



141

**La privatización de la banca
en México 1990-1992
Caso Banamex**

Francisco Ibarra Palafox

DERECHO CONSTITUCIONAL

Marzo de 2010

En el presente documento se reproduce fielmente el texto original presentado por el autor, por lo cual el contenido, el estilo y la redacción son responsabilidad exclusiva de éste. ❖ D. R. © 2010, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Circuito Maestro Mario de la Cueva s/n, Ciudad de la Investigación en Humanidades, Ciudad Universitaria, 04510 México, D. F. ❖ Venta de publicaciones: Coordinación de Distribución y Fomento Editorial, Arq. Elda Carola Lagunes Solana, Tels. 5622-7463/64 exts. 703 o 704, fax 5665-3442.

CONTENIDO

I. Las Bases para la venta de Banamex.....	1
II. La complicada competencia empresarial y el contexto de la subasta	3
III. La subasta de Banamex, sus dimensiones e impacto en la prensa internacional.....	12
IV. El incumplimiento de las Bases para la venta de Banamex, la intervención del presidente y las tendencias monopólicas	14
V. Dudas de favoritismo y participación del Grupo Regional.....	18
VI. Falta de transparencia en la formación de los grupos y problemas de calificación de cartera.....	20
VII. Análisis Financiero de Banamex.....	24

LA SUBASTA DEL BANCO NACIONAL DE MÉXICO

I. LAS BASES PARA LA VENTA DE BANAMEX

Desde un principio, la venta de Banamex despertó una gran expectativa entre la comunidad financiera pues era el banco más grande que tenía el gobierno. Para fines de 1991 año en que se vendió Banamex, esta institución reportó un capital contable de 6,521 millones de pesos y activos por 94,550 millones de pesos.¹ De esta manera, Banamex era la institución crediticia más grande del país y por sí sólo representaba entre el 23 y el 25 por ciento de todo el sistema bancario mexicano.

Banamex era el séptimo banco que se vendía y el cuarto que salía a la venta en el segundo paquete que promovía el gobierno federal. En virtud de la magnitud de los activos que el gobierno ponía en venta, las bases para la subasta de esta institución tuvo algunas modificaciones importantes con relación a las convocatorias que habían aplicado para la venta de los siete bancos que habían sido subastados entre junio y agosto de 1991 y que fueron prácticamente iguales (*MMM, Banpaís, Cremi, Confía, Banorie y Bancreser*). Las diferencias más importantes de las bases de Banamex radicaban en la división, en dos partes, del paquete accionario que poseía el gobierno federal. Mediante la adjudicación de la primera parte, el ganador obtendría el control corporativo del banco, al tiempo que adquiriría el derecho de preferencia para hacerse de las acciones del segundo paquete al mismo precio. La intención del CDB con esta estrategia era permitir que los paquetes accionarios no fueran tan grandes y, de esta manera, facilitar la participación de un mayor número de grupos que podrían participar con ofertas más accesibles; la autoridad alegaba que esta división del paquete accionario principal, constituía un incentivo para promover la competencia y obtener mejor por Banamex.²

Después de varias semanas de preparación, las bases para la venta de los paquetes accionarios de Banamex fueron publicadas el 3 de julio de 1991.³ De conformidad con lo establecido en estas bases se ponían a la venta 505'000,000 acciones que representaban la totalidad de las acciones que eran propiedad del gobierno federal y que equivalían a 70.72 por ciento del capital social pagado de Banamex.⁴ Como se indicó, entre sus principales novedades estaba la división de las acciones de la serie "A" en dos partes. El primer segmento de las acciones "A" y que serían objeto de la subasta, representarían 31% del capital social pagado de Banamex; al conjunto de estas acciones se le designó como el "Primer Paquete" y se estableció el 23 de agosto de 1991

¹ Véase, Comisión Nacional Bancaria, *Boletín Estadístico de Banca Múltiple 1982-1993. BANAMEX-Balance Condensado*, p.16

² Ortiz Martínez, Guillermo, *La reforma financiera y la desincorporación bancaria*, México, FCE, 1994, p. 283.

³ Diario Oficial de la Federación, *Bases particulares para la enajenación de los títulos, propiedad del Gobierno Federal, representativos del capital social pagado de Banco Nacional de México, Institución de Banca Múltiple*, miércoles 3 de julio de 1991, pp.2-12. Esta convocatoria puede consultarse en la siguiente dirección electrónica según consulta realizada el 21 de junio de 2009, http://dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=203819&pagina=0&fecha=03/07/1991

⁴ *Ibidem*, p.2.

para que el CDB recibiera las posturas correspondientes.⁵ Nuevamente se estipuló que la asignación se haría a favor del participante que ofreciera la asignación más alta por el primer paquete. En caso de que se presentaran posturas que ofrecieran precios iguales, o que entre estos precios existiera una diferencia que no fuera superior a 3 por ciento, tomando como base el precio mayor que se hubiera ofrecido, la asignación no se haría en función exclusiva del precio, sino que a juicio de la *Comisión Intersecretarial de Gasto-Financiamiento*, la misma se realizaría con base en una combinación de los siguientes criterios, sin que existiera relación de jerarquía entre ellos: la experiencia financiera de los participantes y la calidad de la administración propuesta; la composición del capital social; la descentralización y arraigo regional que hayan planteado los interesados para la institución crediticia; el plan de negocios propuesto y la política de capitalización proyectada.⁶

En comparación con la convocatoria de *MMM* que se comentó antes, en el caso de la subasta de Banamex se redujo la diferencia para determinar el empate entre las posturas, la cual pasó de un 5 a un 3 por ciento, lo que reducía los riesgos que enfrentaba el CDB en el supuesto de que tuviera lugar el empate. Reducir este riesgo era importante ya que poner en operación el procedimiento especial de desempate que preveían las convocatorias ya le había causado problemas al CDB por la poca claridad de las reglas, como sucedió en el caso de *Banca Confía*,⁷ cuando el empate en la subasta se resolvió a favor del grupo representado por Jorge Lankenau,⁸ grupo sobre el cual nunca se dispuso la duda de favoritismo en su favor.

Como se dijo en su oportunidad, las reglas para el desempate de posturas eran tan generales que le permitían al gobierno federal un margen de discrecionalidad muy grande que le hacían operar fuera del principio de legalidad. Por esto, reducir el riesgo de empate en la venta de Banamex era vital, ya que si éste tenía lugar se podría generar, entre otras cosas, un debate crítico en los medios de comunicación y entre el público especializado, pues la decisión que tomaría el

⁵ Ibidem, p. 2 y 5

⁶ Ibidem, p.6

⁷ La venta de Confía fue el primer caso de empate, fue el cuarto banco que se vendió y formaba parte del segundo paquete de bancos que se ponía en venta. El empate fue resuelto a favor del grupo representado por Jorge Lankenau que ofreció 892 millones de pesos, los cuales ascendían a 3.73 veces el capital contable del banco; el monto de la siguiente oferta ascendió a 3.70 veces el capital del banco. Según la propia autoridad, el Comité de Desincorporación Bancaria resolvió el desempate considerando sólo el precio más Alto. Sin embargo, la decisión levantó sospechas en algunos medios que señalaron que la política del CDB era no permitir que los ex banqueros se hicieran de los bancos, pues en la subasta había participado Agustín Legorreta representante de Grupo Inverlat. Pedro Aspe y Guillermo Ortiz se reunirían más tarde con el Consejo de Administración de Inverlat para asegurarles que no había ningún veto a los ex banqueros. Véase Ortiz Martínez, Guillermo, Ortiz Martínez, Guillermo, *La reforma financiera y la desincorporación bancaria*, México, FCE, 1994, p.278-279

⁸ En el caso de Jorge Lankenau y de algunos integrantes de este grupo, la autoridad no hizo la evaluación adecuada sobre la calidad moral y de negocios de los postores a los que se vendió Banca Confía. Unos años más tarde, en 1997 Jorge Lankenau fue detenido y encarcelado por diversos delitos financieros, al tiempo que la posición financiera de Confía se deterioró de tal manera que sus activos fueron vendidos a un precio simbólico a Citibank, aún después de haber recibido cuantiosos recursos públicos del FOBAPROA. Lankenau salió de prisión, bajo fianza, en el 2003. Véase Carlos Fernández-Vega, “*La bomba Lankenau, que manchó a funcionarios, a punto del olvido. Más de \$9 mil millones (a precios de 96) que se autoprestó los tendremos que pagar todos*”, en <http://www.jornada.unam.mx/2003/12/08/026a1eco.php?origen=opinion.php&fly=1> (consulta realizada el 2 de julio de 2009); véase también Davis Casas “*Dejo a Dios mi destino, expresa Jorge Lankenau tras ocho años de prisión*” en <http://www.cronica.com.mx/nota.php?idc=218151> (consulta realizada el 2 de julio de 2009); véase El Universal Online “*Perfil de Jorge Lankenau Rocha*” en <http://www.el-universal.com.mx/notas/322197.html>

CDB y la CIGF para desempatar era una decisión más política que jurídica. No obstante que se redujo el margen de empate, tampoco en la subasta de Banamex se definieron criterios específicos para desempatar, pues nada se decía sobre cómo valorar la experiencia financiera de los participantes, o la calidad de la administración propuesta, los programas de descentralización y de negocios, o la política de capitalización proyectada (la cual era vital, pues varios bancos no poseían una capitalización suficiente). Afortunadamente para el CDB, en el caso de Banamex no hubo empate entre las dos posturas económicas más altas; Bancomer no correría la misma suerte y la duda del empate siempre subsistió.

Por otra parte, el segundo segmento de las acciones de la serie “A” trataría de venderse entre los consejos regionales. En efecto, las bases para la subasta de Banamex establecieron que las acciones de la serie “A” propiedad del gobierno federal que no estuvieran comprendidas en el “Primer Paquete” y que representaban el 20 por ciento del capital social pagado del banco, formarían el “Segundo Paquete”. Para la adjudicación de este segundo paquete, se otorgó una opción de compra al grupo que formaron los miembros de los Consejos Regionales de Banamex y el resto de las personas interesadas en participar en el esquema propuesto por tales consejeros, quienes deberían tener el carácter de fideicomitentes-fideicomisarios en el fideicomiso que ya se había constituido en Banamex para facilitar la adjudicación del banco. Al conjunto de estas personas se le denominó el “Grupo Regional”, el cual tendría derecho a adquirir las acciones integrantes del segundo paquete, señalando el número total de acciones que deseaba adquirir dentro de los 28 días naturales siguientes a la fecha en que se notificara la asignación correspondiente al participante ganador del primer paquete.⁹ Al respecto, habrá que recordar que los grupos regionales venían organizándose desde los meses anteriores a la expedición de estas bases, e inclusive contribuyó en su organización el propio director general del banco, Antonio Ortiz Mena.

Las bases también estipulaban que el participante a quien se le hubiera asignado el primer paquete, gozaría de un derecho preferencial sobre las acciones del segundo paquete que hubieran sido ofrecidas al Grupo Regional y no fueran adquiridas por éste. Para tal efecto, el participante ganador del primer paquete, debía manifestar el número de acciones que deseaba comprar dentro de los 15 días naturales siguientes a la fecha en que el Grupo Regional hubiere comunicado al CDB el número de acciones que adquiriría. Finalmente, en un plazo igual, el participante al que se hubiera asignado el primer paquete se le otorgaba el derecho de adquirir acciones de la serie “B” propiedad del gobierno federal, por la cantidad que el propio gobierno federal determinara, en el entendido de que cuando menos, el gobierno ofrecería el número de acciones necesarias para que dicho participante alcanzara el 51 por ciento del capital social pagado de Banamex.¹⁰ Entre otros temas, estos eran los aspectos más sobresalientes de las bases para la subasta de Banamex, a la que se tendrían que sujetar los grupos que compitieron por este banco.

II. LA COMPLICADA COMPETENCIA EMPRESARIAL Y EL CONTEXTO DE LA SUBASTA

La especulación sobre quienes serían los futuros dueños del banco múltiple más importante del país comenzaron muy temprano, cuando menos desde agosto de 1990, es decir, tres meses después de que fue aprobada la reforma constitucional que permitió la privatización bancaria

⁹ Diario Oficial de la Federación, *Bases particulares...*, supra nota 3, pp.8- 9.

¹⁰ Ibidem, pp.10 y 11.

de mayo de 1990 y unas cuantas semanas más tarde de que se aprobara la nueva ley bancaria. En efecto, desde principios de agosto de ese año, poco antes de la reunión anual de banqueros en Ixtapa, Roberto Hernández Ramírez y Alfredo Harp Helú, junto con un grupo de empresarios, habían manifestado su interés por Banamex; inclusive se habló de que había funcionarios de este banco que estaban tratando organizar aceleradamente a grupos de inversionistas dentro de los consejos regionales de Banamex para apoyar a Hernández y hacerse del control de la institución crediticia más grande del país.¹¹ Muy temprano en el proceso de desincorporación y cuando todavía ni se había creado el CDB, el grupo encabezado por Roberto Hernández y Harp Helú, era uno de los que poseía mayor claridad de objetivos ya que su meta era Banamex y no mostraban interés por ningún otro banco, a diferencia de otros grupos que desde el principio señalaron más de una opción. Por si fuera poco parecía que el grupo de Hernández y Harp tenía apoyos al interior de Banamex pues no hay que perder de vista que eran tenedores de un porcentaje significativo de CAPS de la serie “B” de este banco. Así, en la reunión de Ixtapa celebrada entre el 13 y 14 de agosto de 1991, tan importante para poner en contacto a los funcionarios encargados de la privatización y a los empresarios interesados en adquirir los bancos, Hernández y Harp reiteraron su deseo de adquirir Banamex. Después de esta reunión de banqueros, las fuentes hemerográficas ya documentan como se comenzaba a formar una corriente de opinión favorable a la candidatura de Roberto Hernández y Alfredo Harp por Banamex, pues ya se informaba que éstos parecerían no tener “rival” para hacerse del banco y que cumplían todos los requisitos que había mencionado el secretario de Hacienda, Pedro Aspe en Ixtapa.¹²

Hacia el mes de octubre de 1990, se informó que otro grupo de hombres de negocios capitaneados por Manuel Senderos Irigoyen se estaba agrupando para adquirir Banamex. Junto a Senderos Irigoyen quien era uno de los empresarios de mayor reputación en México, se informaba que también estaban Carlos Gómez y Gómez, Carlos González Nova, Jerónimo y Manuel Arango, Enrique Bremond Pellat, Juan Suberville, David y Max Michel, Antonio Fernández, Saturnino Suárez, Eneko Belausteguigoitia, Antonio Ruiz Galindo, Crescencio Ballesteros, Arturo Peniche, Alberto Santos de Hoyos, Gastón Azcárraga, José Serrano y otros más.¹³

Para este momento, sorprendía que Agustín Legorreta Chauvet no mostrara interés por participar en la subasta de Banamex, del cual había sido accionista importante antes de la estatización bancaria de 1982. La prensa de la época reportaba desde junio de 1990 que el propio Legorreta había dicho a sus socios que no lo dejarían competir por Banamex y que prefería “ir en busca de otro banco”.¹⁴ Igualmente, para octubre de 1991 otras fuentes periodísticas señalaban que el escaso interés de Legorreta por Banamex, podía tener su origen en el hecho de que en “círculos oficiales mejor le recomendaron que optara por otra alternativa”;¹⁵ en otro momento, se refirieron a Legorreta como “despojado de la posibilidad de ir por Banamex”.¹⁶ Esto demuestra

¹¹ Luis Soto, “Acciones y Reacciones.”, *El Financiero*, viernes 10 de agosto de 1990, p.6

¹² Luis Soto, “Acciones y Reacciones. Hernández y Harp, ¿sin rivales?”, *El Financiero*, miércoles 15 de agosto de 1990.

¹³ Alberto Aguilar, “Hombres de Nombre”, *El Economista*, martes 9 de octubre de 1990, p.7

¹⁴ Luis Soto, “Acciones y Reacciones. Banqueros, Esperanzas”, *El Financiero*, miércoles 13 de junio de 1990, p.13

¹⁵ Alberto Aguilar, “Hombres de Nombre. El grupo que va por Banamex y que dejó en el camino a Legorreta”, *El Economista*, martes 9 de octubre de 1990, p.7

¹⁶ Alberto Aguilar, “Hombres de Nombre. Legorreta va con Northern y Nymex; Hernández aún negocia”, *El Economista*, viernes 12 de octubre de 1990, p.7

el veto que un segmento de la clase política había impuesto sobre los ex banqueros para que no regresaran a las instituciones que tenían antes de la nacionalización de 1982 y que será examinado con más detalle cuando se estudie la subasta de Bancomer.

Sin embargo, durante todo el periodo de la desincorporación este veto nunca fue reconocido públicamente por las autoridades gubernamentales responsables de la privatización bancaria y se trató de disimular a toda costa, entre otras razones porque semejante veto no sólo generaba condiciones de inequidad para aquellos grupos de accionistas que fueran encabezados por alguno de los connotados ex banqueros, sino que además agregaba un claro elemento político que chocaba con los criterios de imparcialidad que ofrecía el gobierno en la privatización. Al final, el veto no fue absoluto pues algunos ex banqueros pudieron participar en grupos que se hicieron de bancos, sin embargo, nunca de los mismos bancos que tenían antes de la privatización, tal y como fue el caso de Legorreta que al final resultó ganador en la subasta de Comermex. En el caso particular de Legorreta y Banamex, todo parece indicar que el gobierno federal mediante canales informales y fuera de los mecanismos jurídicos establecidos para la desincorporación bancaria, enviaba su mensaje a los ex banqueros para que no concursaran por los mismos bancos en los que eran accionistas antes de 1982. La información hemerográfica de la época exhibe como Legorreta, en el supuesto de haya tenido algún interés por adquirir Banamex, tuvo que enfrentarse al veto gubernamental y mejor optar por otro banco.

Ahora bien, las especulaciones a favor de Hernández y Harp para hacerse de Banamex continuaron durante todos los meses previos a la subasta del banco. Por ejemplo, para enero de 1991 los especialistas financieros y bursátiles, mediante informaciones no oficiales daban “casi por un hecho que el señor Hernández y su grupo serán los nuevos dueños de Banamex”,¹⁷ entre otras razones alegaban estas fuentes, porque había que considerar que Roberto Hernández había perdido en dos subastas importantes cuando intentó hacerse de empresas estatales que fueron privatizadas por el gobierno federal. La primera fue en 1989 cuando Hernández junto con otros inversionistas, pretendió adquirir Mexicana de Aviación; la segunda había tenido lugar apenas un mes antes, en diciembre de 1990, cuando participó en la multimillonaria subasta por Teléfonos de México¹⁸ y en la que perdió frente al grupo encabezado por Carlos Slim.¹⁹ Con información de esta naturaleza, la prensa especializada sugería que en el proceso de desincorporación bancaria existían mecanismos de compensación para los grupos que no hubiesen obtenido el banco o la empresa desincorporada de su preferencia inicial, como pudo ser el caso de Hernández que al final ganó Banamex, después de competir por Telmex.

¹⁷ Luis Soto, “Acciones y Reacciones. Informes de Palacio. Hernández ¿descartado?”, *El Financiero*, miércoles 13 de febrero de 1991, p. 6.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ Apenas la tarde del domingo 9 de diciembre de 1990, el Coordinador de la Unidad de Desincorporación de la SHCP, Jacques Rogozinski Schtulman hizo saber que el ganador para quedarse con el 20.4% de las acciones de *Teléfonos de México* había sido el *Grupo Carso*, en asociación con *France Cable* filial de *France Telecom* y *Southwestern Bell*. Por esta que había la desincorporación bancaria más importante hasta ese momento, el grupo encabezado por Carlos Slim ofreció 5,208 millones de pesos (1,758 millones de dólares). En cambio, Roberto Hernández en asociación con *GTE* y *Telefónica Española*, quedó ligeramente por debajo de Slim con una oferta de 5,000 millones de pesos (1,687 millones de dólares), oferta apenas 4% inferior a la de grupo *Carso*; véase Alberto Aguilar, “Hombres de Nombre. Ganó Grupo Carso; Slim y Espinosa tendrán el 7.4 de Teléfonos”, *El Economista*, lunes 10 de diciembre de 1990.

Lo que es indubitable es que en el proceso de desincorporación bancaria en general, el gobierno federal trató de que los grupos perdedores en las primeras subastas, volvieran a participar en las siguientes. A veces consiguieron que los grupos que perdieron inicialmente volvieran a participar como fue el caso de *Grupo Inverlat* que encabezaba Legorreta, el cual al final ganó la subasta de Comermex, después de haber concursado por diferentes bancos. En otras ocasiones el gobierno federal no consiguió que algunos de los grupos inicialmente perdedores volvieran a participar, como sucedería con el *Grupo Desc*. Mediante esta estrategia el gobierno federal trataba no sólo de satisfacer las aspiraciones del mayor número posible de inversionistas privados, pues había fincado en el sector privado una buena parte de su capital político y de su futura legitimidad, sino además porque había prometido tanto la repatriación de los capitales nacionales, como la inversión en México de los que todavía permanecían en el país. De esta forma, los bancos en venta fueron utilizados como un importante anzuelo para que un segmento de los inversionistas mexicanos cuyos capitales eran atractivos se quedaran en el país.

Para finales de mayo de 1991 y a través de información oficial se informaba al público que eran cuatro las solicitudes que existían para adquirir Banamex, no se indicaba quienes eran estos grupos ni se precisaba si entre ellas se encontraban los grupos *Inverlat* y *Operadora de Bolsa*, en los cuales había intereses de la familia Legorreta.²⁰ Con independencia de la falta de transparencia para hacer públicos los nombres de todos los solicitantes, era claro que sólo dos poderosos grupos llegarían a la subasta final por Banamex, *Desc-Invermexico* y *Grupo Financiero Accival*. Vale la pena observar que por las dimensiones de Banamex, pudieron ser pocos los grupos que agruparan a los inversionistas necesarios para hacer una oferta realmente atractiva.

La competencia no se anunciaba sencilla, ya que cada uno de los dos grupos reunía a varias de las personalidades más sobresalientes del mundo de negocios en México. Por una parte estaba el *Grupo Desc* que se había unido al *Grupo Financiero Invermexico (Desc-Invermexico)*, comandado por Manuel Senderos, Carlos Gómez y Gómez y Luis Tamés, quienes cuando menos desde el último trimestre de 1990 fueron conformando un grupo fuerte para aspirar por Banamex y que había invitado a algunos de los más destacados empresarios e inversionistas mexicanos. *Desc-Invermexico* inclusive constituyó un fideicomiso para captar los recursos necesarios para la compra del banco. Por el otro lado, estaba el grupo encabezado por Roberto Hernández y Alfredo Harp a través de la casa de bolsa *Acciones y Valores* (en adelante *Accival*). A diferencia de *Desc-Invermexico*, *Accival* no había constituido fideicomiso y habían procedido mediante invitación personal y mediante cartas compromiso en las que habían invitado a importantes hombres de negocios.²¹

Durante los meses siguientes, mucho se especuló en los circuitos financieros sobre los nombres de los integrantes de estos dos grupos, ya que ciertamente agrupaban a algunos de los empresarios e inversionistas más sobresalientes del país. Por su parte, estos grupos siguieron fortaleciéndose en los meses subsecuentes para hacer una mejor subasta. Por ejemplo, para junio de 1991 se informaba que a *Desc-Invermexico* se habían sumado personajes como Alberto Bailerres, Justo López, Oscar Alarcón, Armando Martín Borge y Alberto Martín Soberón, Adrián

²⁰ *La Jornada*, "Se recibieron cuatro solicitudes para la compra de Banamex", lunes 27 de mayo de 1991, p.38

²¹ Alberto Aguilar, "Hombres de Nombre. Hernández y Senderos listos para entrar a la compra de Banamex", *El Economista*, miércoles 17 de abril de 1991, p.7

Garza Sada, Jean Giushard, Antonio Cosío y Cesario González Díez, entre otros.²² A finales de agosto del mismo año, nuevamente se agregaban y quitaban nombres de los grupos, y así se informaba que al grupo *Desc-Invermexico* se sumaban Adolfo Patrón Luján, Romulo O’Farril, Francisco Trouyet, Antonio Cué y Prudencio López.²³ El grupo *Desc* que estaba en el centro de este grupo que competiría por Banamex, tenía en ese momento activos que ascendían a 4,800 millones de pesos, pasivos por 1,7000 millones y un capital contable al 30 de junio de 1991 de 3,000 millones y ventas que sumaban 2,300 millones de pesos.²⁴ El grupo era encabezado por Fernando Senderos Mestre (hijo de Senderos Irigoyen) y Carlos Gómez y Gómez. Es importante subrayar que este grupo se reunían en torno a la prestigiada figura de Senderos Irigoyen, quien había iniciado su excepcional carrera empresarial desde los años treinta y representaba a un grupo de vieja prosapia empresarial-nacionalista.

En la otra parte, el grupo que se reunía en torno Roberto Hernández y Alfredo Harp, en cambio eran símbolo de la nueva generación de casabolsistas que había despegado excepcionalmente apenas durante la década de los ochenta. Al frente de *Accival* estaba Roberto Hernández Ramírez, quien había sido dos veces presidente de la Bolsa Mexicana de Valores –una de ellas durante el crack de octubre de 1987 cuando 170 mil inversionistas perdieron sus fondos²⁵- y Alfredo Harp Helú quien también había sido presidente de la BMV. Con *Accival* se informaba que participaban Juan Mijares Dávalos, José Aguilera Medrano, Alejandro Betancourt, Arturo Soni Cassani, Esteban Malpica Fomperossa, Luis Duhart Meade, Oscar Medina Mora, Rafael Buerba y Ulrich Fiehn, entre otros. Los activos de *Accival* eran del orden de los 1,500 millones de pesos equiparables a su valor contable, y sus utilidades al 30 de junio de 1991 sumaban 220 millones de pesos.²⁶ En otras palabras, el capital contable de *Desc* era el doble del que poseía *Accival* y sus utilidades también sensiblemente mayores, por lo que *Desc* era un grupo mucho más fuerte que *Accival* para competir por Banamex, además de que el grupo encabezado por Hernández apenas estaba en proceso de constituirse como grupo financiero.²⁷

Cuando se realizó la subasta de Banamex, se anunció que en el grupo encabezado por *Accival* también participaban personajes como Lorenzo Zambrano, Ernesto Canales Santos, Rómulo O’Farril, Abraham Silverstein, Carlos Hank Rohn y Víctor Rivero Azcarraga.²⁸ Sobre la integración de los grupos que compitieron por Banamex, hay que subrayar la escasa transparencia que existió para informar con precisión a la opinión pública sobre los integrantes que conformaban tales grupos. En efecto, durante los meses previos a la subasta, en los circuitos financieros y en la prensa especializada se especuló abundantemente sobre quiénes eran los integrantes de los grupos, sin que se proporcionaran listas definitivas. Esto no sólo impide seguir con puntualidad la organización corporativa que estaba teniendo lugar el interior de los grupos empresariales me-

²² Alberto Aguilar, “Hombres de Nombre. Más del grupo Senderos”, *El Economista*, jueves 6 de junio de 1991, p.7

²³ Luis Acevedo Pesquera, “Banamex a remate; Desc y Accival en la puja; precio probable 2.5 veces el capital contable”, *El Financiero*, viernes 23 de agosto de 1991, p.5

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ Cárdenas, “Venden Banamex en 2.6 veces su valor en libros”, *La Jornada*, martes 27 de agosto de 1991, p. 28.

²⁶ Luis Acevedo Pesquera, “Banamex a remate...”, *El Financiero*, supra nota 23

²⁷ *Accival* recibió autorización para constituirse como grupo financiero hasta el 6 de septiembre de 1992, véase Diario Oficial de la Federación, *Autorización a agrupaciones financieras para constituir un grupo financiero que se denominará Grupo Financiero Banamex-Accival, S.A. de C.V.*, viernes 6 de septiembre de 1991, p.3-4

²⁸ Rossana Fuentes Berain, “Accival y Banamex, Dueños del destino del sector financiero; administrarán recursos por 123 bdp”, *El Financiero*, miércoles 28 de agosto de 1991, p.5

xicanos durante el proceso de desincorporación, sino que además agrega un factor de opacidad al proceso de privatización. Lo anterior iba en detrimento de la transparencia pues al tiempo que fomentaba una especulación que favorecía el alza en los precios de los bancos, también producían un mecanismo de incertidumbre entre los competidores, los cuales no sabían con exactitud quiénes eran sus rivales, por que entraban en una especie de subasta ciega en la que podían arriesgar más de lo que las sanas prácticas financieras recomendaban.

Por otra parte y como se adelantó cuando se hizo referencia a la convocatoria de Banamex, los miembros de los consejos regionales de este banco y otras personas interesadas en participar bajo el esquema propuesto por estos consejos, podían participar en la compra de las acciones del “segundo paquete”, mismas que representaban hasta el 20 por ciento del capital social pagado. Desde muy temprano, en la promoción de este paquete accionario que se vendería con opción preferencial en favor de los consejos regionales, estuvieron directamente involucrados diversos funcionarios de Banamex. Inclusive el mismo director general del banco, Antonio Ortiz Mena, en marzo de 1991 realizaba diversas giras por el país que tenían como propósito principal “reunir el mayor número posible de empresarios para la compra de sus acciones cuando salgan a la venta”.²⁹ El propio subsecretario de hacienda y presidente del CDB, Guillermo Ortiz encabezó algunas reuniones de trabajo con consejeros regionales y empresarios que podían adquirir este segundo paquete.³⁰

No obstante que el paquete que se vendería a los consejos regionales no definiría el control accionario de Banamex, la importancia del mismo no puede soslayarse ya que a través de él podrían participar un número significativo de pequeños accionistas en la compra del banco y esto era del mayor interés para el gobierno federal, en virtud de que le permitía legitimar su discurso de “pulverización” o “democratización” accionaria de la banca en el momento de su desincorporación. Por cierto, este discurso sobre la democratización accionaria de los bancos contradecía lo que en realidad estaba sucediendo, pues había claros signos de que el proceso de privatización bancaria marchaba en el sentido de favorecer la concentración en pocos grupos y personas. Sin embargo, los funcionarios gubernamentales insistían en que la privatización bancaria promovería la democratización accionaria, tal y como Ortiz Martínez señaló al asegurar “que la venta de Banamex implicará la mayor diversificación accionaria de todo el proceso de venta”.³¹

Eran tan importantes los consejos regionales en Banamex para legitimar la supuesta “democratización” del capital en el proceso de desincorporación que justamente en junio de 1991, en los círculos financieros se corrió la noticia de que el propio banco estaba por financiar a los consejos regionales para la adquisición de las acciones del segundo paquete. En otras palabras, estaba por otorgarse un “autopréstamo” para la adquisición de este paquete accionario, algo que a todos sorprendía. En efecto, a principios de este mes se difundió la versión de que Banamex estaba a punto de cerrar la operación consistente en financiar a 760 consejeros regionales y a otros inversionistas distinguidos del propio banco para que compraran 17.5% de las acciones del segundo paquete. Este tipo financiamientos no sólo atentaban contra las sanas prácticas bancarias, ya que se transformaban en una especie de autopréstamo para comprar partes sociales del banco,

²⁹ Notimex, “Ortiz Mena. Buscan agrupar por regiones a aspirantes a comprar Banamex”, *La Jornada*, domingo 17 de marzo de 1991, p. 19

³⁰ *La Jornada*, “Habrá nuevos criterios para la venta de Banamex anunció Ortiz”, 22 de mayo de 1991.

³¹ Andrea Ornelas, “Posee 13.67 billones de pesos el fondo de contingencia: Guillermo Ortiz”, *El Economista*, viernes 5 de julio de 1991, p.21

sino que además ponían en riesgo las condiciones de equidad en las siguientes subastas, pues los consejos regionales de otros bancos y los grupos interesados por hacerse del control corporativo de los bancos también estarían deseosos de hacerse de créditos parecidos para participar en las restantes subastas. Había consejos regionales parecidos a los de Banamex, en Bancomer, Internacional y Somex.³² La posibilidad de semejante crédito-puente para financiar a los propios consejos regionales de Banamex, hablaba de la imperiosa búsqueda de recursos en la que se vieron envueltos casi todos aquellos que querían subastar por la compra de los bancos, ya fuera que formasen parte de algún consejo regional o no.

Además de la problemática que los integrantes de los consejos regionales tenían para obtener recursos, debe sumarse el cabildeo que se estaba realizando al interior de estos consejos en favor del grupo encabezado por Roberto Hernández y Alfredo Harp, Efectivamente, para abril de 1991 el propio banco había invitado a cerca de 600 hombres de negocios para que se incorporaran al fideicomiso que agrupaba a los miembros de los consejeros regionales. De éstos, se informaba que al menos 100 consejeros regionales estarían ya dispuestos para participar en la compra del segundo paquete y unirse a Roberto Hernández. Entre otras cosas, estaban dispuestos a aportar una parte en el fideicomiso constituido para la compra de Banamex, más una cantidad adicional para participar con *Accival*; se hablaba de un monto que iba de los 50 y a los 100 millones de dólares.³³

Lo que sorprende de esta información es que los propios consejeros regionales se inclinaban en favor de Hernández y *Accival*, ya que conforme a las bases de la subasta, la compra que pudieran hacer de las acciones del “segundo paquete” no dependía de su identificación con ninguno de los grupos que aspiraba al control corporativo del banco. Sin embargo, al manifestar esta preferencia con toda anticipación a la subasta, enviaban señales sobre sus preferencias corporativas y posiblemente consideran que, en alguna medida, presionaban para inclinar la balanza en favor del grupo de Hernández y Harp. Es difícil identificar el origen del cabildeo en favor del grupo que dirigían Hernández y Harp, sin embargo existen tres posibilidades: a) la promoción podía provenir del mismo grupo de inversionistas encabezado por Hernández y Harp, pues *Accival* poseía CAPS de Banamex y ya existía, previamente a la subasta, una relación accionaria con este grupo; b) también podía provenir de alguna parte del gobierno federal interesado en favorecer a *Accival* o, c) de los mismos funcionarios y consejeros regionales de Banamex que veían en *Accival* la posibilidad de sobrevivir después de la privatización del banco. Con independencia del origen de este cabildeo, lo cierto es que en los meses previos a la privatización del banco existía toda una corriente de opinión tanto en la prensa como en los circuitos financieros especializados, incluidos los consejos regionales del banco, que trataban de promover a *Accival* como la mejor opción de compra para Banamex.

Por su parte durante los meses previos a la subasta de Banamex era evidente que *Accival* operaba en favor de las políticas del gobierno federal y exageraba las expectativas económicas del gobierno de Carlos Salinas. Por ejemplo, en junio de 1991, dos meses antes de la subasta de Banamex, la casa de bolsa *Acciones y Valores* (*Accival*) -la más poderosa en el país en ese momento-, entre otros aspectos estimaba que el crecimiento del PIB para 1991 sería de 5.5%, de 6% en 1992, de 5.5% en 1993 y de 5% en 1994. También pronosticaba que la deuda interna llegaría

³² Alberto Barranco Chavarría, “Empresa. Banqueros con facilidades”, *La Jornada*, viernes 7 de junio de 1991, pp. 1 y 30

³³ Alberto Aguilar, “Hombres de Nombre. Hernández y Senderos...”, *El Economista*, supra nota 21

representar solamente el 11% del PIB en 1995 y que las reservas internacionales del Banco de México acumularían 19 mil millones de dólares en 1991, para llegar a los 46 mil millones de dólares en 1995.³⁴ Era claro que con semejantes escenarios, *Accival* trataba no sólo de congratularse con el gobierno federal en vistas a la subasta de Banamex, sino además intentaba interesar al mayor número posible de inversionistas para que se unieran al grupo que subastaría por el banco más importante del país. Tales indicadores macroeconómicos que apuntalaba *Accival* no sólo desconcertaban a los especialistas económicos de la época, sino que además estaban lejos de reflejar lo que estaba sucediendo en México. Los años por venir demostrarían las falsas expectativas que generaron tales escenarios.

Ahora bien, casi un mes antes de la subasta de Banamex, la revista de negocios de amplia circulación internacional *BusinessWeek* publicó un artículo de Stephen Baker intitolado *Los amigos de Carlos Salinas de Gortari*, en el que no sólo se hacía referencia a los retos que enfrentaría el empresariado mexicano frente a la apertura comercial internacional y el TLC, sino que además hacía una aguda crítica de la política privatizadora de Carlos Salinas, de quien decía que para preparar el libre comercio “se vuelve a sus amigos” y “les pide que jueguen un papel más importante comprando grandes partes de las compañías paraestatales, desde bancos comerciales hasta compañías de acero”.³⁵ Señalaba el artículo que Salinas “al proyectar el enorme poder de la Presidencia Mexicana, está de hecho definiendo quien gana y quien pierde en el México nuevo. Pero corre sus riesgos. Al inclinarse por sus cuates, Salinas no está haciendo gran cosa para diversificar el control corporativo”.³⁶ Entre otros temas, el artículo criticaba la política de Salinas que limitaba la participación accionaria extranjera en los bancos, ya que en opinión del articulista “los extranjeros quedaban reducidos a intereses minoritarios dentro de la propiedad bancaria de cualquier grupo inversionista mexicano”.³⁷ Cuando se refirió a la privatización de Banamex, el artículo dijo lo siguiente:

Buena parte del empuje privatizador de este verano tuvo lugar en las finanzas. El gobierno está vendiendo todo el sistema bancario comercial. El gran premio es el banco número uno de México, Banamex. Ya se han hecho ofertas por el banco, cuya evaluación comercial de 3,950 millones de dólares lo coloca a la mitad del camino entre el Chase Manhattan Corp. y el Citicorp. El que obtenga el control de ese banco emergerá como un titán de las finanzas al sur de la frontera y en todo el continente.

Los dos candidatos más importantes vienen del dinero viejo y del dinero nuevo. De la vieja aristocracia, Fernando Senderos Mestre, de 41 años, y su cuñado Carlos Gómez y Gómez. Cuando cumplió 18 años, Senderos recibió de su padre, Manuel, el antiguo dueño de Telmex, una herencia temprana de varios cientos de millones de dólares. A contrario de otros ‘juniors’ mexicanos, el joven Senderos no malgastó su dinero, sólo hizo una compra extravagante: un caballo campeón, Jet Run, de cría estadounidense. El caballo desquitó no sólo ganando competencias. Su amigo y compañero del equipo olímpico mexicano era un joven jinete llamado Carlos Salinas de Gortari. Imagen de Imparcialidad. En línea contra el equipo de Senderos está Roberto Hernández, de 49 años, epítome del nuevo dinero mexicano. ‘Hace diez años — bromea un amigo de Senderos— Roberto Hernández no podía financiar siquiera su tarjeta American Express’. Eso cambió aprisa. Durante los 80, como dueño principal de la casa de bolsa Acciones y Valores, Hernández le sacó un provecho de miles de millones al *boom* del mercado de valores. Eso le dio la base para su oferta por la compañía de telé-

³⁴ Alberto Barranco Chavarría, “Empresa. La apuesta por Banamex”, *La Jornada*, viernes 28 de junio de 1991, p. 27.

³⁵ Stephen Baker, “Los amigos de Carlos Salinas”, traducción de Enrique Maza, en *Semanario Proceso*, número 769, 29 de julio de 1991, pp.6-8

³⁶ *Ibidem*, p.7

³⁷ *Ibidem*.

fonos, que perdió frente al grupo encabezado por Slim, *Southwestern Bell* y *France Telecom*. Ahora, Hernández piensa que tiene una buena oportunidad cuando se venda Banamex en septiembre próximo.

Todo este manipuleo está poniendo a Salinas bajo un reflector incómodo. Rumores y alegatos de amiguismo rondan por todo el proceso de privatización. En respuesta, el gobierno hace lo imposible por crear una impresión de imparcialidad.³⁸

Mientras *BusinessWeek* asumía una posición crítica de las políticas privatizadoras del gobierno de Salinas, también podemos encontrar en la prensa internacional visiones favorables a estas mismas políticas de desincorporación. Este es el caso del periódico *Financial Times* que hacia mediados de agosto de 1991, en clara respuesta al artículo de *BusinessWeek* y frente a la inminente privatización de Banamex, omitía cualquier observación al proceso de transparencia en la desincorporación bancaria mexicana, al tiempo que sostenía que el grupo que resultara ganador en la adquisición del 31 por ciento de las acciones de Banamex dominaría el mercado monetario mexicano. En alusión al artículo publicado por el semanario estadounidense el mes anterior, el *Financial Times* contradecía la tesis sobre la disputa entre el viejo y el nuevo capital y aprovechaba para apuntalar veladamente la candidatura del grupo dirigido por Hernández y Harp, a quienes llamaba dinámicos empresarios del nuevo México, mientras que exponía al grupo rival como representante del conservadurismo. De esta forma, el *Financial Times* sostenía que la disputa por las acciones no sería entre quienes poseen dinero nuevo y quienes poseen dinero viejo, sino “entre dos formas diferentes de manejo gerencial: uno establecido en el conservadurismo y otro entre los dinámicos empresarios del nuevo México”.³⁹ Como se podrá apreciar, la venta de Banamex era tan importante que los circuitos financieros internacionales habían entrado en competencia a través de la prensa.

Conforme se aproximaba la subasta y debido a las enormes dimensiones de Banamex, se hacía indispensable que el gobierno federal estableciera un precio base para su venta, pues nunca se hicieron públicas la valuaciones contables y económicas que habían hecho los despachos externos, ni tampoco las bases para la subasta correspondiente habían establecido un precio base. Ante la falta de información que permitiera a los competidores orientarse con certeza sobre el precio base, este fue de nueva cuenta abandonado a la especulación que el propio gobierno federal controlaba a través de mecanismos informales. Fue así como el gobierno federal en la semana anterior a la subasta dejó correr la noticia de que no aceptaría menos de dos veces el valor contable de Banamex.⁴⁰ De esta manera, todo parecía indicar que la postura ganadora estaría en las 2 y 3 veces el capital contable del banco, y que por su tamaño sería difícil que las posturas superaran las 3 veces el capital contable como había sucedido con otras instituciones de crédito se habían subastado antes. Además todo indicaba que en la recta final de la subasta ya sólo quedaban dos postores con la suficiente capacidad financiera de competir por Banamex, *Desc-Invermexico* y *Accival*. El martes 20 de agosto, tres días antes de la subasta, Roberto Hernández calificó de altos los precios que se estaban pagando por los bancos y dijo que se trataba de una subasta ciega, al tiempo que señaló que el gobierno estaba “resultando el mejor vendedor que ha habido en el

³⁸ Ibidem, pp.7-8 (las cursivas son más)

³⁹ Notimex, “Considera el diario británico *Financial Times*: Quien adquiera Banamex dominará el mercado monetario Mexicano.”, *La Jornada*, domingo 18 de agosto de 1991, p.33.

⁴⁰ Luis Soto, “Acciones y Reacciones. Banamex. Debajo de 2 veces No”, *El Financiero*, lunes 19 de agosto de 1991, p.8

país”; también aprovechó para anunciar que a *Accival* sólo le interesaba Banamex.⁴¹ Por su parte, Senderos del grupo *Desc-Invermexico* daba señales de que no tenía interés de apuntarse por otra institución que no fuera Banamex. Los dos grupos cerraban fuertemente en la recta final por la joya de la corona del sistema bancario mexicano, no era para menos, Banamex representaba entre el 23 y el 25 por ciento de todo el sistema bancario que estaba en venta.

III. LA SUBASTA DE BANAMEX, SUS DIMENSIONES E IMPACTO EN LA PRENSA INTERNACIONAL

Finalmente, la subasta tuvo lugar el viernes 23 de agosto de 1991 como lo estipulaba las bases correspondientes. El resultado de la subasta se hizo público hasta el lunes 26 de agosto, cuando se anunció que el banco más importante del país se había vendido al grupo representado por Roberto Hernández, Alfredo Harp y José G. Aguilera de la casa de bolsa *Accival* en 9,706 millones de pesos, equivalentes a 2.62 veces su capital contable. La oferta ganadora rebasó las expectativas pues comprendió la totalidad del primer paquete de acciones serie “A” correspondiente a 31 por ciento del capital social pagado, así como 19.72 por ciento de los títulos serie “B”, lo cual le otorgaba el control sobre 50.72 del capital social del banco. Por si no fuera poco, además *Accival* se comprometió a adquirir el remanente del segundo paquete de las acciones de la serie “A” correspondiente a 20 por ciento y que no fueran adquiridas por el grupo regional. De esta manera, el gobierno federal vendía 505 millones de acciones a un precio de 19.220 pesos por acción (19,220 viejos pesos por acción), lo que daba por resultado un valor de 9,706 millones de pesos (9 billones 706 mil 100 millones de viejos pesos). Para este momento, la venta de Banamex constituía en palabras de Guillermo Ortiz quien hizo el anuncio oficial “una de las mayores operaciones de compraventa en efectivo de una institución de crédito que se haya realizado en el mundo”.⁴² De acuerdo con el comunicado de prensa dado a conocer por Guillermo Ortiz, el grupo ganador se integraba por cerca de 800 inversionistas. Adicionalmente, el Grupo Regional formado por alrededor de mil personas, tenía el derecho de suscribir 20 por ciento de las acciones serie “A”. Cabe señalar que el monto de la oferta del otro postor, *Desc-Invermexico* al final representado por Carlos Gómez y Gómez, Luis Tamez y Carlos Franck Cabrera, fue equivalente a 2.32 veces el valor en libros.⁴³

Por las dimensiones de Banamex, la venta tenía una enorme importancia para la definición de todo el sistema financiero mexicano. Con la adquisición de Banamex, *Accival* prácticamente pasaba a detentar el control del 20.6 por ciento del total de los depósitos colocados en el sistema financiero que ascendían a julio de 1991, a 361,000 millones de pesos, los cuales representaban en ese momento el 47 del PIB, según informes de la *AMB*. El monto de sus activos que eran superiores a 70,000 millones de pesos, representaban el 24 por ciento del sistema bancario. Su capital contable ascendía 5,232 millones de pesos, mientras que el saldo de su captación integral era del orden de los 68,000 millones de pesos, equivalente al 25.4 del total captado por la

⁴¹ Rossana Fuentes-Berain, “El precio de Banca ‘Alto pero no caro’:Hernández. Banamex único grupo que interesa a *Accival*”, *El Financiero*, martes 20 de agosto de 1991, p.5

⁴² Gustavo Lomelín, “Banamex para *Accival*; el precio ascendió a 9.7 bdp, 2.62 veces el capital contable”, *El Financiero*, martes 27 de agosto de 1991, p.3; véase también, Carlos Velázquez Mayoral “*Accival*, el nuevo dueño de Banamex; adquirió el 50.72% del capital social”, *El Economista*, martes 27 de agosto de 1991, p.21

⁴³ *Ibidem*.

banca, con cerca de 10 millones de cuentahabientes. Por estas y otras razones Banamex era considerada “la joya de la corona” del sistema bancario mexicano.⁴⁴

El precio de 9,706 millones de pesos que se ofreció por el control de Banamex resultaba impresionante y sólo es posible dimensionarlos si lo confrontamos con algunas cifras macroeconómicas de la época. Un importe similar a lo pagado por Banamex, 9,400 millones de pesos se operaba en todo un día en el mercado de dinero en México. La cifra equivalía a 3 mil 206 millones de dólares, que representaban el 80 por ciento del déficit comercial que registró el país en el primer semestre de 1991, y a 68% de lo que hasta ese momento se calculaban había recibido el fondo de contingencia, en el que se depositaban los montos de todas la privatizaciones, fueran bancarias o no. Los seis bancos privatizados antes que Banamex, alcanzaron en conjunto un precio aproximado de 3,400 millones de pesos, es decir, por el banco más grande del país, el gobierno obtendrá casi tres veces más del dinero contabilizado por la venta de Mercantil, Banpaís, Cremi, Confía, Oriente y Bancreser.⁴⁵

La venta de Banamex era de tal magnitud que la noticia inmediatamente se vio reflejada en la prensa internacional. Por ejemplo, el diario francés *Le Monde* calificaba la venta de Banamex como “un triunfo” para el gobierno de México y particularmente para el presidente Carlos Salinas de Gortari, pues según el rotativo francés “la administración salinista puede jactarse de haber obtenido buenos precios por las siete instituciones bancarias privatizadas de un total de 18 puestas a la venta”.⁴⁶ Desde luego se destacaban los altos precios pagados por el banco, pues en opinión de este diario, el resultado de la subasta debía considerarse un triunfo para el gobierno mexicano en virtud de que se vendió casi al triple de su valor contable y representaba el regreso del capital fugado en 1982. Sin embargo, en atención a los altos precios pagados, el rotativo francés se preguntaba si los compradores de Banamex serían “capaces de alcanzar la modernización necesaria para el éxito del banco”.⁴⁷ Por su parte, el *Financial Times* en un tono mucho más optimista, destacaba que “la importante repatriación de capitales, apoyada en la confianza de los grandes hombres de negocios en México, son los motores de la privatización del sistema bancario mexicano”.⁴⁸ Enseguida, el diario británico entrevistaba Justin Manson de la firma *CS First Boston*, despacho asesor del gobierno mexicano en el proceso de desincorporación, quien excediéndose en los buenos pronósticos, declaraba que el sector financiero mexicano crecería “por lo menos dos veces más rápido que la economía mexicana en los próximos cinco años”.⁴⁹ Una vez más los asesores externos del gobierno mexicano proporcionaban expectativas económicas que demostrarían no cumplirse en los años inmediatos.

⁴⁴ Cárdenas, “Venden Banamex en 2.6 veces...”, *La Jornada*, supra nota 25

⁴⁵ Ignacio Catalán, “Inversiones y tesorería. Mucho dinero por Banamex”, *El Financiero*, martes 27 de agosto de 1991, p.9A

⁴⁶ Gustavo Lomelín y Fay Crevoshay, “De 25.4 bdp, el Fondo de Contingencia”, *El Financiero*, viernes 30 de agosto de 1991, p. 3

⁴⁷ Notimex, “Triunfo para el gobierno mexicano, la venta de Banamex: *Le Monde* y *Financial Times*”, *La Jornada*, viernes 30 de agosto de 1991, p.35.

⁴⁸ Notimex, “Financial Times. Confianza de los grandes Businessmen, eje de la privatización bancaria”, *El Financiero*, viernes 30 de agosto de 1991, p.3

⁴⁹ *Ibidem*; también en Notimex, “Triunfo para el gobierno...”, *La Jornada*, supra nota 47.

IV. EL INCUMPLIMIENTO DE LAS BASES PARA LA VENTA DE BANAMEX, LA INTERVENCIÓN DEL PRESIDENTE Y LAS TENDENCIAS MONOPÓLICAS

Uno de los primeros hechos que llama la atención en el seguimiento de la transparencia particularmente en la subasta de Banamex, fue el lapso entre la subasta y la fecha en que la autoridad hizo públicos los resultados de la misma. Como dijimos un poco más arriba la subasta tuvo lugar el viernes 23 de agosto de 1991 y el resultado de la misma se dio a conocer tres días después, hasta el lunes 26 de agosto, dejándose pasar todo el fin de semana para comunicar a la sociedad el resultado de la competencia por Banamex. Ahora bien, no obstante que conforme a la convocatoria el gobierno federal tenía hasta el 6 de septiembre de 1991 para anunciar quien habría sido el ganador del primer paquete, el propio gobierno ofreció informar sobre los resultados el domingo 25 de agosto.⁵⁰ El hecho de que no se hayan hecho públicos los resultados ese domingo y que éstos se comunicaran hasta el día siguiente, lunes 26 agosto, generó incertidumbre y crecientes expectativas en los medios de comunicación que esperaban el anuncio desde el domingo. Cuando el lunes 26 de agosto el presidente del CDB, Guillermo Ortiz, salió a anunciar que *Accival* era el ganador y aclaraba que “no hubo empate” entre las dos posturas presentadas en la subasta, señaló que para tomar la decisión había sido necesario que se convocara a una reunión entre el Comité de Desincorporación bancaria y la *Comisión Intersecretarial de Gasto-Financiamiento*, para evaluar si se aceptaba o no la oferta complementaria de *Accival*, consistente en comprar no sólo el primer paquete correspondiente a 31% de las acciones de la serie “A”, sino también, la oferta correspondiente a las acciones serie “B” y aquella proporción de la serie “A” que no fuera adquirida por los consejeros regionales.⁵¹ Esto en virtud de que el grupo representado por Hernández y Harp había hecho una oferta de compra en efectivo que incluyó no sólo el 31% de las acciones “A” -que era la única que se subastaba el viernes 23 de agosto- sino también por 19.72% de las acciones de la serie “B” propiedad del gobierno federal.⁵²

Lo que no se informaba a la prensa pero que seguramente era el motivo del retraso, fue que las bases establecían con toda claridad que la compra de los distintos paquetes accionarios tenía que realizarse en tiempos distintos. En efecto, el 31% de las acciones de la serie “A” correspondientes al “primer paquete”, eran las únicas que se podían subastar el viernes 23 de agosto de 1991, conforme a las bases para la venta de Banamex.⁵³ Las acciones de la serie A del “segundo paquete” que representaban 20% del capital social pagado y sobre las cuales se otorgaba una opción preferente de compra al Grupo Regional que agrupaba a los miembros de los consejos regionales de Banamex, sólo podían ser adquiridas por este grupo dentro de los 28 días naturales siguientes a la fecha en que se notificara la asignación del ganador al “primer paquete”.⁵⁴ En el mismo sentido, las acciones de la serie “B” que representaron 19.72% y que *Accival* también ofreció comprar el 23 de agosto, sólo podían ser adquiridas por el ganador del “primer paquete” en un plazo de quince días naturales, a partir de la fecha en que el CDB le notificara el número de

⁵⁰ Gustavo Lomelín, “Banamex para Accival...”, *El Financiero*, supra nota 42.

⁵¹ Cárdenas, “Venden Banamex en 2.6 veces...”, *La Jornada*, op.cit, supra nota 25.

⁵² Gustavo Lomelín, “Banamex para Accival...”, *El Financiero*, supra nota 42

⁵³ En particular, véanse los artículos 1.1, 1.4 y 1.5 de las *Bases particulares para la enajenación de los títulos, propiedad del Gobierno Federal, representativos del capital social pagado de Banco Nacional de México...* Basañez, Miguel, *La lucha por la hegemonía en México 1968-1990*, México, Siglo XI, 1990, pp.252-258

⁵⁴ Véanse los numerales 2.1 y 2.1.1 de las *Bases particulares para la enajenación de los títulos, propiedad del Gobierno Federal, representativos del capital social pagado de Banco Nacional de México...*, op.cit, nota 3, pp.8-9.

acciones de la serie “A” que el Grupo Regional pretendiera adquirir.⁵⁵ Es importante señalar, que el plazo para la compra de las acciones de la serie “B” de este último paquete, se encontraba en el segundo párrafo del numeral 2.2 de las bases para la subasta de las acciones de Banamex, el cual no fue modificado por el acuerdo que, a su vez, modifico a esta convocatoria y que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 9 de agosto de 1991.⁵⁶

Haciendo un esfuerzo de síntesis de este complejo procedimiento que fraccionaba los paquetes accionarios para que fueran adquiridos en diferentes momentos podemos decir que, conforme a las bases para la venta de los paquetes accionarios de Banamex, las acciones de la serie “B” no podían ser adquiridas por el ganador del “primer paquete” sino hasta después de que el Grupo Regional hiciera saber cuántas acciones del “segundo paquete” le interesaba comprar. Y esto fue, precisamente, lo que el gobierno federal no esperó a que sucediera, pues decidió vender las acciones de la serie “B” antes de que se cumplieran los plazos establecidos en la misma convocatoria, adjudicando al ganador del primer paquete de acciones de la serie “A”, también las acciones de la serie “B” sin esperar a que el consejos regionales hicieran saber el número de acciones del segundo paquete que iban a comprar.

Es importante señalar que las disposiciones que establecieron tiempos distintos para la adquisición de las paquetes accionarios y, en particular, de las acciones de la serie “B”, tenían la clara intención de proporcionarle al gobierno federal la posibilidad de controlar, en alguna medida, la concentración accionaria de Banamex, uno de los peligros principales a que se enfrentaba el gobierno en la venta de este gran banco. Este mecanismo le permitía al gobierno federal vender acciones de la serie “B” al grupo ganador de la subasta hasta saber con certeza el total de las acciones “A” que compraría el mismo grupo, y después de que el Grupo Regional definiera también el número de acciones de la serie “A” que compraría. No era gratuito semejante procedimiento, pues otorgaba al gobierno federal un mecanismo para limitar que el mismo grupo se quedara con todas las acciones de la serie “A” y “B”.

Se ofrece un ejemplo que espero facilite al lector la comprensión de este difícil procedimiento de fraccionamiento de paquetes accionarios y el propósito que se perseguía con el mismo: en el caso hipotético de que el Grupo Regional decidiera adquirir sólo 9% de acciones serie “A” del segundo paquete que era al que tenía derecho, entonces sobraría un 11 por ciento de acciones de este paquete (pues el paquete tenía un 20 por ciento de acciones). Este 11 por ciento restante podía ser adquirido por el ganador de la subasta del “primer paquete”, pues se le había concedido una opción preferente para tal efecto. De esta manera, el ganador del “primer paquete” que ya tenía el 31 por ciento de las acciones, si adquiría el 11 por ciento restante podía hacerse del 42 por ciento de las acciones serie “A”. Conforme a las bases, hasta que este porcentaje estuviera definido, ahora sí el gobierno federal podía poner en venta las acciones de la serie “B”.

Siguiendo nuestro ejemplo y por lo que respecta a las acciones de la serie “B”, el gobierno federal sólo tenía la obligación de vender cuando menos aquellas acciones que le permitirían al ganador del primer paquete adquirir hasta el 51% del total del capital social; a partir de este porcentaje, el gobierno podía vender más acciones serie “B” al ganador del primer paquete, pero

⁵⁵ Véase el numeral 2.2. de las mismas “*Bases particulares para la enajenación de los títulos, propiedad del Gobierno Federal, representativos del capital social pagado de Banco Nacional de México...*”, op.cit., nota 3, p.11

⁵⁶ Diario Oficial de la Federación, *Acuerdo por el que se modifican las bases particulares para la enajenación de los títulos, propiedad del Gobierno Federal, representativos del capital social pagado de Banco Nacional de México, Institución de Banca Múltiple*, viernes 9 de agosto de 1991, pp.57-58

esto era una facultad discrecional gobierno, quien poseía 19.7% de las acciones serie “B” de este paquete. En nuestro ejemplo, cuando el ganador de la subasta ya tenía 42% de las acciones serie “A”, entonces el gobierno podía venderle cuando menos 9 por ciento de acciones serie “B” para que tuviera 51% del capital social. Así el gobierno federal podía conservar el 11% restante de las acciones de la serie “B”, para venderlas a un mejor postor o inclusive, conservarlas como parte de su participación accionaria en Banamex. Mediante el procedimiento anterior, el gobierno federal adquiriría un valioso instrumento en el capital social del banco para hacer frente a la concentración accionaria del ganador de la subasta. Esto fue precisamente lo que no sucedió cuando el gobierno federal decidió vender la totalidad de las acciones de la serie “B” a *Accival* antes de tiempo, pues con ello no sólo le hacía propietario de la mayoría del capital accionario del banco, sino que además se deshacía de este valioso instrumento para controlar la concentración accionaria de Banamex.

De esta forma, contra las propias disposiciones normativas de las bases para la venta de los paquetes accionarios de Banamex, *Accival* adquirió en un solo momento el 51% del capital social, pues se le vendían de golpe las acciones serie “A” del primer paquete y todas las acciones de la serie “B”. Este porcentaje inclusive podía incrementarse hasta en un 20 por ciento más con acciones serie “A” del segundo paquete, todo lo cual dependía del porcentaje de estas acciones que comprara el Grupo Regional. Es decir, en el escenario difícil pero no imposible de que el Grupo Regional decidiera no comprar acciones serie “A”, *Accival* podría hacerse de 71% del capital social de Banamex. Es más, según la información hemerográfica, el grupo que representaban Hernández y Harp efectivamente ofreció comprar “el 20% que correspondía para el grupo de consejeros regionales en caso de que éstos a última hora decidieran no entrarle a Banamex”.⁵⁷ Así, en el supuesto de que el Grupo Regional no le entrara a comprar acciones del segundo paquete, el grupo representado por Hernández y Harp podían hacerse hasta del 70.72% del capital social de Banamex, lo cual no sólo le concedía un control casi absoluto sobre el banco, sino que además lo colocaba en una posición monopólica en la prestación de los servicios financieros en México.

De esta manera, cuando el lunes 26 de agosto Guillermo Ortiz salió a anunciar que *Accival* era el ganador y que para tomar esta decisión había sido necesario convocar a una reunión entre el CDB y la *CIGF* para evaluar si se aceptaba la oferta de *Accival*, consistente en adquirir no sólo el primer paquete correspondiente al 31% de las acciones de la serie “A”, sino también el 19.72% de las acciones de la serie “B”, el gobierno federal estaba violando los plazos y condiciones previamente establecidos por la misma convocatoria para la venta del paquete accionario de la serie “B”, que como hemos visto, le proporcionaba algunos instrumentos para equilibrar la tremenda concentración accionaria que podía constituir la venta de Banamex. Esta importantísima decisión que implicaba no sólo incrementar el control accionario en favor de *Accival*, sino además incumplir con los términos de las bases que el propio gobierno se había dado, se tomó según el anuncio de Guillermo Ortiz, en una reunión entre el CDB y la *CIGF*.⁵⁸ Sin embargo, para Alberto Aguilar, periodista especializado en temas económicos, esta decisión tan relevante fue tomada directamente por Carlos Salinas. A continuación, Alberto Aguilar explica las razones que motivaron “la larga y desesperante espera del domingo”, así como la decisión final del en-

⁵⁷ Alberto Aguilar, “Hombres de nombre. Fue el presidente quien avaló tras largas consideraciones”, *El Economista*, martes 27 de agosto de 1991, p.7

⁵⁸ Cárdenas, “Venden Banamex en 2.6 veces...”, *La Jornada*, supra nota 25

tonces presidente Carlos Salinas sobre el caso Banamex y los compromisos no formales que asumieron los de *Accival* con el gobierno:

A la luz de las evidencias la mancuerna Hernández-Harp era indudablemente el ganador, pero dada la espectacularidad de este ofrecimiento, tanto los del Comité de Desincorporación Bancaria como los del Comité Gasto Financiamiento —este último integrado por varios secretarios de Estado—, optaron por que la decisión fuera avalada por el presidente Carlos Salinas de Gortari y fue ahí donde se generó el retraso para el anuncio conforme a los tiempos programados.

Poco después de las 10:30 horas, el propio presidente Salinas de Gortari dio luz verde a la oferta de Grupo Accival; ya para entonces el jefe del Ejecutivo había tenido varias entrevistas relacionadas con el asunto, entre ellas con el propio Antonio Ortiz Mena y con Humberto Rodríguez.

Pero con el beneplácito presidencial la información aún no podía darse a conocer, pues faltaban los arreglos relacionados con el papeleo y los plazos de pago de la monumental cantidad. Y en esto, tampoco quiso correr riesgos el gobierno, de tal manera que fue hasta la madrugada del lunes cuando ya con todos los detalles listos la información pudo darse a conocer. Para los diarios, sin embargo, era ya excesivamente tarde y por ello se optó porque fuera el propio subsecretario de Hacienda, Guillermo Ortiz Martínez el que hiciera el anuncio a los medios, a la mañana del lunes, y que posteriormente los propios capitanes de la operación, esto es Hernández y Harp, hicieran lo propio en la Bolsa Mexicana de Valores, a donde acudieron alrededor de las 10 de la mañana de ayer.

La gran virtud del ofrecimiento de los de Accival, es que además de superar a sus contrincantes en la postura por el 31% de los títulos, es de haber incluido de una vez por todas su propuesta por el 19.72% de las acciones a que tenían derecho como opción y por si fuera poco, el de garantizar al gobierno una compra en firme por el 20% de los regionales. Es más, su compromiso con la autoridad no es el de quedarse con este último porcentaje, sino por el contrario propiciar la adquisición por parte de estos. Se comprometieron a promover la participación de los 1,000 consejeros y su promoción no es de saliva, sino que este mismo domingo por la noche en coordinación con el propio Ortiz Martínez y otros funcionarios de Hacienda comenzarán una gira por toda la República para amarrar tal propósito e impulsar la pulverización del capital de la joya del sistema bancario mexicano”.⁵⁹

De confirmarse la información proporcionada por Alberto Aguilar, era evidente que la participación del presidente no podía ser reconocida, pues no le convenía ni jurídica ni políticamente al gobierno federal. En este sentido, la responsabilidad directa de Salinas en la decisión final para adjudicar Banamex nunca fue reconocida en el mensaje que dio el gobierno a través de Guillermo Ortiz el lunes 26 de agosto. En la parte jurídica, la participación presidencial para dirimir controversias que se derivaran de las convocatorias de las subasta particulares de los paquetes accionarios, no se encontraba prevista en ninguno de los documentos normativos que expidió el gobierno federal para regular el proceso de desincorporación bancaria, ni en el *Acuerdo Presidencial* publicado en el DOF el 5 de septiembre de 1991, ni en las *Bases Generales*, ni en el *Procedimiento de Registro y Autorización*, estos dos publicados en el DOF 25 de septiembre del mismo año. La intervención presidencial, tampoco se encontraba prevista en el acuerdo por el que se creaba la *CIGF* vigente en ese momento,⁶⁰ el cual era el órgano de decisión final en la

⁵⁹ Alberto Aguilar, “Hombres de nombre. Fue el presidente quien avaló...”, *El Economista*, supra nota 27; las negritas son del propio Alberto Aguilar. Según esta misma nota, otro de los compromisos que *Accival* asumió con el gobierno para que aceptara su oferta y de esta manera pulverizar la posición accionaria de Banamex, fue el realizar una colocación bursátil tanto en el mercado accionario nacional, como en el extranjero. Los meses siguientes demostrarían que el mercado internacional, en particular el de Nueva York que fue al que se acercaron los banqueros mexicanos, no estaba interesado en la colocación bursátil de Banamex, lo que constituyó, en su momento, un desaire más del capital extranjero a invertir en los recién privatizados bancos mexicanos.

⁶⁰ *Acuerdo por el que se crea con carácter permanente la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento para el despacho de asuntos en materia de Gasto Público y su Financiamiento, así como los programas correspon-*

asignación de los bancos. En otras palabras, la intervención del entonces presidente Salinas en el presente caso, no se encontraba prevista en las normas particulares que normaban el proceso de desincorporación. Además, la intervención de Salinas implicaba el reconocimiento de que era el presidente de la república, en última instancia, el que podía decidir de facto cualquiera de los aspectos que no estuvieran considerados en la normatividad vigente para el proceso de desincorporación, lo cual exponía en exceso todo el proceso de desincorporación bancaria, pues significaba el reconocimiento de que un proceso de privatización de la magnitud del presente, dependía de la única voluntad presidencial.

V. DUDAS DE FAVORITISMO Y PARTICIPACIÓN DEL GRUPO REGIONAL

Además de la información que proporciona Alberto Aguilar, por otra parte había sospechas de que el gobierno federal hubiera favorecido a *Accival*. Al día siguiente de que se anunciaron a los ganadores de Banamex, Luis Soto otro especialista en temas económicos, narra en su columna como en una reunión celebrada el 11 de julio de 1991 en San José del Cabo, Baja California Sur, a la cual había asistido el “jet set empresarial mexicano”, uno de los asistentes a la misma había observado como los “de Desc estaban convencidos de que iban a perder en la subasta por Banamex, y preparan a sus seguidores para que no se sintieran humillados por la posible derrota”.⁶¹ Más todavía, dos semanas después de esta reunión, narra Soto “surgió otro acontecimiento, que según los especialistas influyó para que la familia Senderos ‘prácticamente quedará fuera de la competencia por Banamex’”.⁶² Los acontecimientos correspondientes fueron los siguientes en voz del propio periodista:

A raíz de ciertos comentarios de una prestigiada publicación extranjera, en donde se mencionaba a la familia Senderos, miembros del Grupo Desc fueron llamados a “acuerdo”. Ahí se les explicó cuáles serían los posibles inconvenientes si “pujaban con todas sus fuerzas” para ganar Banamex. Aunque no se han filtrado los detalles, quien haya seguido el “hilo” de la información, podrá imaginárselos.

Lógicamente, indican, fueron convencidos, motivo por el cual sólo ofrecieron por Banamex 2.32 veces valor en libros. De antemano, insisten los especialistas, cualquier concursante que quisiera participar por Banamex, sabía que ofreciendo menos de 2 veces “estaba perdido”. Una semana antes de la subasta, los “pujadores” estaban conscientes de que había que empezar arriba de 2 veces, y sí querían ganar, habría que acercarse lo más posible a 3.⁶³

Se puede inducir que la prestigiada publicación extranjera a la que se refiere Luis Soto en esta cita es *BuisnessWeek*, cuyo artículo se comentó antes y que causó tanto revuelo en México. Es más, había quienes sostenían que las presiones a que se vio sometido el grupo *Desc* en la venta de Banamex, podían explicar el desinterés de este grupo para participar en posteriores subastas, al contrario de lo que hacían otros grupos participantes quienes que al no ganar en su primera

dientes de la competencia de la Secretaría de Programación y Presupuesto y de Hacienda y Crédito Público, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 29 de agosto de 1979. Modificado por acuerdo presidencial de 25 de enero de 1983, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de enero de 1983.

⁶¹ Luis Soto, “Acciones y Reacciones. Crónica de una puja. Senderos línea directa”, *El Financiero*, miércoles 27 de agosto de 1991, p.10

⁶² *Ibidem*.

⁶³ *Ibidem*

opción, participaban en posteriores subastas bancarias. Extrañaba que *Desc* siendo un grupo tan poderoso, no se interesara por otro banco. Al respecto, relata otra vez Luis Soto :

Aunque hasta la fecha diversos especialistas en asuntos bancarios insisten en que la familia Senderos podría participar en la compra de Bancomer, que estará en subasta el próximo mes, hay quienes aseguran que don Manuel Senderos ha confiado a sus amigos que “no desea ser banquero”.

(...)

Hasta el momento, la mayoría de los empresarios mexicanos han manifestado un enorme interés por integrar su propio grupo financiero. Hasta aquellos inversionistas que ahora son dueños de bancos, muestran preocupación por integrarse rápidamente, comprando alguna casa de bolsa, u otro negocio de tipo financiero, como aseguradoras, empresas de factoraje, arrendadoras, etcétera.

De ahí pues que resulte extraño que un grupo de la magnitud de *Desc*, esté pensando, como se dice, en fortalecer otros negocios, y quedarse fuera del concurso por los bancos.

Aunque existen tal vez, acontecimientos políticos, que deben ser considerados, señalan los propios especialistas. En la opinión pública mexicana ha quedado muy presente que la familia Senderos perdió *Banamex*, porque realmente no hizo una oferta atractiva.

(...)

Pero para algunos existe otra versión, que entre más pasa el tiempo, cobra mayor fuerza: el Grupo *Desc* perdió la subasta antes de que ésta se efectuara, porque recibió instrucciones de no “pujar” tan duro.⁶⁴

En fin, la duda de que el gobierno hubiese favorecido de alguna manera a los integrantes del grupo que encabezaba *Accival* nunca se desvaneció por completo en algún segmento de la prensa especializada, no obstante la insistencia del gobierno federal de que el proceso fue transparente. Como ya se ha narrado anteriormente, la hipótesis de que se había favorecido a *Accival* en contra de *Desc-Invermexico*, venía adquiriendo fuerza desde los meses previos a la subasta, cuando se fue creando un clima favorable en la comunidad financiera a la candidatura del grupo encabezado por Hernández y Harp, misma que adquirió fuerza con los acontecimientos derivados de la subasta.

Regresando a la información que proporciona Alberto Aguilar en la nota que se ha transcrito un poco más arriba, quedó asentado que el ofrecimiento de *Accival* implicaba su compromiso con el gobierno federal para no quedarse con la totalidad del porcentaje del “segundo paquete” de acciones de la serie “A” que ascendía hasta 20% del capital social, por lo que se comprometieron a promover este paquete entre los 1,000 consejeros regionales. Fue así como comenzaron una gira por el país para impulsar la pulverización del capital de *Banamex*.

Esta información de Aguilar es corroborada por las giras que iniciaron los principales representantes de *Accival* entre los distintos consejos regionales para promover el “segundo paquete accionario”, en algunas ocasiones acompañados de altos funcionarios del gobierno federal. En efecto, tan pronto se les hizo saber a los representantes *Accival* que habían ganado la subasta de *Banamex*, Hernández y Harp anunciaron en su primera conferencia de prensa como accionistas de este banco el 27 de agosto de 1991 e iniciarían giras para promover las acciones del segundo paquete por “las plazas más importantes de la República” a partir del 30 de agosto.⁶⁵ Las primeras reuniones de promoción con los consejos regionales tuvieron lugar a principios de septiembre de 1991 en Puebla, Mérida y la Ciudad de México. En Mérida se congregaron 200 interesados,

⁶⁴ Luis Soto, “Acciones y Reacciones. Senderos no desean la banca”, *El Financiero*, viernes 27 de septiembre de 1991, p. 8.

⁶⁵ Rosssana Fuentes-Berain, “*Accival* y *Banamex*, Dueños del ...”, *El Financiero*, supra nota 28.

260 en Puebla y 350 en la ciudad de México. En Puebla y Mérida se contó con la participación de Guillermo Ortiz que de esta manera apuntalaba públicamente a los nuevos dueños de Banamex.⁶⁶ En los siguientes días se efectuaron reuniones de promoción en Hermosillo, Guadalajara, Monterrey y León.⁶⁷ El 4 de septiembre en León, Guillermo Ortiz invitó a los grupos de inversionistas del centro del país a incorporarse a Banamex-Accival y dijo “que el plazo para hacerlo vence el 13 de septiembre”, al tiempo que destacaba que el monto mínimo para adquirir acciones de Banamex era “de 500 mil dólares”.⁶⁸ Estas giras de promoción apoyadas por el presidente del CDB, tenían el propósito de legitimar ante la opinión pública y, sobre todo ante los consejeros regionales, la necesidad de diversificar el capital accionario de esta institución.

La información hemerográfica de los primeros días de septiembre de 1991 cuando tuvieron lugar tales reuniones de promoción, se refiere a la existencia de un “acuerdo” entre el CDB y *Accival* para promover entre los consejos regionales la compra del 20% de acciones que correspondían al segundo paquete.⁶⁹ Como se puede apreciar, estos acuerdos eran estrictamente políticos y “no escritos” entre la autoridad y los ganadores de la subasta del banco, pues nunca existieron reglas para la promoción de este paquete accionario por los representantes de *Accival*, por lo menos nunca fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación durante las semanas siguientes a la venta de Banamex. Como se ha señalado, mediante la promoción de este paquete el gobierno federal quería legitimar en el discurso, la pulverización accionaria y la “democratización” de Banamex, algo que parecía muy difícil de conseguir después de la concentración accionaria que había sido operada en favor del grupo encabezado por Hernández y Harp, todo lo cual generaba que el grupo ganador de este banco pasara a ocupar una posición claramente oligopólica en el mercado de los servicios financieros. Al final, los consejos regionales que se integraron en el llamado “Grupo Regional” adquirieron sólo el 12 por ciento del capital social pagado de Banamex, a través de un esquema en el que el *Grupo Financiero Banamex-Accival* adquirió las acciones del banco que originalmente correspondían a ese grupo regional, a cambio de que este se integrara al grupo financiero.⁷⁰ Con el 8 por ciento que sobró de este paquete accionario y que no fue adquirido por el Grupo Regional, Grupo *Accival* podía hacerse por sí solo del 59 por ciento del capital social del banco.

VI. FALTA DE TRANSPARENCIA EN LA FORMACIÓN DE LOS GRUPOS Y PROBLEMAS DE CALIFICACIÓN DE CARTERA

Como ya se adelantó un poco más arriba, otro de los temas sobre los que el procedimiento de subasta adoleció de transparencia suficiente fue el de la publicación de los nombres de los principales empresarios e inversionistas que participaron en los grupos que se organizaron para subastar por Banamex. Infortunadamente, esta falta de transparencia también se repitió en otras

⁶⁶ Alfredo Márquez, “Pagó Accival 4.5 bdp, como primer abono por Banamex”, *El Financiero*, martes 3 de septiembre de 1991, p.4

⁶⁷ *Ibidem*; sobre las visitas de promoción a Guadalajara y Hermosillo, véase también, Luis Soto, “Acciones y Reacciones. Accival, Euforia por subirse”, *El Financiero*, jueves 5 de septiembre de 1991, p.8

⁶⁸ Banamex-Accival ofrece acciones de serie ‘A’ a empresarios del país, *El Financiero*, jueves 5 de septiembre de 1991, p.10

⁶⁹ *Ibidem*.

⁷⁰ Ortiz Martínez, Guillermo, *op.cit.*, nota 2, p.286

subastas bancarias. No me extenderé más sobre este punto, pues ya me he referido a él un poco más arriba. En este momento y una vez que se ha examinado la subasta de Banamex, sólo es importante destacar que una vez realizada ésta, tampoco se hizo pública la lista de los aproximadamente 800 inversionistas que se agruparon en el grupo encabezado por Hernández y Harp. Hay que dejar claramente establecido que la publicación de esta lista no hubiera atentado contra el secreto bancario, ya que esto no implicaba hacer públicos, por ejemplo, los nombres de los depositantes en el banco o de quiénes hubiesen recibido créditos del mismo y los montos de tales créditos, hechos que sí podían estar protegidos por el secreto bancario. En cambio, la publicación de la lista hubiese dado mayor certeza a la sociedad sobre la honorabilidad, capacidad y buen destino que se estaba dando a los bienes que se desincorporaban del patrimonio estatal, pues semejantes temas eran de una indiscutiblemente naturaleza pública que ameritaba la mayor de las transparencias posible.

Tan insuficiente era la información sobre quiénes integraban inicialmente el grupo ganador, que en la primera conferencia de prensa que dieron Roberto Hernández y Alfredo Harp, justamente al día siguiente que se hizo el anuncio de que habían ganado la subasta, todavía se especulaba sobre los integrantes de este grupo. De esta conferencia la prensa informaba que “respecto de los socios que participaban en la operación y saliendo al paso a una pregunta sobre la posibilidad de que haya prestanombres entre ellos, Roberto Hernández lo negó al indicar que se presentaron ‘expedientes completos de cada inversionista en Hacienda’”⁷¹. Ante las dudas sobre los integrantes del grupo, en esta conferencia de prensa se precisó el nombre de 27 de los aproximadamente 800 empresarios del grupo ganador, entre los que aparecían los nombres de Lorenzo Zambrano, Ernesto Canales Santos, Rómulo O’Farril, Abrahan Silverstein, Carlos Hank Rhon y Victor Rivero Azcárraga.⁷² Esta escasa información era a todas luces insuficiente, pues 27 nombres de los aproximadamente 800 que componían al grupo ganador no bastaban para generar una adecuada discusión pública de un evento tan importante para la vida económica del país como era la venta de Banamex.

Apenas unos meses después de la subasta, los nuevos dueños de Banamex tuvieron que enfrentar los problemas derivados de la deficiente calificación de la cartera que había hecho el gobierno federal antes de la subasta de los bancos y que tanto disgusto generó entre los nuevos banqueros privados. En efecto, durante el proceso de valuación que hizo el gobierno federal, entre otros aspectos, no se calificó adecuadamente la cartera crediticia que se puso en venta, ya que por ser esta una actividad muy compleja hubiese requerido de muchos más meses de trabajo, motivo por el cual tal calificación fue hecha de prisa e inapropiadamente por el CDB y sus asesores externos con el propósito de vender los bancos lo más rápido posible.⁷³ Estas anomalías ni siquiera pudieron ser corregidas por las nuevas *Reglas de Calificación de Cartera* que el gobierno federal publicó el 1 de marzo de 1991, poco antes de que iniciaran las subastas bancarias.⁷⁴

De esta forma, en mayo de 1992 *The Wall Street Journal* ofreció cifras sobre los montos iniciales de la “mala” cartera que el gobierno federal indebidamente había vendido. Conforme a las cifras proporcionadas por ese diario neoyorkino, para estas fechas la SCHP ya había devuelto

⁷¹ Rosssana Fuentes-Berain, “Accival y Banamex, Dueños del ...”, *El Financiero*, supra nota 28

⁷² *Ibidem*.

⁷³ Entrevista con un actor presente en las etapas iniciales de la subasta de tres bancos.

⁷⁴ *Reglas para la calificación de la cartera crediticia de la Instituciones de Crédito a que se refiere el artículo 76 de la Ley de Instituciones de Crédito*, Diario Oficial de la Federación, 1 de marzo de 1991, pp.4-7.

a los compradores de bancos, 29 millones de dólares por cálculos erróneos en el rubro de cartera vencida. Además de esta cantidad, los montos de las devoluciones se incrementarían una vez que concluyeran las auditorías a que tenían derechos los nuevos banqueros.⁷⁵ Profundizando en los hechos, el periódico estadounidense señalaba que además se había hecho oficial que los nuevos dueños de Banamex, junto con los de MMM, Banpaís y Cremi, una vez que concluyeron los ajustes recibieron devoluciones por un monto aproximado a 3% del precio pagado. El monto total de las devoluciones a estos cuatro bancos ascendía a la cantidad de 348 millones de pesos, es decir, más de 110 millones de dólares, por apenas cuatro de los 18 bancos subastados. Estos ajustes tenían su origen en las reglas de la desincorporación que establecieron que una vez realizados la totalidad de los pagos, se abriría un lapso de sesenta días para que los nuevos dueños presentaran reclamaciones al gobierno federal, conforme a las auditorías que encargaron a diversos despachos. De estos 348 millones de pesos, en el caso de Banamex, el gobierno tuvo que devolver la cantidad de 291.2 millones de pesos, cifra que ascendía a 92 millones 439 mil dólares. Si las anteriores cifras parecían elevadas, todavía había que esperar a conocer las cifras de las reclamaciones correspondientes de Bancomer y Serfín, el segundo y tercer banco en importancia. El principal problema lo tenía Serfín, en cuyo caso se hablaba de que el monto de las reclamaciones por concepto de mala valuación de la cartera crediticia se había duplicado al someterse los créditos otorgados a la revisión de los auditores. De acuerdo con *The Wall Street Journal*, la cartera indeseable de la banca que fue vendida a los nuevos banqueros privados por el gobierno federal, tenían su origen en “verdaderas transacciones corruptas, hasta problemas de imprecisión en la contabilidad”, pasando por el otorgamiento de créditos “fáciles a los amigos de los ex funcionarios” de la banca estatizada.⁷⁶ La mala calificación que hizo el gobierno federal de la cartera crediticia, fue origen de disgusto entre los nuevos banqueros y las autoridades gubernamentales, sobre todo por la excesiva discrecionalidad con la cual el gobierno federal determinó cuáles créditos serían devueltos y cuáles no lo serían.⁷⁷

Con independencia de las diferencias que hubiese existido entre el gobierno federal y los nuevos dueños de Banamex, lo cierto es que después de la venta de este banco, el grupo *Banamex-Accival* fue uno de los grupos preferidos del gobierno salinista. Así lo demuestra el actuar de Roberto Hernández en la famosa cena a la que se convocó para recaudar fondos para la campaña del PRI en 1993. En efecto, en vísperas de la elección de 1994, el presidente Carlos Salinas llamó a una cena privada con algunos de los más sobresalientes empresarios mexicanos con el propósito de que aportaran fondos a la próxima campaña presidencial del PRI.⁷⁸ Roberto Hernández junto con los empresarios más prominentes del país, fueron citados a las 20:30 horas del 23 de febrero de 1993 en la casa de quien fuera presidente del Banco Interamericano de Desarrollo y Director de Banamex, Antonio Ortiz Mena. Fueron 30 los invitados a esa exclusiva cena entre los que se encontraban, además de Roberto Hernández, Carlos Hank Rhon, José Madariaga Lomelín, Jorge Martínez Güitrón, Lorenzo Zambrano, Alberto Bailleres, Raymundo Gómez Flores,

⁷⁵ Alberto Barranco Chavarría, “Bancos mercancía defectuosa”, *La Jornada*, 20 de mayo de 1992, p.44; véase también Andrea Ornelas, “Devolvió el Gobierno Federal 380,000 millones de pesos a siete bancos”, *El Economista*, 3 de julio de 1992, p.29

⁷⁶ *Ibidem*.

⁷⁷ Entrevista con un actor presente en las etapas iniciales de la subasta de tres bancos.

⁷⁸ Sobre esta cena véase, Carlos Acosta, “El gobierno pasa factura a los beneficiarios de la venta de bancos y paraestatales”, *Semario Proceso*, México, número 853, 8 de marzo de 1993, pp.15-19; Claudia Fernández y Andrew Paxman, *Tigre Emilio Azcárraga y su imperio Televisa*, México, Grijalbo, 2000, p.399

Gilberto Borja, Bernardo Garza Sada, Carlos Slim, Ángel Losada, Jerónimo Arango y Claudio X. Gonzáles. La mayoría de los invitados eran integrantes del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN) y entre ellos había varios de los favorecidos con las desincorporaciones bancarias.⁷⁹

La cena fue precedida por el anfitrión Antonio Ortiz Mena, por el presidente del Comité Ejecutivo Nacional del PRI Genaro Borrego Estrada, por Miguel Alemán Velasco en su calidad de Secretario de Finanzas del PRI y por el presidente Carlos Salinas. Hacia el final de la cena y después de las palabras que dirigió Carlos Salinas, los convocantes fueron directos y señalaron que el PRI necesitaba un fondo de campaña de cuando menos 500 millones de dólares. Roberto Hernández, quien además era uno de los organizadores de la cena, fue el primero que se puso de pie y dijo al presidente que él se comprometía a contribuir con 25 millones de dólares para la campaña del PRI. Enseguida, le siguió Emilio Azcárraga Milmo quien se comprometió a aportar 70 millones de dólares. Para cuando terminó la cena, los asistentes se habían comprometido a contribuir con un promedio de 25 millones de dólares cada uno, que multiplicado por los treinta asistentes hacía un gran total de 750 millones de dólares. Desde luego, se pidió absoluta discreción a los invitados al banquete quienes prometieron mantenerlo en secreto.⁸⁰

Al día siguiente, Luis Mercado, director del periódico *El Economista* se enteró de lo acontecido en la casa de Antonio Ortiz Mena y, después de confirmar la noticia la publicó en su periódico. La noticia fue un escándalo, pues la oposición y la opinión pública criticaron las estrategias de Salinas para hacerse de recursos a favor de su partido. Y no era para menos, lo ofrecido por los comensales en la exclusiva cena representaba cinco veces lo que el partido demócrata de Estados Unidos había gastado en las elecciones presidenciales de 1992. Las donaciones exigidas a los empresarios eran mil veces mayores que las que cualquier persona o institución podía donar a favor de un partido o un candidato en el vecino país del norte.⁸¹ Se alegaba que la forma de financiamiento propuesta por el PRI representaba un evidente conflicto de intereses entre el PRI y la iniciativa privada, pues no estaba claro si la aportación ofrecida por los empresarios era motivo de la simpatía política, se otorgaba a cambio de favores futuros o en agradecimiento por favores pasados. Unos días más tarde Ortiz Mena salió a decir que los empresarios darían al PRI cuantiosos recursos sin esperar nada en concreto, sino simplemente para tener “la seguridad de sus inversiones”. El escándalo alcanzó tales dimensiones que el presidente Salinas se vio obligado a dar reversa al plan para formar un fondo con recursos de los empresarios; a cambio, ofreció un proyecto de ley para establecer límites a las contribuciones de campaña y para transparentar el financiamiento de los partidos.⁸² Sin embargo, muchos de los empresarios invitados a la cena no dejaron de contribuir en favor del PRI, aunque a veces lo hicieron por montos menores a los 25 millones de dólares propuestos por Roberto Hernández.

⁷⁹ Claudia Fernández y Andrew Paxman, op.cit., nota 78., p.399-400

⁸⁰ Ibidem, p.400

⁸¹ Ibidem.

⁸² Ibidem

VII. ANÁLISIS FINANCIERO DE BANAMEX

1. Razones de Estabilidad, Solvencia y Rentabilidad

En el siguiente cuadro se muestran por años las principales razones de estabilidad y solvencia de Banamex. Después, se examinarán por separado las principales de esas razones, para poder determinar si el banco se vendió en el precio adecuado.

Cuadro 9
 Razones Financieras de Estabilidad y Solvencia
 BANAMEX

Análisis de Estabilidad y Solvencia	1988	1989	1990	1991	1992	1993
	Veces					
Activo total / Capital contable	12.18	16.10	13.66	14.50	14.31	12.84
Pasivo total / Capital contable	11.18	15.10	12.66	13.50	13.31	11.84
	Porcentaje					
Capital contable / Activos totales	8.2%	6.2%	7.3%	6.9%	7.0%	7.8%
Cartera vencida / Cartera de crédito vigente	1.1%	1.0%	1.5%	3.6%	7.1%	8.6%
Reservas / Cartera Vencida	300.0%	406.9%	257.1%	116.2%	60.0%	76.1%

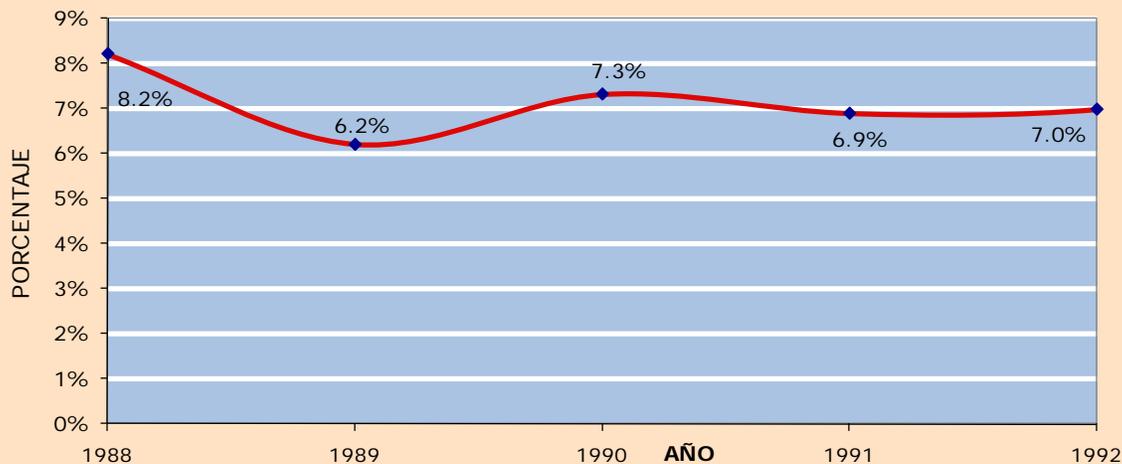
Fuente: Elaboración propia con base en CNB, *Boletín Estadístico de Banca Múltiple 1982-1993*.

En lo que respecta a la razón de capital contable contra activos que nos permite determinar el grado de fortaleza que tiene el banco para asumir pérdidas, Banamex se encuentra en una buena posición al principio del periodo en estudio como se puede apreciar en la Gráfica 20, pues en 1988 la razón de capital contra activos es de 8%, exactamente el promedio mínimo recomendado por Basilea. Sin embargo, durante los años de la privatización Banamex exhibe inestabilidad en su razón capital contable contra activos, pues en un solo año tiene una importante caída en este indicador, que baja dos punto para ubicarse en 6.2% en 1989. En 1990 el indicador se recuperara hasta alcanzar 7.3% y baja nuevamente en 1991 a 6.9%, el año de su desincorporación y se mantiene prácticamente en este nivel durante el año siguiente. No obstante esta variación del indicador en el momento de su privatización, Banamex posee una buena razón de capital contable contra activos, no por nada se le llamaba la “joya del sistema bancario mexicano”.

Gráfica 20

CAPITAL CONTABLE / ACTIVOS TOTALES BANAMEX

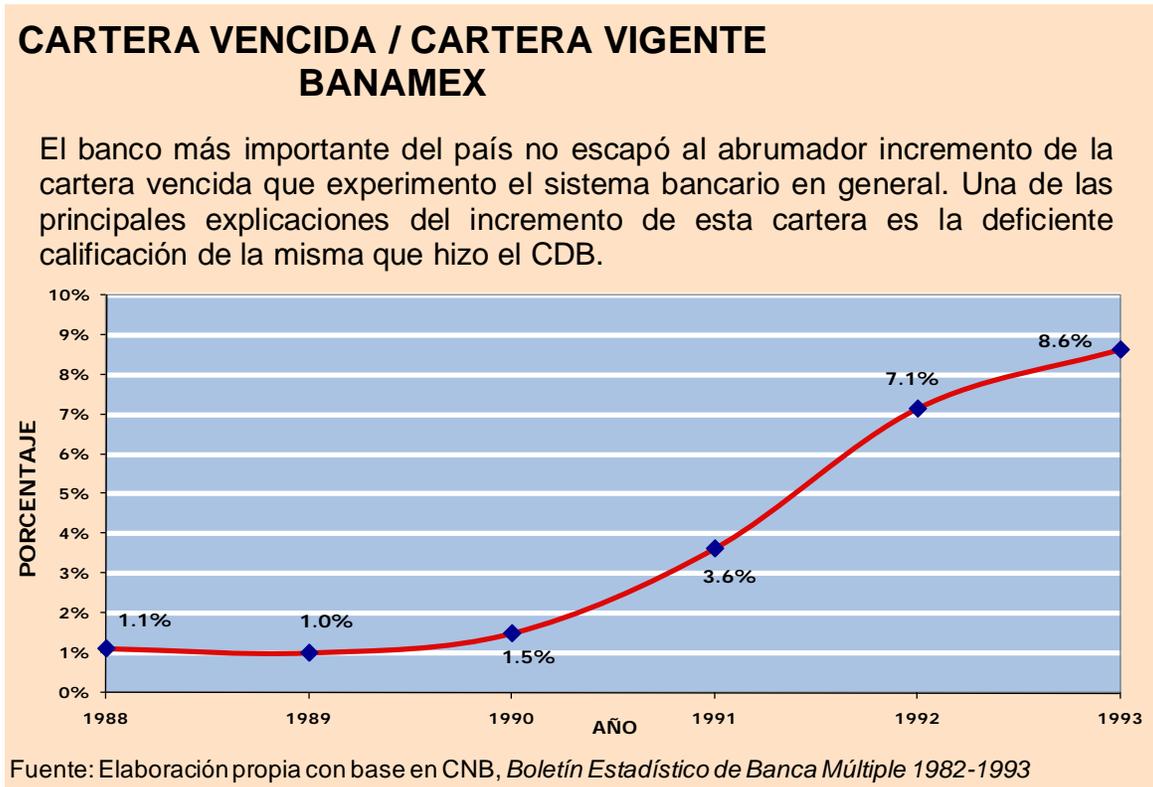
No obstante que el indicador es bueno, en el período de la desincorporación exhibe inestabilidad. En 1989 cae de manera importante para recuperarse al año siguiente y después volver a caer ligeramente en 1991, el año de su privatización.



Fuente: Elaboración propia con base en CNB, *Boletín Estadístico de Banca Múltiple 1982-1993*.

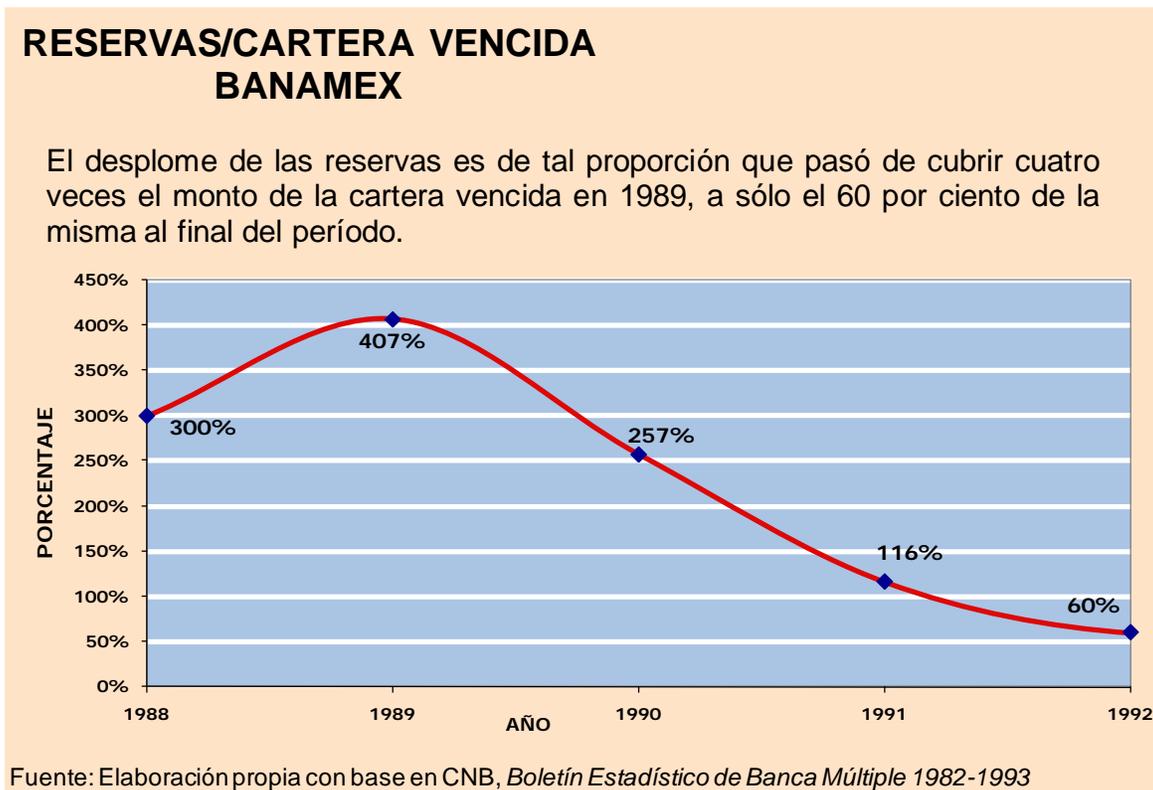
No obstante la buena relación capital contable contra activos de Banamex, en la Gráfica 21 se aprecia como el banco más importante del país no escapó al abrumador incremento de la cartera vencida que experimentó todo el sistema bancario en su conjunto, ya que el incremento de la cartera vencida fue constante durante todo el periodo de la desincorporación. Para 1989 la relación cartera vencida contra cartera vigente era de apenas el 1%, indicador que se incrementó en un 360% para alcanzar 3.6% en 1991, el año de su privatización. Esta tendencia creciente que ya se había definido de manera temprana, continuará en los años subsecuentes hasta alcanzar un sorprendente 8.6% al final del periodo en estudio. El cuadro también prueba la deficiente calificación de la cartera que realizó el gobierno federal en el caso de Banamex, pues la tendencia ascendente tan pronunciada en la cartera vencida se explica, principalmente, por una deficiente calificación de los activos que fueron vendidos a los nuevos dueños del banco. Seguramente, con un proceso de valuación tan precipitado como el que realizó el CDB, en el momento de su venta no fue posible para los futuros dueños identificar la cartera “tóxica” de la cartera “sana”, por lo que adquirieron cartera en riesgo que con el pasar de los meses se fue deteriorando.

Gráfica 21



La Gráfica 22 ilustra el desplome de las reservas de Banamex durante el periodo de la desincorporación. Esto se explica no sólo por la insuficiente creación de reservas preventivas para hacer frente a los posibles quebrantos del banco, sino además por el impresionante crecimiento de la cartera vencida que ha sido ilustrado en la gráfica anterior. Después de poseer una relación de reservas contra cartera vencida de 407% en 1989, es decir, cuatro veces el total de la cartera vencida para 1991, esta relación se reduce drásticamente a 116% en 1991. Aunque los porcentajes no son tan dramáticos como el caso de *MMM*, la tendencia en la caída de la razón es tan pronunciada que para 1992 el año siguiente a la privatización, las reservas que tiene Banamex apenas serían suficientes para absorber el 60% de la cartera vencida.

Gráfica 22



Por lo que respecta a la rentabilidad de Banamex, en el Cuadro 10 se examinan las razones de utilidad neta contra capital contable (ROE) y utilidad neta contra activos (ROA).

Cuadro 10
Razones de Rentabilidad. BANAMEX

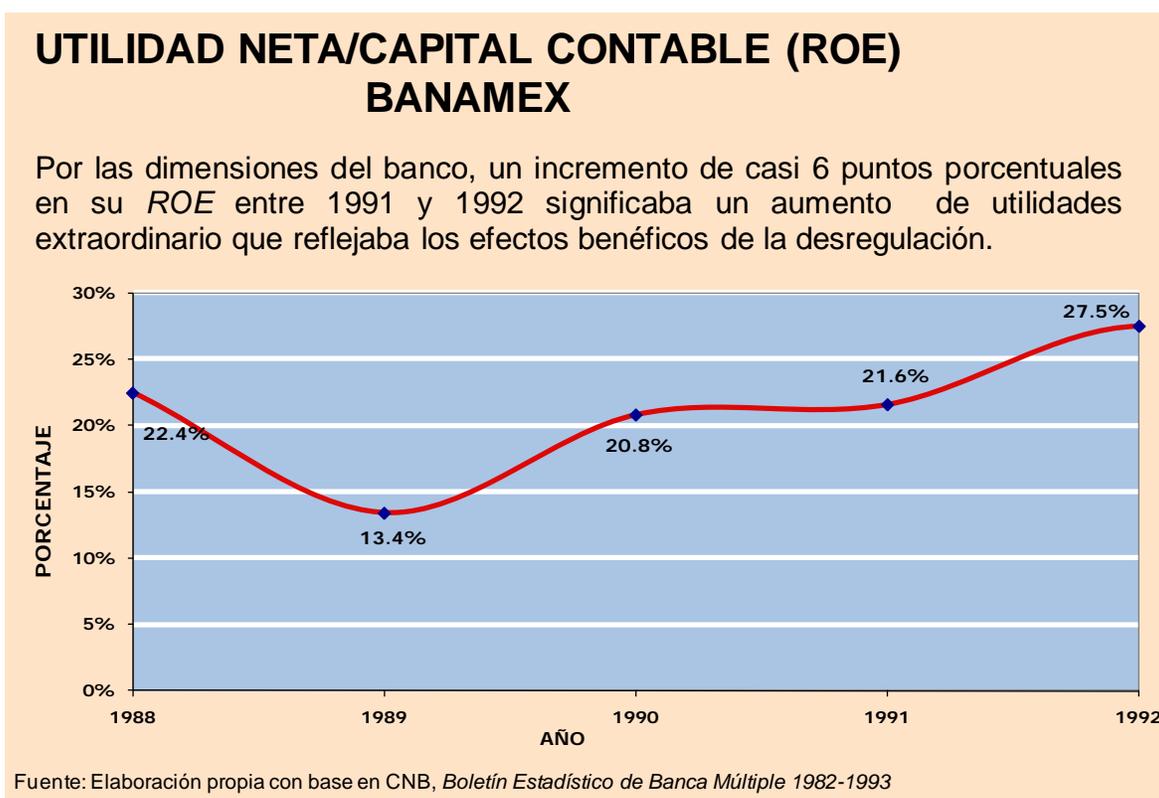
Análisis de Rentabilidad	1988	1989	1990	1991	1992
Utilidad Neta / Capital Contable (ROE)	22.4%	13.4%	20.8%	21.6%	27.5%
Utilidad Neta / Activos (ROA)	1.8%	0.8%	1.5%	1.5%	1.9%

Fuente: Elaboración propia con base en CNB, *Boletín Estadístico de Banca Múltiple 1982-1993*.

La gráfica 23 expresa el desenvolvimiento del ROE en Banamex, en ella podemos observar como las utilidades contra capital contable caen casi 10 puntos entre 1988 y 1989 al pasar de 22.4% a 13.4%, lo cual debe ser interpretado como un ajuste para acercar este indicador a los promedios internacionales, más que una pérdida de competitividad. A partir de este momento presenciamos un incremento constante de este indicador que sube a 20.8% en 1990, a 21.6% en 1991 y a 27.5% en 1992, en cualquiera de estos años por arriba de los promedios que este indicador marcaba en los bancos de los países desarrollados. De esta manera, Banamex era un buen

ejemplo de que en México no sólo los bancos pequeños como *MMM*, sino también el más grande de todos se hacía de mayores utilidades de las que en promedio obtenían los bancos de las economías más avanzadas. Si solamente se examinara el lapso que va de 1991 a 1992, un incremento de casi 6 puntos porcentuales en el *ROE* cuando pasó de 21.6% a 27.5%, por las dimensiones de Banamex este aumento representa un incremento de utilidades formidable. Esto expresa los efectos benéficos que la desregulación operada por el gobierno federal ejercía sobre los bancos ya que, entre otras cosas, al suprimir el coeficiente de liquidez en el último semestre de 1991, el gobierno había permitido que los bancos incrementaran extraordinariamente sus utilidades en el años siguiente, sin que tal incremento de utilidades se viera reflejado en capitalización ni en generación de reservas.

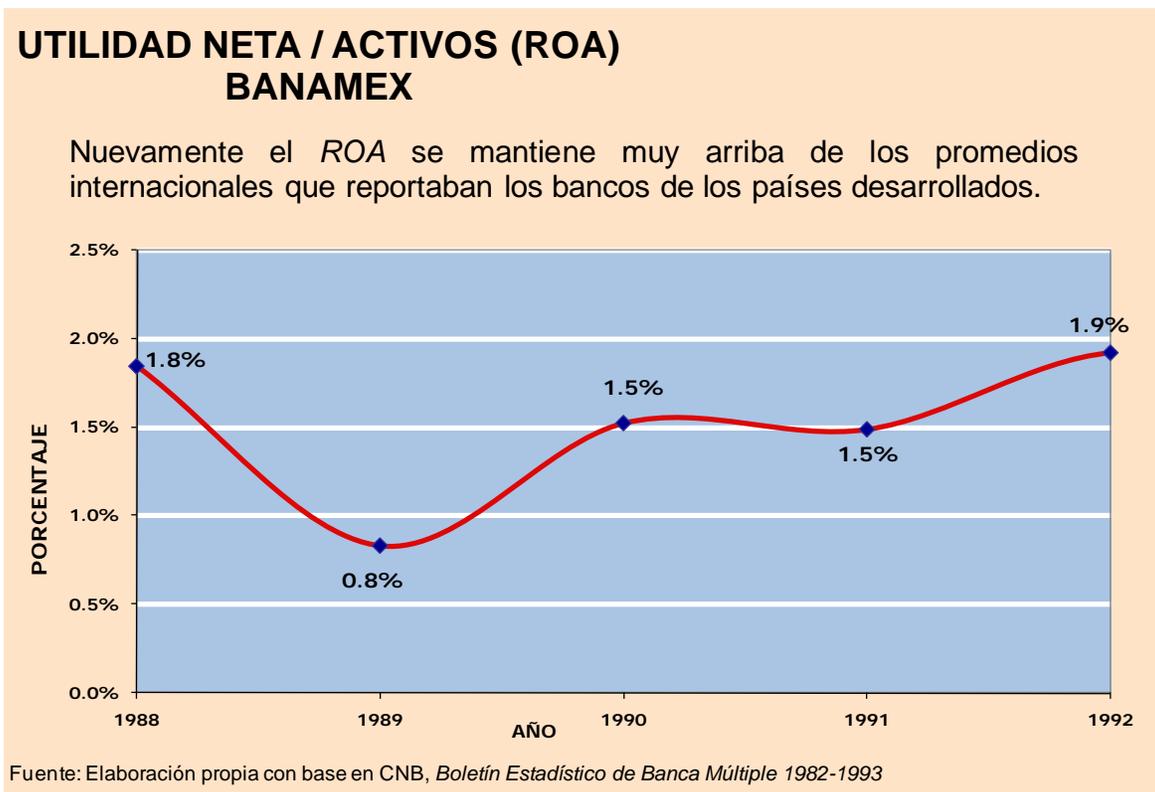
Gráfica 23



La Gráfica 24 refleja el comportamiento de las utilidades contra los activos de Banamex. Como se puede apreciar hay un decremento sensible en el periodo comprendido entre 1988 y 1989, cuando el *ROA* desciende de 1.8% a 0.8 por ciento. Inmediatamente, después inicia la recuperación del *ROA* que sube rápidamente a 1.5% en 1990 y se mantiene en el mismo nivel hasta promedio 1991. En el lapso que corre entre 1991 y 1992, se pueden apreciar claramente los efectos positivos de la desregulación sobre las utilidades del banco, pues el *ROA* tiene un incremento importante al pasar de 1.5% al 1.9 por ciento, nuevamente muy por encima de los estándares internacionales de este indicador en el mundo. Entre otros aspectos, este fenómeno desregulador se

trajo en un incremento significativo de las tasas de interés que cobraban los bancos por los créditos que colaban entre el público, lo cual le permitió obtener mayores utilidades pero también incrementar los índices de cartera vencida.

Gráfica 24



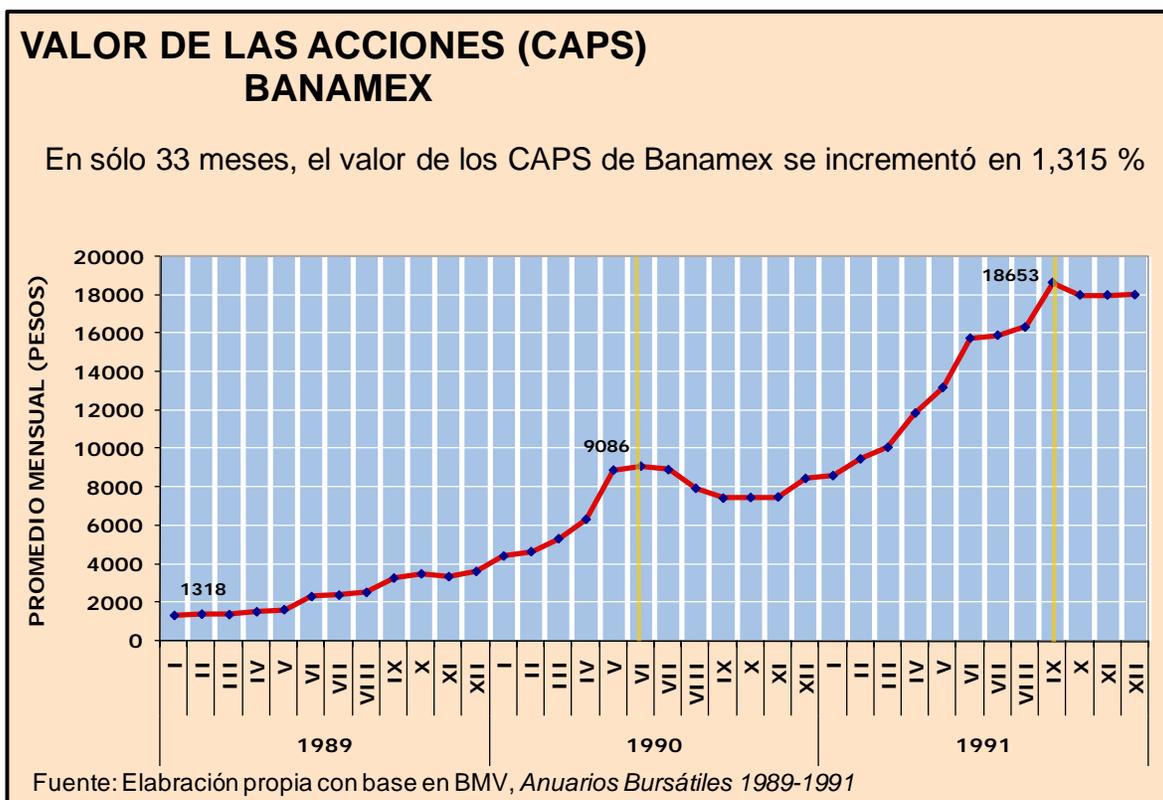
2. Razones de Mercado e Indicadores Cuantitativos

Pasemos ahora a examinar los indicadores de mercado para Banamex. Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, el precio de los CAPS tuvo un crecimiento verdaderamente impresionante. Las alzas bursátiles más importantes de este banco se corresponden con dos acontecimientos significativos. La primera de ellas, en junio 1990 tiene lugar justamente un mes después de que se aprobó la reforma constitucional que permitió la privatización bancaria, en este momento los CAPS alcanzaron el precio promedio de 9,086 pesos. El segundo climax se produce en septiembre de 1991, justamente unos días después de la subasta por medio de la cual se enajenaron los paquetes accionarios de Banamex, cuando la acción alcanzó su precio promedio más elevado de 18,653 pesos.

A diferencia de Multibanco Mercantil, para Banamex se puede obtener el precio sus acciones desde enero de 1990. En la Gráfica 25 se observa que si tomamos como base el precio de 1,318 pesos que reportaba en este momento y como precio final el que reportó en su punto más alto de 18,653 pesos, el incremento es del 1,315 por ciento. Desde cualquier perspectiva, el cre-

cimiento de los CAPS de Banamex es impresionante. No era gratuito que los certificados de aportación patrimonial de los bancos fueran las acciones con mayor rendimiento en la Bolsa Mexicana de Valores y Banamex no era la excepción. Ya nos hemos referido antes a las presiones especulativas que sobre estas operaciones bursátiles propició el gobierno salinista durante este periodo de la desincorporación bancaria, remitimos al lector a la sección correspondiente.

Gráfica 25



La variación en el precio de los CAPS se reflejó en los múltiplos precio-valor contable (P/VC) y precio-utilidad (P/U) de Banamex. Para el periodo de análisis, en la gráfica 26 se puede apreciar como el P/VC del banco se incrementó 289%, al pasar de 0.99 en enero de 1990, a 3.89 veces en mayo de 1992. Nuevamente los movimientos alcistas más importantes se registraron en mayo de 1990 cuando el precio-valor contable alcanzó las 2.23 veces, en septiembre de 1991 alcanzó 2.56 veces, y en mayo de 1992 las 3.86 veces, su nivel más alto. El primer movimiento corresponde a la reforma constitucional que permitió privatizar la banca, el segundo a la subasta de Banamex, y el tercero coincidió con el incremento final que registró el valor de los bancos durante la etapa final de las subastas de los últimos bancos que vendía el gobierno federal. Como se podrá apreciar, una vez que se acercó el fin de la venta de los bancos y estas concluyeron, el P/VC comenzó a descender rápida y pronunciadamente.

Gráfica 26

MÚLTIPLOS PRECIO/UTILIDAD BANAMEX

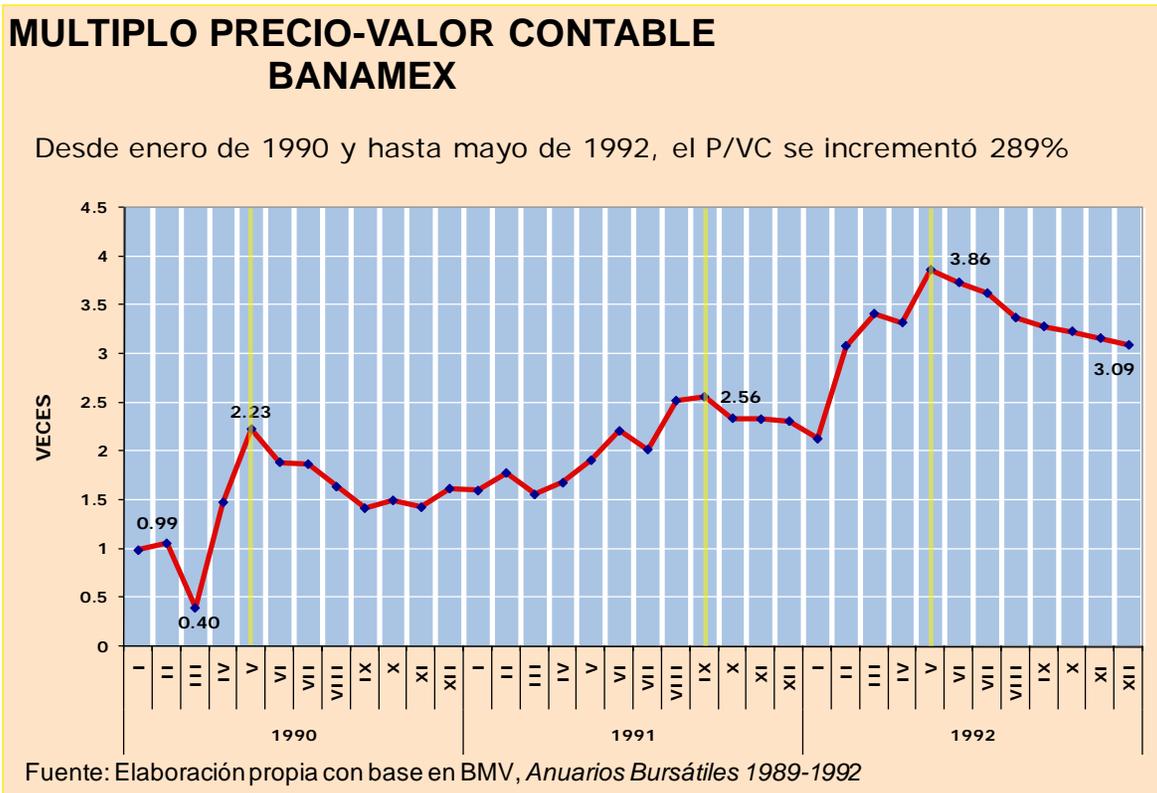
El múltiplo más alto P/U se alcanzó en el momento de la reforma constitucional que permitió la privatización. Concluida en su totalidad la desincorporación bancaria, en junio de 1992 el indicador inicia una tendencia decreciente.



Fuente: Elaboración propia con base en BMV, *Anuarios Bursátiles 1989-1992*

En la gráfica 27 se puede observar como el precio-utilidad en el caso de Banamex alcanza su máximo justo cuando tiene lugar la reforma constitucional que permitió la desincorporación bancaria, en mayo de 1990 cuando alcanza el tope de las 15.20 veces, un incremento de 205% con relación a enero de 1990 cuando se encontraba en 4.98 veces. Por las dimensiones de este banco no era posible que el P/U se mantuviera en esos valores por lo que en los meses subsecuentes bajará hasta 7.41 para volver a repuntar justo en el momento de la subasta, cuando sube a 10.89 veces. El último movimiento alcista tiene lugar en el momento en que están teniendo lugar las subastas de los últimos bancos y una vez concluida en su totalidad la privatización de los bancos, el múltiplo precio utilidad comienza una clara tendencia decreciente.

Gráfica 27



El siguiente cuadro muestra como Banamex en el año de su privatización tenía 28 sucursales menos que al inicio del periodo en estudio (1988), esto no obstante que el mismo lapso de tiempo el banco incrementó su personal, al pasar de 29,741 trabajadores a 31,315. No obstante su buena posición financiera en indicadores tales como capital contable contra activos, el cuadro muestra con claridad que cuando se vendió Banamex (1991), el banco atravesaba por un claro periodo de estancamiento en cuanto a su infraestructura física y humana. La situación no mejora en los años siguientes a la privatización del banco, pues el número de sucursales se sigue reduciendo, hasta llegar a 691 sucursales en 1993, de 748 que tenía en 1988. La reducción en el número de sucursales se tenía que traducir necesariamente en una menor captación de recursos del público, lo que podría ser una de las razones que explican la reducción en el número total de las cuentas que poseía Banamex, ya que de tener 10'227,337 cuentas en 1988, pasó a sólo 8'996,447 en 1991; después de este año, el desplome en el número absoluto de sus cuentas es verdaderamente impresionante, ya que para 1993 apenas tenía 1,018,572 cuentas, lo cual es ocasionado principalmente por la abrupta caída de sus cuentas de ahorro. Todo parece indicar que el banco más importante de México ha comenzado a extraviar una de las principales vocaciones de todo banco, la captación de recursos a través de la apertura de cuentas.

Cuadro 11
 Indicadores Cuantitativos: BANAMEX

CONCEPTO	1988	1989	1990	1991	1992	1993
	DIC	DIC	DIC	DIC	DIC	DIC
Sucursales	748	749	726	720	630	691
Personal	29,741	29,482	31,315	31,964	36,965	33,385
Total de cuentas	10,227,337	9,356,120	8,919,607	8,996,447	1,045,566	1,018,572
Cuentas de cheques	386,300	373,370	318,286	394,203	401,584	376,713
Cuentas de Ahorro	8,844,478	8,363,457	8,095,222	8,151,428	91,521	75,307
Cuentas de Inversión a Plazo	996,559	619,293	506,099	450,816	552,461	566,552

Fuente: CNB, *Boletín Estadístico de Banca Múltiple 1982-1993*.