

**Del Banco Alemán Trasatlántico al Banco Mexicano de Comercio e Industria.
Sindicatos financieros internacionales al final del porfiriato, 1902-1927**

Luis Anaya Merchant

UAEM

Este trabajo estudia la formación, desempeño y quiebra del Banco Mexicano de Comercio e Industria (BMCI). El primer apartado revisa su origen, ocurrido a partir de la transformación de la sucursal mexicana del Banco Alemán Trasatlántico (dependiente y/o filial del Deutsche Bank) en 1906. Origen que implicó la sindicación de intereses y capitales germano-americano-mexicanos; una alianza singular, olvidada y no repetida por efecto de las guerras mundiales. El apartado segundo explora el desarrollo organizacional del BMCI y su ajuste a la legislación mexicana, lo que sin duda restringiría sus expectativas de expansión. El tercero atiende su comportamiento ante la inestabilidad económica de 1907-1908. El cuarto revisa los obstáculos creados por el deficiente marco regulatorio. Luego se evalúa la eficacia del sindicato confrontando su desempeño en la inestabilidad político-económica que acompañó a la Primera Guerra y a la revolución mexicana. Por último señalamos un inesperado y peculiar problema en el que se vio envuelto antes de formalizar su desaparición (1925).

1. El Deutschen Ueberseeischen Bank

Si bien los intereses alemanes en México encuentran sus orígenes en el comercio de importación de mercancías europeas y norteamericanas al comienzo del XIX¹; su consolidación sólo ocurrió con el singular ascenso político alemán. En 1872, ‘la unificación’ creó la atmósfera para que en Berlín se diseñase una estrategia de expansión financiera. El Banco Alemán Trasatlántico y el Banco Germánico de la América del Sud fueron dos de sus frutos: su intención era introducir -en el comercio exterior- la paridad

¹ MENTZ, 1982.

alemana con independencia de los predominantes bancos ingleses². El ‘primer puerto’ de los intereses alemanes fue Asia, pero el fracaso de un par de experimentos motivó un giro hacia la economía más prometedora de Sudamérica: Argentina. En 1872 se fundó en Buenos Aires, el Deutsch-Belgische La Plata Bank, pero éste repitió la suerte asiática: quebró. Transcurrió más de una década para que el Deutsche Bank, bajo la insistencia del Ministerio de Asuntos Exteriores del Imperio Alemán, reemprendiera otra fundación del Trasatlántico; de nuevo el eje de la avanzada sería Argentina, cuya economía era aún la más importante del subcontinente. Las circunstancias de los años 80 fueron más propicias y en éste segundo experimento se extendieron las operaciones a Bahía Blanca y Córdoba. La red creció con otros posicionamientos estratégicos en México (1902), España (1904), Perú (1905), Bolivia (1905) y Brasil (1911). Así, al inicio del siglo XX el sistema del Trasatlántico y el del Banco Germánico de la América del Sud contaban con una amplia y similar red de sucursales. El Germánico operó en México hasta el comienzo de los años 30, mientras que en Sudamérica ambos trabajaron hasta bien entrado el siglo.

En los años de 1890 México mejoró sus condiciones ante la inversión financiera extranjera. La Casa alemana Bleichroeder había colaborado en ese proceso con cinco empréstitos al gobierno mexicano entre 1888 y 1904; en uno de éstos (1899) el Deutsche Bank (DB) y el Dresdner Bank participaron directamente³. Con esta experiencia maduró la idea del traslado de sus filiales a México, respectivamente, el Trasatlántico (BAT) y el Germánico. Tenían, claro, “la intención expresa de financiar el comercio exterior” alemán⁴ y, por supuesto, la de vigilar el modo como el gobierno empleaba sus empréstitos.

El responsable de la primera administración del BAT fue el Cónsul del Imperio Alemán, Pablo Kosidowski, personaje cuya trayectoria recuerda la de los primeros comerciantes-banqueros alemanes que llegaron al país. El siglo XIX vio a personajes como él, o F. Schneider, o S. Benecke hacer prosperar sus casas bancarias⁵. Desde su misión consular, Kosidowski vigilaba los negocios de los súbditos teutones y cuidaba las buenas relaciones con el gobierno, en especial con José Y. Limantour, Ministro de Hacienda, cuya

² Para esta intención y seguir la historia bonarense, véase POHL, 1987; MARICHAL y RIGUZZI, 2002, comparten un punto de vista similar.

³ BAZANT, 1995, p. 158. El monto global de los préstamos rondó las 10 millones de libras.

⁴ KINDLEBERGER, 1984.

⁵ De hecho Benecke también fue cónsul imperial, véase MENTZ, 1982.

influencia era decisiva en la apertura y perspectiva de las empresas. Diversos testimonios constatan su interés por crear un clima de confianza. Los viajes del ministro a Europa facilitaron la oportunidad para que el Cónsul procurase establecer contactos directos entre él y Roland Lücke⁶, uno de los directores del DB y “el hombre detrás de la expansión” financiera alemana en Latinoamérica⁷. En otra visita (1903), Lücke conoció a Luis Camacho, Eduardo Meade y Enrique Creel, miembros de la Comisión Mexicana de Cambios Internacionales, quienes lo familiarizaron aún más con la economía mexicana.

Un nuevo viaje (1904) de Limantour a Europa constata las altas expectativas que existían entre importantes empresarios alemanes, como F. Krupp. Afirmaciones posteriores del Ministro dejan ver el creciente interés por ampliar los negocios bilaterales y el destacado papel que jugó el DB⁸. Por lo demás, los negocios registraban un claro crecimiento desde los años de 1890⁹. No es entonces exagerado afirmar que al primer lustro del siglo XX había una atmósfera muy favorable en la relación financiero-comercial de México y Alemania y que ésta se extendía a la diplomacia, la milicia, la tecnología y el ámbito cultural.

La fundación del BAT en 1902 era una manifestación de esa tendencia. Sin embargo, persistía cierta cautela; las razones que la explican pueden ligarse tanto a una deficiente comprensión de ambas partes como a una asincronía de los procesos comerciales y diplomáticos. Entre los alemanes se veía a México como un país-satélite de Estados Unidos. Desde luego, sus recientes incursiones en Cuba, Puerto Rico y Centroamérica redondeaban la hegemonía estadounidense en el área. Ésta era contrabalanceada por el gobierno de Díaz con un intrincado juego diplomático en el que los antiguos adversarios europeos (Inglaterra, Francia y España) tenían un papel relevante. Por su desarrollo tardío, Alemania, con la que México nunca tuvo enfrentamientos y cuya imagen pública era

⁶ Kosidowski a José Y. Limantour, abril 21 de 1899, CEH-CONDUMEX, CDLIV, r.8.

⁷ GALL, 1999.

⁸ En 1905 fue evidente para el DB que Limantour alentaba “la buena voluntad del gobierno”, véase, e. g., James Walker a R. Lücke, febrero 17 de 1906, DB-BAT, S-3702.

⁹ En 1894, Limantour contrató un crédito por 170 000 libras esterlinas con el Dresdner Bank para la terminación de obras del Ferrocarril de Tehuantepec, *Memoria de Hacienda y Crédito Público*, 1893-1894, p. 394. Posteriormente, Limantour firmaría la conversión de la deuda de 1899 en Berlín; tres de las casas contratantes eran alemanas: el Deutsche Bank, el Dresdner Bank y S. Bleichröder; J S Morgan (Londres), J P Morgan (Nueva York) y el Banco Nacional de México, eran los otros miembros del sindicato, DE MARÍA Y CAMPOS, 1998.

positiva, fue la última potencia que aprovechó el deseo porfirista de diversificar las inversiones extranjeras.

Las noticias del funcionamiento de la sucursal del BAT en México entre 1902 y 1906 son muy fragmentarias y contribuyen poco a aclarar los motivos de la fusión. Pese al hiato, es claro que el DB estaba insatisfecho por el lento progreso de sus negocios en México; no era un buen competidor ni participaba en la ampliación de los negocios de los residentes alemanes. Es posible que el Ministerio de Asuntos Exteriores del Imperio sugiriera la transformación de la sucursal, pero lo cierto es que en 1905 inversionistas del DB ya discutían la necesidad de modificarla en un banco de mayor presencia y caudales¹⁰. Además, el DB conoció el interés de Speyer & Co¹¹ (casa con relaciones en el mundo financiero británico, experiencia con manejo de bonos mexicanos en los Estados Unidos y raíces alemanas¹²) en fundar un banco en México y el de Limantour en inyectar recursos frescos a la economía mexicana; esto redondeó un marco propicio en el que el DB buscó incluir los cambios de su sucursal. Así que la transformación coincidía con este marco y era alentada por el interés de un reposicionamiento racional y más acorde con el crecimiento de las operaciones alemanas.

Gracias a sus experiencias en Asia y Sudamérica, el DB entendía que para alcanzar con certidumbre escalas más rápidas de inversión y recuperación de utilidades debía asociarse con otros inversionistas; ello reduciría riesgos y daría credibilidad a sus operaciones. Desde luego, la búsqueda de socios confiables y la generación de compromisos creíbles también podría interpretarse como un gesto de ratificación de sus percepciones políticas. De cualquier modo, al presentarse la alternativa de integrar a socios

¹⁰ KATZ, 1982; sugiere intereses alemanes intentaban hacer de México un *títere* para tensar las relaciones con los Estados Unidos sin lanzar un desafío directo. Aunque esta hipótesis podría enlazarse con este trabajo, también podría ser cuestionada por éste. Parece enlazarse en tanto el Ministerio de Asuntos Exteriores presionó la decisión de ampliar los canales de inversión financiera en México, lo que brindaría mayores oportunidades para crear operaciones encubiertas. Sin embargo, ésta línea se puede cuestionar por el hecho de que la transformación del BAT asimiló a inversionistas norteamericanos y mexicanos, lo que les permitía monitorear cualquier género de intereses espurios. Además tal vinculación deja de lado la evidencia documental que rodea el carácter aleatorio de las negociaciones y el que siguió a la fusión. De modo que la hipótesis queda aún por investigarse.

¹¹ Cfr., S-DB, S-3702, 'Originalkorrespondenz Bankprojecte im Orient', diciembre 7 de 1905.

¹² Más aún, el DB participó durante esa época en negocios con su filial alemana, el Frankfurt Lazard Speyer-Ellisen, e. g., el Zentralamerika-Bank, véase POHL, 1987, p. 53.

mexicanos, el DB sumó a accionistas del Banco Nacional de México, el más importante del país y el más estrechamente vinculado a las altas esferas del poder político.

2. La transformación del Banco Trasatlántico

Dos personajes marcaron el inicio de la transformación de la sucursal del BAT en México: su antiguo director, Pablo Kosidowski y James Walker, el hombre de confianza de Roland Lücke, quien negoció con Limantour, Speyer & Co, los residentes alemanes y los banqueros mexicanos.

En el segundo semestre de 1905, después de discutir personalmente con Lücke su percepción del negocio y de consultar con James Speyer en Nueva York, para Walker se hizo evidente que la participación de un grupo de accionistas mexicanos era indispensable¹³. Se esquivaba la dependencia respecto de los bancos británicos y franceses pero era necesario respaldarse en socios mexicanos. Con este acuerdo, Walker regresó a México al iniciar 1906 para negociar con Limantour, Pablo Macedo, alto directivo del Banco Nacional de México y Vicepresidente de la Comisión de Cambios y Moneda, y Hugo Scherer, también socio de Nacional, dueño de una exitosa Casa Bancaria y cuyos contactos germanos lo volvían un pivote central de los acuerdos. Walker también se entrevistó con otros connotados empresarios mexicanos y alemanes y con ‘Don Pablo’ Kosidowski, por quien conoció de cerca (al menos así lo afirmó) ‘el estado de los negocios’ de la sucursal mexicana del BAT.

En esos encuentros se delineó el primer borrador de los estatutos del nuevo banco. Pero la estancia de Walker también fue significativa por coincidir con una buena reacción de la economía mexicana al incorporarse al patrón oro (lo que ofreció estabilidad cambiaria a las inversiones extranjeras); sus observaciones fueron reportadas a Berlín y Nueva York como argumentos en favor de agilizar el establecimiento del Banco. Walker subrayó, e. g., que durante el último año se hubiese incrementado el capital nominal del sistema bancario mexicano en \$30 millones de pesos que la economía absorbió rápidamente pese a que no medió ninguna reducción en las tasas de interés ni existiesen reglas menos estrictas en el mercado del dinero respecto a 1904¹⁴. Parecía que los sobresaltos financieros de 1902

¹³ Lo que se alude en correspondencia de Speyer al Secretariat del DB de febrero 6 de 1906, *Ibid.*

¹⁴ Cfr., James Walker a L. Lücke, febrero 17 de 1906, DB-BAT, S-3702.

habían quedado atrás y que la economía mexicana se preparaba a despegar afianzada en una sólida estabilidad política. En su percepción el futuro era prometedor, por lo que había que apresurar el negocio. Además, por la intervención de Macedo y Limantour, se maduró un nuevo rótulo literalmente neutro: Banco Mexicano de Comercio e Industria. Título que cambiaba mucho el sentido pensado originalmente por Walker: The Mexican Bank of New York and Berlin¹⁵; aunque, claro, este rótulo definía mejor la idea primigenia del negocio: fundar el banco sólo con capital alemán y americano.

Ya bautizado, allanado el camino por ‘la buena voluntad del gobierno’, por el rápido progreso de la economía y con los documentos traducidos, el DB y Speyer & Co., deliberaron en torno a detalles. Su atención se desplazó a los puntos operativos: la integración del Consejo Directivo, el tipo de concesión asignado (Banco Refaccionario) por la legislación mexicana, la negociación del monto del capital inicial, y los privilegios que podrían gozar. Desde luego, la naturaleza trilateral del capital, que exigía establecer un consenso aceptable por todas las partes, añadía su ingrediente de complejidad.

Al integrar el Consejo, la parte alemana manifestó su interés por preservar la experiencia de Kosidowski e incorporar al leal Walker. Las negociaciones facilitaron la eliminación de los reparos con los que Walker vio inicialmente al cónsul y pronto pareció trabajar con él en “completa armonía”¹⁶. Speyer & Co. no objetó que el banco fuera administrado por los impulsores del proyecto, pero sí aclaró que tenía derecho sobre ‘el puesto de Walker’; así, prefirió dejar abierto el nombramiento del subgerente pues así se reservaba el derecho de designarlo¹⁷. En conjunto, el planteamiento era aceptable a Speyer porque sabía que posibles desacuerdos o decisiones erróneas podrían corregirse en el Comité de Directores, de ahí que le preocupara más la conformación de éste.

¹⁵James Walker a L. Lücke, julio 13 de 1905, DB-BAT, S-3702. Hubo la propuesta de llamarlo: “German-American” Bank, pero Walker opinó: “no suena bien en los Estados Unidos”. En contraste, la mención de las capitales financieras sugería en forma más suave y elegante el interés de un despliegue armónico del capital germano-americano.

¹⁶ *Ibid.* Von Wangenheim, el Ministro Alemán en México, fue reticente a impulsar el proyecto del BMCI y, al parecer, sólo la diplomática intervención de Kosidowski lo convenció de apoyarlo. Este tipo de intervenciones le ganaron el favor de Walker, quien comentó a Lücke: “Don Pablo [Kosidowski] had opened his mind”. Además, contaban con el estímulo de \$25, 000.00 “dólares mexicanos”; pero con una diferencia, el contrato de Kosidowski se fijó en un año con posibilidad de ampliarse, mientras el de Walker era por tres y su salario podían subir desde el primero.

¹⁷ Memo de Bergmann (asesor de James Speyer) al DB, marzo 24, 1906, DB-BAT, S-3702.

A pesar de ser y saberse el socio menor (con una suscripción de tres millones de pesos que incluía la suscripción de “varios directores”¹⁸) y último de la operación, en el Nacional de México se entendía que su participación agregaba un valor a la operación global; habían, e. g., organizado a los accionistas alemanes residentes en México. En principio, el Nacional solicitó que Hugo Scherer fungiera como “árbitro” (léase, auditor) de la sucursal del Trasatlántico, lo que la nueva administración (léanse, Kosidowski) rechazó¹⁹. La habilidad de Kosidowski mostró entonces sus límites. Su rechazo adquirió nuevas dimensiones cuando Scherer, el socio del Nacional que más aportó al nuevo banco (\$750 000.00), criticó “la [mala] condición de los libros del Banco Trasatlántico y el insatisfactorio estado de cuentas entregado a la nueva institución”²⁰. Pronto se erigió no sólo como árbitro-auditor sino que también propició un desplazamiento de los asuntos hacia terrenos que parecían implicar más ventajas para el Nacional, tales como negociar la participación de las comisiones por utilidades, mayor énfasis en la libertad de los miembros para disolver o renovar el sindicato en el plazo de dos años y la ocupación de la Gerencia por un miembro del Consejo de Administración del Banco Nacional. Se podrían mencionar más motivos de tensión, pero lo cierto fue que al final de junio, Kosidowski rehusó el puesto que había aceptado en marzo. Ello inquietó momentáneamente a Lücke, pensó que la separación de Kosidowski enajenaría a los residentes alemanes de participar en la inversión pero Walker lo tranquilizó; la participación de la colonia alemana estaba asegurada gracias al fino trabajo de Scherer, quien alentó mayores expectativas de las ya depositadas en él, asegurando a James Speyer aguardar la primera “oportunidad para invitar a nuestro banco (BMCI) para unírseles en una gran transacción financiera”²¹.

¹⁸ Walker a Lücke, mayo 2 de 1906, DB-BAT, S-3702. \$1, 250 000 de una bolsa formada principalmente por empresarios alemanes residentes en México y por otros accionistas del Nacional, mientras que el millón restante se contabilizaría a los activos de éste último

¹⁹ *Ibid.* Kosidowski insistió en que la sucursal se integrara considerando el balance de activos que él mismo había preparado. Y el citado arbitraje refería éste punto.

²⁰ Inspecciones posteriores confirmarían los dichos de Scherer que, sin embargo, él no tuvo oportunidad de verificar directamente. Henry Rublender de Speyer & Co., al Secretariado del DB, noviembre 15 de 1906, DB-BAT, S-3705.

²¹ Nueva York, Speyer & Co., al Secretariado del DB, noviembre 30, 1906, DB-BAT, S-3705. Desde luego, antes de que iniciara operaciones el BMCI (al parecer por comentarios de Limantour), se especuló sobre la posibilidad de trasladar la cuenta de la Compañía de los Ferrocarriles Nacionales a la cartera del nuevo organismo.

Otro par de asuntos torales se trataron a mediados de 1906: las obligaciones derivadas del contrato y el capital inicial que se invertiría. Walker llamó tempranamente la atención sobre estos delicados tópicos. En términos del capital preocupaba el artículo II de la Ley General de Instituciones de Crédito, pues obligaba al sindicato a exhibir el 50% de la suscripción inicial para constituir el banco. Al principio se discutió si ésta sería de 10 ó 20 millones y, en consecuencia, si serían 5 ó 10 los que se exhibirían. Walker proponía la suscripción de la suma más alta para aprovechar la expansión de la economía mexicana; además, observó que no convendría solicitar (como lo exigía la ley) un nuevo permiso a la Secretaría de Hacienda para incrementar el capital en el caso (como él esperaba) de requerirlo. No obstante la opinión de Walker, el DB mantuvo su cautela y decidió abrir el negocio exhibiendo solo 5 millones de pesos. Una razón para adoptar una posición cauta descansaba en las obligaciones que les imponía pertenecer a la categoría de los bancos ‘refaccionarios’ y, en especial, a la cláusula XVIIIa contractual, que obligaba al BMCI a cumplir con un monto mínimo de préstamos “refaccionarios” cinco años después de su fundación. Este mínimo era igual al 50% del capital pagado. Un monto que a Speyer & Co., le parecía “imposible de cumplir en tiempos de crisis... e injusto para los tiempos normales”²². Y que el DB también rechazó interpretándolo como ‘un tipo de arancel’²³. A la par de su unánime rechazo urgieron a Walker a aclarar con detalle el sentido del punto y a negociarlo con el Ministerio de Hacienda. De hecho Walker ya lo había adelantado como un punto central, delicado e incomprensible de la negociación. Walker pareció mostrar sus aptitudes como negociador al obtener una importante reducción de Limantour: el monto mínimo sería el 25 y no el 50% del capital pagado a partir del quinto año. Además, sostuvo una sutileza en la interpretación de la obligatoriedad de los préstamos refaccionarios; que la obligación no sería forzable si el capital pagado no alcanzaba el monto de 10 millones de pesos al quinto año (1911).

Finalmente, el 27 de julio de 1906, Rafael Nuñez, subsecretario de Hacienda, Walker, Albert Fricke y Martin Ribon, en representación de Richard Schuster, alto directivo del DB, firmaron el contrato que dio apertura oficial al BMCI²⁴. El día era de

²² Speyer & Co., Memorandum, marzo 10 de 1906, DB-BAT, S-3702.

²³ Véase, C. Bergmann al Secretariado del DB, abril 27, 1906, DB-BAT, S-3702.

²⁴ Roberto Nuñez, Subsecretario de Hacienda, notificó a Limantour [cfr., CEH-CONDUMEX, CDLIV, r. 37, agosto 16 de 1907] la aprobación de la Escritura Social y que la suscripción de los \$5

fiesta y las disputas por su control y el desencuentro de intereses aún no se manifestaban con toda su fuerza. Pero Hugo Scherer se encargó de avivarlos. En octubre, ya lograda la remoción de Kosidowski, escribió a Speyer y al DB, tachando de grave error el haber fundado el BMCI sobre la estructura del BAT:

los libros y cuentas del extinto Banco Alemán están en un estado tal como el que nunca antes he visto en mi vida y todo los alemanes que conforman el Consejo [en México] están temerosos de que la gente aquí llegué a tener una pésima idea del modo alemán de llevar la contabilidad²⁵.

En su auditoria destacó una contradicción subyacente: ¿cómo podría creerse en Kosidowski y Fricke si en el pasado sólo habían enviado "balances limpios" a Berlín? Además de sus cuestionamientos confidenciales, Pablo Macedo y Walker recomendaron nuevas auditorias al BAT, lo que sin duda motivó dudas entre los accionistas germano-americanos. La doble contabilidad ya no podía ser ocultada, evidentemente tampoco era deseable continuar con las viejas malas prácticas que la generaban; pero, más aún ¿cómo podrían ser corregidas si el personal del BMCI era el mismo que había trabajado para el BAT?

3. *¿La inestabilidad?: 1907 - 1908*

A los problemas derivados de haber montado al BMCI sobre una mala estructura organizacional, de pagar altos gastos a la gerencia (por ser una organización de reciente creación y porque era ineficiente) se sumarían los de su división y los de la incertidumbre económica que trajo la crisis norteamericana de 1907. Ésta se combinó en México con algunos pánicos bancarios ligados, en su origen, más a problemas internos que a causas externas y que impactaron de diversos modos al resto del sistema²⁶.

000 000.00 de pesos se esperaba para el 1o. de septiembre. La noticia del capital fresco era positiva para el sistema bancario.

²⁵ Cfr. Scherer a (presumiblemente) R. Lücke, octubre 19, 1906, DB-BAT, S-3705. Otros documentos del mismo expediente confirman las críticas de Scherer.

²⁶ Respecto al impacto diferenciado de esta crisis, véase ANAYA, 2002.

Un caso paradigmático de la diversidad del impacto lo ejemplifica el propio BMCI. En principio porque al final de 1906 discutió ampliamente la necesidad de modificar sus sistemas contables al tenerse plena conciencia de que el sistema heredado por el BAT era oneroso e ineficiente. De esta manera, y aunque la nueva contabilidad todavía padecería de algunos defectos, se convirtió en un mejor instrumento de observación del estado interno de los negocios y, consecuentemente, de prevención ante los impactos que se manifestarían posteriormente.

A pesar de los problemas heredados, no hay duda de que en el BMCI se tomaban decisiones esperando un futuro favorable. Un buen ejemplo de la confianza se observa en la decisión de construir su propio edificio. Ésta se tomó en noviembre de 1906 y se sostuvo a lo largo del año de la crisis, 1907. Por su costo, los proyectos elaborados y por su ubicación (sito en Cadena 5, frente a las residencias de Porfirio Díaz y Hugo Scherer), el nuevo edificio no sólo era una inversión, era un símbolo del prestigio y solidez que se deseaba proyectar para el BMCI²⁷. ¿Qué otra razón habría para ejecutar una erogación tan importante en un momento tan aparentemente malo? En este escenario, las utilidades líquidas que reportó Walker para el primer ejercicio (casi \$132 000 pesos), respaldaban la inversión y ofrecen una respuesta. Así, los recursos generados del primer ejercicio facilitaban la decisión de inaugurar nuevos espacios e imágenes para el proyecto.

Fue más en un sentido paradójico que el BMCI resultó afectado por la inestabilidad de 1907: dada su intención de ganar una posición relevante en el mercado adoptó una actitud liberal cuando el resto del sistema bancario se desplazaba en sentido inverso. Espontáneamente el sistema bancario porfiriano reaccionó ante los problemas de ése año con una política prudencial que retroalimentó la depresión aunque, como se puede corroborar ampliamente en la prensa de la época, el mercado continuó demandando créditos. En poco tiempo la demanda se convirtió en un clamor generalizado. No obstante la necesidad de financiamiento fueron pocos los intermediarios que la satisficieron. A su vez la Secretaría de Hacienda reaccionó tardíamente (1908), reformando el marco legal y

²⁷ H. Scherer propuso la conveniencia de comprar a Ernesto Pugibet el lote de Cadena 5, mismo que fue tasado en \$260 000 pesos. Los arquitectos Carrera y Hastings diseñaron un edificio neoclásico de tres pisos (originalmente se pensó que el 3o. sería ocupado como residencia del gerente) que fue evaluado por su colega Mauricio Campos. Al parecer, Campos sugirió la posibilidad de construir un

promoviendo una nueva sindicación de intereses en la Caja de Préstamos para Obras de Irrigación y Agricultura.

Uno de los pocos bancos que decidió conceder préstamos en 1907 y 1908 fue el BMCI. Su política constituyó casi una excepción que acompañaron sólo un par de bancos emisores provinciales (el Mercantil de Veracruz y el de Nuevo León) que expandieron su cartera. Vale señalar que incluso en esta línea la conducta del BMCI parecía más arriesgada, pues carecía del instrumento de la emisión, un instrumento al que todavía en 1907 muchos banqueros percibían como el eje de su negocio. Un comparación más relevante debería hacerse con otro banco refaccionario, el Banco Central (con el que solía compararse el BMCI), pero éste no podía responsablemente abrir nuevos créditos, dado que tenía múltiples compromisos con bancos en riesgo.

Al margen de estas anotaciones, al comienzo de 1908 aún no se observaban demasiados problemas. Su reporte de “pérdidas y utilidades” fue enviado a Berlín y a Nueva York sólo para consensar porcentajes en la distribución de utilidades. Speyer & Co. felicitó al BMCI por sortear “la falta de confianza” que abrumaba a la economía norteamericana, pero no omitió recomendar una actitud más moderada²⁸. Y si bien el comienzo del año no trajo desórdenes financieros graves sí implicó el inicio de un velado y estratégico duelo por el control del BMCI. Este inició con un anuncio de Scherer: renunciaría al Consejo Directivo “en vista del poco aliento y asistencia que recibe el BMCI de nuestros asociados externos y de que nuestras expectativas han probado ser completamente fallidas... lo que hará muy difícil dar a nuestro Banco [como lo requiere] un ímpetu más grande”²⁹. Descontada la incertidumbre de la crisis no era claro a qué obedecía el abrupto cambio de expectativas mostrado por Scherer. Claro, James Speyer se apresuró a tranquilizarlo; le recordó lo difícil que había sido 1907 y que nadie había facilitado el crédito, además, le reiteró su relevancia e insustituibilidad en la empresa³⁰. Sólo el tiempo pareció disipar el sentido del gesto. Scherer actuaría como el principal intermediario ante el

5° piso. Hacia el final de 1907 se decidió el proyecto definitivo con una ‘fachada más ligera y sencilla, y simplificando las ornamentaciones interiores originales’, véase, DB-BAT, S-3716.

²⁸ Para la ‘cuenta’ y sus respuestas del DB y Speyer & Co., véase, DB-BAT, S-3706.

²⁹ Scherer a Speyer, marzo 10, 1908, en DB-BAT, S-3706.

³⁰ J. Speyer a Scherer, marzo 23, 1908, en DB-BAT, S-3706.

DB y Speyer & Co., para lograr que el BMCI participara como socio en la fundación de la Caja de Préstamos.

Organizada con el auspicio de la Secretaría de Hacienda, la Caja se creó con fondos del Banco Nacional, del de Londres y México, del Central y del BMCI. Y como ésta sería un banco refaccionario cabe preguntar ¿por qué el BMCI se interesó en crear un nuevo competidor? Varias respuestas plausibles pudieron combinarse en la decisión. La primera es política y concierne a gestiones de Scherer -en acuerdo con Limantour- ante los accionistas extranjeros. En esta línea, la invitación al BMCI se presentó como un reconocimiento especial al BMCI y una carta de membresía a un club selecto, del que se derivarían ventajas económicas y la posibilidad de acceder a tratos preferenciales en caso de que ocurriesen problemas. De hecho y a pesar de la apariencia engañosa de su membrete, la misión principal de la Caja fue, como lo comentó Limantour a John Brittingham: refinanciar a bancos en riesgo convirtiendo sus deudas de corto plazo a plazos más largos con intereses más bajos. Limantour fue muy claro: la Caja tenía,

entre otros objetos, precisamente el de absorber los préstamos á 2 y 3 años hechos por los bancos refaccionarios en los términos de la ley de junio último, y dichos bancos podrán por medio del endoso obtener cuantos fondos necesiten para dar abasto a su *clientela seria*, y ganar la diferencia de rédito entre el tipo de 7% que carga la Caja de Préstamos y el tipo de rédito del préstamo refaccionario hecho por el Banco³¹.

Naturalmente, el BMCI se contaba entre esa '*clientela seria*'. De manera que integrarse al proyecto de la fundación de la Caja no implicaba sólo un gasto o gestar un nuevo competidor. Además, los argumentos en contra de la participación también eran importantes. No participar implicaba desairar al Ministerio de Hacienda y a los accionistas del Nacional, excluirse del control del futuro 'competidor' y de la información que éste

³¹ Limantour a Brittingham, 18 de noviembre de 1908, *Ibid.*,(r.50). Además, la Caja podría comprar bonos hipotecarios y prácticamente cualquier tipo de activos líquidos que la banca tuviese inmovilizados, por lo que si bien la Caja tenía más de “veintidós millones de pesos improductivos” en el primer semestre de gestión, estos pronto fueron consumidos por bancos y grandes terratenientes.

recabase de sectores del mercado a los que de otra forma no tendría pronto acceso o que tendría que pagar con recursos propios. Adicionalmente, el ‘ingenioso’ mecanismo de refinanciamiento, la Caja, dio un resultado visible: las tasas bancarias de interés se estabilizaron en niveles inferiores al periodo previo a la crisis.

4. Especialización y concentración de la banca mexicana.

Algunas lecciones del caso del BMCI se relacionan a la desinformación de los inversores extranjeros sobre la banca mexicana. En términos teóricos una función central de la banca es resolver problemas de información asimétrica, pero los inversionistas germano-americanos tenían información e ideas superficiales del marco legal que los regularía, e. g., de la especialización a que la ley los condicionaba. Además de no tener experiencia de operación bajo esas restricciones, carecían de una idea clara del tamaño del mercado, de sus potencialidades reales y de la capacidad de sus competidores. En lo que sigue referimos algunos problemas asociados a la especialización para luego recrear el diagnóstico que se hacía en el BMCI acerca de sus competidores y su posición y futuro dentro de ese contexto.

En principio cabe hacer una digresión de la categoría legal de los bancos “refaccionarios” que tanto interrogó a los inversionistas extranjeros; vale también hacerlo por tratarse de un rasgo que muestra el atraso del sistema bancario mexicano. Con justicia, los inversionistas extranjeros preguntaban, ¿qué ámbito de negocios le competían a éste tipo de bancos? La Ley General de Instituciones de Crédito definía su campo, en un fraseo negativo, a *la facultad de realizar todo tipo de negocios bancarios excepto*: “emitir billetes, bonos hipotecarios, hacer operaciones con garantía hipotecaria y trabajar por su cuenta minas, industrias, fincas agrícolas o pertenecer a sociedades que las representen”³². La emisión, aún percibida como base del privilegio bancario, era un coto reservado que el BMCI no tenía forma de abrir. Pero ¿quería abrirlo? Todo indica que nunca hubo este planteamiento; al parecer los inversionistas germanos y americanos querían identificar nuevos negocios y monitorear más directamente la economía mexicana en razón de los préstamos otorgados al país. De cualquier modo, también parecía ser cierto que el mercado bancario reorientaba sus negocios hacia el giro de los bancos ‘refaccionarios’. Una

tendencia atestiguada, e. g., en el reproche generalizado de los bancos emisores al Ministerio de Hacienda porque sus billetes eran desplazados por las desleales prácticas del Nacional de México³³.

De otra forma, al aceptar el tutelaje del Nacional -subrayado en las auditorias de Scherer-, Speyer & Co., y el DB aceptaban de modo tácito su desinformación de los problemas del mercado mexicano. Dentro de este marco vigilaron alcanzar, al menos, las mismas prerrogativas que tenía el banco refaccionario más favorecido: el Banco Central Mexicano. De hecho, en numerosas ocasiones Walker subrayó comparativamente la equivalencia de las prerrogativas alcanzadas por el BMCI con el Central. Sin embargo, la vocación principal de éste semejaba más el de las *clearing house* norteamericanas, por lo que al final de cuentas la comparación no parecía del todo correcta.

Como se vio arriba, los bancos refaccionarios estaban obligados a cumplir con un monto mínimo de préstamos “refaccionarios” a los cinco años de fundarse; obligación que siempre eludieron. En 1906 Walker celebró la reducción del porcentaje del monto; al final de 1912, Elías S. A. de Lima, su sucesor en la dirección, también obtuvo que el gobierno de Madero lo relevara de la obligación de “invertir el 10% del capital en préstamos refaccionarios”³⁴. Es claro que estos esquivos iban en contra de su especialización legal y operaban la formación de una tendencia que surgía de un mercado no encorsetable por sus restricciones legales por lo que tendía a deformarlas en la práctica. Tampoco el marco legal desarrollaba incentivos para que los bancos refaccionarios lo respetasen; es de notar que el *préstamo refaccionario* se otorgaba a agricultores, mineros o industriales para mejorar su propiedad o adquirir maquinaria; el banco supervisaba las mejoras y el prestatario garantizaba con su propiedad. Normalmente no se pagaba antes de tres años, pero transcurridos éstos, era usual que el prestatario trasladara su préstamo a un banco hipotecario, lo que era motivo de continua queja entre los bancos refaccionarios: con justicia podían sentirse comparativamente agraviados, pues se habían arriesgado a mejorar

³² *Memoria de las Instituciones de Crédito*, 1900, Tomo I.

³³ El argumento de esta tendencia lo expusimos en ANAYA, 2002.

³⁴ Elías S. A. de Lima a Heineman, enero 7 de 1913, S-DB, 3710. Elías S. A. de Lima llegó a la dirección del BMCI en octubre de 1910, él procedía de Nueva York donde fue dueño y accionista de varias firmas especializadas en el comercio internacional: De Lima, Cortissoz & Co., D.A. de Lima & Co. Director del New York Board of Trade and Transportation, del Hungarian-American Bank y de la India Wharf Brewhering Co., véase, DB-S- 3707.

propiedades que deseaban dejar de ser sus clientes. No sólo *no* eran beneficiarios de las mejoras que habían alentado sino que, además, el negocio ya en buena marcha se trasladaba a competidores que *no* habían arriesgado ningún capital. Por si fuera poco, también perdían un cliente con mayor solvencia y ya conocido por su ‘buró de crédito’.

Las distorsiones económicas impuestas a los bancos refaccionarios por la propia ley fueron objeto de reflexión de Elías S. A. de Lima, quien discutió al comienzo de 1913 con el Secretario de Hacienda del gobierno maderista la pertinencia de reformarla. De Lima argumentó no poder realizar negocios rentables ni prácticos por las obligaciones derivadas del tipo de concesión, pero de poco sirvió la entrevista; como siempre, los problemas inmediatos de la política sustrajeron la serenidad que la petición reclamaba. De Lima debió contentarse con que el Ministro excusara otra vez al BMCI de cumplir su obligación legal. En 1913, canalizaría menos del 10% de su capital a préstamos refaccionarios con tasas que fluctuaban entre el 8 y 9%; un rédito superior en dos y hasta tres puntos porcentuales al de la Caja de Préstamos³⁵. Aunque, claro, en una cartera menos concentrada en tamaño de préstamos y más modesta en áreas de expansión.

Pero no sólo estas distorsiones preocupaban. Al hacer un balance del primer lustro de actividades en México, Richard Schuster, uno de los Directores del DB, mostró sin ambages su decepción por el desempeño del BMCI. Su conclusión era que el BMCI se hallaba confinado en una “vida vegetal”³⁶. Algo importante habría que hacer para no verlo reducido al sólo préstamo de sus fondos, pues para este solo propósito era absolutamente innecesario sostener su costoso aparato.

De Lima asintió con Schuster en que el BMCI había decepcionado las expectativas de los inversionistas, pero lo justificó citando las inusuales circunstancias que rodeaban la experiencia mexicana. Citó que el establecimiento del Banco coincidiese con el “severo pánico” de 1907, los inobservados problemas administrativos del BAT y “las desfavorables condiciones monetarias de 1910” (la inestabilidad política de 1910-1911 causó más un desaliento que efectos directos al desempeño del BMCI). Y agregó una cuarta e irónica dificultad de carácter global en la prosperidad del negocio bancario: pese al reducido

³⁵ *Ibid.* La Caja concedió préstamos en 1912 a tasas del 5%, OÑATE, 1991.

³⁶ “Confinado a meramente vegetal”, fue su expresión literal, véase, R. Schuster a de Lima, enero 17, 1911, S-DB, 3709.

número de bancos éste era “desproporcionadamente” grande en relación con el volumen de negocios. Ello hacía que los depósitos (una de las principales fuentes de ganancia en Europa o Estados Unidos) no se pudieran colocar fácilmente o que su colocación ocurriese en escalas menores y a tasas de interés más altas. Además, los tres mayores bancos de la ciudad (el Nacional, el Central y el de Londres y México) concentraban el mayor porcentaje de depósitos (incluidos los gubernamentales) y estaban mejor preparados para incrementarlos gracias a su red de sucursales y agencias de provincia; una red que no tenía el BMCI y que le hacía perder márgenes de competitividad.

Sensibilizado por el conocimiento directo de los asuntos, de Lima impulsaría una estrategia distinta a la que sugería Schuster: defendería propósitos de largo plazo para el BMCI. Por lo demás la idea de Schuster, privilegiar retornos rápidos, era impracticable. Lo era porque incluso áreas antes vistas como rentables mostraban cambios importantes. Así, bajo el marco de inestabilidad monetaria que siguió al ‘pánico de 1907’, el denominado ‘negocio del cambio’ (la compra-venta de oro y otras divisas) disminuyó sus márgenes de ganancia. De Lima observó que aun con los progresos registrados (véase) el negocio no marcharía con el ritmo originalmente pensado. La Comisión Monetaria vigilaba los cambios para que las tasas de fluctuación no alcanzaran un punto en el que favoreciesen las exportaciones de oro. La reciente inestabilidad internacional y las malas experiencias nacionales debidas a la tendencia decreciente de la plata, exigían supervisar los controles restrictivos continuamente. Así que cuando las divisas internacionales y el oro escaseaban, como sucedió en 1910, los intermediarios interesados en la exportación de metales debían de pagar precios más altos, pero -simultáneamente- no estaban autorizados para aumentar sus tasas de cobro proporcionalmente. Así, la baja de las actividades de cambio y los controles hicieron que el BMCI sólo reportara \$46 400 pesos, en 1910, por el ‘negocio del cambio’ y \$37 400 por comisiones vinculadas a éste. No obstante que éstas cifras eran bajas, no lo eran del todo si se comparaban con los \$145 196 pesos de cambios y \$96 874 de comisiones que recolectó el Banco de Londres y México durante ése periodo; pues además de ser el más antiguo del país, contaba un capital mayor al doble del BMCI (\$21, 500 000), era banco de emisión (su circulación alcanzaba casi 14 millones) y tenía una red de sucursales y agencias arraigada a nivel nacional.

Otro rubro de negocios, el préstamo de fondos, también reportó niveles bajos en 1910. A su descenso contribuyeron, sin duda, las bajas tasas de interés que normaron ése año. Con ‘el negocio del cambio’ y del préstamo entorpecidos, no extraña que el BMCI privilegiara la inversión en títulos y valores gubernamentales. Inversiones que parecían avanzar limpias. Pero, por su experiencia, de Lima no tenía buenas justificaciones para seguir una dirección que conducía hacia simples actividades especulativas³⁷. Con todo, había límites para que el BMCI cruzara ese umbral, pues el lanzamiento de bonos era muy bajo y los bancos de mayor tradición eran preferidos respecto a los nuevos competidores. No obstante esto el BMCI ganaba dividendos en esta línea de inversión y tenía incentivos para seguir haciéndolo. La relación de activos invertidos en este rubro y su contraste con los montos reportados por comisiones y por el ‘negocio del cambio’ ofrece una imagen del cuadro de sus negocios a los cinco años del inicio de sus operaciones.

Cuadro 1

Inversión en títulos y obligaciones inmediatamente realizables, BMCI, (31-12-1910)

Núm. o valor de las acciones adquiridas	Título u acción	Precio de compra \$	Monto registrado en libros \$
1004	Banco de Londres y México	262	251, 000.00
\$41 425	3% Bonos de Deuda Interior	70	29, 419.62
750	Banco Central Mexicano	184	141, 000.00
228 000?	Interoceanic Ry. of Mex, 2nd Preferred	65	177, 560.98
\$500	6% Bonos Banco Hipotecario de Crédito Territorial	102.25	511.25
\$337 000	US Cy. Ferrocarriles Nacionales 4.5%, Prior Lines	94.625	639, 487.95
\$127 300	6% Bonos Banco Internacional e Hipotecario	104	133, 665.00
10	‘El Financiero Mexicano’		1.00

³⁷ Véase, su carta a R. Schuster de febrero 2, 1911, S-DB, 3709.

200	‘La Mexicana’, Cía. Ladrillera de Mixcoac		1.00
89	‘El Toreo’ México		1.00
4985	Caja de Préstamos	100	498 500.00
50	Cía Maderera y Ferrocarrilera de Zítacuaro	80	4 000.00
400	Cía Guayulera Mexicana	46	4, 600.00
\$250 000	US Cy. St. Louis & San Francisco General Line 5% Bonds	91	434, 236.95
3000	Ferrocarriles Nacionales de México 1a Pref.	64	427, 710.84
2000	Ferrocarriles Nacionales de México 2a Pref.	27	140, 562.25
18 507	Certificados Banco Peninsular Mexicano	77	149, 850.00
2000	12% Obligaciones Cía Industrial de Atlixco	1000	2, 000.00
764	Cía. Cervecera Toluca y México	220	202, 460.00
582	Cía. Bancaria de Obras y Bienes Raíces	161	84, 972.00
1818	Cía. Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey	100	174, 528.00
450	Cía. Industrial de Atlixco	91	41, 400.00
1700	Banco Hipotecario de Crédito Territorial	148	243, 100.00
200	Societe Financiere pour l’Industrie au Mexique	485	37, 065.64
500	Societe Financiere pour l’Industrie au Mexique	530	101, 351.35
	Total		3, 918, 984.83

Fuente: S-DB, 3709

El contraste es muy notorio; el negocio de cambios y comisiones representaba apenas el 2.13% del monto invertido en acciones. Si bien estas cuentas dan una idea de las inclinaciones del negocio, deben contrastarse con otros rubros, e. g., con la cartera, la que probablemente era el área de la que menos información clara se tenía en Alemania y Estados Unidos. Y es que la cartera, pero no sólo la del BMCI sino la de todos los bancos porfirianos, era afectada por prácticas informales que inquietaban a los inversionistas. Al respecto un punto oscuro era la tenue ‘diferencia’ entre cuentas dudosas y cartera vencida.

En 1911, el DB cuestionaba al BMCI si las cuentas dudosas de 1909 (\$967, 134.42) no eran en realidad cartera vencida³⁸. Al margen de las interpretaciones, lo cierto es que era un monto inmovilizado que pese a los intentos de reducirlo continuó sin mayores cambios y al terminar 1910 aún se computaban \$982, 452.99 pesos, en riesgo³⁹.

Frente a la inquietud de Speyer & Co. y el DB, De Lima les recordó “la infortunada práctica ampliamente en boga en todos los países de Latino-América por medio de la cual los clientes esperan hasta su entera conveniencia para hacer frente a sus deudas”⁴⁰. Recordó también los intentos de Limantour de solucionar estas prácticas con su ley bancaria (1908), sin embargo, los viejos hábitos aún no se habían corregido y subsistía la práctica de renegociar los vencimientos. En el caso de no ser renegociadas (e. g., porque el cliente no lo propusiera o porque el banco no alargara el crédito) eran transferidas a las denominadas *cuentas vencidas*, aunque tal traslado contable “no significaba necesariamente que la cuenta era mala”⁴¹. Experimentado, de Lima recomendaba paciencia con los clientes pues, arraigada la práctica de incumplir los tiempos de pago, no convenía forzar jurídicamente los cumplimientos ya que de hacerlo se crearían la reputación de conducirse por “medidas rudas e injustas”. Por supuesto, él confiaba (al parecer contaba con garantías colaterales) recuperar “buena parte” de las cuentas no pagadas; aunque también observaba con incertidumbre la inveterada práctica de posponer pagos: “es posible, por supuesto, que cuentas que consideramos colectables se conviertan mañana en cuentas malas y *viceversa*”⁴².

Cuadro 2. Montos por cuentas dudosas, 1907, 1909-1912

1907	1909	1910	1911	1912
\$ 967, 134.42	\$ 967, 134.42	\$ 982, 452.99	\$ 1,198 500.00	\$ 1, 031 036.00

Fuente: S-DB, 3709

Si se considera que los montos por cuentas dudosas no eran iguales a la suma de los deudores diversos, se entenderá que la calidad de la información era aún menor y que los banqueros alemanes tenían otro motivo de inquietud al no poder estimar con claridad dicha

³⁸ Véase, R. Schuster a Heinemann, febrero 14, 1911, S-DB, 3709.

³⁹ Véase, De Lima a Heinemann, abril 11, 1911, S-DB, 3709.

⁴⁰ Véase, De Lima a Heinemann, febrero 2, 1911, S-DB, 3709.

⁴¹ *Ibid.*

diferencia; misma que podría crecer dada la posibilidad ya señalada; que cuentas buenas pudiesen devenir en malas y viceversa. En 1910, tal proporción fue de 2 a 1 (por cada peso en cuenta dudosa había 2 en ‘deudores diversos’). Una proporción similar se mostró en 1911, pero había una diferencia importante: la cifra se consideró no sólo dudosa sino que se le anexó el calificativo de “pérdida”. El incremento procedía de malos manejos en los primeros años y de que en 1910 los bancos adoptaron la actitud de ser más indulgentes de lo usual (y normalmente eran indulgentes) al ayudar a sus deudores por la inestabilidad política sufrida⁴³. De hecho, la indulgencia implicó una distinta evaluación de las pérdidas de 1910, que Speyer & Co., estimó más altas que De Lima, en \$ 1, 119 675.62

5. *El ejercicio durante la revolución*

La peculiar conformación trilateral del sindicato de intereses planteaba dificultades de origen para consensar una línea directriz en el BMCI en tiempos normales. La revolución, claro, complicó aún más sus directrices; en principio, porque desvaneció el contexto que dio origen al sindicato. En Berlín había clara consciencia de esto y pronto se solicitaron informes de “los prospectos del Banco bajo las nuevas condiciones especialmente reconociendo el hecho de que amigos mexicanos del BMCI han estado en cercanas relaciones con el antiguo gobierno”⁴⁴. Más aún, Heineman, director del DB, asintió con De Lima en ‘trasladar algunos negocios fuera de México’ y lamentó no poder ampliar su cooperación con él. La revolución introdujo incertidumbre y desconocimiento de las reacciones del nuevo gobierno en torno al cumplimiento de contratos, algo crucial, en general, para la credibilidad de los negocios. Las tensiones disminuyeron al conocerse los miembros del gobierno de transición encabezado por Francisco León de la Barra y, después, por el talante moderado del gobierno maderista.

Aunque en Nueva York el juicio sobre el BMCI era similar al alemán, se introducían matices distintos. James Speyer conoció el mismo informe político redactado

⁴² *Ibid.* Para apoyar su *dictum*, de Lima citó la cuenta de Adolfo Marx endeudado por un monto de \$171, 129.21 y que era considerada “muy dudosa”, en 1909 y que en 1910 fue enteramente pagada.

⁴³ R. Schuster a Heinemann, enero 10, 1912. S-DB, 3709.

⁴⁴ Véase E Heineman a de Lima, junio 20, 1911, S-DB, 3709.

por De Lima; sin embargo, en un plazo corto, su actitud sería más tajante que la del DB⁴⁵. Su “imparcial” informe reflejaba el carácter inconcluso del cambio con prudencia, era ajeno al pesimismo hueco de los viejos políticos porfirianos y a las ingenuas esperanzas de los revolucionarios. Al examinar lo que consideró las causas del movimiento no olvidó comentar a Speyer y a Heineman: la “juvenil inexperiencia de Madero”, los diferentes equipos que lo rodeaban, las pérdidas de los Ferrocarriles Nacionales y, sobre todo, la distancia de las promesas de campaña y los recursos que Madero tendría para satisfacerlas⁴⁶. Por supuesto, algunos socios mexicanos del BMCI conocían mejor y de primera mano la situación. En su interés para que dispusiesen de mejor información, De Lima enteró a Speyer de la salida de Oscar J. Braniff, accionista del BMCI, hacia Nueva York. De hecho, antes de su salida platicó con él recomendándole entrevistarse con Speyer. Braniff había representado al gobierno de Díaz en los acuerdos de pacificación con los rebeldes maderistas, por lo que una conversación con él podría aclararle aún más el panorama político mexicano.

Además de Braniff, Speyer contó con los consejos de Limantour, quien sustentaba una opinión favorable para el futuro del BMCI sobre un cálculo correcto: que el valor del dinero sería más alto en los siguientes años y que esto le brindaría la posibilidad de incrementar sus márgenes de rentabilidad⁴⁷. Pero estas ideas diplomático-teóricas no convencieron a Speyer, quien observó que las circunstancias económicas dependerían cada vez más de la estabilidad del nuevo gobierno; de sus logros pacificadores y de las elecciones que organizaba el gobierno interino de León de la Barra. En su balance, había otro cambio relevante: el exilio de sus antiguos socios complicaba sus negocios mexicanos. En mayo de 1913 su escepticismo era total; en nueva entrevista con Braniff, Speyer recordó con nostalgia “todos los negocios que había hecho en otros tiempos”, aclarando que desde

⁴⁵ De hecho, de Lima duplicó a Heineman (*supra*) el informe que ya había redactado para Speyer & Co, véase, De Lima a Speyer&Co, junio 17, 1911, S-DB 3709.

⁴⁶ *Ibid.* en las causas citó lo poco y mal que se había actuado “para desarrollar la agricultura”, que “en el último análisis, es la verdadera base de riqueza de cada país y hace el contento entre su gente”. La injusta distribución de la riqueza, los groseros abusos de poder y el “remarcable progreso que trajo la administración Díaz”, también fueron incluidos.

⁴⁷ Speyer a Heinemann, junio 28, 1911, S-DB, 3709.

que Limantour se había ido tenía muy “poco interés en los asuntos financieros de México”⁴⁸.

Pero las cavilaciones de los socios americanos sólo tuvieron, cuando más, un peso relativo. En México las cosas se veían de modo distinto. El contraste procedía ciertamente de sus obligaciones pero también de la evaluación de los costos de oportunidad -Limantour *dixit*- ante la incertidumbre reinante. Pero, como los demás bancos, el BMCI no podía predecir el curso de la nueva dinámica ni estimar la influencia que tendría en su desempeño el deterioro del presupuesto federal (por la caída de ingresos de la Tesorería, el licenciamiento de revolucionarios y/o el pago de reclamaciones, etc)⁴⁹. No obstante la incertidumbre, desde su inclusión en la Caja de Préstamos el BMCI definió una participación más estrecha con el Estado mexicano, por lo que tenía incentivos para alentar expectativas de un futuro estable. Por circunstancias diversas, entre 1911 y 1913 su participación se estrecharía aún más, al respaldar a la Comisión Monetaria, por conceder préstamos al gobierno huertista e intermediar en la compra de armamento japonés. De estas cuatro decisiones sólo una, el empréstito huertista, mereció desconfianza desde su origen, aunque siempre se la entendió como necesaria. No obstante, las cuatro vincularon aún más estrechamente la suerte del BMCI con la del antiguo régimen. Quizá también su descripción pueda aclarar mejor la suerte final del banco.

Al final de 1911, el BMCI negoció con el gobierno interino la aceptación de un depósito de 3 millones de pesos de la Comisión Monetaria (al 3.5%, anual)⁵⁰; al momento de aceptarlo ya tenía problemas -como hemos visto- para encontrar empleos rentables al dinero. De hecho, la mayoría de los bancos verían pasar los siguientes años como los más difíciles para hallar nichos de negocio. El BMCI no fue la excepción, e incluso observó a sus accionistas-clientes alemanes residentes en México entrar en incumplimientos más frecuentes. De ahí que, como ocurrió en la crisis de 1908, el DB recomendase mover sus fondos a Europa o a Estados Unidos, pues allí habría estabilidad y mejores tasas de

⁴⁸ Desde Nueva York, Oscar Braniff se comunicó con Francisco León de la Barra y Esquivel Obregón, mayo 29 de 1913, leg. 275, CEH-CONDUMEX, Archivo F. León de la Barra.

⁴⁹ De Lima a Heinemann, septiembre 7 de 1911, a quien externó su impresión de que la Tesorería sería “cuidadosa al conducir los activos gubernamentales, que no han sido debilitados..., pero – insistió– es difícil predecir”.

⁵⁰ Una condición importante era que el gobierno no podría retirarlo sin dar aviso al BMCI con al menos 30 días de anticipación, cfr., De Lima a Heinemann, septiembre 7, 1911, S-DB, 3709.

interés⁵¹. Es posible que esta exportación de capitales brindase mejores resultados que la ensayada tres años antes, aunque es difícil dimensionarlo por razones que veremos adelante. Pero los compromisos con la Comisión Monetaria no pararon en el citado depósito; pues pronto el BMCI ocupó una vocalía de la Comisión. A decir del artículo 2o., fracción “a” de la ley respectiva (abril 3 de 1905), ésta se integraba de siete vocales: presidía el Secretario de Hacienda, seguido del Tesorero General y del Director General de Casas de Moneda en representación del Estado. Para los cuatro restantes la ley establecía que el Banco Nacional de México y los otros dos bancos que tuviesen mayor capital suscrito -que no era el caso del BMCI- designarían “cada uno a un vocal de su consejo de administración o del personal superior”. La pregunta por la forma en la que el BMCI ocupó la vocalía no tiene una respuesta clara. Sin embargo, la inclusión de F. León de la Barra en su Consejo Directivo, su participación como socio de la Caja de Préstamos, la influencia del Nacional de México (en particular de Scherer y Macedo) y la identificación de intereses con la Comisión al aceptarle depósitos importantes, constituyen una evidencia, al menos circunstancial, que sugiere que se adoptó una decisión discrecional que satisfacía a Nueva York y a Berlín con el supuesto de que contarían con información privilegiada. No obstante, los estados contables de la Comisión se debilitarían en poco tiempo.

Otro factor que vinculó aún más la suerte del BMCI al antiguo régimen fue el préstamo que el gobierno huertista requirió de la banca como anticipo del empréstito que pactaba con bancos europeos. En el anticipo de 10 millones de pesos, el BMCI participaba con \$750 000.00, entre los bancos y compañías que formaron el panel. El dinero se emplearía en oxigenar al gobierno restauracionista de V. Huerta, gastos de pacificación, pago de bonos ferrocarrileros y refinanciar al Banco Central Mexicano. Por supuesto, ‘la inversión’ no causó ninguna simpatía a los directivos de Berlín y Nueva York, sin embargo De Lima insistió -en diversas ocasiones- en que no podían rechazar la participación⁵². Desde hacía por lo menos dos años, “el BMCI disfruta de la mayor confianza del gobierno por lo que recibe un tratamiento favorable en cualquier asunto que plantea”. No participar traería consecuencias desfavorables; éstas podían llegar bien por la pérdida de confianza gubernamental o por el lamentable estado del Banco Central. Una mala quiebra de éste

⁵¹ Heinemann a De Lima, octubre 23, 1911, S-DB, 3709.

⁵² E. g., De Lima a Speyer, septiembre 7 y 10 de 1913, S-DB, 3727.

podía -como ocurrió- arrastrar a muchos bancos y compañías a la ruina. Los bancos Nacional, de Londres y México y estatales de emisión serían los primeros en sufrir las consecuencias y, simultáneamente, crearían “una gran pérdida de confianza en los billetes bancarios”⁵³. En forma incidental el BMCI (que había prevenido la crisis del Central y tenía una sólida posición) calculaba que podría ser afectado hasta en 4 millones de pesos. Vistas así las cosas, la cuestión “no era un asunto de decisión sino de necesidad” y el punto de verdadera deliberación era el de las garantías del préstamo. Los bonos se colocarían al 85%, el mínimo legal permitido y se garantizaba en oro, aunque el BMCI y los demás acreedores, temían que se le devolviesen títulos en vez de metal; lo que efectivamente ocurriría.

Además de ligarse su participación en la Caja, en la Comisión Monetaria y en empréstitos gubernamentales, el BMCI medió en operaciones muy delicadas. En marzo y junio de 1913, el gobierno huertista compró a la empresa japonesa Mitsui & Co., 75 mil fusiles y 10 millones de cartuchos por un monto de casi 1 400 000 dólares. Para realizar el negocio Mitsui depositó en el BMCI una fianza de más de 200 000 USD. Desde luego, el asunto revela el alto grado de confianza que el gobierno huertista confería al BMCI y así lo entendieron también los auditores del carrancismo que conocieron el asunto⁵⁴.

Al margen de la cercanía de los negocios del BMCI y el antiguo régimen, De Lima se preocupó por administrarlo eficientemente y, en lo posible, corregir los puntos débiles. Todavía al final de 1911, el BMCI realizó algún dividendo por venta de acciones y bonos que proveyeron fondos para “pérdidas y cuentas dudosas”⁵⁵. En paralelo, diversificó el riesgo de las operaciones; entre las acciones emprendidas depositó \$500, 000.00 en las arcas de su competidor hermano, el Germánico de la América del Sud. Recordemos que también consiguió relevar al BMCI de invertir el 10% de su capital en préstamos refaccionarios y que incorporó a Francisco León de la Barra como miembro del Consejo Directivo⁵⁶. Dadas las pérdidas de ejercicios anteriores el BMCI no otorgó dividendos, pero es claro que éste era un problema heredado a De Lima. Por otra parte, algunos de los

⁵³ De Lima a Speyer, septiembre 10 de 1913, S-DB, 3727.

⁵⁴ CEH-CONDUMEX, XXI, c. 79, 8769, 11232 y 9122.

⁵⁵ Heinemann a De Lima, marzo 19, 1912, S-DB, 3709.

ingresos de 1909 y 1910 procedieron de la venta de valores y títulos que aún mostraban buenos precios. Luego de 1911 los precios comenzaron a caer y las ofertas se hacían a precios tan bajos que De Lima optó por esperar a venderlos con alguna ventaja. En el DB, Heinemann y Schuster estaban convencidos de que sería mejor trasladar los posibles dividendos de 1911 para proveer el renglón de pérdidas y cuentas dudosas y así se haría también en los siguientes años⁵⁷. No obstante estar inmersos en una nueva, inestable y convulsa lógica social, en Berlín se percibía que la gestión de Elías S. A. de Lima era plenamente acertada. Su experiencia e incesante actividad se manifestaban en los más mínimos detalles. De hecho en 1912, Heinemann observó con satisfacción que los resultados eran mejores que en años anteriores a pesar de que las condiciones eran mucho más desfavorables y promovió reconocerlo con una jugosa gratificación y aumentando su sueldo. De Lima era el hombre indicado para esos tiempos, sin embargo la estructura del BMCI no estaba tan bien dispuesta como su director.

6. La liquidación y el juicio

El caso del BMCI tiene algo de insólito: quebró pese a contar con una buena administración. De Lima hizo todo lo posible por esquivar o al menos atenuar una debacle que se anticipaba desde 1911. Cabe señalar que los problemas involucraban al conjunto del sistema bancario y que el público le había retirado su confianza, lo que fue evidente al final de 1913, cuando cientos de clientes del Banco Nacional y del de Londres y México se agolparon en sus ventanillas para cobrar sus billetes⁵⁸. Su reacción fue buena, pagaron en plata. Sin embargo, ello no resolvió los problemas que agobiaban al Banco Central Mexicano, el cual reunía los riesgos de la mayoría de los bancos de emisión provincial⁵⁹.

Sus accionistas intentaron salvarlo pero fue imposible aumentar su capital o garantizar sus riegos con títulos respaldados por el gobierno. Ante este fracaso se pretendió su fusión, en la que se exploraron dos opciones: el Banco de Descuento Español y el propio

⁵⁶ Además de ser presidente interino de México a la caída de Díaz, De la Barra también fue el candidato opositor que más competencia real presentaba a Madero desde una coalición moderada, compuesta por antiguos políticos, católicos, inversionistas y sectores medios.

⁵⁷ Heinemann a De Lima, marzo 19 de 1912, *Ibid.*

⁵⁸ KEMMERER, 1940.

⁵⁹ Un análisis del riesgo implicado en el Central puede verse en ANAYA, 2002.

BMCI⁶⁰. Al fallar los intentos se presagió el colapso del sistema bancario porfiriano⁶¹. La renuncia de Enrique Creel a la presidencia del Consejo de Administración del Central, que fundó en la necesidad del ingreso de nuevos elementos ‘para que el público observara que se procedía a reorganizar el Banco e inspirarle así más confianza⁶²’, sólo agravó las cosas; con proverbial suspicacia se entendió el mensaje al revés y la desconfianza creció. El *Central* no fue refinanciado ni apoyado por los recursos que oxigenaban el gobierno de Huerta, así que cuando sus clientes reclamaron la redención de sus papeles -en riesgo de inconvertibilidad- por metal o por billetes de otros bancos más confiables, respondió que cambiaría los cambiaría al 25 % de su valor nominal, pero pronto corrigió informando que sólo pagaría billetes de bancos estatales que le hubiesen depositado fondos para ése fin⁶³. La crisis del Central se trasladó a las puertas del Banco de Londres y México el 22 de diciembre. Iba así del tercero al segundo banco más importante del país y no había razones para pensar que ahí se detendría.

La comunicación entre los banqueros de uno y otro lado del Atlántico se volvió más intensa. Hugo Scherer permanecería atento a las gestiones del Banco de Londres a través de Guillermo Brockman, quien recientemente se había desplazado a Inglaterra para trabajar con la firma financiera Lazard Brothers. A través de él se solicitó un depósito de 800, 000.00 libras esterlinas en favor del Banco de Londres con objeto de garantizar sus billetes. Scherer respondió: si las garantías eran buenas y podían colocarse al 50% de su valor para reducir el riesgo de la operación, reuniría a los inversionistas para otorgar el crédito por un año⁶⁴. Sin embargo, en las negociaciones no se logró constituir un préstamo “común y corriente”, que realmente ofreciera garantía a las emisiones del Banco de Londres y que cumpliera con las condiciones de legalidad exigidas en México, por lo que se debieron revisar otras alternativas. Éstas, a la postre, no serían menos radicales: para no violar la ley, se la modificaría. En los días feriados de Navidad se celebraron los nuevos planes. Victoriano Huerta acordó permitir que Banco de Londres operara sobre la base de una

⁶⁰ Creel a Limantour del 29 de agosto de 1913, CEH-CONDUMEX, CDLIV, rollo 67.

⁶¹ *Ibid.*

⁶² Creel a Limantour del 23 de septiembre de 1913, CEH-CONDUMEX, CDLIV, rollo 67.

⁶³ *The Mexican Year Book*, 1914, p. 21. Cfr. *Op. cit.*

⁶⁴ Brockman - Scherer del 24 de diciembre de 1913, en CEH-CONDUMEX, CDLIV, rollo 72.

reserva legal del 33 1/3 %, en vez del 50 % que establecía la ley de instituciones de crédito⁶⁵.

Con el decreto de enero 7 de 1914, que modificó el artículo 16 de la Ley General de Instituciones de Crédito, Huerta formalizó sus acuerdos decembrinos. A partir de entonces, las circunstancias políticas, militares y financieras del huertismo marcharon a un mismo ritmo, impuesto por la imposibilidad de conseguir préstamos del exterior, por menores ingresos fiscales y mayores necesidades militares. En tales condiciones, Huerta no vislumbró mejor opción que recurrir a las disminuidas arcas de los bancos, intentando pactar con ellos un nuevo préstamo que engrosaría el realizado en septiembre de 1913 por \$10 millones y que se realizó con la garantía de bonos gubernamentales⁶⁶. Claro, el BMCI estaba entre los acreedores.

El BMCI participó con Huerta incluso más allá de lo que hubiese deseado. En medio del pánico del final de 1913, Speyer recomendó organizar una gran limpieza⁶⁷. Ésta se ensayó en varios rubros; sin embargo, simultáneamente crecían los compromisos con el huertismo, lo que al final hacía infructuosos los esfuerzos racionalizadores. Así, por ejemplo, el BMCI participaría tanto en la compra de armamento japonés, como en la deuda contratada por Huerta (lo que materialmente terminaba obligándole a abogar en favor del reconocimiento de la deuda huertista): desde luego, el resultado final sería un deterioro de su imagen institucional. Y por supuesto, con su ascenso, los revolucionarios carrancistas no harían distinciones sutiles de las diversas presiones, acuerdos o espontáneas colaboraciones (por compra de acciones o títulos gubernamentales) celebradas entre Huerta y el BMCI.

⁶⁵ La idea no era nueva, incluso fue defendida en 1908 por su primer Secretario de Hacienda, Esquivel Obregón, quien dijo que la relación de 2 a 1 era “superabundantemente conservadora”. Es posible que, sin conocer a fondo los problemas financieros por los que atravesaban los tres principales bancos mexicanos en 1913, sostuviese su idea en reuniones ministeriales y que Huerta la considerara una alternativa real; cfr., “La Circular de la Secretaría de Hacienda a las Instituciones de Crédito”, serie de artículos publicados por *El Tiempo* en marzo de 1908 y recopilados por CHÁVEZ OROZCO, 1954.

⁶⁶ Huerta ofreció computarlo como dinero legal en sus reservas. Kemmerer comentaría: “la idea resultó ser un *bumerang*” Los bancos “se opusieron con firmeza a la pretensión arguyendo que la ley los hacía responsables de redimir sus billetes en última instancia, en oro a la par y que la emisión de papel contra oro sobre la base propuesta de valor de mercado les impondría una obligación excesiva e irrazonable que los amenazaría con la bancarrota”; KEMMERER, 1940.

⁶⁷ Speyer a De Lima, diciembre 23 de 1913, S-DB, 3709.

Hacia 1914 todo había cambiado: la derrota de la restauración huertista marcó el fin de una época para México. Simultáneamente, la gran guerra europea también marcaba el final de una época mundial. De hecho, el año también comenzó mal para De Lima. Quizá por las tensiones o simplemente por algún contagio, el Director del BMCI cayó enfermo y sólo pudo renovar sus trabajos en marzo. Al reanudarlos observó que el estado del banco era desalentador y no pudo ver “un rayo de esperanza en el futuro inmediato”⁶⁸. Pragmático, se preparó a esperar pérdidas incluso entre la clientela antes considerada segura. En los últimos meses hizo esfuerzos para reducir las cuentas dudosas pero, simultáneamente, los negocios se detenían; la depredación revolucionaria, la interrupción de las comunicaciones y el cierre de la mayoría de los bancos provinciales, le complicaban cumplir las necesidades de su clientela. La alternativa de trasladar fondos, sugerida por los socios neoyorquinos, se volvió más peligrosa y él, que antes la había ensayado, la rechazó abiertamente; la seguridad del dinero y valores dependía ahora de sus propias bóvedas y, en caso de ser necesario, de la intercesión del embajador alemán⁶⁹.

En el verano de 1914 las cosas empeoraron. Antes de la última derrota del ejército federal el gobierno formuló su último plan para hacerse de fondos que garantizaran su operación: emitir billetes que se garantizarían con la Lotería Nacional. De Lima rechazó tajantemente la idea señalando “las desastrosas consecuencias que indudablemente le acompañarían”⁷⁰. Sin embargo, como es sabido, la emisión de billetes sin respaldo real ya estaba introducida como una práctica regular entre los revolucionarios; faltaba, claro, lo que sucedió un año después, que el gobierno la instituyera oficialmente. De manera análoga, otra de las últimas medidas del gobierno huertista precedió políticas de los gobiernos revolucionarios. Huerta permitió que bancos refaccionarios e hipotecarios postergaran el pago de intereses de sus bonos, lo que si bien parecía dar un respiro al BMCI, por otro lado lo afectó, pues no obtendría ningún pago de uno de sus deudores importantes: la Caja de Préstamos. El decreto incluso parecía estar destinado a beneficiarla, toda vez que era incapaz de cumplir sus obligaciones. De cualquier modo, De Lima presionó para que el moribundo gobierno huertista depositara, vía su agencia neoyorquina,

⁶⁸ De Lima a R. Schuster, marzo 4, 1914, S-DB, 3709.

⁶⁹ De Lima a R. Schuster, junio 27, 1914, S-DB, 3709.

⁷⁰ De Lima a Speyer, julio 6, 1914, S-DB, 3709.

fianzas para sus bonos y otros títulos; pero, como sucedería con los gobiernos revolucionarios, los resultados tardarían mucho.

En este ambiente emergió con fuerza la discusión sobre el camino que seguiría el BMCI en las nuevas circunstancias. Dos opciones estaban a la vista: una reforma radical o la disolución anticipada de la sociedad. La decisión se aclaró en la Asamblea General del 15 de abril de 1915: proceder a la liquidación. Se pensó que era lo más prudente y que luego sería fácil traspasar los activos y pasivos del Banco. Como institución liquidadora se escogió al DB y como representantes de éste a Elías de Lima y a Carlos Schulze (ambos gozarían de facultades amplias para firmar contratos, enajenar bienes raíces, etc.). El plazo de liquidación se fijó en dos años, “a fin de aprovechar las circunstancias más favorables”⁷¹.

Pero, en realidad, la liquidación no tardó dos sino doce años. Vista en una perspectiva amplia, la liquidación compartió rasgos comunes con las de otros bancos en el periodo: pleitos judiciales *con* y *entre* antiguos clientes, aclaraciones sobre transacciones pasadas ante autoridades hacendarias, negociaciones con deudores y acreedores, correspondencia rica en malos entendidos, especulación con bonos y títulos diversos, la habitual negligencia de los trámites judiciales, etc. No obstante las antedichas pautas comunes, el BMCI vivió una peculiaridad que merece ser bosquejada. Lo merece además porque fue una causa de retraso en su liquidación pues no sólo le restó liquidez sino también lo envolvió en un lío legal que duró casi ocho años. El asunto fue de carácter internacional: el gobierno estadounidense incautó al BMCI fondos por un monto de un millón de dólares-oro. Los mismos que, irónicamente, había transferido para evitar que el gobierno carrancista los incautara. Dichos fondos fueron conducidos mediante enredado litigio a la oficina de “Custodia de la Propiedad Extranjera” antes de que el gobierno estadounidense declarara la guerra a Alemania⁷².

El enredo comenzó en septiembre de 1916. A través de Hugo Schmidt, su agente en Nueva York, el BMCI depositó 500 000 dólares-oro en el National City Bank (NCB) a

⁷¹ Informe del Consejo de Administración de la Asamblea General de Accionistas del 15 de abril de 1915, BMCI, S-DB, 3711.

⁷² La incautación ocurrió incluso antes de crear la denominada oficina ‘de la propiedad enemiga o enajenable’; la que creó después de que el Congreso aprobó el “Acta de Comercio con el Enemigo”, en octubre 6 de 1917.

favor del DB. Posteriormente, el BMCI argumentaría que el movimiento era un préstamo al DB; por su parte, el NCB sostendría que el DB tenía un saldo deudor con él y que el depósito había sido tomado en contra del débito. Tres meses después un segundo préstamo, de cantidad similar, fue colocado por Schmidt en el Guaranty Trust Co. La historia fue la misma: el DB le debía al Guaranty Trust y éste apeló al Departamento de Justicia norteamericano para que sancionase su movimiento para balancear saldos.

Desde luego, los liquidadores del BMCI reaccionaron reclamando esas acciones que el gobierno norteamericano justificó *ex post* en el “Acta de Comercio con el Enemigo” y trabó burocráticamente en la Oficina de “Custodia de la Propiedad Enemiga”. Después de un litigio de cuatro años, los reclamos del BMCI empezaron a fructificar. La intervención de la prestigiada barra de abogados de Speyer & Co., facilitó la recuperación de uno de los préstamos. Lo recuperado sumó \$606 218.81 dólares-oro y representaba los primeros 500 mil confiscados más intereses calculados a una tasa del 4.75%⁷³. Pero la mitad restante del reclamo se pospuso pese a que los abogados de Speyer se encontraban frecuentemente con funcionarios del Departamento de Justicia, de la Oficina de Custodia y del NCB, entre Washington y Nueva York. Los aparentes avances se interrumpían incluso por funcionarios menores de la Oficina del Custodio, donde se detuvieron los trámites de la devolución pretextando que el BMCI había sido en una *lista negra* del gobierno norteamericano debido a que éste habría enviado fondos al DB relacionados con gastos de guerra⁷⁴.

Así, retrasos de este tipo y de otros motivaron para que a mediados de 1919, en Asamblea General Ordinaria, el BMCI se diera un nuevo plazo, ahora de 3 años, para finiquitar la liquidación. Nuevas posposiciones ocurrirían en 1922 y 1925 coincidiendo con malos momentos de la renaciente banca mexicana y nuevas épocas de convulsión social. El camino entonces se había alargado más de lo deseable a pesar de que la liquidación no parecía haber sido mal conducida. Llama la atención que los sucesivos liquidadores no pudiesen realizar con facilidad el traspaso y/o fusión de los activos del BMCI a otra institución bancaria. Queda en éste punto abierta la última pregunta respecto a la historia de la sindicación de intereses germano-norteamericano-mexicanos. Quizá -habrá que

⁷³ Speyer a Deutsche Bank Secretariat, marzo 15 de 1921, S-DB, 3728.

⁷⁴ Memorandum de abogados Cadwalader, Wickersham & Taft de marzo 4 de 1921 sobre los Servicios relacionados al reclamo del BMCI y el Deutsche Bank, S-DB, 3728.

desarrollarlo en otro lugar-, ello se explique en el peso de una imagen alemana negativa (y de un consecuente incremento de riesgos) a la luz de los inversionistas potenciales, algo que ya se verificaba con el conocido (por los banqueros de la época) arbitrario decomiso realizado por el gobierno norteamericano.

Algunos puntos conclusivos

La muy peculiar sindicación de intereses alemanes, norteamericanos, mexicanos y de residentes alemanes en México marcó en más de un sentido la poco conocida historia del *Banco Mexicano de Comercio e Industria*. Si bien el grupo de residentes alemanes en México tenía un instrumento de crédito pequeño e inelástico en la sucursal mexicana del BAT, éste no fue bien reemplazado por el BMCI pues no redundó en la mejor expansión de los intereses alemanes en México, inclusive significó la pérdida de una buena oportunidad histórica. Su incapacidad de consolidarse, que no sólo dependió de malas decisiones internas, tampoco permitió apoyar los intereses de alemanes residentes en México, quienes depositaron no sólo expectativas en la institución, sino también sus propios recursos pecuniarios en calidad de accionistas. En términos amplios el momento de su fundación fue poco propicio dada la contracción económica que siguió a la crisis internacional de 1907 y, después, por la clausura de alternativas que le trajo ‘la revolución’. Además, el obsoleto marco regulatorio, era un obstáculo para la buena marcha de los “bancos refaccionarios”, pues sus hiatos jurídicos los castigaban y desincentivaban. Las malas y arraigadas costumbres de la clientela mexicana también conflictuaron las expectativas de los banqueros alemanes.

No obstante lo anterior, debe señalarse que los factores ‘macroeconómicos’ fueron menos importantes que los micro o, más correctamente, los propiamente internos a la gestión del BMCI. Algunos errores internos graves fueron: primero, la mala transferencia y/o fusión de los activos del BAT al BMCI; segundo, una mala y bicéfala administración inicial que motivó una disputa interna por la conducción real del banco y que lo condujo a una paulatina politización de sus actividades; tercero, una política poco prudencial durante la contracción de 1907 que ensanchó la cartera vencida del BMCI hasta un punto que la hizo poco manejable a las siguientes administraciones; cuarto, la politización del BMCI se explica tanto por el carácter elitista del sistema bancario como por una razón más

específica, el interés del BMCI por posicionarse en un mercado importante incluso elevando el nivel de riesgo que podía soportar redituablemente la operación.

Finalmente, la primera guerra mundial también tuvo sus efectos en el desempeño del BMCI. En 1914, el Deutsche Bank fue clasificado como “el banco más grande del mundo”⁷⁵. Su reciente fusión con el Bergisch Märkischen Bank elevó su capital a la espectacular cifra de 250 millones de marcos y sus reservas a 178.5 millones de esa divisa. Desde luego, aun siendo muy importantes dichos activos no igualaban todavía a los de la Société Générale ni a los del London, City & Midland Bank o a los del Lloyds Bank. Sin embargo, el DB superaba a estos competidores en al menos un renglón: su red de sucursales. Ésta lo había convertido en el primer banco verdaderamente mundial de la historia. Además de jugar un rol crucial en el financiamiento de corto y largo plazo de las más grandes empresas alemanas, de su reconocida labor como rescatista de último recurso en Alemania, de su papel en la política interior alemana, de su importante rol en la expansión ferrocarrilera al Medio Oriente, etc., el DB podía realizar transacciones cotidianas en prácticamente cualquier país del mundo. Sin embargo, este principio de fortaleza pareció trocarse en uno de debilidad en 1914. La rapidez de su diversificación añadió riesgos a su operación. Claro que había puntos de preocupación inmediata para sus accionistas, e. g., en la conflictiva área de los Balcanes o en la alicaída Rusia. Quizá ello explique en algún grado el descuido en sus relaciones con bancos norteamericanos como el NCB o el Guaranty Trust.

De cualquier modo, dado su tamaño y relevancia en las políticas imperiales alemanas, las acciones del DB no eran desapercibidas por otras potencias; de hecho eran entendidas como expresión de los expansivos intereses geopolíticos del Reich. De ahí las precauciones al instalarse en México y de ahí también la obvia vigilancia de la que eran objeto sus movimientos tanto por los gobiernos norteamericanos como por los que emergieron de la revolución mexicana.

SIGLAS Y REFERENCIAS

Centro de Estudios Históricos de México –CONDUMEX: **CEH-CONDUMEX**

Fondo José Yves Limantour: **CDLIV**

Fondo Venustiano Carranza: **XXI**

Fondo Francisco León de la Barra: **X**

Deutsche Bank, Historiches Archiv Sekretariat **S-DB**

Deutsche Bank – Banco Alemán Trasatlántico, **DB-BAT**

Deutsche Bank, Fondo del Banco Mexicano de Comercio e Industria: **BMCI**

Banco Mexicano de Comercio e Industria: **BMCI**

ANAYA, Luis

2002 “La crisis internacional y el sistema bancario mexicano”, en *Secuencia* (54), julio – septiembre.

BAZANT, Jan

1995 *Historia de la deuda exterior de México 1823 - 1946*. México: El Colegio de México.

DE MARÍA Y CAMPOS, Alfonso

1998 *José Yves Limantour. El caudillo mexicano de las finanzas, 1854-1935*. México: CONDUMEX.

CHÁVEZ OROZCO, Luis

1954 *La crisis agrícola de México en 1908: en su aspecto crediticio*. México, Banco Nacional de Crédito Agrícola y Ganadero.

DEPARTMENT OF FINANCE

1908-1914 *The Mexican year book : a financial and commercial handbook, compiled from official and other returns. Issued under the auspices of the Department of Finance*. México, McCorquodale.

⁷⁵ Cfr., FELDMAN, 1999.

FELDMAN, Gerald

- 1999 “The Deutsche Bank from World War to World Economic Crisis, 1914 – 1933”, en GALL, Lothar, et. al. *The Deutsche Bank, 1870 - 1995*. London: Butler & Tanner, Ltd.

GALL, Lothar

- 1999 “The Deutsche Bank from its Founding to the Great War”, en GALL, et. al. *The Deutsche Bank, 1870 - 1995*. London: Butler & Tanner, Ltd.

KATZ, Friedrich

- 1982 *La guerra secreta en México*. Vol I, México: Era.

KEMMERER, Walter E.

- 1940 *Inflation and revolution: Mexico's experience of 1912-1917*. N.J., Princeton.

KINDLEBERGER, Charles

- 1984 “Banca e industria entre las dos guerras”, en *Journal of European Economic History*, 13, 2 (otoño).

MARICHAL, Carlos y Paolo RIGUZZI

- 2002 *European Banks and Bankers in Mexico, 1864 - 1933*. s/e.

Memoria de Hacienda y Crédito Público

- 1893-1894 *Memoria de Hacienda y Crédito Público.. de 1893 - 1894*. México: Tipografía de la Oficina Impresora de Estampillas.

Memoria de las Instituciones de Crédito

1900 *Memoria de las Instituciones de Crédito, correspondiente a los años 1897, 1898, 1899.* México: Tipografía de la Oficina Impresora del Timbre, Palacio Nacional. Tomo I.

OÑATE, Abdiel

1991 *Banqueros y Hacendados. La quimera de la modernización.* México: UAM.

POHL, Manfred

1987 *Deutsche Bank Buenos Aires, 1887-1987.* Western Germany: Hase & Koehler.

VON MENTZ, Brígida

1982 *Los pioneros del imperialismo alemán en México.* México, CIESAS-Ediciones de la Casa Chata.