹⁶ Manuel Espinosa Yglesias, s.t., en Confederación de Cámaras de Industriales, ca. 1965 y "Carta a los señores accionistas", S. A. Accionistas del Banco de Comercio (ed.), 1966, p. 4. Pocos años más tarde el gobierno de Luis Echeverría estableció el Infonavit.

instancia, la inflación desquicia totalmente cualquier sistema económico.⁹⁷

Después comentó, a manera de cátedra, que la inflación surge cuando se inyecta dinero a la economía, lo que aumenta la demanda más rápido de lo que crece la oferta, lo que hace crecer los precios. Continuó, en la misma tónica, comentando sobre la dificultad de los gobernantes para evitar el financiamiento inflacionario de los déficit públicos, que ocurrían casi siempre por la falta de control del gasto, por lo que destacó la importancia de la estabilidad de precios: “La estabilidad es una condición indispensable para que sigamos progresando”. Después continuó listando, con tono de estadista,

65

[los] obstáculos que tenemos que superar, si es que proyectamos metas más elevadas. El problema de la baja productividad campesina en ciertas zonas es quizás el más espinoso y el que requerirá un embate más decidido. La excesiva protección industrial y la ineficiencia que ello provoca, así como la imperiosa urgencia de que la industria mexicana exporte más y mejor tiene también una enorme relevancia. Que la minería recupere el lugar prominente que durante tantos años mantuvo [...] la obligación de afinar los sistemas de distribución [...] La implantación de sistemas más ágiles de crédito, a plazos adecuados, que sustituyan definitivamente a la usura y al abuso. El compromiso de combatir el contrabando, que tantos perjuicios está ocasionando. El establecimiento de cuadros de organización que aligeren el funcionamiento de las empresas y, muy especialmente, de las entidades del sector público.⁹⁸

97 Esta referencia y los comentarios subsiguientes se encuentran en su discurso publicado en Manuel Espinosa Yglesias, s.t., en Confederación..., op. cit., pp. 35-36.

98 Ibid., p. 36.

Más adelante sentenciaba aquello que no se debía hacer ni permitir:

Sería absurdo, por ejemplo, que incurriéramos en excesos inflacionarios, cuando tenemos a la vista que en Inglaterra, entre otras cosas, el Partido Laborista ha congelado sueldos y salarios para limitar los aumentos de precios; o que en Alemania las medidas implantadas contra la inflación han incluso contribuido a provocar una recesión bastante severa; o que en Suecia los propios sindicatos exigen al gobierno estabilidad en sus presupuestos. Sería exagerado insistir en elevaciones de salarios por encima de los incrementos de productividad, cuando se aprecian los esfuerzos de países como Estados Unidos, el Reino Unido o Canadá, para mantener un cierto equilibrio. Sería extraño que

redujéramos la inversión extranjera directa, cuando Europa Occidental, incluyendo a Francia, han iniciado campañas decididas para atraerla. Sería poco aconsejable que limitáramos el tamaño de las empresas que operan en nuestras economías, cuando es evidente que la tendencia mundial es hacia la formación de compañías de grandes dimensiones, que puedan aprovechar los beneficios de las economías de escala.

Y en seguida señalaba algunos de los retos principales que México y América Latina enfrentaban:

Todavía no hemos podido desterrar la miseria, que reina impertérrita en diversas áreas del país. La desocupación, real o disfrazada, es un problema serio, tanto en el campo como en las ciudades. Persisten núcleos importantes de analfabetos, así como insalubridad en varias zonas. La nutrición de nuestro pueblo es deficiente y arroja una falta de proteínas alarmante en ciertos casos. 99

66

En aquella Segunda Convención del Sistema Bancos de Comercio, Manuel Espinosa Yglesias también abordó el tema de la inversión extranjera, que en aquel tiempo provocaba una enorme polémica. En ese tema él prácticamente estaba solo contra la corriente dominante de pensamiento tanto en el sector privado como en el gobierno. México venía de una tradición que protegía el mercado interno de la competencia externa. Desde fines de los años cuarenta, el gobierno implementó una política proteccionista que primero elevó los aranceles, años después estableció cuotas máximas para la importación de mercancías y servicios a través de un sistema de licencias o permisos previos de importación, y finalmente, en los años sesenta, pretendió proteger a los empresarios estableciendo límites a la inversión extranjera. Precisamente en esta coyuntura, Don Manuel se enfrentó con sus colegas empresarios y con el mismo gobierno, pues su postura era de no restricción a la inversión del exterior. Y explicó su razonamiento en el mismo discurso de octubre de 1967, junto a los secretarios de Estado que tenían a su cargo la política pública correspondiente.

Ya antes había dicho que países tan nacionalistas como Francia estaban impulsando políticas para atraer la inversión extranjera. Ahora ahondó al describir las ventajas y desventajas, los beneficios y sus costos, y especialmente la escasez de capital, de tecnología y de

empleo existente en el país que la requería. Don Manuel apuntó:

La inversión extranjera, particularmente la directa (en oposición a la financiera), tiene grandes ventajas, pero, como casi todo en esta vida, también ofrece desventajas. Es, por ejemplo, un medio adecuado para complementar la capitalización interna, pero a la vez implica una injerencia externa en la vida económica nacional. Es una forma expedita de transmitir nuevas técnicas y de mejorar la eficiencia de la mano de obra mexicana, pero también entraña una salida de dinero por concepto de dividendos y regalías. Es un instrumento para movilizar el ahorro interno, pero en ocasiones plantea además una competencia demasiado severa a las empresas nacionales establecidas. La inversión extranjera, en fin, produce beneficios, pero a la vez acarrea costos. No cabe duda de que en condiciones ideales de abundancia local de capitales y tecnología poderosa, podría pensarse en prescindir de ella. Ésta, sin embargo, no es la situación de México. En nuestras condiciones, y considerando nuestras necesidades, las compañías extranjeras benefician grandemente. Piénsese, por ejemplo, en el apoyo que le han venido dando al campo; en las mejoras que han propiciado en nuestras técnicas de distribución; en el empuje que le han brindado a nuestro proceso de industrialización; en la trascendencia que pueden tener programas, como el de las industrias de maquila, al generar en forma masiva nuevas fuentes de trabajo productivo para núcleos hoy desocupados o subocupados.

Al poner en claro las razones de su postura, remató con valentía y, enfrentando las críticas de que había sido objeto, señaló:

Estas consideraciones me orillaron, en junio del año pasado,¹⁰⁰ a declarar públicamente mi apoyo a la inversión directa del exterior. ¹⁰¹ Fue exclusivamente cuestión de convicción personal. El Banco de Comercio fue fundado por mexicanos y no tiene inversionistas extranjeros entre sus accionistas. Somos un sistema de bancos mexicanos, propiedad de mexicanos, manejado por mexicanos, con

100 El 25 de junio de 1966, Don Manuel presentó una ponencia en el Foro de la Comisión mexicana Pro Alianza para el Progreso en Tehuacán, Puebla. En ella expuso, con todo detalle, por qué estaba a favor de la inversión extranjera. Ese discurso generó la polémica a nivel nacional y se presenta íntegro en la sección correspondiente de este volumen.

101 En esa ponencia hizo cálculos precisos comparando, por ejemplo, el costo de capital al endeudarse y el monto que significaba la remisión de utilidades al país de origen. Sopesando costos y beneficios, llegó a la conclusión de que el balance era positivo, que la inversión extranjera era benéfica para el país.

una preocupación fundamental: el engrandecimiento de México. 102

102 Manuel Espinosa Yglesias, s.t., en *Confederación...*, op. cit., pp. 38-39. Una frase casi idéntica la escribió en su libro póstumo sobre Bancomer, cuando relató la indignación que sintió al ver una bandera nacional enorme colgando del Centro Bancomer inmediatamente después de la estatización. Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer...*, op. cit., p. 159.

68

En concreto, Manuel Espinosa Yglesias esgrimía tres argumentos principales sobre la inversión extranjera. En primer lugar, consideraba que otros países tenían una tecnología muy superior y que en realidad debíamos aprovechar esos avances y no tener que pagar por la investigación necesaria para llegar a ellos. Es decir, consideraba que había un proceso de convergencia internacional en el cual adoptar tecnologías ya desarrolladas elevaba la productividad del país sin tener que pagar el costo correspondiente. Segundo, existía una escasez de capital en el país y desdeñar aquél que se nos ofrecía era absurdo, pues a lo único que llevaba era a la insuficiencia de creación de empleos. No nos podíamos dar ese lujo, a pesar de las advertencias generalizadas entonces de que la inversión extranjera sólo sacaba provecho de nuestra debilidad. Finalmente, la inversión extranjera ejercía presión para mejorar la productividad de las empresas mexicanas al tener que enfrentar mayor competencia. Eliminar la inversión extranjera era tanto como proteger, hasta niveles absurdos, a los empresarios nacionales.

Además, restringir la inversión extranjera tenía sus consecuencias macroeconómicas pues obligaba a un mayor endeudamiento con el exterior. Al tender a agotarse el esquema de crecimiento económico basado en la protección del mercado interno y las restricciones a la inversión extranjera, el ahorro interno era cada vez más insuficiente para cubrir las necesidades de inversión. El crecimiento acelerado de la población demandaba a su vez más inversión, pública y privada, que no era posible realizar sólo con recursos nacionales. Era necesaria la concurrencia de los ahorros de personas, instituciones o gobiernos extranjeros o internacionales que complementaran los ahorros disponibles del país. Entonces surgía la disyuntiva entre pedir prestado, endeudándose, o permitir la asociación del capital mexicano con el extranjero y por tanto facilitar la inversión extranjera. Éste era el tema central y el motivo de la polémica.

A pesar de sus críticos, es evidente que Don Manuel estaba con-

vencido de que era preferible la inversión extranjera que el endeudamiento; era mejor tener socios que acreedores. De hecho, es interesante destacar ahora que tuvo esa idea desde que se asoció por primera vez con Guillermo Jenkins, en lugar de pedirle prestado. En aquella ocasión (1940), Don Manuel pensaba que asociarse eliminaba el riesgo de que el acreedor se quedara con la garantía en caso de no pagar. En el caso del endeudamiento público, su temor era que el país tuviera que pagar independientemente de su condición económica, lo que podría obligarle a reducir su gasto público y generar así una recesión para cumplir con los pagos de la deuda externa en un momento dado. Este temor se materializó lastimosamente años después, cuando estalló la crisis de la deuda externa en México y América Latina.

69

En realidad, el pensamiento económico de Manuel Espinosa Yglesias no varió a lo largo de este periodo de fuerte inestabilidad macroeconómica, pero sí fue más vocal. Además incursionó en algunos temas nuevos, como la importancia de invertir en el campo y en el turismo, y hacer ver al público el trabajo de los empresarios y el papel de la empresa privada. Don Manuel ya había mencionado en 1967 el interés del Banco de Comercio de invertir en la agricultura, no sólo con dinero sino también con ayuda técnica, pues “estamos convencidos de que el desenvolvimiento sano del sector rural mexicano constituye una de las condiciones básicas para que continúe fortaleciéndose”. Poco tiempo después, siendo presidente de la Asociación de Banqueros, Espinosa Yglesias refrendó este interés y ofreció el apoyo de los bancos en programas específicos con ejidatarios y agricultores en el Valle del Yaqui y del Mayo, y en la Comarca Lagunera. Cabe destacar este interés suyo, pues muestra que estaba convencido de su importancia para el desarrollo nacional y que se percataba del daño que se le estaba haciendo a la agricultura del país. Tristemente el campo fue abandonado por las políticas gubernamentales y fue descapitalizado en esos años, daño del cual no se ha podido recuperar hasta la fecha. ¹⁰⁴

103 Manuel Espinosa Yglesias, s.t., en *Confederación...*, op. cit., y discurso de toma de posesión, “Ideas que propiciarán nuevas realidades”, en *Nuestro Sistema Bancarcomer*, mayo de 1971.

104 Enrique Cárdenas Sánchez, *La política económica en México, 1950-1994*, México, Fondo de Cultura Económica, 1996, pp. 73-77. (*Serie Hacienda.*)

Por otra parte, Don Manuel consideraba al turismo como una actividad ideal para el desarrollo del país. En 1968, la Fundación Mary Street Jenkins estableció una empresa con capital mixto llamada Impulsora de Empresas Turísticas. Lo primero que hizo fue realizar un estudio sobre el enorme potencial de la industria turística en el país. Desde hacía algunos años Don Manuel insistía en muy variados foros sobre la importancia del sector debido a su alto impacto para la generación de empleo, de divisas, de infraestructura y de participación de inversionistas de muy diversos tamaños. Resaltaba también la oportunidad única que significaba tener como vecino al país más rico del planeta, con su deseo generalizado de viajar.¹⁰⁵ En su propio ámbito, como presidente de la Fundación Jenkins, y de la Fundación Amparo más adelante, también promovió el turismo al restaurar monumentos coloniales, rescatar vestigios arqueológicos como el Templo Mayor, crear el Museo Amparo en Puebla y construir un hotel en esa ciudad.¹⁰⁶

Probablemente debido a la retórica oficial de izquierda, en esos años iniciales del decenio de 1970, Don Manuel llamaba a sus colegas empresarios a defender su gremio explicando el papel de los empresarios en la sociedad y en el crecimiento económico.¹⁰⁷ Consideraba que era necesario “unir esfuerzos para hablar con la verdad de la empresa privada”. Decía:

*Abandonemos falsas actitudes de modestia. Como lo hacen los políticos de todo el mundo, ufanémonos de lo que hayamos logrado; divulguémoslo. Hemos adoptado una posición defensiva, casi de culpa. A pesar de que somos los empresarios privados los que generamos la mayor parte de los ingresos nacionales, inexplicablemente nos estamos relegando. Por las críticas que pudiera suscitar, le huimos a la notoriedad, le tememos al éxito. Luchamos por ocultar nuestro progreso, por disfrazar nuestros logros.*¹⁰⁸

105 Manuel Espinosa Yglesias, s.t. (sobre fomento al turismo), en Convención de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, A. C., Monterrey, Nuevo León, 1965 y s.t., en Impulsora de Empresas Turísticas, Monterrey, Nuevo León, 1968.

106 Roberto Vallarino, op. cit., s.n.p.

107 Don Manuel ya había tratado este tema en noviembre de 1964 ante la Asociación Mexicana de Mercadotecnia. Manuel Espinosa Yglesias, “Las experiencias de un banquero en la mercadotecnia”, en Sesión-comida mensual de la Asociación Mexicana de Mercadotecnia, 1964.

Y ahondaba una vez más sobre el papel social de la empresa: la generación de empleos, el pago de impuestos y la provisión de un bien o servicio de calidad al mejor precio.

Pero fuera de estos temas, sus intervenciones se centraron especialmente en reafirmar sus convicciones de índole macroeconómica, ofrecer sus puntos de vista y recomendaciones e influir en la opinión pública. Para Don Manuel, la generación de empleo era la tarea fundamental. Consideraba que el crecimiento económico era la única manera de mejorar el bienestar de la población y de distribuir el ingreso y la riqueza en forma sostenida. Por eso tenía que haber inversión, acumulación de capital y mejoría de la productividad en un ambiente macroeconómico sano:

La única forma de mejorar el bienestar de la población es por medio de un desarrollo económico sensato y sano. Nadie ha inventado un sustituto que sea mejor. El desarrollo, sin embargo, implica que no se interfiera con los delicados mecanismos de la economía. Uno no debe, por ejemplo, obstruir la acumulación de capitales. El sistema de precios debe funcionar con libertad. Y sobre todo, en los niveles gubernamentales, debe haber equilibrio financiero.

Es decir, el camino para abatir la pobreza era el crecimiento económico y la generación de empleo. Y por lo mismo pensaba que más prosperidad era la única manera de distribuir el ingreso. No era conveniente quitarles a los ricos para darles a los pobres, si ello implicaba la reducción de la inversión y de la generación de empleo. Eso sí, criticaba fuertemente el despilfarro de recursos en viajes al extranjero y la ostentación de la riqueza, pues ello generaba menos inversión, odio y división social. Incluso afirmaba que sólo creando riqueza se podía disminuir, con el tiempo, la desigualdad:

Producir más aumenta el tamaño de nuestra economía, impulsa el desarrollo económico, y lo que es más: ayuda a cerrar la brecha entre ricos y pobres, ya que se crean más empleos bien remunerados para los mexicanos [...] El dinero, el capital, tiene que invertirse para que aumente, y al invertirse genera más dinero, más riqueza; y ésta se reparte creando más empleos para gente que los necesita. No se hace disminuyendo el escaso capital disponible, ni mediante

108 Manuel Espinosa Yglesias, "México debe aprovechar el ejemplo de Japón para acelerar su progreso", en Nuestro Sistema Bancomer, enero de 1973.

impuestos exagerados, con salarios excesivos o con otras prestaciones que tienen poca influencia para elevar la productividad de la economía. Esto se logra con más producción y más empleos. Esto reparte la riqueza automáticamente. [...] Quitarle a la gente de recursos para darles a personas necesitadas, o sea, lisa y llanamente, distribuyendo la riqueza existente, no engendraría justicia social. Antes bien, la empeoraría, disminuiría la inversión, se cerrarían fuentes de trabajo, se consumirían nuestros ahorros, se dilapidaría nuestro futuro... Lo que interesa es que cada vez vivamos mejor todos; que el reparto de los beneficios del desarrollo económico sea más equitativo. La receta es más productividad y más ocupación, o sea, más inversión. 109

72 Para Don Manuel, entonces, el crecimiento económico y la generación de empleo, el trabajo productivo y la ocupación, resolvían tarde que temprano los problemas de pobreza y desigualdad. Estas afirmaciones no gustaban a algunos grupos de la sociedad que insistían en que era necesario distribuir la riqueza existente, sin al mismo tiempo preocuparse por crear más riqueza.

Es interesante mencionar que muchos años después el análisis de la evolución de la pobreza en el país y de la desigualdad del ingreso le haya dado la razón a Manuel Espinosa Yglesias. En épocas de crecimiento económico elevado y estabilidad de precios, la pobreza ha disminuido rápidamente. Las crisis económicas recurrentes y el relativo estancamiento de la economía desde 1982 hasta al menos la crisis de 1995 ha inhibido el abatimiento de la pobreza. Es más, de no haberse dado el estancamiento económico de los últimos veinte años, la pobreza extrema ya se habría erradicado del país. 110

Por otra parte, resulta de interés observar cómo evolucionó su discurso relacionado con la inflación a lo largo de este periodo de inestabilidad. Es de interés porque muestra su línea de pensamiento y su manera de interpretar los hechos, como personaje público, en algunos de los momentos económicos más difíciles que en-

109 Manuel Espinosa Yglesias, s.t. (discurso para la Ceremonia de Recepción Profesional), op. cit.

110 Uno de los estudiosos más importantes de la evolución de la pobreza en México ha encontrado esta correlación entre crecimiento económico y pobreza, y la desigualdad, para el periodo 1950-2004, el periodo más largo para el que se dispone de datos confiables. Miguel Székely, "Pobreza y desigualdad en México entre 1950 y el 2004", inédito.

frentó el país en el siglo XX. Ya desde fines del decenio de 1960 Don Manuel alertaba sobre el peligro de la inflación y del endeudamiento público, aunque consideraba que éste estaba aún en niveles muy manejables. En marzo de 1969 publicó un artículo para la edición mexicana del *American Banker* en el que analizó con detenimiento las causas y consecuencias de la inflación, y criticó fuertemente a los gobiernos por utilizarla como un impuesto adicional e injusto.¹¹¹ La presión inflacionaria se hizo sentir al final de la década cuando los precios aumentaron más del doble que en los años recientes. Al iniciar la administración del presidente Echeverría en diciembre de 1970, su equipo económico inicial le recomendó reducir el gasto y frenar la presión inflacionaria. Ésta se estaba agravando además por la devaluación del dólar frente a las monedas europeas y el resquebrajamiento del Acuerdo de Bretton Woods.¹¹²

73

Al rendir su informe como presidente de la Asociación de Banqueros por segunda vez en marzo de 1972, Manuel Espinosa Yglesias destacó la problemática internacional y aplaudió y defendió la política contraccionista del nuevo gobierno, con un afán de influir en la opinión pública:¹¹³

La estabilidad de precios y del tipo de cambio ha sido, sin duda, uno de los pilares de nuestra política económica reciente [1971]. En gran medida, esto es lo que ha propiciado nuestro progreso. Romper dicha estabilidad equivaldría a romper la espina dorsal del desarrollo mexicano. No obstante, los precios estaban subiendo aceleradamente y se estaba creando una verdadera psicosis inflacionaria. Ante esta situación, a fin de que pudieran estabilizarse los precios y los mercados, las autoridades decidieron dar a la economía un respiro. Decidieron, específicamente, vigilar y

111 Manuel Espinosa Yglesias, "Inflation is the 'main obstacle' to economic development", en Mexican edition of the *American Banker*, marzo-diciembre de 1969.

112 El Acuerdo de Bretton Woods (1945) estableció un régimen de tipo de cambio fijo, basado en el dólar, que a su vez estaba fijado en términos de oro. El rompimiento del acuerdo significó el abandono del régimen de tipos de cambio fijo y, por tanto, el destape de las presiones inflacionarias.

113 También anunció que ya no ocuparía ningún lugar en el Consejo de la Asociación de Banqueros. A partir de la siguiente convención, Don Manuel utilizó la ocasión cada año para dar su punto de vista a la opinión pública, a título personal y como presidente de Bancomer. Manuel Espinosa Yglesias, "Un año al servicio de la nación y de la banca" en *Nuestro Sistema Bancomer*, abril de 1972.

limitar el gasto público. No fue fácil. Era, ante todo, el primer año de la nueva administración. Se vino, además, una auténtica avalancha de quejas e inconformidades. Estuve presente en varias ocasiones y debo rendir mis respetos a la entereza tanto del señor presidente, como las autoridades hacendarias y del Banco de México. Había un objetivo: conservar el valor de nuestra moneda y no hubo, por fortuna, argumento que apartara al país de esta meta [...] Nosotros los banqueros, que manejamos dinero y que aquilatamos la trascendencia de que éste no pierda valor, debemos de estar en condiciones de reconocer y justipreciar el esfuerzo que se ha hecho. Debemos, en lo particular, estar conscientes del sacrificio personal que una política de esta naturaleza significó para el señor presidente. ¹¹⁴

74 Sin embargo, conforme la inflación arreció, Don Manuel veía los nubarrones que se avecinaban y dos años más tarde culpaba del aumento de precios a todos los sectores, diciendo:

Abundan los testimonios de malestar, la desunión y la injusticia que la inflación procrea aun en la sociedad más firmemente establecida. Estamos ante una amenaza sumamente grave, algo que no encarábamos desde hace más de veinte años. Sin embargo [mencionaba con una dosis de tacto político] no es el momento para recriminaciones, en la inflación que padecemos casi todos los mexicanos hemos participado de una forma u otra. El empresario privado, por ejemplo, por no haber invertido en la medida que lo precisaba el país, generando agudos cuellos de botella en los canales de abastecimiento. Los obreros, por exigir salarios y prestaciones muy por encima de lo que su productividad permite. El sector público, por su gasto y forma de financiarlo [...] El gobierno —así lo ha anunciado— tendrá que reducir su déficit y deberá poner énfasis especial en alentar aquellas actividades de mayor impacto productivo. ¹¹⁵

114 Ibid.

115 Manuel Espinosa Yglesias, "A jalar parejo: Don Manuel" (declaraciones a la prensa durante la XL Convención Nacional Bancaria), en Nuestro Sistema Bancomer, mayo de 1974.

Dos años después, unos meses antes de la devaluación del peso en 1976, Don Manuel expresó en su tradicional reunión de prensa en el marco de la Convención Nacional Bancaria:

Mantener el tipo de cambio es condición básica de nuestro desarrollo. Devaluar equivaldría a retroceder veinticinco años [...] Ciertamente vivimos momentos difíciles, pero no desesperados [con cierto tacto político]. Con el esfuerzo con-

junto, con la confianza y apoyo de los mexicanos, creo que el país puede salir adelante. Hay que trabajar y confiar, no huir y esparcir el desaliento. Necesitamos persuadirnos, ante todo, de que bien poco lograremos si no dominamos las presiones inflacionarias. Se equivoca quien piense que la inflación ayuda al desarrollo [...] En México, la inflación nos ha flagelado en años recientes. En parte, por supuesto, porque la hemos importado del exterior, pero en parte también porque no hemos sabido hacer frente al reto de la estabilidad. Empresarios, obreros, campesinos, gobierno, todos tenemos algo de responsabilidad... No es el momento, sin embargo, de entrar en recriminaciones. Lo hecho, hecho está. Lo importante es que los mexicanos, todos, nos unamos para evitarle al país males mayores. 116

75

Desgraciadamente eso no ocurrió y la polarización de la sociedad se amplió en los meses siguientes. Incluso se suscitaron rumores de un golpe de Estado a fines del gobierno de Echeverría. Pero en su discurso de toma de posesión como presidente, López Portillo infundió un aire de esperanza y concordia entre los diferentes sectores y tomó medidas de austeridad económica. Ello renovó la fe en el país entre muchos empresarios y particularmente entre los banqueros. Así, unos meses después, Don Manuel volvía a poner los puntos sobre las íes. En su reunión con la prensa durante la Convención Nacional Bancaria de 1977, Espinosa Yglesias recordaba la exitosa política de austeridad del gobierno para controlar la inflación y contrarrestar la crisis financiera internacional de 1971:

116 Manuel Espinosa Yglesias, "Mantener el tipo de cambio es condición básica para nuestro desarrollo" (declaraciones a la prensa durante la XLII Convención Nacional Bancaria), en *Nuestro Sistema Bancarero*, mayo de 1976.

La moderación desafortunadamente no complació a muchos. Hubo lamentaciones, censuras, presiones para que el gobierno aflojara. Obreros, empresarios, campesinos, intelectuales, todos combinaron esfuerzos para convencer a las autoridades. Llegó un momento en que éstas cedieron. Las consecuencias fueron graves. La inflación, que en 1971 fue de 2.7% subió a 45.9% en 1976. La brecha comercial externa se amplió, entre un año y otro, de 891 millones de dólares a 2 732 millones [...] La deuda externa del sector público a plazo mayor de un año subió de 2 942 millones de dólares a casi 16 mil millones.

Y agregó:

Hay quienes sostienen que la devaluación fue extemporánea [...] Pero éste,

como se demostró desde agosto del año pasado, no es el punto. La devaluación, bien en 1970 o en 1974, de todos modos hubiera desquiciado la economía. El punto era haber implantado oportunamente los correctivos para evitarla. Diferimos demasiado el remedio y tuvimos que pagar el precio. 117

Llegó a comparar la situación de 1977 con la de 1971, reconociendo que era más grave la segunda, y señalando que el remedio era semejante al que se había planteado en 1971: controlar el déficit público y por ende la inflación. Esta comparación resultó una premonición de lo que vendría en los años siguientes y que desembocó en una crisis mucho más grave.

76 En ese tiempo, Don Manuel siguió pensando que el crecimiento de las empresas, y así lo demostraba una y otra vez, sería más sano a través de la reinversión de utilidades. Esta política, que la había seguido Don Manuel toda su vida en forma personal, también había insistido en ella con los accionistas de Bancomer. Por ello, le dio tanta satisfacción ver el aumento en el valor de las acciones tras la fusión del Sistema Bancos de Comercio en una sola institución, junto con la Financiera, la Hipotecaria, la Inmobiliaria y la Compañía de Seguros, en 1977. En su carta a los accionistas del Informe Anual de ese año, Don Manuel decía sentirse

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

Y añadió sus propósitos inmediatos:

Entre otras, nos aguardan dos grandes y delicadas jornadas: somos ya el primer banco del país; hay que ser, ahora, el más importante entre los países de habla española. Y hay que lograr esto otro, de importancia fundamental: democratizar en mayor grado el capital; que el beneficio de las utilidades lle-

117 Manuel Espinosa Yglesias, "Mantener el tipo de cambio es condición básica para nuestro desarrollo" (declaraciones a la prensa durante la XLII Convención Nacional Bancaria), en Nuestro Sistema Bancomer, mayo de 1976.

118 Manuel Espinosa Yglesias, "Hay solución para la crisis económica" (declaraciones a la prensa durante la XLIII Convención Nacional Bancaria), en Nuestro Sistema Bancomer, abril de 1977.

que a mayor número de accionistas. Accionistas que pueden reclutarse entre el personal de la institución —somos ya alrededor de 22 mil 500— y entre el público en general. 119

En otras palabras, en 1978 se ambicionaba crecer aún más para ser el banco más importante de habla española. Al mismo tiempo, ello debía ocurrir mediante la reinversión de utilidades y del reclutamiento de nuevos accionistas, incluyendo a los mismos empleados del banco. Resulta interesante que aun cuando la mayor parte de las grandes empresas se estaban endeudando para poder crecer, 120 Don Manuel seguía insistiendo con los accionistas que había que reinvertir utilidades para fortalecer a Bancomer. Apenas cinco meses antes de la estatización de la banca 121 y de la explosión de la crisis de la deuda, en medio de una inflación creciente y de la devaluación del tipo de cambio ocurrida en febrero de 1982, Don Manuel afirmaba en abril de ese año que

la única forma de mantener una apropiada relación de capital, que nos permita seguir creciendo, es la reinversión de utilidades. Es la única fuente sana de capital, a la larga.

Y en seguida proponía a los accionistas un dividendo en efectivo reducido, pues

México necesita esta clase de sacrificios por parte de las empresas en el momento actual, para ayudar a nuestro país a salir del bache económico en que se encuentra [...] En estos tiempos difíciles, la visión debe extenderse al mediano y largo plazos, para actuar en consecuencia con el presente y sentar las bases de una empresa más fuerte y todavía más sólida en el futuro. 122

Queda claro que aun en esos momentos tan difíciles para el país, y con la posibilidad de hacer lo contrario, Don Manuel predicaba con el ejemplo. El sacrificio empezaba por casa, al aceptar dividendos más bien reducidos, para beneficio futuro del banco y de México.

77

119 Manuel Espinosa Yglesias, "Carta a los accionistas", en Bancomer, S.A. Informe anual 1977. Asamblea General Ordinaria de Accionistas, México, Bancomer, S. A., 1978.

120 La deuda privada externa aumentó de cerca de dos mil millones de dólares a cerca de veinte mil millones entre 1976 y 1982. Enrique Cárdenas Sánchez, *La política económica...*, op. cit., p. 116.

121 La expropiación de la banca privada mexicana fue anunciada por el presidente López Portillo en su último informe de gobierno, el 1 de septiembre de 1982.

En su tradicional entrevista de prensa en el marco de la última Convención Nacional Bancaria, el 31 de mayo de 1982, Don Manuel insistió una vez más en la necesidad imperiosa de restringir el déficit público para controlar la inflación. Afirmó que ésta obligaba al gobierno a devaluar para tratar de mantener los empleos en el país y evitar la pérdida de competitividad de las exportaciones. Agregó que el endeudamiento externo había llegado a su límite y alertó sobre la crisis que se avecinaba. Entonces, en 1982, volvió a subrayar lo que había dicho desde 1966:

122 Manuel Espinosa Yglesias, "Carta a los accionistas", en Bancomer, S. A. Informe anual 1981. Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 15 de abril de 1982, México, Bancomer, S. A., 1982.

78

No hay que olvidar que es preferible tener socios que tener acreedores. Un socio puede llevarse dinero del país o dejarlo si hay ganancias, pero el acreedor exige en un plazo perentorio el interés más el capital, siempre para regresarlo a su país de origen.

Y subrayaba esta convicción porque:

la deuda externa ha llegado, en mi criterio, a su límite y su pago significa un pesado fardo sobre la propia balanza de pagos. En estos momentos y por muchas circunstancias hay desconfianza de la banca extranjera hacia Latinoamérica y, aunque como dice el señor secretario de Hacienda, el crédito de México goza de prestigio en el mundo, no cabe duda de que ningún individuo, empresa o país, puede a la larga estar en buena situación pidiendo prestado para pagar intereses y ninguna persona, empresa o país puede aguantar una deuda creciente por el interés compuesto, a pesar de su buen estatus crediticio.

123 Manuel Espinosa Yglesias, "Trabajo y confianza, única fórmula para solucionar la crisis. Nadie se arruina por dejar de hacer un 'buen' negocio: Manuel Espinosa Yglesias" (declaraciones a la prensa durante la convención de banqueros), en Bancomer, julio de 1982.

Y siguió insistiendo hasta el final:

Con las limitaciones que se han impuesto a las compras al exterior y el encarecimiento del dólar se ha reducido el déficit, pero queda el pago fijo de la deuda que no puede reducirse si no se abate la deuda exterior. Yo creo que debemos sustituirla por inversión extranjera directa y se puede hacer en forma consciente y sin perder soberanía, canalizándola a las empresas en que por nuestro estado de desarrollo no tenemos nada que aportar. 123

Resulta irónico que habiendo sido prácticamente el único que públicamente privilegiaba la inversión extranjera al endeudamiento externo desde mediados de los años sesenta, 15 años después, por el exceso del endeudamiento externo del país, Don Manuel perdiera Bancomer y una parte muy importante de su patrimonio. El presidente López Portillo, en un acto de desesperación ante la crisis financiera que enfrentó, intentó culpar a los banqueros de su propia ineptitud y decisiones erróneas estatizando la banca. ¹²⁴

79

La crisis de la deuda se fue gestando desde los años sesenta y sobre todo a partir del gobierno de Luis Echeverría. Las condiciones económicas se volvieron sumamente inestables, destacando el aumento de la inflación y los desequilibrios en la balanza de pagos. Ello llevó a la devaluación del peso el 31 de agosto de 1976 después de 22 años de haber mantenido el tipo de cambio fijo, y al endeudamiento externo del país a niveles nunca vistos. De hecho, ocurrió una fuerte crisis de solvencia (no reconocida como tal) al concluir el sexenio de Echeverría. El auge petrolero ayudó al gobierno de López Portillo a salir del problema con los acreedores y a reiniciar el crecimiento económico. Desgraciadamente, al no tomar las medidas adecuadas su sexenio estuvo plagado de problemas inflacionarios y, lamentablemente, de mayor endeudamiento externo, lo que culminó con la crisis internacional de la deuda en 1982. Otra vez, el periodo presidencial culminaba en crisis. ¹²⁵

Los efectos de la crisis de la deuda hicieron estragos en la economía nacional y en toda Latinoamérica. A partir de entonces la economía cayó en un estancamiento del que no se ha podido levantar por una genera-

¹²⁴ No se sabe por qué el presidente López Portillo tomó esa decisión tan grave. Algunos autores se refieren a la crisis económica causada por las políticas macroeconómicas erróneas, a su intención de hacer un cambio estructural de las instituciones económicas y frenar la especulación cambiaria, o por necesidad para "restablecer el poder político" en la presidencia. El análisis más reciente se encuentra en Carlos Bazdresch, *op. cit.*; Carlos Elizondo, *La importancia de las reglas. Gobierno y empresario después de la nacionalización bancaria, México*, Fondo de Cultura Económica, 2001 y "La expropiación bancaria veinte años después", en Gustavo del Ángel et. al. (eds.), *Cuando el Estado se hizo banquero. Consecuencias de la nacionalización bancaria en México*, México, Fondo de Cultura Económica, 2005.

¹²⁵ Para una versión macroeconómica de este periodo, véase Enrique Cárdenas Sánchez, *La política económica...*, *op. cit.*, cap. 3.

ción. Otra vez con una visión de estadista, más que de empresario, Don Manuel pensaba que el problema de la deuda latinoamericana era tanto de los deudores como de los bancos acreedores; era indispensable reducir el pago de intereses. En una cena que ofreció Du Pont de Nemours en su honor, en la ciudad de Washington en 1985, Manuel Espinosa Yglesias afirmó:

No hay duda de que cuando se otorga un crédito malo, las dos partes, el deudor y el acreedor, actuaron mal. El primero por no tomar las medidas adecuadas para impedir una quiebra; el segundo, por su análisis erróneo de la capacidad de pago del servicio de la deuda.

Y recalco su posición, la misma que con el tiempo los bancos y los gobiernos involucrados eventualmente asumieron (en 1989):

80

Llevando esta idea al muy mencionado tema de la deuda de América Latina, estoy cierto que ustedes convendrán conmigo que algunos de esos países no podrán pagar, mientras otros quizá puedan hacerlo, pero sólo si se reducen los pagos de intereses. Esto es obvio para cualquier persona familiarizada aun superficialmente con el tema del crédito. Era casi imposible haber prestado dinero en la forma insensata como se hizo sin correr el riesgo de quiebra. Y los acreedores, si en lugar de reducir los intereses los aumentan, el resultado final casi de seguro será el no pago. Entonces los bancos estarán justificados para constituir grandes reservas contingentes [...] Esto, me parece, casi generaría un caos. Los bancos abandonarían Latinoamérica buscando otros clientes sujetos de crédito, quizás en los países comunistas... Nada mejor les podría ocurrir a los marxistas. Como dijo uno de sus ideólogos hace mucho tiempo: "Los mismos capitalistas estarán proveyendo la cuerda con que se ahorcarán". Seamos más abiertos. Mantengamos Latinoamérica más sana. Las compañías extranjeras están seguramente interesadas en realizar nuevas inversiones en nuestros países, pero estos recursos sólo llegarán si el espectro de la quiebra desaparece. Prosperidad genera prosperidad. Prosperidad genera crecimiento y dividendos, oportunidades de negocio y formación de capital. ¹²⁶

¹²⁶ Discurso en inglés pronunciado en una cena en su honor ofrecida por Mr. Edward G. Jefferson, presidente del Consejo de Du Pont de Nemours en Washington, D. C., en 1985. Manuel Espinosa Yglesias, s.t. (discurso para la cena con funcionarios de Du Pont), 1985.

Para Don Manuel, era indispensable (y legítima) la quita de intereses para reiniciar el crecimiento económico en la región.

Algunos años más tarde, en medio de esta situación de estancamiento e inestabilidad en México, Don Manuel recriminó al presidente López Portillo:

[Él] tuvo la oportunidad, única en la historia de este país, cosa que ya he dicho, de pagar toda la deuda, externa e interna, y de dejarlo [al país] como uno de los mejores del mundo. No lo hizo por ignorancia y por vanidad. Es indiscutible que Dios ciega a quien quiere poder [...] Lo dije antes, y antes que yo, Lenin: si quieres perder a un país, corrompe su moneda. Y así sucedió al crearse la inflación. La inflación fustiga a los más necesitados. 127

127 Manuel Espinosa Yglesias, s.t., 1988, p. 2.

81

Es decir, Don Manuel lo recriminó por no haber utilizado los recursos petroleros para pagar la deuda y mantener la economía en un cauce sano. Para él siempre había sido claro, desde los años sesenta: el enemigo era la inflación, a la que había que combatir por todos los medios pues sólo generaba pobreza. Todos tenían un papel que jugar: el empresario tenía que invertir, el obrero y el campesino debían recibir aumentos de sueldos reales sólo por su productividad y el gobierno, restringir su gasto de recursos para no crear inflación. Dado que faltaba capital adicional para poder crecer, era preferible tener socios (inversión extranjera) que acreedores (endeudamiento externo), para evitar que en tiempos malos el acreedor pudiera exigir su pago sin importar las condiciones específicas del país. En el caso de la inversión extranjera, un año malo no repercutía en salida de divisas por pago de dividendos.

Es evidente que el tiempo le dio la razón a Don Manuel en sus apreciaciones. Y lo irónico es, como ya se mencionó, que justamente el excesivo endeudamiento externo al que tanto criticaba terminó, por la decisión de López Portillo primero y Miguel de la Madrid después, en su eliminación como banquero y empresario.

128 Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer...*, op. cit., caps. 8 a 11.

Perdió una parte muy importante de su patrimonio y no se le permitió adquirir ninguna de las empresas importantes en las que había tenido participación, inclusive Bancomer mismo, cuando se reprivatizó en 1991. 128



Sólo con democracia, con equilibrio entre los poderes de la Unión, con respeto a la soberanía de los estados con límites y contrapesos a las facultades del Ejecutivo Federal, podrá lograrse que la ley se cumpla y lleguemos a vivir en un estado de derecho. ¹²⁹

IV. El giro por la estatización bancaria

Para Don Manuel, la estatización bancaria fue un parte aguas en su vida. De un plumazo dejó de ser el accionista mayoritario del banco más importante del país. De un golpe, sus aspiraciones de que Bancomer se volviera el banco más importante de habla española también se terminaron. Su vida como empresario, que se había iniciado en 1930, también concluyó ese mismo día. Casi no se ha hablado de la injusticia que sufrió (él y miles de accionistas) al ser expropiado de una buena parte de sus bienes, de haber sido indemnizado en una fracción del valor de sus acciones, de haber sido maltratado peor que ninguno de los banqueros que corrieron una suerte semejante. Pareciera que al no hablar del tema e ignorarlo se intentara hacerlo desaparecer de la historia. ¹³⁰

En algunos escritos, él mismo relató y demostró que había sufrido una grave injusticia, que la

¹²⁹ *Ibid.*, p. 213.

¹³⁰ Por ejemplo, en un libro reciente sobre la estatización no se toca la injusticia del despojo que sufrieron los miles de accionistas de los bancos, ni tampoco se incluye, ni siquiera como referencia, el libro póstumo de Don Manuel, siendo él uno de los principales afectados y su libro uno de los poquísimos testimonios de los protagonistas que se tienen por escrito. Véase Gustavo del Ángel et.al. (eds.), *op.cit.* También es >>

estatización tenía “dedicatoria”, y que el daño nunca se reparó cabalmente. Y la injusticia fue enorme. De un valor comercial del banco de entre mil y mil 200 millones de dólares, el gobierno lo valuó en 205 millones, incluyendo las empresas de los bancos. Sólo en 1981 las utilidades del banco habían sido de 157 millones de dólares, por lo que resulta absurdo el valor que se le asignó. Además tampoco se le permitió a Don Manuel adquirir con los bonos de indemnización los activos no bancarios más valiosos que poseía Bancomer ni entrar a algunas empresas que él mismo había creado, dándole preferencia a alrededor de diez pequeños accionistas de los bancos. Sólo pudo canjear sus bonos de indemnización por activos de otras empresas, que además se valoraron a valor en libros para efectos de indemnización, pero el gobierno le vendió las empresas a un precio valor en libros. Por ejemplo, el gobierno pagó por la indemnización de Seguros Bancomer 721 millones de pesos mientras que la vendió a los antiguos banqueros en 3 mil 584 millones de pesos, casi cinco veces más. Es decir, el gobierno valuó entre apenas 15 y 20% el valor de Bancomer y lo pagó con bonos de indemnización; con ellos los accionistas mayoritarios adquirieron sus empresas a un precio muy superior al de su valuación inicial para efectos de indemnización. El gobierno se hizo de los bancos sin que prácticamente le costaran nada. Y para el caso de Don Manuel, que fue el más afectado de los accionistas mayoritarios de la banca, su patrimonio se redujo a sólo 10% de lo que tenía.¹³¹

En su libro póstumo relata con algún detalle lo que ocurrió, cómo ocurrió y qué personajes participaron en los hechos. Su relato es crudo y deja entrever la enorme fuerza del gobierno y el poco Estado que existía. Lo fácil que era, y hasta cierto punto sigue siendo hasta la fecha, violar la ley desde el poder, dejando sin protección alguna a los ciudadanos.¹³² Si bien este hecho lo marcó en varios sen-

notable que el presidente Miguel de la Madrid prácticamente no haya tocado en sus memorias el proceso de la indemnización que le correspondió a su gobierno.

82|83

varias veces su
131 Manuel Espinosa Yglesias, “Aclaraciones de un grave error que debería ser reparado”, 1988 y Bancomer..., op. cit., cap. 9.

132 Los banqueros no tuvieron oportunidad de utilizar el recurso de amparo. Las autoridades judiciales esgrimieron que tras la nacionalización, los banqueros ya no tenían ninguna personalidad jurídica, por lo que ni siquiera pudieron someter su demanda de juicio de amparo. Manuel Espinosa Yglesias, “Aclaraciones...”, op. cit. Carlos Abedrop Dávila, “La expropiación bancaria. Testimonio,” en Gustavo del Ángel et.al. (eds.), op.cit. pp.139-143.

tidos, la mayor parte de su pensamiento quedó intacto. No afectó su concepción sobre asuntos económicos, sobre el papel del Estado en la economía, del cual consideraba que debía ser el de vigilante, sobre el funcionamiento y prioridad del mercado por encima de cualquier otra forma de organización económica, pues era la más eficiente y productiva, según sus consideraciones. La estatización tampoco impactó sus ideas sobre la relación con el factor trabajo (la política de reparto de utilidades, del tratamiento de la antigüedad en el trabajo, salarios caídos después de una huelga, etc.), sobre la inflación como el enemigo a vencer, la deuda como complemento y siempre menos preferible que la inversión extranjera. Tampoco afectó su visión filantrópica, sobre la importancia de la educación y el sentido social del quehacer de las empresas.

84

Más bien, la estatización de la banca lo marcó en otro sentido. Al romper definitivamente con el gobierno, obtuvo su libertad para decir las cosas sin demasiado cuidado y dejar de lado el “tacto” político. Además, agregó un giro a la temática de sus expresiones públicas. No es que mientras fue banquero o gente de cine sus declaraciones y posturas fueran distintas a las que expresó después, sobre todo lo concerniente a la economía; más bien, lo que ocurrió fue que entonces pudo decir sus opiniones con mayor libertad, más crudas y directas, y ciertamente fue hasta después de la estatización que comenzó a tocar los temas políticos.

Don Manuel siempre apreció el poder expresarse libremente y por ello decidió retirarse del Comité Directivo de la Asociación de Banqueros en 1972. ¹³³ Eso le permitía ofrecer sus propias

conferencias de prensa, a título personal, pero con enorme peso en la opinión pública. Es cierto, seguía teniendo tacto político, pues seguía siendo presidente y director del banco más importante del país; pero ya no era presidente de la Asociación de Banqueros ni tampoco uno de sus representantes. Después de la estatización de la banca obtuvo su plena libertad de expresión, aunque decidió retraerse de la esfera pública por algunos años, especialmente mientras luchaba por recuperar Bancomer y negociaba un mejor arreglo posterior

133 Durante los años de crecimiento económico, el grupo líder de los empresarios, y principal interlocutor y aliado del gobierno, había sido el de los banqueros. Carlos Abedrop Dávila, “La expropiación bancaria. Testimonio,” en Gustavo del Ángel et. al. (eds.), *op.cit.* p. 150.

a la estatización, el cual nunca llegó. A partir de la estatización, si lo deseaba, podía explayarse y entrar en terrenos que hasta entonces él mismo se había rehusado invadir. Además, por la injusticia de que había sido objeto al recibir apenas una fracción de su capital como indemnización, su rebeldía tomó bríos adicionales.¹³⁴ Seguía siendo una figura pública, con una amplia y poderosa representación en diversos grupos sociales del país, pero había sido acicateado por la frustración del despojo. Con la estatización de la banca, Don Manuel ya no era corresponsable de lo que ocurría en México. Se había vuelto más bien un espectador que tenía hilo y palancas para hablar y actuar, sólo que desde un ámbito más bien privado. En pocas palabras, Don Manuel se convirtió en un pensador independiente, sin ningún tema vedado para sus comentarios y con un peso político todavía importante.

Le tomó varios años regresar a la palestra pública; esto ocurrió una vez concluido el proceso de indemnización bancaria.¹³⁵ Desde luego, su primer tema central fue el análisis económico, jurídico y político de la estatización. Destacaba que el gobierno actuó por encima de la ley y que utilizó dos armas para consumir el atropello. La primera, la fuerza de las bayonetas cuando el ejército rodeó las oficinas bancarias para impedir el acceso a funcionarios y empleados y evitar que recogieran aun sus pertenencias personales. La segunda, el uso de los otros dos poderes del Estado que, sin pensarlo incluso un momento, se aliaron con el presidente convirtiéndose en cómplices del Ejecutivo. El Congreso Federal modificó la Constitución en sólo unos días, lo mismo que los congresos locales, aprobando los cambios de inmediato. En cuanto al Poder Judicial, no valió ningún recurso jurídico para impedir la expropiación, que iba mucho más allá de lo permitido por la ley.¹³⁶

De esa reflexión surge naturalmente la importancia de la separación real de los tres poderes del

134 Si se combina el bajo monto de la indemnización con el alto precio que se le fijó a los activos no bancarios, Don Manuel perdió el 90% de su capital. Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer...*, op. cit., pp. 181-182.

135 A esta injusticia se sumó el veto que sufrió para no pugnar por Bancomer cuando fueron privatizados, aunque de hecho sí realizó una oferta para no perder el depósito. Guillermo Ortiz, entonces subsecretario de Hacienda, afirma que Don Manuel no llegó a ser el nuevo dueño de Bancomer porque su oferta fue la más baja. Guillermo Ortiz Martínez, *La reforma financiera y la desincorporación bancaria, una visión de la modernización de México*, México, FCE, 1994, >>

Estado, especialmente el Judicial, y por tanto del equilibrio de poderes, para que hagan suficiente contrapeso entre ellos, así como en su relación con los ciudadanos. Don Manuel escribió en 1988:

Para que en un país exista Estado de derecho, son necesarias dos cosas. Primero, que la actuación de todos los funcionarios públicos, y sobre todo de los de más alto rango, se apegue estrictamente a las leyes; dicho de otra manera, que no prevalezca la voluntad de los gobernantes en las modificaciones que se hagan a la ley. Segundo, que exista una autoridad judicial capaz de anular las acciones de los funcionarios públicos, los de mayor jerarquía incluidos, contrarias a la ley. No es posible un Estado de derecho cuando no existe equilibrio y coordinación de los distintos poderes del Estado. No es posible cuando la voluntad del Ejecutivo está por encima de la decisión de los poderes Legislativo y Judicial; cuando es esa voluntad la que le da contenido a la ley. La razón de ser, o la exigencia de que exista un Estado de derecho, estriba en la necesidad de ofrecer un régimen objetivo de seguridad a los gobernados. Seguridad en el sentido de que la actuación de los gobernantes se apegará siempre a la ley. Seguridad de que ésta no será sólo la forma que revista la voluntad autónoma de un supremo gobernante único. Seguridad, finalmente, de que, en caso de que los gobernantes violen o pretendan violar la ley, existirá un efectivo control judicial que anule o impida dicha acción ilegal. Cuando no existe esta seguridad, desaparece la credibilidad y la confianza en los gobernantes. 137

Por esta razón, por la estatización bancaria y el golpe que asestó a la relación del sector privado con el Estado, algunos analistas, como Carlos Elizondo, consideran actualmente que el gobierno se distanció enormemente de una parte importante de los empresarios del país y que esto llevó

p. 296. Don Manuel relata que José Córdoba, asesor principal del presidente Salinas, y Guillermo Ortiz le dieron a conocer que no podría recuperar Bancomer ni formar el fideicomiso con los antiguos consejeros regionales para intentarlo. Manuel Espinosa Yglesias, Bancomer..., op. cit., pp. 200-205.

136 Manuel Espinosa Yglesias, Bancomer..., op. cit., caps. 7 y 8. Una opinión semejante la comparte Carlos Abedrop, quien entonces era presidente de la Asociación de Banqueros de México. Carlos Abedrop Dávila, "La expropiación bancaria...", op. cit. Por su parte, Carlos Elizondo analiza este caso y destaca que todavía el presidente tiene poderes discrecionales excesivos en lo que toca a las expropiaciones de propiedad privada. Carlos Elizondo, La importancia..., op. cit.

137 Manuel Espinosa Yglesias, "Un Estado de derecho, del que mucho ha hablado el presidente Miguel de la Madrid", 1988 (antes de diciembre).

al surgimiento de nuevos grupos políticos, uno de ellos liderado por Manuel J. Clouthier, lo que provocó años más tarde la derrota del PRI en las elecciones de 2000.¹³⁸

Manuel Espinosa Yglesias criticó también al partido en el poder en ese año de 1988. Debido a las elecciones tan competidas entre los tres partidos principales, y por los resultados tan cuestionados por la gente como consecuencia de la “caída del sistema”, se hicieron evidentes muchas de las debilidades del PRI. Don Manuel escribió un artículo sobre las elecciones de 1988 en el que destacaba algunas de ellas. De entrada afirmó:

87

El proceso electoral de 1988 ha marcado un hito en la historia contemporánea de México, por ser un rechazo de gran parte del pueblo hacia el partido gobernante. En momentos en que la mayor parte de la población se debate entre la incertidumbre económica y la cada vez más acelerada disminución de su capacidad adquisitiva, surge esta situación que lleva implícita una visible transformación de la estructura social imperante. El descrédito hacia el Partido Revolucionario Institucional es tan palpable, que ya se ha hecho costumbre que sus propios militantes renieguen de éste. Como lo demuestra el hecho de que al asumir el poder, el presidente entrante critica la administración de su antecesor, aunque por institucionalidad rehúse revocar aquellas acciones con las que disiente. Es decir, que la continuidad no radica precisamente en un proyecto de gobierno, sino en que el partido se perpetúe en el poder.¹³⁹

138 Carlos Elizondo, “La expropiación bancaria...”, *op. cit.*, pp. 135-136.

139 Manuel Espinosa Yglesias, “Acerca de las últimas elecciones presidenciales”, 1988.

Y más adelante prosiguió su crítica hacia el PRI en cuanto a su larga permanencia en el poder:

Hoy, hablar en México de democracia es ridículo. Los “cerebros” del PRI declaran frecuentemente que los demás partidos políticos no tienen suficientes gentes para gobernar. No sé cómo pueden decir esto, después de cómo han llevado al país. Basta ver cómo estamos actualmente. En 1910 Porfirio Díaz no quería reconocer que el pueblo ya no lo necesitaba. ¿Le estará ocurriendo lo mismo al PRI? Ahora el Partido Revolucionario Institucional tiene que cambiar radicalmente su sistema, o desaparecerá. Me decía un político prominente que el poder no se pierde mas que por la fuerza. Yo creo que también se pierde como

consecuencia de la evolución de los pueblos. Al no ver | 140 *Ibid.*
cambios ni vislumbrar soluciones en su entorno, pierden credibilidad en sus
gobernantes. Es lo que ocurre en México. La gente no cree en el gobierno. 140

Por tanto, la democracia para Don Manuel era sinónimo de Estado de derecho, del imperio de la ley, donde nadie, ni el presidente de la República puede estar por encima de ella. Democracia también significaba el balance de poderes, el que los abusos de uno debían ser impedidos por los otros. Y esta visión moderna del Estado tenía que ser acompañada por la posibilidad de la crítica, de la posibilidad de disentir y de luchar contra la intolerancia:

88

Se atribuye que al nacido en un medio burgués le es incompatible la justicia social. Sólo es un escepticismo de nuestra época. Es imposible renunciar a la tradición crítica de Occidente, es imposible reabrir los calabozos de la Inquisición o volver al Estado teocrático medieval. La única arma eficaz contra la ortodoxia es la crítica, para denunciar la intolerancia y los fanatismos. La crítica ejercida con firmeza y lucidez es un patrimonio inalienable de todos.

Don Manuel remata así, al final de su ensayo sobre las elecciones de 1988, disfrutando de su plena libertad de opinión y su deseo de influir en los demás.



*Espero que en las décadas siguientes México alcance una verdadera democracia, se olvide de salvadores y caudillos, instaure el Estado de derecho, pague sus deudas, privatice sus empresas, cancele sus leyes obsoletas y se decida, con su trabajo, a formar parte activa del mundo.*¹⁴¹

V. Su agenda de pendientes y propuestas

Los últimos años fueron de reflexión para Don Manuel Espinosa Yglesias, quien plasmó su pensamiento en su libro sobre Bancomer. En el último capítulo describió algunos asuntos o propuestas que, en su opinión, quedaban por atender y que marcan algunos de los temas centrales en la agenda que tiene enfrente el país. En primer lugar, se refirió a la necesidad de evitar que se volviera a repetir un atropello como el de la estatización bancaria, por su enorme impacto sobre la población de varias generaciones. Para ello, afirmó que

141 Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer...*, op. cit., p. 226.

142 *Ibid.*, pp. 212-213.

nuestro destino colectivo no puede depender de un solo hombre [...] que determine el rumbo de nuestra economía; que decida qué le pertenece a quién; cuánto, cómo y en qué se gasta el dinero público [...] El poder de nuestros presidentes ha sido desmedido y a menudo arbitrario [...] Al iniciar su administración, lo primero que hace cada mandatario es reformar la Constitución que poco antes juró respetar y obedecer. El problema no se reduce al derecho... Necesitamos,

pues, de la democracia. Sólo con democracia podremos tener buenas leyes, justas y permanentes. 142

Insistía en que sólo con el equilibrio entre los tres poderes de la Unión, donde cada uno fuera contrapeso de los otros dos, y con límites a las facultades del Ejecutivo Federal podría lograrse que la ley se cumpliera y se viviera un Estado de derecho. Y así como es importante tener una democracia y un Estado de derecho, Don Manuel afirmaba que se requería que los partidos actuaran adecuadamente, con base en sus convicciones y su plataforma política real. Hablando de la necesidad de abrir el sector eléctrico y petroquímico a la inversión privada, le resultaba inquietante que a pesar del claro empeño del presidente Zedillo por impulsar el cambio legislativo correspondiente, éste no se pudo realizar. Y entonces recriminó de esta manera al PAN:

143 Ibid., pp. 212-213 y 222.
144 Ibid., p. 215.

Sorprende de manera muy especial que los diputados de Acción Nacional, un partido que está consciente de la importancia de las privatizaciones, no hayan sumado su voto a este empeño. Que no lo hayan hecho es tan absurdo como si el PRD estuviera demandando la privatización de PEMEX. 143

En seguida destacó la importancia de desarrollar una intensa relación con los Estados Unidos y de abrirnos al mundo. Apuntó que a pesar de los odios y rencores que se puedan tener contra los estadounidenses, era necesario restablecer la relación para

beneficiarnos de nuestra afortunada cercanía [...] En una asociación clara y honesta, sin engaños, en la que cumplamos fielmente la palabra empeñada y no intentemos aprovecharnos unos de otros, las dos naciones tenemos más que ganar que perder. Las reglas de un trato benéfico y duradero con Estados Unidos no sólo son muy simples sino, además, son las mismas que privan entre dos hombres que quieren hacer un negocio en común, como entre todas las naciones civilizadas: no mentir, no intentar engañar al otro; evitar la corrupción; reconocer los propios errores; ser honesto y puntual; entender que un socio no es un competidor, sino un compañero y un amigo. 144

En relación con el crecimiento y desarrollo económicos, volvió a insistir en el peso que significa la deuda para las finanzas públicas. Cada peso que se gasta en el servicio de la deuda es un peso que se deja de invertir. Por ello, Don Manuel afirmó que:

La situación no puede ser más crítica. Lo es, primero, porque la deuda representa el obstáculo mayor a nuestro desarrollo. Los recursos que se destinan al servicio de la deuda son los que necesitamos para crecer. Sin ellos seguiremos estando presos en el subdesarrollo [...] En un país tan pobre como México es absurdo gastar lo poco que se tiene en deuda. Deber es un privilegio reservado a los ricos. 145

92 Y agregó que era necesario proseguir con las privatizaciones, pero cuidando dos aspectos: vender al precio correcto y al cliente correcto. Criticó que los problemas de las privatizaciones habían sido originados por alguno de estos dos factores y dio como ejemplo de una buena privatización la de Teléfonos de México. En relación con el sistema bancario, afirmó:

La reprivatización de la banca tuvo consecuencias funestas porque, aparte de que los bancos estaban mal, [el gobierno] olvidó que el precio ha de ser el correcto. 146 La privatización de otras empresas, como ocurrió en cierto sentido con Altos Hornos, fracasó porque pasó por alto que el comprador debe ser el adecuado: es absurdo vender una empresa a quien tiene que endeudarse en exceso para poder adquirirla. 147

Esta última frase también se refería, sin decirlo, a la privatización de la banca, en la que muchos de los compradores tuvieron que endeudarse para adquirir los bancos a precios exorbitantes. El gobierno no se percató de que al vender los bancos tan caros se minaba al sistema financiero, lo que fue causa directa de la crisis de 1994-1995. Los bancos debilitados fueron presa fácil de la crisis y eventualmente provocó la absorción de la banca mexicana por instituciones extranjeras. Don Manuel también se refirió una vez más a la necesidad de cambiar la legislación laboral:

La industria y los servicios han crecido mucho menos de lo que podrían haberlo hecho porque nuestras leyes en materia de trabajo defienden al indolente,

145 Ibid.

146 Guillermo Ortiz, entonces subsecretario de Hacienda y encargado de la reprivatización, se vanagloria del precio tan alto que se obtuvo por los bancos (3.068 veces el valor en libros, cuando en Estados Unidos y Europa es de 2.2, según sus propias cifras). En relación con Bancomer, afirmó: "Hoy (1993) el grupo Vamsa, encabezado por Eugenio Garza Lagüera y Ricardo Guajardo Touché, ha demostrado que la compra de Bancomer valía más de lo que Don Manuel imaginó". Guillermo Ortiz, *La Reforma Financiera...*, op. cit., pp. 242 y 342-343.

147 Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer...*, op. cit., p. 221.

al improductivo, al incompetente. Salvo destacadas excepciones, la empresa mexicana no ha llegado a ser competitiva en un sentido internacional, porque ha tenido que cargar con el lastre de una población trabajadora que disfruta de todos los derechos y, en general, desconoce u olvida sus obligaciones. Con una ley que los protege como si fueran menores de edad o mentalmente incapaces, y sindicatos dispuestos a defenderlos en la irresponsabilidad y en la pereza, nuestros trabajadores no han tenido razón para esforzarse, para ser más productivos y capaces, para ser más competentes. La primera en resentirlo ha sido la empresa, pero a la larga lo ha sufrido el país entero, ya que al no desenvolverse el aparato productivo, comercial y financiero con la rapidez suficiente, ha faltado el empleo, se han ido rezagando los salarios y se ha multiplicado la pobreza. 148

93

Finalmente, concluyó su “lista de pendientes” con un llamado de atención a sus colegas empresarios:

Tengo la convicción de que los empresarios estamos en falta. Lo estamos con nosotros mismos y con el país. El avance y la modernización de México habrían procedido con más rapidez y suavidad, con menos sobresaltos y desviaciones, si de tiempo atrás nos hubiéramos organizado seriamente para defender nuestras ideas [...] Hasta ahora hemos creído que nuestra función social quedaba plenamente satisfecha con cubrir puntualmente nuestros impuestos, fomentar el empleo y pagar buenos sueldos. Todo esto es importante, por supuesto, pero no es suficiente: los empresarios que el país necesita de aquí en adelante deberán estar, además, seriamente comprometidos en la lucha contra la marginación y la pobreza; tendrán que admitir que el desarrollo de la empresa corre paralelo al desenvolvimiento de la educación, sobre todo la superior; deberán entender que sólo ayudando al desvalido, promoviendo la salud y favoreciendo la cultura; sólo sirviendo al bienestar humano, tiene sentido la riqueza. 149	148 Ibid., pp. 223-224. 149 Ibid., pp. 224-225.
---	--

Esta serie de pendientes resultan no sólo interesantes sino indicativos de la tarea del Centro de Estudios Espinosa Yglesias. De alguna manera, su libro autobiográfico sobre Bancomer fue su última visión del México contemporáneo y las tareas pendientes por realizar. En primer lugar, resulta importante destacar que dedicó su último capítulo a sus “ideas finales”, es decir, a aquellos temas que le parecían los fundamentales en el momento de morir. Todos los “pendientes”

ahí esbozados ya habían sido abordados con anterioridad en uno o más escritos o intervenciones públicas. No eran, en realidad, ninguna novedad. Lo importante es que haya escogido éstos, y no otros, de la enorme variedad de asuntos que el país tiene por resolver. En segundo lugar, Don Manuel mostró una preocupación genuina por México hasta su último suspiro. Él sabía que le quedaba poco tiempo, que su vida llegaba a su fin. No obstante, dedicó una buena parte de su esfuerzo final a sintetizar su experiencia y su visión del país que deseaba para sus hijas y sus nietos, para los mexicanos. No dejó de preocuparse nunca. Don Manuel tuvo una vida plena, llena de experiencia y valor, y la quiso compartir hasta el final.



VI. Conclusiones

La evolución del pensamiento de Manuel Espinosa Yglesias nos muestra algunos rasgos que permiten cimentar el ideario y la actividad del centro de estudios que lleva su nombre. De su pensamiento se desprende, primero que nada, la importancia de que exista un centro de investigación como el que se ha creado. Su misma razón de ser está fundamentada no sólo en el pensamiento de Don Manuel, sino en su actuación a lo largo de su vida. La función del CEEY es principalmente estudiar, analizar y difundir las ideas y propuestas de política que generen sus investigadores y aquellas personas amigas o afiliadas al Centro. Don Manuel hizo eso durante muchos años, sobre todo a partir del decenio de 1960. Así lo hizo porque consideraba que es importante defender las ideas propias ante los demás, no sólo por motivos de consistencia personal, sino para hacerlas valer cuando sea necesario.

Promover aquello que se piensa que es lo mejor para el país, con el fin de orientar a la opinión pública e influir en quienes toman las decisiones, es esencial. Pero el objetivo no es influir para beneficio personal, de grupo o institucional, sino por un interés genuino en el

bienestar general. Expresar las propias ideas es, como diría Don Manuel, un derecho inalienable que tenemos todos. Toda persona tiene derecho a ejercer la crítica, y qué mejor que sea bien fundamentada y buscando el interés colectivo. Además, si no existe la discusión de las ideas, por distintas que éstas sean, es más difícil avanzar en la construcción de un mejor porvenir. Si todos tuviéramos el mismo punto de vista sería más difícil el enriquecimiento de nuestra visión del mundo, y sería más difícil también el respeto al pensamiento ajeno. La tolerancia es un valor indispensable en la sociedad contemporánea. Para expresar las ideas se requiere la mayor independencia, la mayor libertad posible. No debe haber compromisos que limiten la libertad de expresión y de opinión. Por eso, el CEEY sólo puede aceptar donativos que no condicionen ni los resultados de la investigación ni el derecho a su publicación.

96|97

Una vez constituido el centro, ¿cuál es su marco de referencia ideológico?; ¿cuál debe ser su campo de trabajo?; ¿qué tipo de problemática es menester atender o profundizar, de entre todas las que enfrenta el país? Un primer hilo conductor lo muestra nuevamente el legado de Don Manuel. Para él, lo principal era el crecimiento económico traducido en generación de empleo, de bienestar. Ésa era la mejor, la única manera de que el país y su población avancen. Incluso es la forma como el empresario genuino, legítimo, se realiza como tal. Para un empresario, diría Don Manuel, su mayor gozo es la generación de empleo pues eso genera bienestar social. Si no, ¿para qué sirve la riqueza? Por ello es esencial el crecimiento económico sostenido y permanente. Por eso es esencial la existencia de oportunidades que faciliten y promuevan la movilidad social. Sólo así se erradica la pobreza y se distribuye el ingreso. Pero si el crecimiento económico está acompañado de inflación, argumentaba Don Manuel, no sólo no se distribuye la riqueza sino que se amplía la pobreza. La inflación afecta principalmente a los más pobres y desquicia el sistema económico. Por ello es necesaria la disciplina fiscal y los estímulos permanentes a la formación de capital. Porque para crecer se necesita invertir, acumular capital que genere oportunidades de empleo y bienestar. Y dado que México tiene poco capital y es más bien abundante en mano de obra, es necesario promover primero el ahorro entre la población y atraer el capital que falte del

extranjero. Para ello debe haber seguridad jurídica, estabilidad y utilidades atractivas. Así, se considera que el mecanismo del mercado es el más idóneo para facilitar el crecimiento económico y la distribución de los recursos. Asimismo, se desprende que el bienestar social a través de la generación de empleo, la productividad, la construcción de infraestructura, la disciplina fiscal, la competitividad y la apertura económica deben ser parte de la agenda de investigación inicial del CEEY. Un corolario a este resultado, aportado por los fundadores del centro, y de alguna manera por el mismo Don Manuel, incluye entonces el desarrollo económico-social y particularmente la movilidad o capilaridad social.

98 Pero si bien el mercado es la mejor manera de organizar el proceso económico, Don Manuel no pensaba que debía ser a ultranza. Éste es un punto ideológico importante que recoge el centro de estudios. El gobierno debe usar sus instrumentos para mejorar el bienestar general, no el particular. Es razonable establecer una política industrial, por ejemplo, para aprovechar los recursos del país de la mejor manera. Ello debe hacerse respetando los principios del mercado, aun cuando pudiera implicar cierta intervención del Estado. O bien, los subsidios son aceptables en circunstancias extraordinarias si mejoran los mecanismos de mercado, se apoyan en ellos y atenden las desigualdades sociales excesivas. Don Manuel consideraba que la competitividad y la productividad son los motores del crecimiento, por lo que deben existir incentivos adecuados a la mano de obra, al factor trabajo. De la misma forma, las empresas públicas, de existir, deben ser manejadas como privadas, con utilidad adecuada para atraer capitales e inversionistas. Y cualquier reprivatización debe hacerse cuidando el precio adecuado, el comprador idóneo, y la existencia de instituciones suficientemente fuertes que hagan valer las reglas del juego establecidas. Nuevamente aquí no necesariamente la venta debe ser sólo al mejor postor, como podría dictarlo una premisa pro mercado simplista, sino a aquel que tenga mayores probabilidades de éxito. Como queda claro, entonces, la ideología del centro es liberal, pero moderada. También se desprende que la temática del mercado laboral, de la empresa pública y las reprivatizaciones o desregulación del mercado deben ser temas de la primera agenda de investigación del CEEY.

México no se encuentra en un vacío. Comparte una larga frontera con la economía más poderosa del mundo. Don Manuel argumentaba que nuestra relación con los Estados Unidos debía dejar atrás los atavismos, los lastres de la historia; que debíamos encontrar las mejores maneras para aprovechar la vecindad al máximo. Existen temas que no dejarán de ser importantes por mucho tiempo y que también fueron visualizados por Don Manuel. Por ejemplo, el asunto migratorio en todas sus facetas, el comercio y la interacción económica, el turismo, la atracción de capitales. Todo ello en un marco de respeto mutuo, de confianza mutua entre naciones. De manera similar, la vida de Don Manuel estuvo conectada con la educación, pues consideraba que era una forma idónea para acelerar el desarrollo personal y facilitar el desenvolvimiento de las empresas. Su dedicación a la Universidad de las Américas-Puebla dejó una huella indeleble de su interés y convicción por la importancia de la educación. Los fundadores del CEEY coinciden con la idea de que la educación es uno de los temas que subyacen en el desarrollo económico y social sostenido. Y es también uno de los factores importantes que facilitan la capilaridad social y el desarrollo cultural. La conciencia de que se vive en un mundo multicultural y de que la educación es el sustento de la tolerancia, del respeto a las ideas de otros y la apertura a otras formas de pensar, inciden también en el ideario del Centro.

99

Otra prioridad que consideró Don Manuel en el capítulo final de su libro sobre Bancomer fue asegurar la vigencia del Estado de derecho. Su definición estaba centrada en el equilibrio de los poderes de la República, en la necesidad de los contrapesos y en la vigencia real de la ley. Su experiencia con la estatización bancaria puso de manifiesto esta necesidad y los atropellos que pueden ocurrir de existir la supremacía de un poder sobre los otros. Desde que Don Manuel escribió su libro han pasado ya algunos años en que este aspecto ha mejorado en el país. No obstante, todavía ocurren casos en que si bien los tres poderes están separados, ello no garantiza la vigencia del Estado de derecho. Al final, lo que cuenta es que, en la práctica, todos los ciudadanos sean iguales ante la ley y todavía eso dista mucho de ser una realidad. Asimismo, la lucha contra la impunidad y la garantía de la seguridad física y jurídica de los ciudadanos, que

conlleva la impartición de justicia en forma efectiva y expedita, es un tema que va aparejado de la vigencia del Estado de derecho. Por ello los fundadores del CEEY han agregado estos temas a la agenda de investigación del centro.

100 Y dentro de estos nuevos temas relacionados con políticas públicas se encuentran otros referidos expresamente a la rendición de cuentas de las personas e instituciones públicas que se deben a la sociedad y en particular a los ciudadanos. Puede haber separación de poderes, pero eso no garantiza que los intereses de los ciudadanos sean tomados en cuenta cabalmente por ellos. Puede haber estado de derecho, pero ¿hasta qué punto son efectivas las políticas públicas que se llevan a cabo en beneficio genuino de la sociedad y no de personas o grupos de interés particulares? ¿Hasta dónde los servidores públicos y los representantes de los ciudadanos trabajan en beneficio de la sociedad y ven por los intereses de la colectividad, evitando privilegios individuales o de grupo, evitando decisiones basadas en intereses partidistas y frecuentemente con una visión de corto plazo? Este tipo de preocupaciones, que van un poco más allá de lo que comentó Don Manuel en su testamento programático, están muy presentes entre los fundadores del CEEY y por ello las han incluido también en la agenda de trabajo de esta nueva institución.

El ideario del CEEY, cuya redacción concreta se encuentra en la solapa de este libro, se desprende entonces en sus partes medulares del pensamiento y la experiencia de Don Manuel como empresario, como estadista y como filántropo. El ideario también se nutre del pensamiento de sus fundadores, de su experiencia y visión hacia el futuro. Esta combinación de puntos de vista, fundamentada en la actuación de un personaje importante para entender el México del siglo XX, constituye un cimiento sólido para el inicio de las actividades del Centro de Estudios Espinosa Yglesias.



Bibliografía

- Abedrop Dávila, C., “La expropiación bancaria. Testimonio”, en G. del Ángel-Mobarak, C. Bazdresch Parada y F. Suárez Dávila (eds.), *Cuando el Estado se hizo banquero. Consecuencias de la nacionalización bancaria en México*, México, Fondo de Cultura Económica, 2005, pp. 139-143. (Lecturas. El Trimestre Económico.)
- Águila, M. T., M. Soler y R. Suárez, “Trabajo, fortuna y poder. Manuel Espinosa Yglesias, un empresario mexicano del siglo XX”, México, 1994.
- Bazdresch Parada, C., “La nacionalización bancaria. Argumentos, causas y consecuencias”, en G. del Ángel-Mobarak, C. Bazdresch Parada y F. Suárez Dávila (eds.), *Cuando el Estado se hizo banquero. Consecuencias de la nacionalización bancaria en México*, México, Fondo de Cultura Económica, 2005, pp. 109-127. (Lecturas. El Trimestre Económico.)
- Cárdenas Sánchez, E., *La política económica en México, 1950-1994*, México, Fondo de Cultura Económica, 1996. (Serie Hacienda.)
- , *Don Manuel Espinosa Yglesias. UDLA, una esperanza, una realidad*, Cholula, Puebla, Fundación Universidad de las Américas-Puebla, 2000.
- Cárdenas Sánchez, E. y C. Manns, “Inflación y estabilización monetaria en

- México durante la Revolución”, en *El Trimestre Económico* 56, núm. 221, México, 1989, pp. 57-79.
- Casar, M. A. y W. Pérez, *El Estado empresario en México: ¿agotamiento o renovación?*, México, Siglo XXI Editores, 1988.
- Del Ángel-Mobarak, G., C. Bazdresch Parada y F. Suárez Dávila (eds.), *Cuando el Estado se hizo banquero. Consecuencias de la nacionalización bancaria en México*. México, Fondo de Cultura Económica, 2005. (Lecturas. *El Trimestre Económico*.)
- Elizondo Mayer-Serra, C., *La importancia de las reglas. Gobierno y empresario después de la nacionalización bancaria*, México, Fondo de Cultura Económica, 2001.
- , “La expropiación bancaria veinte años después”, en G. del Ángel-Mobarak, C. Bazdresch Parada y F. Suárez Dávila (eds.), *Cuando el Estado se hizo banquero. Consecuencias de la nacionalización bancaria en México*, México, Fondo de Cultura Económica, 2005, pp. 129-137. (Lecturas. *El trimestre Económico*.)
- Espinosa Rugarcía, A., “Entrevista con Alberto Bailleres”, 1984.
- , *Manuel Espinosa Yglesias. Perfil de un hombre con ideas modernas*, México, edición privada, 1988.
- Espinosa Yglesias, M., “Proyección al futuro del Sistema Banco de Comercio”, en *Convención del Sistema Banco de Comercio*, 1957.
- , “Reflexiones sobre las empresas del Estado en México”, ca. 1963, p. 6.
- , “Bolsa de Valores”, en *Bolsa de Valores de México*, 1964.
- , “Las experiencias de un banquero en la mercadotecnia”, en *Sesión-comida mensual de la Asociación Mexicana de Mercadotecnia*, 1964.
- , s.t. (sobre fomento al turismo), en *Convención de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, A. C.*, Monterrey, Nuevo León, 1965.
- , s.t., en *Confederación de Cámaras de Industriales*, ca. 1965.
- , “Carta a los señores accionistas”, *S. A. Accionistas del Banco de Comercio* (ed.), 1966.
- , “Proposed remarks to be made by the Director general at a meeting with the participants of the proposed top management training program”, 1966.
- , s.t., en *II Convención del Sistema Bancos de Comercio. Apertura*, 1967.
- , s.t., en *Impulsora de Empresas Turísticas*, Monterrey, Nuevo León, 1968.
- , “Inflation is the ‘main obstacle’ to economic development”, en *Mexican edition of the American Banker*, 1969.

- , s.t. (discurso para la Ceremonia de Recepción Profesional), Universidad Anáhuac, 1969.
- , “El crédito es útil cuando genera capacidad de pago”, en *Nuestro Sistema Bancomer*, 1971.
- , “Ideas que propiciarán nuevas realidades”, en *Nuestro Sistema Bancomer*, 1971.
- , “Un año al servicio de la nación y de la banca” (informe al concluir su actuación como presidente de la Asociación de Banqueros de México), en *Nuestro Sistema Bancomer*, 1972.
- , “México debe aprovechar el ejemplo de Japón para acelerar su progreso”, en *Nuestro Sistema Bancomer*, 1973.
- , “A jalar parejo: Don Manuel” (declaraciones a la prensa durante la XL Convención Nacional Bancaria), en *Nuestro Sistema Bancomer*, 1974, pp. 2-3.
- , “Mi colaboración al pensamiento de México”, en C. Véjar Laclave y A. Espinosa Rugarcía (eds.), *El pensamiento contemporáneo en México*, México, Editorial Porrúa, 1974, pp. 149-171.
- , “Mantener el tipo de cambio es condición básica para nuestro desarrollo” (declaraciones a la prensa durante la XLII Convención Nacional Bancaria), en *Nuestro Sistema Bancomer*, 1976.
- , “Hay solución para la crisis económica” (declaraciones a la prensa durante la XLIII Convención Nacional Bancaria), en *Nuestro Sistema Bancomer*, 1977.
- , “Carta a los accionistas”, en *Bancomer, S. A. Informe anual 1977. Asamblea General Ordinaria de Accionistas*, México, Bancomer, S. A., 1978, pp. 6-9.
- , “Carta a los accionistas”, en *Bancomer, S. A. Informe anual 1981. Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 15 de abril de 1982*, México, Bancomer, S. A., 1982.
- , “Trabajo y confianza, única fórmula para solucionar la crisis. Nadie se arruina por dejar de hacer un ‘buen’ negocio: Manuel Espinosa Yglesias” (declaraciones a la prensa durante la convención de banqueros), en *Bancomer*, 1982, pp. 8-11.
- , s.t. (discurso para la cena con funcionarios de Du Pont), 1985.
- , “Acerca de las últimas elecciones presidenciales”, 1988.
- , “Aclaraciones de un grave error que debería ser reparado”, 1988.
- , “Introducción”, en *Fundación Mary Street Jenkins*. México, 1954-1988,

- B. Trueblood (ed.), México, Studio Beatrice Trueblood, 1988.
- , s.t., 1988.
- , “Un Estado de derecho, del que mucho ha hablado el presidente Miguel de la Madrid”, 1988 (antes de diciembre).
- , “A la opinión pública” (comunicado de prensa sobre la Fundación Mary Street Jenkins), 1999.
- , Bancomer. Logro y destrucción de un ideal, México, Planeta, 2000. 105
- Ortiz Martínez, G., *La reforma financiera y la desincorporación bancaria, una visión de la modernización de México*, México, Fondo de Cultura Económica, 1994.
- Suárez Dávila, F., “La administración de la banca nacionalizada (1982-1988). Tesis e hipótesis”, en G. del Ángel-Mobarak, C. Bazdresch Parada y F. Suárez Dávila (eds.), *Cuando el Estado se hizo banquero. Consecuencias de la nacionalización bancaria en México*, México, Fondo de Cultura Económica, 2005, pp. 149-174. (Lecturas. El Trimestre Económico.)
- Székely, M., “Pobreza y desigualdad en México entre 1950 y el 2004”, inédito.
- Trueblood, B., *Fundación Mary Street Jenkins. México 1954-1988*, México, Studio Beatrice Trueblood, 1988.
- Vallarino, R., “Don Manuel Espinosa Yglesias. Biografía”, México, 1992.

La siguiente cronología ha sido realizada con la colaboración de Ángeles Suárez del Solar, responsable de la organización del Archivo Manuel Espinosa Yglesias, que custodia el Centro de Estudios Espinosa Yglesias, A.C.

Cronología biográfica

- 1542** Rodrigo de Espinosa, primer miembro de la familia del que se tiene noticia, establece en Puebla la primera fábrica de vidrio que hubo en América. (Espinosa Y., 11)
- 1865** Nace Ernesto Espinosa Bravo, padre de Manuel Espinosa Yglesias. (Espinosa Y., 11)
- 1875** Nace Guadalupe Yglesias, madre de Don Manuel Espinosa Yglesias (Archivo MEY, cronología)
- 1885** Ernesto Espinosa Bravo se recibe de médico cirujano y partero. (Águila, I: 5)
- 1900**
febrero 1 Inauguración del Gran Hotel, en la ciudad de Puebla, propiedad de Ernesto Espinosa Bravo, y posteriormente inauguración del Hotel Inglés. (Águila, I: 9)

- 1905** Ernesto Espinosa Bravo ocupa la Presidencia Municipal de la ciudad de Puebla. (Espinosa Y., 12; Águila, I: 5)
enero 4
- 1907** Matrimonio de Ernesto Espinosa Bravo con Guadalupe Yglesias, padres de Manuel Espinosa Iglesias. (Águila, I: 10)
julio 27
- 1908** Inauguración del teatro Variedades, el mayor de la república, en la ciudad de Puebla, propiedad de Ernesto Espinosa Bravo. (Espinosa Y., 12)
octubre 31
- 1909** Nace Manuel Espinosa Yglesias, segundo de seis hermanos, en Puebla, Pue. (Espinosa Y., 11; Águila, I:10)
mayo 9
- 1910** Fundación de la Compañía Telefónica del Comercio de Puebla, por Don Ernesto Espinosa Bravo y otros socios. (Águila, I:18)
marzo 16
- 1920** Manuel Espinosa Yglesias termina la primaria en la Nueva Escuela y entra al Colegio del Estado (Archivo MEY, cronología)
- 1922** Incendio del teatro Variedades, probablemente como represalia del partido en el gobierno (el agrarista), debido a que Don Ernesto había participado en la creación del “partido verde”, opuesto al gobierno en turno. (Espinosa Y., 12; Águila, I:14-15)
enero 22
- 1923** Reinauguración del teatro *Variedades*. La reconstrucción del local se hizo con grandes esfuerzos financieros de Don Ernesto Espinosa, quien vendió cuanto tenía sin obligar al arrendatario a hacerse cargo de la obra. Manuel Espinosa colaboró con las ganancias que había obtenido del negocio de anuncios en el telón del teatro, que había manejado desde hacía poco, a la edad de 11 o 12 años. El establecimiento cambió de teatro a cine. (Espinosa Y., 13; Águila, I:16; II:2, 5, 8)
febrero 8

- 1928** Venta de la Compañía Telefónica de Comercio de Puebla, propiedad de Ernesto Espinosa Bravo, que a la fecha tenía 900 teléfonos, por 180 mil pesos oro y 50 mil pesos plata. En esa empresa trabajaba el joven Manuel Espinosa Yglesias. (Espinosa Y., 13; Águila, I:18, 20)
- 1928** Manuel Espinosa Yglesias se incorpora a la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, compradora de la empresa telefónica de su padre, y se traslada a la ciudad de México. Debido a la desorganización por él observada en esa institución, regresa a Puebla y trabaja como trojero en la hacienda de los Veramendi (Pastejé). (Águila, I:20, 22)
- 1929** Manuel Espinosa Yglesias regresa a Puebla respondiendo al llamado de su padre, para hacerse cargo de sus negocios. (Archivo MEY, cronología)
diciembre 22
- 1930** Manuel Espinosa Yglesias se hace cargo de los negocios de la familia, cuyo núcleo principal eran la exhibición cinematográfica (el cine Variedades y salas en Apizaco, Tehuacán, Teziutlán y Oaxaca) y un circuito de distribución, principalmente en los estados de Puebla, Oaxaca, Tlaxcala y de México. (Águila, II:13, 14; III:2)
enero 1
- 1930** Estreno en el cine Variedades de la cinta *Sombras de gloria*, primera película sonora filmada en español en Estados Unidos. Estreno al que asistió por última vez Don Ernesto Espinosa Bravo. (Espinosa Y., 15)
marzo 16
- 1930** Muere el padre de Manuel Espinosa Yglesias. (Archivo MEY, cronología)
marzo 30
- 1932** Fundación del Banco de Comercio, S.A. por Don Salvador Ugarte y algunos amigos suyos, como Raúl Bailleres, Mario Domínguez, Ernesto Amescua y Liberto Senderos (grupo BUDA). La empresa inició actividades con \$500,000.00 de capital social y 17 empleados de planta.
octubre 15

(Espinosa Y., 31-32, 34; Águila, VII: 7,12)

- 1934** Constitución del Banco Mercantil de Puebla, S.A., filial
enero 24 del Banco de Comercio, S.A. (Espinosa Y., 35)
- 1935** Guillermo Jenkins se convierte en uno de los principales
diciembre accionistas del Banco Mercantil de Puebla, a petición de 108|9
Don Salvador Ugarte, para salvar a la filial de la quiebra
originada por un fraude. (Espinosa Y., 35-36)
- 1936** Manuel Espinosa Yglesias visita la Metro Goldwin Mayer
en Nueva York y descubre las dimensiones reales de los
capitales que se manejan en la producción de películas
norteamericanas, y por lo tanto la necesidad de los pro-
ductores por conquistar gigantescos mercados. (Águila,
III:15 - 16; Archivo MEY, cronología)
- 1936** Después de sortear una serie de dificultades, de empen-
der acciones de fortalecimiento del negocio de los cines
y de adoptar efectivas estrategias de crecimiento, Manuel
Espinosa Yglesias empezó a financiar a los productores
mexicanos de películas, como en la cinta *Allá en el Rancho
Grande*, con lo que se unía a los exhibidores mexicanos
que se proponían “liberarse de la presión económica que
imponían los distribuidores de películas extranjeras”.
(Águila, III:11 - 14)
- 1939** Inicia la construcción del cine Coliseo, de la familia
Espinosa Yglesias, en respuesta a la aparición de nuevos
cines en Puebla y en otros estados de la República, de los
empresarios Jesús Cienfuegos y Gabriel Alarcón. (Espino-
sa Y., 17)
- 1940** Guillermo Jenkins se asocia con los hermanos Espinosa
Yglesias y forman la empresa Ultracinemas de México,
S.A. Los Espinosa aportan 25,000 pesos y el señor Jenkins
una cantidad igual, quien además les prestaría un mi-

llón doscientos mil pesos. Con el primer anticipo del préstamo empezó la construcción del cine Variedades en Guadalajara. Poco después Manuel Espinosa Yglesias crea la empresa Cines de Puebla, S.A. con las dos salas de esa ciudad y ofreció a Don Guillermo la mitad de acciones de esa empresa a cambio del pago de la deuda que tenían con él, con lo que volvieron a quedar como socios a partes iguales. (Espinosa Y., 18; Águila, III:24, 25; IV:4)

- 1940** Inauguración del cine Variedades de Guadalajara, que junto con el Coliseo de Toluca fueron las dos primeras salas cinematográficas adquiridas por los Espinosa Yglesias en sociedad con el señor Jenkins. (Águila, II:25-26; III: 26)
- 1940** Manuel Espinosa Yglesias contrae matrimonio con Amparo Rugarcía. (Águila, IV:3)
- 1940** Concluye la construcción del cine Coliseo, aledaño al Variedades en la ciudad de Puebla. (Águila, IV:3, 4)
- 1941**
enero 6 Jesús Cienfuegos, otro empresario de cine poblano, es asesinado por un desconocido en el centro de la ciudad de Puebla y poco después Manuel Espinosa Yglesias es amenazado por un funcionario local haciendo alusión al asesinato de Cienfuegos. Después de una breve estancia en la ciudad de México, como medida de precaución, Manuel Espinosa y su esposa regresan a la capital poblana. (Águila, IV:7 a 8)
- 1941**
abril 30 Nace Amparo, primera hija de Manuel Espinosa Yglesias, seguida de Ángeles, Manuel y Guadalupe. (Águila, IV: 9; Espinosa R., 16)
- 1941** Se abren las sucursales Merced y Paraguay en la ciudad de México, del Banco de Comercio, S.A. (Espinosa R., 33)
- 1942** Los Espinosa Yglesias deciden vender a Guillermo Jenkins

febrero 27 su mitad de Ultracinemas, debido al asesinato de Cienfuegos. Jenkins se niega y ofrece a Manuel un préstamo para liquidar a sus hermanos, lo cual lo deja con la mitad de Ultracinemas. (Águila, IV:9)

1942 Fundación del Banco Cinematográfico, S.A., con 10% de capital estatal (del Banco de México y Nacional Financiera) y el resto con capital privado, entre cuyos inversionistas se cuenta Guillermo Jenkins. (Águila, IV: 11)

110 | 1

1942 Manuel Espinosa Yglesias es vocal del primer Consejo de Administración de la compañía productora y distribuidora Grovas, S.A. de C.V., creada por el Banco Cinematográfico, anunciada como “la más poderosa empresa cinematográfica de América Latina”. (Águila, IV:12)

1942 Guillermo Jenkins canjea sus acciones del Banco Mercantil del Puebla por las del Banco de Comercio, a propuesta de los miembros del Consejo de este último, quienes deseaban adquirir pleno control sobre su filial. Por decisión propia, Don Guillermo no asistiría a las reuniones de accionistas y cuando fuera necesario sería representado por alguna persona designada por Don Salvador Ugarte. (Espinosa Y. 36-37)

1943 Con el fin de eliminar un posible fuerte competidor en la exhibición fílmica, Manuel Espinosa Yglesias adquiere, a nombre de Guillermo Jenkins, las acciones que Adolfo Grovas tenía del Banco Cinematográfico, con lo cual Don Guillermo obtiene simultáneamente el control del Banco y de la Compañía Operadora de Teatros, S.A, (debido a que él tenía acciones directas en la operadora y a su vez el banco tenía 25% de acciones en COTSA). Posteriormente, el señor Jenkins logra el control absoluto de COTSA cuando vende al gobierno sus acciones del Banco Cinematográfico por las acciones que tenía el banco en la empresa exhibidora. (Espinosa Y., 20-22 y 25; Águila, IV:20 a 26)

- 1944** Manuel Espinosa Yglesias ocupa la gerencia de COTSA bajo el reto de rescatar a la compañía operadora de su estado de pérdidas, a cambio de un porcentaje de acciones, y expande la empresa por todo el país. Una nueva estrategia implantada por Don Manuel reditúa grandes ganancias. (Águila, IV:26 a 29)
- 1940** La familia Espinosa Rugarcía cambia de lugar de residencia a la ciudad de México. (Águila, IV - 30)
- 1945** - c. **1945**
- 1946** Se inician cursos de capacitación bancaria y perfeccionamiento en el Banco de Comercio. (Archivo MEY, cronología marzo 1)
- 1945 - 1946** Manuel Espinosa Yglesias recibe la gerencia del ingenio de Atencingo, en Puebla y coordina la venta de esa propiedad, la cual fue adquirida por varios socios, entre ellos el mismo Espinosa Yglesias y Lorenzo Cué. “El control gubernamental del precio del azúcar y las condiciones de agitación locales” habían convencido a Guillermo Jenkins de deshacerse del ingenio (que a finales de los años 30 era un “centro vertebrador de un emporio productor de azúcar” y que había logrado revertir a su favor el reparto agrario de 1938). (Águila, IV:29; V: 1-3, 19-21; Archivo MEY, cronología)
- 1948** Don Manuel intercambia sus acciones de Atencingo por las que tenía Lorenzo Cué en Operadora de Teatros, con lo que Don Manuel obtuvo el 75% de acciones en la compañía operadora, y mantuvo además sus acciones de las empresas vinculadas a la operadora, en las que Guillermo Jenkins tenía participación mayoritaria. (Águila, IV:29-30; V:21)
- c. **1940** Establecimiento en México de instituciones nacionales relacionadas con el sector cinematográfico, como la Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica, con Manuel
- c. **1950**

Espinosa Yglesias como uno de sus fundadores. (Águila, IV:12)

- c. 1949 El Banco de Comercio es el primero en lograr que un cheque pudiera cambiarse en cualquiera de sus sucursales. (Espinosa Y., 86)
- 1950 Guillermo Jenkins había adquirido ya el 41% de las acciones del Banco de Comercio después de haber adquirido las acciones de los herederos de Luis Riba y Cervantes y Francisco Suinaga y Tornel. (Espinosa Y., 35, 37)
- 1950
marzo Los integrantes del Consejo del Banco de Comercio dan la bienvenida a Manuel Espinosa Yglesias como consejero suplente, en calidad de apoderado del accionista Guillermo Jenkins. (Espinosa Y., 23, 26, 31; Águila, VII: 11-12)
- 1950 -
1955 Proceso de separación del negocio de la exhibición cinematográfica, resultando dos empresas: la Compañía Operadora de Teatros, S.A. (administración de las salas) y la Compañía Constructora y Operadora de Inmuebles, S.A. (propietaria y constructora de los edificios para cines). Guillermo Jenkins y Manuel Espinosa Yglesias se mantenían como socios a partes iguales en los dos negocios. Con el tiempo, Don Manuel adquiere la totalidad de los títulos de COTSA comprando las acciones de Don Guillermo con el pago anticipado de los aumentos de las rentas de los cines (calculados a 15 años). (Espinosa Y., 26-27; Águila, VI:34)
- 1952
marzo 16 Manuel Espinosa Yglesias asciende a consejero propietario en el Consejo del Banco de Comercio. (Espinosa Y., 23, 31, 38; Águila, VII:12)
- 1953 La Compañía Operadora de Teatros, S.A. “controlaba prácticamente la distribución de películas en Centro y Sudamérica, en Estados Unidos y, además, en la Repúbli-

ca Mexicana”. (Archivo MEY, cronología)

- 1954**
octubre Establecimiento de la Fundación Mary Steet Jenkins para cumplir funciones de beneficio social para los habitantes de su país adoptivo. La Fundación se constituye con “todas las acciones de la Compañía Constructora y Operadora de Inmuebles, S.A., con capital de 90 millones de pesos, cuyo activo está representado por unos treinta y cinco edificios de cines... con una renta garantizada a ocho millones de pesos anuales con contrato largo de arrendamiento”. A su muerte, Guillermo Jenkins dejaría la totalidad de sus bienes a la Fundación, salvo una pequeña parte para atender eventuales necesidades de su familia. (Cárdenas, 77; Águila, XII, 15-16; FMSJ, 5, 22)
- 1954** La fundación Jenkins inicia su programa de becas para estudiantes de distintos niveles y áreas del conocimiento. (FMSJ, 122)
- 1955** Manuel Espinosa Yglesias compra, a nombre de Guillermo Jenkins, un poco menos del diez por ciento de acciones del Banco de Comercio, propiedad de Manuel Senderos, por casi nueve y medio millones de pesos, con lo que Don Guillermo adquiere el control mayoritario del banco. (Espinosa Y., 22-25; Águila, VII:14, 15)
- 1955** El Banco de Comercio daba trabajo a 4,800 personas, entre empleados y funcionarios. (Espinosa Y., 85)
- c. **1955** “La capacidad del Banco de Comercio había alcanzado ya -o era muy cercana- a la del Banco Nacional”, llegando a adquirir ventaja frente a Banamex. (Águila, VII:19, 24)
- 1955**
marzo 16 Guillermo Jenkins accede a intercambiar con Manuel Espinosa Yglesias sus acciones del Banco de Comercio por las de la Compañía Constructora y Operadora de Inmuebles, S.A. (consideradas de valor equivalente) quedando

este último, a los 46 años de edad, como dueño virtual del banco. (Espinosa Y., 27-29, 38)

- 1955** El Consejo de Administración del Banco de Comercio
marzo 24 aprueba el nombramiento de Don Manuel Espinosa Yglesias como director del banco, quedando en segundo lugar, enseguida del director general. Días después varios consejeros pidieron a Espinosa Yglesias que vendiera parte de sus acciones y renunciara al cargo de director, por considerar poco conveniente que una sola persona tuviera el control mayoritario de las acciones, y anunciaron su retiro en caso de no aceptar estas condiciones; en segunda instancia, sólo exigieron que renunciara al cargo. Don Manuel no aceptó la exigencia y renunciaron sólo algunos consejeros, quienes decidieron irse al Banco Comercial Mexicano, de Chihuahua. (Espinosa Y., 31, 39-42, 45-49) 114|5
- 1955** Don Manuel Espinosa Yglesias toma posesión de la dirección del Banco de Comercio. (Espinosa Y., 31)
abril 23
- 1956** Don Manuel Espinosa Yglesias inicia la transformación para que todos los bancos del sistema se apoyaran entre sí y fueran solidariamente responsables. (Espinosa Y., 100)
- 1956** El Banco de Comercio, S.A. anuncia el cambio de nombre de sus bancos afiliados por el de Banco de Comercio, agregando el nombre de la plaza, región o estado donde operan. Se enlistan 23 bancos afiliados, con un capital y reservas totales de 204'898,787.23 pesos. (Espinosa Y., 100-101; AER, MEY, 42)
noviembre 15
- 1956** El Banco Comercial Mexicano, S.A., con un capital pagado y reservas de 58'992,568 pesos, publica la constitución de un Consejo de Administración provisional, donde aparecen los antiguos consejeros del Banco de Comercio, S.A. (AER, MEY, 43)
noviembre 15

- 1956** El Banco de Comercio, S.A., con un capital pagado y reservas de 83'292.601 pesos, publica la constitución de su nuevo Consejo de Administración, en el que se sustituye a los consejeros renunciando. (Espinosa Y., 49-50; AER, MEY, 42)
- noviembre
21
- 1956** Don Manuel Espinosa Yglesias anuncia la construcción de un nuevo edificio para el Banco de Comercio, cuyas obras se inician a principios de 1957. (Espinosa Y., 90)
- finis
- 1957** El Banco de Comercio se convierte en el Sistema Bancos de Comercio, S.A. (Archivo MEY, cronología)
- enero 1
- 1957** Inauguración de edificio para el Banco de Comercio de Guadalajara. (Espinosa Y., 83)
- marzo
- 1957** Nacen la Sociedad Hipotecaria Bancomer (29 abril), Financiera Bancomer (3 junio), Inmobiliaria Bancomer (23 septiembre) y Aseguradora Bancomer, S.A. (11 noviembre). (Espinosa Y., 52-55; Archivo MEY, cronología)
- 1957** Inauguración del Banco de Comercio de Nayarit. (Espinosa Y. 83)
- abril
- 1957** Convención Nacional del Banco de Comercio, en celebración de los primeros 25 años del banco, con la asistencia de todos los consejeros de provincia y los principales funcionarios de la casa matriz de cada banco afiliado. Se presentaron 22 ponencias. (Espinosa Y., 75)
- octubre
15 a 17
- 1957** De 1955 a 1957, el banco, la financiera y la aseguradora aumentaron sus utilidades pagadas en 66%, pasaron de 6 a 10 millones de pesos. (Espinosa Y., 62)
- diciembre
- 1957** El banco es el primero que entra de lleno al campo de la publicidad. (Archivo MEY, cronología)

- 1958 Fundación del Banco de Comercio de Tabasco. (Espinosa Y., 83)
- 1958 Integración cabal del Sistema Bancos de Comercio. (Espinosa Y., 84)
- 1958 Don Salvador Ugarte se retira de la dirección general del Banco de Comercio y acepta el cargo de Presidente del Consejo de Administración. (Espinosa Y., 76) 116|7
(principios)
- 1958 Manuel Espinosa Yglesias funge como Presidente del Consejo de Administración del Banco de Comercio, S.A. (MEY, en Véjar y Espinosa, 147)
marzo 20
- 1959 Don Manuel Espinosa Yglesias vende al gobierno Operadora de Teatros. Él había concentrado ya la totalidad de las acciones de COTSA y Guillermo Jenkins la mayoría de las de Operadora de Inmuebles. Don Manuel obtuvo el 100% de participación en COTSA a través de la adquisición de los títulos que tenía Don Guillermo, con el pago de la renta de los inmuebles, a 15 años, para cubrir el valor estimado de dichas acciones más intereses. (Espinosa Y., 77, 87; Águila, VI: 34)
- 1959 Don Manuel Espinosa Yglesias ocupa la Dirección General del Banco de Comercio, al vender COTSA. (Espinosa Y., 77, 87)
- 1960 Don Manuel Espinosa Yglesias se presenta ante la Comisión de Estudios Legislativos de la Cámara de Diputados para explicar el funcionamiento de la industria cinematográfica. (Archivo MEY, escritos y cronología)
junio
- 1961 Inauguración del Banco de Comercio de Yucatán. (Espinosa Y., 84)
- 1961 El Banco de Comercio, S.A. es la primera institución ban-

caria del país con efectiva cobertura nacional. (Espinosa Y., 84)

- 1961**
febrero 16 Don Manuel Espinosa Yglesias envía a Guillermo Jenkins una carta de finiquito en la que asienta el fin de su relación de negocios, después de 23 años, y en la que reconoce su deuda de más de 32 millones de pesos, mismos que pagaría a 3 años en plazos de 6 meses, con lo cual Don Manuel no tendría ya ningún otro adeudo con Don Guillermo. (FMSJ, 25)
- 1957 -**
1964 Se construyeron poco más de 200 sucursales del Banco de Comercio en todo el país. (Espinosa Y., 83)
- 1963**
junio 3 Fallece el señor William O. Jenkins, fundador de la Fundación Mary Street Jenkins. (Palabras de MEY en la presentación del libro de la Fundación, 6 sept. 1989, Archivo MEY)
- 1963** Don Manuel Espinosa Yglesias es elegido presidente del Patronato de la Fundación Mary Street Jenkins, a la muerte de Guillermo Jenkins. (MEY, "A la opinión pública", s/f, Archivo MEY, escritos)
- 1964**
abril 24 El presidente Adolfo López Mateos visita el nuevo edificio del Banco de Comercio en Venustiano Carranza y Bolívar, de la ciudad de México. (Espinosa Y., 94)
- 1964**
abril 28 Inauguración formal del conjunto arquitectónico del Banco de Comercio, en las calles de Venustiano Carranza y Bolívar de la ciudad de México, por el licenciado Antonio Ortiz Mena, secretario de Hacienda. (Espinosa Y., 93, 95)
- 1965 -**
1966 Don Manuel Espinosa Yglesias ocupa el cargo de presidente de la Asociación de Banqueros de México. (Véjar y Espinosa, 147; Águila:IX, 10)
- 1966** El Sistema Bancos de Comercio transmite los juegos del

Campeonato Mundial de Fútbol contra la opinión de que “un banco no debe rebajarse a patrocinar la transmisión de un programa deportivo”. (Archivo MEY, cronología)

- 1967 Don Manuel Espinosa Yglesias recibe la cruz y diploma de honor como miembro distinguido de la Asociación del Colegio Militar y la Orden de San Gregorio Magno. (Archivo MEY, cronología) 118|9
- 1967
octubre Celebración de la II Convención del Sistema Bancos de Comercio. (Archivo MEY, cronología)
- 1967 Presentación del programa “Ideas Modernas” de Banco-mer. (Archivo MEY, cronología)
- 1968 Don Manuel recibe el grado de Doctor Honoris Causa en Humanidades de la Universidad de las Américas (3 de junio) y la Gran Cruz del Mérito Civil, de la Universidad Autónoma de Guadalajara (1 de octubre). (Archivo MEY, cronología)
- 1970
abril 19 Don Manuel recibe el grado de Doctor Honoris Causa, de la Universidad Autónoma de Guadalajara. (Archivo MEY, cronología)
- 1970
julio 16 Inauguración del campus Puebla de la Universidad de las Américas, auspiciada por la Fundación Mary Street Jenkins. (Cárdenas, 29)
- 1970 Concluye un periodo de consolidación del Banco de Comercio, iniciado en 1956, como la “institución financiera más poderosa del país”. El rápido desarrollo del banco dirigido por Don Manuel Espinosa Yglesias puede sintetizarse en los siguientes puntos: impulso a la modernización tecnológica de las operaciones bancarias; preparación de nuevo personal; inauguración del uso de publicidad; aplicación de una política invariable de

reinversión de utilidades; nueva política de asignación de créditos, ampliando el número de clientes y eliminando la asignación a los grandes accionistas del propio banco; construcción de un grupo financiero completo; adopción de una política moderna de las relaciones laborales bajo criterios de corresponsabilidad institucional, con respeto a los derechos fundamentales para todos los empleados; importancia a la acción del banco para el desarrollo regional en toda la República; impulso a la construcción y ampliación de edificios y apertura de nuevos bancos; expansión del negocio bancario hacia América Latina y el resto del mundo; acercamiento entre la política económica gubernamental y la filosofía financiera de la Dirección del banco. (Águila, VIII:1, 13-26)

- 1971 -** Manuel Espinosa Yglesias ocupa por segunda ocasión la
1972 presidencia de la Asociación de Banqueros de México.
(Águila, IX:10)
- 1974** El Poder Ejecutivo Federal envía al Congreso de la Unión
diciembre una iniciativa de reformas a la Ley de Instituciones de
29 Crédito y Organizaciones Auxiliares, en la que se abandona el concepto de banca especializada para adoptar el de instituciones que operan todo tipo de instrumentos y ofrecen servicios financieros integrados. (Espinosa Y., 99, 103; Águila, IX:19-20)
- 1974** Don Manuel Espinosa Yglesias integra un Comité Directivo del Banco de Comercio para “diseñar la estrategia que debíamos seguir para cumplir con los complejos requisitos legales, y los todavía más complicados requisitos técnicos, que la nueva ley impondría”. (Espinosa Y., 104, 107; Águila, IX:23)
- 1975** Fallecimiento de la señora Amparo Rugarcía de Espinosa.
junio 20 (Espinosa R., 16)

- 1976**
marzo 16 Entra en vigor la nueva Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares que permite “que la matriz de un banco, sus filiales y sus instituciones hipotecarias y de crédito, quedaran integradas en una sola sociedad anónima”. (Espinosa Y., 99)
- 1977**
septiembre Inauguración de la oficina de Bancomer en Nueva York, con asistencia de altos funcionarios mexicanos que habían acudido a una junta del FMI en Washington, como David Ibarra, secretario de Hacienda y Miguel de la Madrid, uno de sus subsecretarios. Era un propósito del Banco de Comercio hacer coincidir la apertura de sucursales en el extranjero con las juntas del FMI y por lo tanto la asistencia de la delegación mexicana. Cena de gala ofrecida por Don Manuel Espinosa Yglesias con los altos funcionarios mexicanos, David Rockefeller y los directivos de los principales bancos de Nueva York. (Espinosa Y., 122; Águila, X: 8) 120|1
- 1977**
(fines de
septiembre) La Secretaría de Hacienda aprueba el proyecto de fusión de la banca de depósito con la financiera y la hipotecaria, del Banco de Comercio, S.A., (Espinosa Y., 108; Águila, IX:21-22)
- 1977**
octubre 4 La Secretaría de Hacienda autoriza la ejecución de la fusión propuesta por el Banco de Comercio. (Espinosa Y., 108; Águila IX:26)
- 1977**
octubre Una comisión encabezada por Don Manuel Espinosa y otros miembros destacados del Banco de Comercio realizan las Juntas de Consejo de los 35 bancos afiliados en todo el país para obtener la aprobación de los accionistas al precio asignado a sus acciones. En el plazo de una semana se obtuvo “el consenso necesario para llevar a efecto la fusión con la inclusión de todos los bancos del interior”. (Águila, IX:26-27)

- 1977**
noviembre 18 Nace Bancomer, S.A., como resultado de la fusión de todas las instituciones del sistema, con 565 sucursales y con Financiera Bancomer como institución fusionante. (Espinosa Y., 112-113; Águila, IX:24)
- 1977**
diciembre 8 Realización del primer Consejo de Administración de Bancomer con la asistencia de todos los consejeros regionales del país. Creación de un Comité Directivo de Bancomer. (Espinosa Y., 116)
- 1977**
diciembre 8 Don Manuel Espinosa Yglesias anuncia la constitución de la Fundación Amparo, en honor de su esposa, con un capital de 30 millones de dólares. (Águila, IX:29)
- 1977** Bancomer se afianza como la primera institución bancaria del país, superando al Banco Nacional de México, su competidor más cercano. (Espinosa Y., 115, 122)
- 1978** Bancomer cuenta con sucursales en Los Ángeles; Londres, Tokio, Sao Paulo y la isla caribeña de Gran Caimán. (Espinosa Y., 120)
- 1978**
febrero 21 Dan inicio las labores de rescate del Templo Mayor en la ciudad de México, que fueron apoyadas por la Fundación Amparo, con el pago de los predios circundantes a la zona arqueológica. (MEY, presentación al libro de la Fundación Amparo, Archivo MEY, escritos)
- 1979** Don Manuel anuncia que la Fundación Amparo se hará cargo de las obras del Templo Mayor dentro del programa de rescate del Centro Histórico de la Ciudad de México. (Archivo MEY, cronología)
- 1979**
enero Creación del Centro de Rehabilitación para Alcohólicos y Familiares Monte Fénix, bajo el patrocinio de la Fundación Amparo. (MEY, presentación al libro de la Fundación Amparo, Archivo MEY, escritos)

- circa 1980 Bancomer, con más de 20,000 empleados, es la fuente de trabajo más importante de la empresa privada en el país. (Espinosa Y., 85)
- 1980 Después de tres años, concluye la construcción del nuevo
julio Centro Bancomer en Avenida Universidad de la ciudad de México. (Espinosa Y., 126, 127)
- 1980 Inauguración del Centro Bancomer por el presidente
agosto 13 José López Portillo, con la presencia del secretario de Hacienda, David Ibarra; el de Programación y Presupuesto, Miguel de la Madrid; el de Trabajo, Pedro Ojeda y el director del Banco de México, Gustavo Romero Kolbeck. Este acto marcó un momento cumbre en la vida de Don Manuel como banquero, después de 30 años, quien era el líder natural de la comunidad bancaria nacional y una de las personalidades de mayor influencia en la política económica del país. “El centro Bancomer se erigió como símbolo de poder y estabilidad”. (Espinosa Y., 129; Águila, X:33, 34; XI:10)
- 1982 La cantidad de empleados de Bancomer pasó de 22,500 en 1977 a 28,000 en 1982. (Águila, X:26)
- 1982 En el curso de los años del boom petrolero, Bancomer no descuidó su atención a la productividad, que aumentó 47% de 1977 a 1982. Ningún otro grupo financiero alcanzó estos resultados, lo que permitió a Bancomer continuar a la cabeza del sistema bancario en México. (Águila, X:17, 26)
- 1982 El presidente José López Portillo decreta la estatización de la banca, anunciada en su último informe de gobierno. (Espinosa Y., 137-139)
- 1982 Publicación del desplegado de Amparo Espinosa Rugarcía, “Testimonio de una hija”. (Espinosa Y., 160-161)

- 1982** Don Manuel Espinosa Yglesias acude por última vez al
septiembre Centro Bancomer para asistir a la toma de posesión de
6 Don Antonio Carrillo Flores como nuevo director general
del banco. (Espinosa Y., 158)
- 1982** Primera reunión de una Comisión Intersecretarial del go-
diciembre bierno federal con los ex accionistas para llevar a cabo la
28 indemnización, encabezada por el secretario de Hacienda,
Jesús Silva Herzog. (Águila, XI:26)
- 1983** Los niveles de indemnización para los diferentes grupos
de accionistas bancarios fueron desiguales. Tanto Manuel
Espinosa Yglesias como Agustín Legorreta, de Banamex,
“consideraron que sus acciones habían sido valoradas en
un tercio de su precio real, tomando como base el valor
contable ajustado a cada institución”. Las acciones no
bancarias (de las empresas de las que habían sido dueños
los bancos, y que habían sido indebidamente compren-
didas en el decreto expropiatorio) fueron devueltas al
sector privado en venta, a un precio varias veces superior
a su valor en libros, además de que el gobierno decidió
caprichosamente a quiénes vender, no necesariamente a
sus antiguos dueños. La valoración de los bienes raíces y
del equipo de Bancomer fue baja. El valor contable que se
atribuyó a Bancomer fue de 19,846 millones de pesos, que
fue “desmedidamente bajo”, más una sobretasa menor
al 60%; el valor ajustado ascendió a 30,873 millones de
pesos. (Espinosa Y., 167, 171-176, 178-181; Águila, XI:7,
27, 28, 30, 39)
- 1983** Las empresas que habían pertenecido a Bancomer fueron
vendidas a Don Manuel Espinosa Yglesias con dificultades:
le fueron vetadas las acciones de las 6 empresas del
grupo cuatro y de Aseguradora Bancomer; ante el trato
hostil del gobierno, que le obstaculizaba el desempeño
empresarial, vendió al poco tiempo las empresas de los
otros tres grupos, unas a Carlos Slim y otras a Roberto

Hernández. (Espinosa Y., 185-187, 189-191; Águila, XI:38-39)

- 1985** La Clínica Monte Fénix extiende sus servicios a personas con otras adicciones. (MEY, presentación al libro de la Fundación Amparo, s/f, Archivo MEY, escritos)
- 1987** La Fundación Mary Street Jenkins acuerda vender los inmuebles antes rentados a la Compañía Operadora de Teatros, a la misma compañía, que liquida su adeudo de rentas atrasadas. (Archivo MEY, Información sobre vida empresarial y fundaciones)
- 1988** Entrega de la Medalla al Mérito a Don Manuel Espinosa Yglesias y a Don José E. Iturriaga en el Palacio de Bellas Artes, por su contribución a la recuperación del Centro Histórico, por parte del Festival del Centro Histórico de la Ciudad de México. (Archivo MEY, escritos)
- 1990** El presidente Salinas envía al Congreso de la Unión una iniciativa de reforma constitucional que permitiría regresar las instituciones bancarias a la iniciativa privada. (Espinosa Y., 197)
- 1990** Entra en vigor la reforma constitucional que permite la privatización de la banca. (Espinosa Y., 198)
- 1990** Creación del Comité de Desincorporación Bancaria, encargado de adjudicar los bancos. (Águila, XI: 49, 50; Espinosa Y., 177)
- 1991** Inauguración del Museo Amparo en la ciudad de Puebla, auspiciado por la Fundación Amparo, con una valiosa colección de arte prehispánico y muestras de arte virreinal y contemporáneo (MEY, presentación al libro de la Fundación Amparo, s/f, Archivo MEY, escritos; Águila XII:19)

- 1991**
junio
- octubre
- Entre el 14 de junio y el 8 de octubre de 1991 se concluyó la desincorporación bancaria. Don Manuel Espinosa Yglesias retira su oferta para readquirir Bancomer debido a que se pedía una cantidad por encima de su valor real; se pagó 2.99 veces su valor en libros. Al expropiarlo, el gobierno valoró Bancomer y sus empresas en 205.4 millones de dólares y en la reprivatización lo vendió por poco más de 5,000 millones, sin las empresas que le habían pertenecido. Además, Don Manuel había experimentado claramente la obstaculización que el gobierno le presentaba ante la posible readquisición del banco. (Águila, XI: 49, 50; Espinosa Y., 177, 200-205)
- 1992**
marzo
- Debido al elevado precio asignado a Bancomer por el gobierno, se efectuó la colocación primaria de acciones “para completar los fondos requeridos para la adquisición de Bancomer” por los inversionistas individuales. (Espinosa Y., 208-209)
- 1999**
- Llega al Congreso de la Unión el problema del rescate bancario. (Espinosa Y., 205)
- 1999**
septiembre
14
- Última visita de Don Manuel Espinosa Yglesias al campus de la UDLA-Puebla, para recibir el homenaje que le rindieran el Presidente Ernesto Zedillo y los miembros de la comunidad universitaria, institución a la que Don Manuel estuvo vinculado durante más de 35 años. (Cárdenas, 89)
- 2000**
junio 8
- Fallecimiento de Don Manuel Espinosa Yglesias en su casa de la Ciudad de México. (Cárdenas, 93)



Fuentes citadas

Archivo Manuel Espinosa Yglesias(en proceso de organización), Centro de Estudios Espinosa Yglesias, A.C., auspiciado por la Fundación Espinosa Rugarcía.

Águila, Marcos T., Martí Soler y Roberto Suárez, Trabajo, fortuna y poder. Manuel Espinosa Yglesias, un empresario mexicano del siglo XX, obra inédita, Archivol Manuel Espinosa Yglesias.

Cárdenas S. Enrique, UDLA, una esperanza, una realidad. Don Manuel Espinosa Yglesias, México, Fundación Universidad de las Américas-Puebla, 2000, 102 p.

Espinosa Rugarcía, Amparo, Manuel Espinosa Yglesias. Perfil de un hombre con ideas modernas, México, edición privada, 1988, 102 p.

Espinosa Yglesias, Manuel, Bancomer. Logro y destrucción de un ideal, México, Editorial Planeta, 2000, 232 p.

Fundación Mary Street Jenkins, México 1954-1988, México, Fundación Mary Street Jenkins, 1988, 204 p.

Véjar Laclave, Carlos y Amparo Espinosa de Serrano, El pensamiento contemporáneo en México, México, Editorial Porrúa, 1974, 316 p.

“Manuel Espinosa Yglesias, ensayo sobre su historia intelectual” se terminó de imprimir en los talleres gráficos de Solar servicios editoriales, S.A. de C.V., calle 2 nº 21 San Pedro de los Pinos, Ciudad de México, en el mes de noviembre de 2006. Para componer el libro se utilizó el programa Adobe In-Design CS 2 y las tipografías Quadraat, JohnBaskerville, Berling Ornaments y Poppl Exquisit. Diseñado por Alejandro Lo Celso.



Este libro presenta la evolución intelectual de Don Manuel Espinosa Yglesias. El objetivo es brindar un fundamento ideológico al nuevo Centro de Estudios Espinosa Yglesias que le imprima su sello y le señale una dirección. El ensayo destaca primero aquellos factores que moldearon sus rasgos de personalidad y que de alguna manera influyeron a lo largo de su vida empresarial. Si bien el ensayo tiene a partir de ahí una estructura cronológica, intenta presentar la forma como evolucionaron sus ideas a lo largo del tiempo pero con una visión de conjunto. Estas ideas se refieren por lo general a los asuntos económicos y de interés público que eran importantes en su momento y que se entrelazan con la vida de Don Manuel. Algunas de estas ideas fueron pioneras y de hecho se anticiparon varios decenios a su tiempo.

Para facilitar el hilo de la lectura, se presenta una cronología de su vida hacia el final del libro en donde se destacan aquellos hechos que impactaron su forma de pensar y su visión de la economía, de la política y del mundo que le rodeaba.

El libro se basa en el material del Archivo Manuel Espinosa Yglesias que ha sido desarrollado por la Dra. Amparo Espinosa Rugarcía. En él se encuentran las participaciones de Don Manuel a través de discursos, ponencias, entrevistas de prensa y otros documentos relacionados. Este archivo está en proceso de organización y está disponible para el acceso público en el CEEY.

