

## **Entrevista con el licenciado Alberto Baillères**

### **Me gustaría empezar por sus años formativos: ¿qué valores familiares le inculcaron de pequeño, que lo han hecho ser quien es hoy?**

Lo más importante fue haber nacido en la familia en la que nací: soy hijo de Don Raúl Baillères, un empresario de mucho reconocimiento en nuestro país y con un gran cariño por México, y de Doña Celia González de Baillères, una mujer muy bella, bohemia y de gran carácter.

Mi bisabuelo, francés, emigró a México y fue comerciante y agricultor: se dedicó al campo en los alrededores de Silao, Guanajuato, e inclusive tuvo un rancho que le llamaban el Plan Baillères, porque era un valle productor de muchos cereales y granos.

Mi padre nació en Silao y allí pasó su infancia. Luego vino la Revolución mexicana y la familia perdió todas sus tierras. Entonces, mi padre —el menor de su familia de siete hermanos— vino a la Ciudad de México muy joven para empezar su carrera empresarial. Comenzó como cajero de un banco y llegó a ser hasta gerente de Equitable, una compañía subsidiaria de Chase Manhattan Bank. En esta compañía, aprendió acerca del manejo de la plata y su comercialización. Posteriormente, consideró que había aprendido suficiente y se independizó para empezar a manejar contratos pequeños de compra y venta de plata y oro. Incluso, llegó a tener una parte del comercio de la plata con el Banco de México, siendo aún muy joven, y este contrato con el Banco Central le proporcionó mucha proyección.

Su negocio creció a tal grado que lo institucionalizó y fundó una financiera especializada: la primera financiera especializada que se autorizó después de la ley de banca de 1931. Así fue su comienzo en el terreno de los bancos, con la financiera Crédito Minero y Mercantil, que en sus inicios se dedicaba, principalmente, a financiar a la minería. Después, fundó una hipotecaria, una afianzadora y otros negocios industriales.

Mi madre era de León, Guanajuato; era una mujer muy hermosa, de una gran personalidad y sencillez. Creo que mi ADN salió muy bien balanceado, porque tengo rasgos de mi padre y también cosas de mi madre que me hacen ver la vida con una visión bastante completa. En el ambiente de esa familia, nací yo, el tercero de cuatro hermanos.

Los valores que aprendí en mi casa fueron, por ejemplo, valores éticos, de honestidad y disciplina, así como los valores culturales de México. Mi padre

nos inculcó en la familia el amor a México: él era muy mexicano, a pesar de tener orígenes franceses. Pensaba que México tenía un gran potencial de desarrollo y que dependía de los ciudadanos poder llevarlo a un mejor destino. Él realizaba sus actividades empresariales con gran dedicación y amor a México. Yo desde muy chico lo oía platicar de esto.

Las costumbres en nuestra casa eran muy mexicanas. Mis padres tenían una casa en Cuernavaca a la que íbamos todos los fines de semana. Estábamos acostumbrados a la comida mexicana, éramos aficionados a las cosas de México, viajábamos mucho por la República... Como eso fue parte de mi educación, resultó muy natural desarrollar mi amor por México.

En sus negocios, mi padre siempre actuaba con un sentido de responsabilidad social. Por ejemplo, decía siempre que hay que pagar los impuestos, pues es lo que permite que el país progrese. Éste es un ejemplo de cómo entendía lo fiscal, de su forma de ser, de cumplir realmente como un contribuyente honesto y que sus negocios contribuyeran para el desarrollo del país, a la vez que creaba empleos.

Así, todas las prácticas de negocios tenían que ser muy transparentes y muy bien hechas. En fin, éste fue el entorno en el que fui creciendo.

Respecto a su pregunta de qué decisiones importantes tomé para mi vida profesional, la verdad es que no lo sé.

Hace algunos años, cuando mi hija acababa de casarse, su marido me preguntó: “Oiga, Don Alberto, ¿usted sabía hasta dónde iba a llegar en el mundo de los negocios?”. Y mi contestación, clara y rápida, fue: “Yo no tenía ni idea”. Él me lo preguntaba buscando orientación sobre cómo tener éxito. Mi contestación lo dejó desconcertado.

En mi familia fuimos cuatro hijos: dos hombres y dos mujeres. El mayor de nosotros era mi hermano Raúl, que murió desgraciadamente en un accidente de automóviles cuando era jovencísimo; tenía 29 años. Además, tengo dos hermanas: una mayor que yo, Celia, y una menor, Tana.

Mi padre no hablaba inglés y pensaba que era importante hablarlo para la vida de los negocios; por eso, un día me dijo: “Yo creo que debes aprender inglés”, y me mandó al Colegio Americano, aquí, en México. Mi hermano mayor se había ido a una academia militar en Indiana, Estados Unidos: la Culver Military Academy. A mí me chocaba la idea de irme a estudiar fuera, lejos de mi familia. Viendo esto, mi padre aceptó, con la condición de que aprendiera bien el inglés.

Estudié un año de secundaria en el Colegio Americano; la verdad que me la pasaba muy bien, pues para mí era una nueva experiencia. Yo venía de la primaria en un colegio marista donde éramos puros niños, y en cambio, el Colegio Americano era mixto y me encantaba andar con las niñas. Y a cada rato me iba de pinta y a fumar tabaco.

Un rasgo que probablemente retrata algo de mi forma de ser es que un día le dije a mi padre: “Mándame a Culver”. Mi padre se sorprendió y me preguntó por qué quería irme, si aquí estaba aprendiendo inglés. Entonces le respondí: “No estoy aprendiendo inglés y se me va a olvidar el español. La verdad es que en la escuela no hago nada y me voy de pinta”. Para esa edad, era una reacción realmente rara.

Aunque mi padre y mi hermano montaban bien a caballo, pues descendíamos de rancheros y de gente de campo, yo le tenía mucho miedo a montar. Mi padre me dijo: “Como tu hermano fue a Culver a la caballería —había infantería, artillería, caballería—, ¿por qué no te vas tú a la artillería? A ti no te gustan los caballos y te gustan mucho las armas” —desde muy chiquillo me gustaba la cacería—. Le dije que no: “Me gustaría ir a la caballería, porque ya que aprendo inglés y que me va a ir de la patada porque no me quiero ir, sería bueno que de una vez aprenda a montar a caballo. Me encantaría ser un charro mexicano como Jorge Negrete en las películas o como Pedro Infante”. Era una idea en mi mente, un sueño. Muchos de mis sueños se han convertido en realidad.

Me fui a Culver, entré a caballería y salí bastante bien de la escuela, inclusive con algún éxito. Pero, sobre todo, aprendí inglés y a montar muy bien a caballo, además de la disciplina militar que me ha servido mucho en la vida.

Volví a México. Al regresar, me preguntaba qué haría; me encantaba la Arquitectura y mi padre me decía: “Tú escoge lo que te guste, eso es lo más importante”. Sin embargo, su inclinación, su influencia en todo lo que me platicaba era de negocios, de la vida del mundo de los negocios.

Un día le pregunte: “Y si me interesaran los negocios, ¿qué carrera sería buena?”. Entonces me dijo: “Yo creo que Economía, y sería bueno que estudiaras en el ITAM, porque te da una plataforma, una visión, una idea que puedes aplicar en el mundo de los negocios”.

Lo pensé. Inclusive fui a la UNAM a la Facultad de Arquitectura, y luego, al ITAM. Total: me decidí a estudiar Economía en el ITAM, principalmente por la influencia de mi papá y de lo que yo había vivido durante toda mi niñez y juventud.

Desde que estaba yo estudiando en el segundo año de carrera, mi padre me dijo: “Sería bueno que trabajaras, porque una cosa es la academia y otra cosa es la práctica. Así podrás ir aprendiendo lo propio de los negocios”. Entonces entré a trabajar para Bancomer de *office boy*, en un cargo que le llamaban “puestos especiales”, porque lo pasaban a uno de un departamento a otro para ir aprendiendo todo el manejo de un banco comercial. Después de pasar por los distintos puestos de un departamento, había que hacer un informe que se pasaba al jefe de recursos humanos para que dijera si había aprendido lo que se hacía en el departamento. Nunca teníamos *feedback* —yo creo que nunca leían el informe—, sino que la intención era que uno se aplicara.

Esta experiencia de estudiar y trabajar me sirvió muchísimo; sobre todo, mi trabajo por las tardes en Bancomer, pues ya en esos años yo tenía cierta inquietud por hacer negocios.

Fue así como se emprendí un negocio en la casa de mis padres de Cuernavaca. Yo era muy aficionado al campo; sin embargo, mi padre, por la experiencia de su familia, decía que “tierra en México, ni en las uñas”, y yo le insistía en que se comprara un rancho. (Por cierto, yo ahora tengo varios ranchos en distintos lugares, porque me encanta el campo.) Mi padre me decía: “Si te compras un rancho, vas a ser feliz dos días: el día que lo compres y el día que lo vendas”, porque consideraba que el campo era un desastre en México.

En la casa de Cuernavaca tenía una granja pequeña de gallinas y algunas vaquitas de leche para consumo de la casa. Entonces, le propuse a mi padre que hiciéramos de la granja una explotación más comercial. No le gustó la idea y dijo: “¡Qué voy a estar haciendo negocio! Yo vengo a Cuernavaca a descansar”. Así, le propuse que yo podía encargarme del negocio. Me dijo mi padre: “Está bien, pero los gastos e inversiones también tienen que ser por tu cuenta, y si vas a hacer ampliaciones de gallineros u otras cosas, tienes que consultarme para ver si estoy de acuerdo: ¡no vayas a arruinar mi casa!”.

Ése fue mi primer negocio: una granja de gallinas que vendía más de 1,500 huevos al día. Posteriormente, también produje miel de abejas, pues allí en Cuernavaca hay muchas flores. Aprendí de unos alemanes que había en Cuernavaca sobre cómo producir miel, y la vendía bien. También crecí un poco las vacas y vendía su leche. Así, hice una explotación y me traje a un administrador de Guanajuato.

Este primer negocio fue tan exitoso, en aquella época y en aquella edad, que mi luna de miel me la pagué con las ganancias que había yo ahorrado de mis negocios de la granja.

Yo ya trabajaba en el banco, estudiaba y a la vez operaba este negocito. No era sólo un negocio de fines de semana, sino que también entre semana compraba el alimento para las gallinas y los implementos, los comederos, los bebederos. Aprendí de todo: hasta a cortarles el pico a las gallinas para que no se comieran entre ellas. Me dediqué al negocio de las gallinas y la verdad me fue bien. Me iba manejando mi troca de estacas con todas mis chivas a Cuernavaca y regresaba rapidísimo a clases, y luego a la chamba en el banco.

Desde muy joven empecé a tener una vida muy activa, muy intensa, en cosas que me gustaban y las hacía con gusto. Sin duda, haber nacido bajo la influencia de mi padre fue lo que me llevó a dedicarme a los negocios.

Posteriormente, ya durante mis estudios en el ITAM, me fue tan bien como en Culver. La verdad es que en Culver me enseñaron a estudiar. Yo en la primaria, aquí en México, era un desastre: en el Americano me iba de pinta, no me gustaba el colegio, y en Culver me enseñaron a estudiar, realmente a investigar.

Cuando entré al ITAM, tenía yo un reto muy grande pues, como tú sabes, mi padre fue el fundador del ITAM. Había maestros que me exigían muchísimo, y los compañeros se burlaban diciéndome que por ser hijo de Don Raúl los maestros me pasaban los exámenes. En lugar de deprimirme, eso me dio impulso y me estimuló para sacar las mejores calificaciones que pudiera.

Me lo propuse y lo logré: mi promedio del ITAM de mis 5 años de carrera de economía fue de 9.9: saqué puro 10 en los 5 años, menos un 9. En el quinto año, un profesor me puso un 8 y renuncié a la calificación. El Rector de entonces me dijo: “Te van a fastidiar porque tienes cinco sinodales, entre los que está el titular de la materia. Ese profesor dice que el 10 es para Dios, el 9 para el maestro y el 8 es para el buen estudiante; por eso te sacaste 8. Te va a ir peor, ¿qué más te da?”. Le dije: “Pues tiene usted razón, pero ya estoy por terminar mi quinto año y nunca he sacado un 8”. Le expliqué al maestro titular la situación: me fui a examen extraordinario y me saqué 10.

La verdad es que disfruté mis años de estudiante. Me encantó el estudio de la Economía. El maestro Miguel Palacios Macedo, quien nos enseñó Teoría Económica en el ITAM y para mí el maestro más sensacional que he tenido en la vida, realmente hizo mella en mi vida de estudiante y en mi vida en general. Me inculcó muchos valores. Él me insistía en que debía irme a estudiar un posgrado fuera, así es que solicité mi ingreso a una maestría en la *London School of Economics*, y me aceptaron. Cuando ya me iba a ir, murió mi

hermano mayor, entonces me pareció muy mala idea dejar a mis padres en una tragedia así, pues mi hermano era muy joven.

Me quedé aquí trabajando en Bancomer: empecé en puestos especiales y llegué hasta gerente de sucursal. Asimismo, mi padre me invitó a participar en algunos de los consejos de sus empresas, primero como secretario, para aprender, y luego me dijo que él pensaba que debía de trabajar en la Cervecería Moctezuma.

Yo creo que él, aunque nunca nos los dijo, había pensado que Raúl se dedicaría a la parte industrial —cuando murió, trabajaba en Cervecería Moctezuma—, y yo a la parte financiera. Cuando murió mi hermano, yo ya había egresado de la escuela, y la Cervecería tenía muchos problemas de productividad. Mi padre me dijo que me necesitaba en la Moctezuma. Él quería que yo aprendiera desde abajo; mi padre era muy estricto en eso y yo le vivo agradecido, porque creo que gracias a eso aprendí la disciplina y lo que se necesita en el mundo de los negocios.

Entré a la Cervecería Moctezuma como vendedor en la Ciudad de México. Estaba encargado de un camión repartidor de cerveza: me bajaba a los changarros a tomar pedidos, y así empecé mi carrera en la Moctezuma. Allí llegué a ser el gerente del área de ventas en el Distrito Federal.

Luego pasé a diferentes puestos de administración y de producción. En Orizaba, teníamos la fábrica importante, y llegué a ser el gerente de la parte administrativa y luego subdirector general de operación, ventas y mercadotecnia, y había otro subdirector general de la parte administrativa y financiera. Entre los dos le reportábamos a Don Raúl, porque el director general había renunciado y mi padre era el presidente.

Así, hice mi principal carrera dentro de la Cervecería Moctezuma. Todavía hoy tengo en la sangre la cerveza. Años después, nos asociamos con la Cervecería Cuauhtémoc, como producto de la crisis, de la dramática devaluación y de la estatización de la banca del presidente José López Portillo.

Llegué a ser director general de la cervecería, todavía en vida de mi padre. Cuando mi padre murió en un accidente en 1967, fue un *shock* tremendo para toda la familia, un dolor enorme y además, para mí, en lo personal, muerto mi hermano ya 10 años antes, fue un paquete terrible. En ese momento no tenía idea de qué iba a pasar. Mi padre tenía varios negocios, un gran prestigio como hombre de negocios y tenía muchos socios. Cuando él muere, surgieron las

dudas y opiniones de quién sería el mejor para sucederlo como presidente de sus negocios.

### **¿Cuántos años tenía usted?**

Yo tenía 28 años, jovencísimo, y entonces no podía imaginar qué cambios iba a haber. Pero, desde luego, nunca pensé que yo fuera a ser nombrado presidente. Yo en ese momento ya era miembro de los consejos de administración y director general de la Cervecería y de El Palacio de Hierro, una tienda de departamentos.

Un año y medio antes de su muerte, mi padre y yo habíamos comprado el Palacio de Hierro, cuyos dueños eran franceses. Esa compra también fue toda una historia, muy circunstancial. Por eso, cuando me preguntan que cómo le hice para llegar a donde estoy, cómo lo planeé, la verdad es que ni sé. Son cosas que se van dando: a veces, hay que tomar la oportunidad, y a veces, dejarla pasar.

Cuando los franceses decidieron vender El Palacio de Hierro, el director general de El Palacio, Ernesto Couttolenc, quiso hablar con mi papá, pero él en ese momento se acababa de operar del apéndice y le había venido una infección, y estaba muy delicado en el Hospital Francés. Entonces, pidieron hablar conmigo: “Nada más quería preguntarle a Don Raúl si, en principio, tendría interés en estudiar la posibilidad y, en su caso, comprar el control de El Palacio de Hierro”. Yo le dije que mi padre no podría recibirlo, pero que, en principio, sin compromiso, sí nos interesaba, a reserva de lo que dijera mi padre.

Cuando mi papá se recuperó, le conté de la venta de El Palacio. Le habló al director, le dijo que yo le había platicado del tema y estaba de acuerdo en que estudiáramos el asunto. Entonces vino todo el proceso de *due diligence*. Mi padre firmó una promesa de compra en los términos que los franceses pusieron, y obviamente cartas de confidencialidad y todo lo necesario para estudiar el negocio.

Entonces, con un grupo de ejecutivos de la financiera, e inclusive alguno de la Cervecería Moctezuma, hicimos el estudio de El Palacio de Hierro, y la verdad es que fue muy interesante porque le veíamos puros pros. Mi padre me decía: “Pero algo debe de haber allí para que lo estén vendiendo; ha de haber cadáveres en los clósets, y como nosotros no sabemos de esto... Búscales bien”. Le buscábamos por todos lados y no salían más que cosas positivas.

Un día, le dije: “Papá, ni te cuento: buscando a ver si había cadáveres en los clósets, lo que encontré es que en las bóvedas de El Palacio de Hierro tienen lingotes de oro, como si fueran las reservas del Banco Central. ¿Por qué? Porque dicen que es de buena suerte y que es la mejor manera de tener un valor tangible, nada de estos bilimbiques de pesos”.

Después de un estudio de lo más completo, decidimos aceptar la oferta de los franceses y comprarlo. Hubo muchas discusiones, detalles, y cuando estábamos ya al final del proceso, le dije: “Oye, papá, ¿cómo que estos franceses te piden que paguemos hasta los telegramas que nos cruzamos?”, y muy serio, mi padre se me quedó viendo y me dijo: “¿Sí quieres comprar El Palacio de Hierro? Hay que pagar los telegramas”. Fue enorme mi aprendizaje en estos años de vida cerca de mi papá.

Tuvimos la reunión, y cuando se fueron todos los demás, me dijo: “¿Tienes alguna preocupación? Has estado muy entusiasta con este negocio y ahora que ya se hace, como que te veo preocupado”. Le dije que me preocupaba lo que se me venía encima, pues yo entonces ya director general de la Cervecería Moctezuma. Me tranquilizó diciéndome que por ningún motivo estaba pensando en mí para hacerme cargo de El Palacio de Hierro.

Pasaron 3 o 4 días y me pidió reunirme con los directores de El Palacio, y así, para no hacerte el cuento largo, acabé dirigiendo El Palacio de Hierro y la Moctezuma al mismo tiempo, sin el título de director en El Palacio de Hierro (me nombró asesor del presidente o alguna cosa así).

La verdad es que tuve que tomar todo eso, conocerlo, viajé mucho para saber de comercio. En ese tiempo, estaban teniendo mucho éxito las tiendas de descuento, contra las tiendas tradicionales departamentales, y entonces me aboqué a ver qué era lo que más convenía para El Palacio.

Como una cosa irónica, en El Palacio cerraron la tienda del centro, que era su joya, para abrir la tienda de la calle de Durango. Al cerrar la tienda del centro, todos los clientes de El Palacio se fueron a Liverpool que estaba al otro lado de la calle; luego volvieron a abrir El Palacio de Hierro del centro como una tienda de descuento. Entonces se anunciaba “Palacio de Hierro Durango: ante todo calidad” y “Palacio de Hierro Centro: los precios más bajos de México”. La tienda del centro, que inclusive mi padre y yo habíamos ido a verla antes de comprar el negocio, la habían tapiado de triplay, habían pintado de gris todos los barandales preciosos que tiene, y el domo, el tragaluz hecho en Francia, todo estaba tapizado. Y había carritos de esos de supermercado y cajas registradoras para vender. Era horroroso.



En mi primera junta con todos los directores, el director comercial me preguntó que en qué nos íbamos a centrar: en los precios bajos o en la calidad. Entonces, fui a Estados Unidos y a Europa para ver lo que era una tienda de departamentos y cómo eran las tiendas de descuento. Decidí que la vocación de El Palacio de Hierro era, ante todo, la calidad: una tienda departamental de alta calidad. Fue una experiencia para mí muy enriquecedora.

Desgraciadamente, 2 años y medio después de haber comprado el control de El Palacio de Hierro, muere mi padre. Me llegó una responsabilidad terrible, se hicieron muchas juntas de los consejeros de las empresas, y hubo mucha especulación, también en mi familia, de qué iba a pasar. Mis dos hermanas casadas están ahora divorciadas, pero entonces había conflicto de interés por los negocios por parte de sus maridos.

Hay una anécdota que es muy importante en mi vida. Cuando acababa de morir mi padre, yo no pude ir al cuarto día de los rosarios porque me había mandado llamar el presidente Gustavo Díaz Ordaz para hablar conmigo. Yo ya había estado con el presidente en tres o cuatro ocasiones con mi padre y también con el anterior presidente Adolfo López Mateos había estado un par de veces, pero yo iba de oyente, yo no hablaba una palabra, mi papá sólo me llevaba con el deseo de que aprendiera.

Ésta era la primera vez en mi vida que me mandaba llamar, a mí solo y mi alma, el presidente de la República, y con mi pena tan terrible por haber perdido a mi papá. Estaba en la sala de espera en los Pinos, y pasaba uno y pasaba otro, me habían citado a las 6:00 de la tarde y eran las 9:00 de la noche y yo allí seguía. Todo el mundo pasaba menos yo. Entonces, muy tímido, me atreví a ir con el del Estado Mayor Presidencial y le pregunté: “¿Estaré yo en la agenda del presidente?”. “Sí, aquí está, nada más que él no nos ha dicho que pase”.

Se fueron todos y yo era el último que quedaba. De repente, me dijeron que pasara. Asumo que el haberme recibido al final lo había hecho a propósito, para darme más tiempo. Me habrá recibido a las 9:00 y salí a las 11:00 de la noche: ¡dos horas en mi primera cita con un presidente de la República, y estaba bien joven! Me preguntó que cómo iba a quedar la dirección de los negocios que encabezaba mi padre, y yo le dije que no tenía la menor idea. Me siguió preguntando de todo: quiénes eran los socios de mi papá, si me iban a apoyar, quién sería el sucesor de mi padre, y también me preguntó por mi familia: mi madre, mis cuñados, mis hermanas... Me confesó de todo, tenía una personalidad muy seria, muy adusta y me impresionó mucho.

Finalmente, me dijo: “Mira Alberto [él me hablaba de tú porque había estado un par de veces en la casa de mis padres en Cuernavaca]: lo más probable es que tú vayas a ser el sucesor de tu padre, y quiero decirte que vas a tener dos problemas muy grandes. Uno, que estoy seguro de que vas a tener mucho éxito, y dos, que estás muy muy joven: esa combinación en México no la soportamos, tú joven y con éxito, te van a odiar. Ahora tienes una ventaja: lo de la juventud se pasa a la carrera y sin que hagas nada”. Y así me empezó a relatar experiencias propias, de cuando era secretario de gobernación y pensaba en la posibilidad de llegar a la presidencia.

Ya hacia el final, me dijo: “Vas a tener éxito, pero no va a ser nada fácil. Sabes que cuentas con el apoyo del gobierno de la República, porque tienes una responsabilidad endemoniada”. Esta frase nunca la he olvidado.

Salí de los Pinos, me puse a caminar para tratar de digerir lo que acaba de vivir y de pensar lo que se me venía encima: apenas habían pasado cuatro días de la muerte de mi papá y no tenía yo idea de lo que me iba a pasar. Fueron responsabilidades muy duras, muy fuertes desde muy joven. De alguna manera, pienso que mis años de joven me prepararon para todo esto y para lo que ha venido después.

Así, fui tomando la responsabilidad de presidente de las compañías y trabajé muy duro. Y mucho de lo que me había advertido el presidente Díaz Ordaz me pasó: los amigos de mi edad no entendían que no tuviera tiempo para nada, que estuviera yo tan tensionado. Para mí, este reto fue muy importante: decidí que a lo único que me iba a dedicar era a mi familia y a mis negocios. No tenía tiempo para a otras cosas. Y así lo hice. Agustín Barrios Gómez, un reportero de *El Novedades*, muy amigo mío, me puso llamó el Howard Hughes mexicano, pero en plan de broma, porque decía que no me dejaba ver por nadie, pues estaba concentrado en la vida intensa de los negocios y de mi familia.

En la Cervecería Moctezuma, hicimos un cambio muy importante, porque estaba en una situación muy difícil. Cuando me nombraron director general y, posteriormente, presidente del consejo, llegamos a ser campeones en la venta de la cerveza Superior, mediante una campaña de publicidad muy exitosa. Tengo mucha inclinación a la publicidad, no en una forma profesional, sino de manera intuitiva y creativa.

En la Cervecería me inventé la campaña de “La rubia de categoría”, “La rubia que todos quieren”, “La rubia Superior”. La primera intérprete de eso fue Gina Romand, una cubana muy linda y muy buena persona.

En esa época, estaba yo en ventas y viajaba a todas partes de la República mexicana. Me daba yo con todo con la competencia, porque siempre ha sido un negocio muy competitivo. Por ejemplo, con Nemesio Diez, el padre de Valentín Diez, que era gerente de ventas de la Modelo cuando yo era director general de la Moctezuma. Iba yo vendiendo en todos los pueblos y él también, y entraba uno y entraba el otro. La Modelo entonces tenía una campaña de “La campeona 1 2 3, Corona campeona otra vez”, su marca principal. Con Superior, nosotros anunciábamos: “Se vende hasta la última gota”, porque no teníamos mayor capacidad. Tuvimos que crecer y hacer inversiones muy importantes para ampliar la cervecería.

Un día, cuando ya vendíamos un gran volumen de la Superior, le hablé a Nemesio: “Ve pensando cuál va a ser tu eslogan o tu campaña para el año que entra, porque ya no vas a ser campeón, te vas a tener que inventar otra frasecita para la Corona”. Efectivamente, al año siguiente, llegó la Superior a ser campeona: tuvimos mejores resultados que Modelo y Cuauhtémoc, y también creo que fue una situación coyuntural: yo era muy joven, pero tenía un poder de reacción importante, mucha pasión y un gran equipo de gente muy motivada y talentosa.

Creo que en el éxito mucho tienen que ver las coyunturas, estar en el lugar indicado, y otro factor muy importante la suerte, que las estrellas se te alineen. Llámalo circunstancias favorables o bendiciones de Dios.

Posteriormente, en la época de López Portillo, tuvimos un tropiezo terrible por la crisis de la devaluación en 1982: en la Moctezuma teníamos un pasivo en dólares y, en aquel entonces, lo que exportábamos de cerveza era mínimo. El balance se nos distorsionó. No había la cultura de los bancos de dar más créditos, hasta que nuestro banco central inventó lo de FOBAPROA; pero yo fui de los pioneros antes del FOBAPROA.

Venderle el control de la Cervecería a un extranjero era una afrenta nacional, era impensable, entonces hablé con los de la Modelo, con Eugenio Garza Lagüera, de la Cuauhtémoc, a ver si nos asociábamos. A la Modelo no le interesó y acabamos asociándonos con Cuauhtémoc, que pasaba también por épocas difíciles de endeudamiento. Entonces, llegamos a un acuerdo de asociación: nuestro grupo aportaba el control de la Cervecería Moctezuma, y Eugenio aportó todo su grupo, con lo cual quedamos contentos. Incluso sigo participando como accionista minoritario en FEMSA. Fue una buena solución, tanto para ellos como para nosotros.

Era tan fuerte esta competencia, que cuando nos juntábamos Juan Sánchez Navarro de la Modelo, Eugenio Garza Lagüera de la Cuauhtémoc y tu servidor de la Moctezuma, mezclábamos la Corona con la Superior y la Carta Blanca.

Hoy, desafortunadamente, y lo digo porque lo siento en el alma, la industria cervecera de México está en manos de extranjeros. Para mí es una pena, y es que es parte de mi ser, soy muy nacionalista, no desde el punto de vista de xenofobia, sino desde el punto de vista económico. Este fenómeno de la globalización tiene aspectos muy buenos, es un fenómeno que aquí está y probablemente seguirá, aunque espero que tenga un balance, no un regreso, para que el interés nacional de los países en desarrollo encuentre formas de poder competir en mejores circunstancias con los países más desarrollados.

El Palacio de Hierro también ha tenido una evolución muy interesante: la idea de buscar ante todo calidad ha ido evolucionando con la campaña de Soy Totalmente Palacio. Esta campaña también fue algo circunstancial.

Resulta que estábamos en una reunión de publicidad en El Palacio de Hierro, con los ejecutivos y la agencia de publicidad, viendo un cambio en la campaña; en ese momento, nuestro eslogan era “Lo último, lo diferente”. La campaña ya tenía sus 13 o 14 años y estábamos viendo qué queríamos para la siguiente etapa de nuestra campaña. Yo dije: “Lo que quiero es que en la publicidad se plasme que El Palacio de Hierro es una experiencia de compra, que es una forma de vivir, es una forma de ver las cosas diferente, que ir a El Palacio de compras es ser totalmente Palacio”, y seguí con mi rollo, queriendo expresar mi idea de lo que quería expresar yo en la campaña, y de repente, me paré en seco y dije el slogan “Soy Totalmente Palacio: *that’s it*, eso va a ser. De aquí se van a registrar la frase, porque si nos la gana la Coca Cola o la Corona o cualquier otra marca sería lamentable. Es una frase maravillosa y, además, puede durar muchísimos años”.

A todos nuestros clientes se puede aplicar: mujeres, hombres, jóvenes, mayores, abuelitos, niños, lo que sea “Soy Totalmente Palacio”. Esta campaña ha sido un exitazo. La “recordación” de nuestra publicidad es la mejor, comparada con nuestra competencia. Pensamos que algunos comerciantes nos han ido siguiendo o copiando un poco.

Ahora, con Casa Palacio, con nuestra labor de interiorismo, la concebimos como nuestra manera de vivir y lo reflejamos en nuestras campañas en las que me gusta muchísimo participar. Y la verdad es que son buenas. Con todo esto logramos no solamente quitarnos la duda de si íbamos para un tipo de comercio u otro, sino que logramos definirnos como la tienda departamental de

mayor prestigio en México. Incluso acabamos de llevarnos el primer premio internacional de la mejor tienda departamental del mundo.

Hoy, siento que ya estamos en un nicho con nuestra estrategia de “Ser Totalmente Palacio”, muy motivacional, estamos muy conscientes de que tenemos toda clase de clientes, pero todo el que llega allí tiene ese deseo de ser distinto y de llegar a tener un estilo Totalmente Palacio.

Nos atrevemos a decir cosas aparentemente absurdas para un comerciante, gastando su dinero en eslogans como “lo importante en la moda no es la moda, sino el estilo” o “el estilo eres tú”, pero responden a la idea de ir más allá a transmitir valores, formas de pensar o de ser o de sentir.

### **¿Alguna vez han pensado en la internacionalización de El Palacio de Hierro?**

Los almacenes viajan mal, en general; no creas que viajan muy bien. Inclusive ha habido experiencias importantes de almacenes que han salido y que no les ha ido tan bien. El propio Wal-Mart, que ha tenido un exitazo fuera de Estados Unidos, en Alemania fue un fracaso terrible.

La idea de ir fuera no la tenemos descartada, si algún día pudiéramos, lo que sucede es que todavía tenemos mucho por hacer en México, todavía tenemos mucho crecimiento aquí. Probablemente en algunos años podría ser interesante, sobre todo en algunos países de Latinoamérica o en Estados Unidos, con un mercado tan importante.

### **¿De dónde surgió o cómo empieza la diversificación de su grupo?**

En parte, viene de la época de mi padre. Presidía empresas del sector financiero, industrial, minero y, finalmente, comercial, con la adquisición de El Palacio de Hierro. Yo seguí formando nuevas empresas y diversificando las ya existentes. Por ejemplo, cuando me hacen a mí presidente de Peñoles, en el balance de ese año teníamos 13 millones —de aquel entonces— de pérdida, estábamos en números rojos. Así, reconvertimos Peñoles, tratamos de diversificarnos, pues entonces dependíamos mucho de la plata, cuyo precio tenía muchos años de estar muy bajo, y fundíamos el plomo, subproducto de la plata. Seguimos creciendo en la producción de plata, y hoy somos el primer productor de plata a nivel mundial. Pero también aumentamos nuestra producción de zinc y nos introdujimos en la producción de oro, cobre y en químicos para poderle dar un balance y no depender de solo un metal, para que si su precio se va para abajo, no ponga a la compañía en números rojos.

También mi liderazgo en Peñoles fue producto de la intuición. Mi padre tenía un socio muy importante que era el vicepresidente de Peñoles, y yo pensé incluso que sería el presidente, pero él convenció a los demás consejeros de que debía ser yo y no él. Cuando me hicieron presidente del consejo, Peñoles tenía un director general muy poderoso: era alemán, una persona muy capaz; quizá en ese momento, de los directores generales de las empresas del grupo, era el más capaz, con una gran experiencia en los negocios.

Mi primera reunión con él fue en el Club de Banqueros. Lo invité a comer y lo primero que hizo fue sacarme su contrato de trabajo y me dijo: “Mire, Alberto, éste es el contrato que yo tengo firmado con su padre, que en paz descanse, pero yo quisiera que lo leyera. Como ve, yo dependo directamente del Consejo de Administración, le reporto al Consejo, no necesariamente al presidente”. Al terminar le dije que a partir de ese momento él dependería de mí. El hombre se ponía de todos colores y sabores. ¿Tú te imaginas? Yo, de esa edad, teniendo la responsabilidad, recién entrado y que confrontara a ese señor. Sin embargo, quién sabe de dónde saqué ese instinto; fue probablemente una decisión clave. Si no hubiera sido ese momento, no la hago, porque había muchísimos intereses creados, queriendo jalar para un lado y para otro. Muchos decían que yo no iba a poder con esa responsabilidad.

Otra anécdota es cuando me nombran presidente. Entonces estábamos en un edificio en Reforma, que todavía tenemos, que le llamamos el CREMI, por el Crédito Minero Mercantil. Mi padre tenía la oficina en el piso de hasta arriba, y yo tenía mi oficina en el sexto piso. Todos los antiguos colaboradores de mi padre me decían que me subiera al octavo piso, porque allí era la presidencia: “Para que tengas el poder y la imagen necesaria”. Por una cosa sentimental, no quise ocupar la oficina de mi padre, y allí la dejé tal como mi papá la tenía, inclusive con los papelititos en su escritorio hasta que se deshicieron por el tiempo. Yo les contestaba a mis colaboradores que no por estar en un piso superior me iban a considerar presidente: lo mismo daba el sótano que el sexto piso o el octavo. Esas cosas eran muy naturales en mí, sabía que yo tenía que hacer un esfuerzo personal y no una posición hereditaria, porque esas cosas no se heredan. Inclusive a mis hijos se lo digo: “Ustedes pueden heredar acciones para ser ricos, pero no se puede heredar la profesión”. A veces se piensa que la labor del empresario no es una profesión, sino que se llega allí de forma circunstancial. Y la verdad es que no es así.

Recuerdo en alguna plática con algún consuegro mío, médico, cuando se iba a casar su hija con uno de mis hijos, me decía: “Oye, ayuda a tu hijo, dale más chance. ¿Por qué no lo haces director de El Palacio?”. Entonces le dije: “¿Tú le

heredarías a una hija tu profesión y le dirías: ven entra aquí, agarra el bisturí y opera al paciente?”.

Ése es el problema: se piensa que a una persona con cierta posición en una empresa, el hijo tiene que seguirle allí. Pero la verdad es que no es así; por eso hay tantos tropiezos con las generaciones que siguen, con las sucesiones, porque no necesariamente el hijo, sólo por ser el hijo, tiene el interés o la capacidad o el deseo de ser empresario. Es una profesión como cualquiera otra.

Definitivamente, la capacidad para ser empresario es importante en la vida de los negocios, y se da por circunstancias, pero también por estudio, dedicación y por experiencia, porque lo que sabes hoy no lo sabías ni ayer ni antes. Va uno aprendiendo, haciéndolo y, en mi caso, yo siempre lo he hecho con mucha intensidad, gusto y pasión.

Tuve otra experiencia en Fresnillo, que es otra empresa de éxito del Grupo Bal. En un momento, se me ocurrió hacer una escisión, separar a Fresnillo de Peñoles, para diferenciar lo que son metales preciosos de los metales básicos, pues los metales preciosos se consideran de distinta manera y se valoran distinto en el mercado. Hicimos la escisión e inscribimos a Fresnillo en la Bolsa de Londres: fuimos la primera empresa mexicana en hacerlo y logramos estar allí con mucho éxito. Hoy estamos considerados dentro de las primeras cien empresas registradas en la Bolsa de Londres y con mucha aceptación.

Pero allí surgió un problema desde el inicio, desde el primer *road show*: que dicen los analistas y todos estos inversionistas del mercado que el presidente no debe estar relacionado con la empresa, porque los intereses de los accionistas minoritarios pueden estar en conflicto. Y desde el primer *road show* que hicimos para poner en el mercado nuestras acciones, yo les decía que no entendía su argumento, pues ya que yo estoy relacionado e involucrado con un porcentaje importante de acciones en Peñoles, que es la dueña de Fresnillo, no puedo ver más que alineados mis intereses con los de mis accionistas minoritarios y así ha sido siempre: yo no voy a hacer nunca algo para perjudicar a los accionistas, porque al accionista que más perjudicaría es a mí mismo. Pero aún no los convengo, y en cada asamblea de accionistas que tengo en Londres, me cuestionan eso. Ya en el trato más directo con los inversionistas, he visto una reacción un poco distinta: más que un cuestionamiento a rajatabla, ahora me demuestran interés o curiosidad, y me preguntan que cómo le hago. Allá, piensan que los *golden cuffs* y los *parachutes* son la única forma de alinear a futuro los intereses del director general con el de los accionistas.

Pero nosotros no lo hacemos así en México, por lo menos no en el Grupo Bal: aquí tratamos de pagarle muy bien a la gente y que cada quien compre lo que quiera. Ahora, que si compran acciones del Grupo, bienvenidos, magnifico.

En el pasado nosotros hemos visto que los intereses no necesariamente están tan alineados, y que inclusive cuando el director general o los colaboradores tienen acciones de la empresa, su interés no necesariamente es el interés del accionista. Yo creo que parte de la crisis actual se debe a este fenómeno: la falta de alineación entre el director y sus accionistas: les interesa el crecimiento, el poder, y no necesariamente el crecimiento con productividad para el accionista.

Hoy, por ejemplo, la caída de los precios de los metales fue vertiginosa y van para abajo. De las compañías transnacionales mineras en el mundo, quizá el 50% de ellas han corrido a sus directores generales, precisamente por no estar alineados con los intereses de los accionistas y haberse dedicado a una sobreexpansión en los momentos de auge —precios a todo dar: me diversifico y compro en Australia, en Chile y en Perú y en todos lados—; resulta que al final el ejecutivo lo que quiere es manejar una mayor compañía, mayor poder, mayor sueldo, mayor representación.

Realmente, se ha perdido una de las ventajas que tenía el sistema liberal, capitalista: tener alineados los intereses del accionista minoritario o mayoritario, y el poder del *management*.

Otra cosa importante es el tema de género: yo no tengo nada en contra de las mujeres, al contrario, pero no se puede establecer por decreto que, por ejemplo, en el consejo o en las nóminas deba haber el 25% o el 30% de mujeres. Depende mucho del tipo de actividades. Por ejemplo, nosotros en GNP Seguros tenemos un gran porcentaje de mujeres, creo que más del 50%, ¿pero en la minería? Es diferente.

Hasta hace unos 20 años, una mujer no podía entrar en una mina porque era de mala suerte; en la cultura de los mineros eso era terrible, pensaban que la mina se iba a caer o iba a dejar de producir, que no íbamos a encontrar ya vetas, porque las mujeres traían mala suerte. Hoy tenemos trabajadoras sindicalizadas que andan abajo en los socavones, adentro de los túneles de las minas, manejando equipo pesado. Son unos tigres, mucho mejores que algunos hombres, porque además no se emborrachan y llegan los lunes temprano. Ha sido un exitazo. Pero tuvimos que empezar por quebrar esa superstición.



Yo estoy totalmente de acuerdo en que haya más participación de las mujeres, pero por mérito, no por decreto.

### **¿Cómo nace su interés por la educación, su apoyo a la educación superior a través del ITAM?**

También viene desde mi padre, pues él fundó el ITAM. Mi padre, antes de morir, ya estaba preocupado por el futuro del ITAM, porque él lo fundó con un grupo muy importante de hombres de empresa, industriales, banqueros...

Siendo autodidacta, a él se le ocurrió la idea de crear el ITAM en 1946 y estaba convencido de que la carrera de Economía iba a ser importantísima para el destino de México, una carrera en la que los economistas cada día tuvieran un papel más importante en la dirección de un país. Quería fundar una universidad de libre pensamiento para que el alumno estudiara a Karl Marx, pero también a Adam Smith, y que luego escogiera lo que quisiera. Con esa idea, funda el ITAM.

El ITAM empezaba a dar sus primeros pasos. Pero, en general, los proyectos de educación no dan utilidades económicas de momento, pero sí se necesitaba dinero y dinero y dinero, y mi padre era el que daba más.

Cuando empezó a preocuparse por eso, yo ya estudiaba en el ITAM. Me acuerdo de que le dije: “Papá, el día que los exalumnos puedan manejar el ITAM, eso va a darle permanencia”.

Para esto, los jesuitas y los Legionarios de Cristo, con quienes mi padre tenía buena relación a nivel de los altos jefes, tenían mucho interés en que les cediera el ITAM a ellos, pero, claro, esto iba en contra de la idea de mi padre de crear una universidad de libre pensamiento. No le gustaba, la idea, pero pensaba que podía ser una solución. Hablando sobre esto conmigo, me preguntó: “¿Quién de los exalumnos crees que podrían dirigir el ITAM? Invítame a tres o cuatro alumnos que creas que puedan tener interés en el futuro de su alma máter, para que hable con ellos”.

Invitó a comer a Gustavo Petriccioli, que ya era graduado y profesor del ITAM, a Miguel Mancera, a Plácido Arango y a un servidor, que estábamos en nuestro quinto año de carrera en el ITAM. Nos citó en el Club de Banqueros y nos empezó a preguntar de todo; le contestamos, se acabó la comida y nos dijo: “Ha sido un placer”. Pasaron un mes, dos meses, seis meses. Mis amigos me preguntaban que qué pensaba mi papá, pero yo no sabía nada. No me decía nada. Yo creo que pasó casi un año, y un día mi papá me mandó llamar con su

secretaria: “Quiere Don Raúl que vengan tú, Petriccioli, Mancera y Arango a las 5:00 de la tarde a su oficina para tener una reunión”. Fuimos, esperamos en la sala, nos pasaron a su oficina y nos encontramos con la sorpresa de que estaba lleno de señores consejeros de la Asociación Mexicana de Cultura, la patrocinadora del ITAM.

Nos presentó, nos sentamos en segunda fila alrededor de la mesa del Consejo, y entonces dijo mi padre: “Estamos reunidos aquí porque el Consejo ha acordado nombrarlos a ustedes cuatro como miembros de la junta de Gobierno del ITAM”. Fue un *shock* enorme: desde entonces algunos seguimos allí. Gustavo Petriccioli estuvo allí hasta que se murió, Plácido Arango luego se fue a vivir a España y tuvo que renunciar, Miguel Mancera todavía sigue conmigo allí y tenemos a muchos exalumnos y otros colaboradores del grupo nuestro.

En ese tránsito, efectivamente pasó lo que mi padre se imaginaba: a la hora que él muere, muchos de estos patrocinadores dejaron de tener interés en el tema. Entonces, con mi grupo tomé la responsabilidad de entrarle al ITAM y sacarlo adelante económicamente y administrativamente. Allí también he estado muy presente, muy metido, con la idea de estar, pero no estar, y respetar totalmente la autonomía académica del ITAM, cosa que se hace hasta el día de hoy. Realmente ha tenido un éxito monumental.

De todas las cosas que hago —y todas las hago con gran gusto!—, la del ITAM me da una satisfacción extraordinaria. Mi vocación a favor de la educación es muy grande. Estoy convencido de que la educación es la que marca la diferencia: entre mejor educación tengamos, mejor va a ser este país.

Hay que recordar la parábola de que hay que enseñar a pescar y no darle el pescado al que tiene hambre. Hoy, la educación es la que abre las posibilidades de tener oportunidades más parejas para todo el mundo. Sin embargo, la del ITAM es una educación de élite, así fue fundada y así queremos mantenerla. Si queremos tratar de resolver el problema de la educación masivamente, pierde sentido la vocación que tiene el ITAM de crear líderes con valores, que impulsen al país a ser más justo y próspero para los mexicanos. Hemos tenido presiones de todos los presidentes de México invitándonos a llevar el ITAM a la provincia, y llegamos a la conclusión de que por ahora no, porque perderíamos nuestra excelencia académica.

En el ITAM, lo más importante es la excelencia de la educación. Tenemos muy buenos profesores, algunos extranjeros; tenemos que lograrlo a base de becas. Como le digo a Arturo Fernández, nuestro rector del Instituto: lo que no podemos perder es la calidad académica. Tenemos que estar al máximo nivel.

Hemos tenido un exitazo, el porcentaje de exalumnos exitosos es impresionante, no solamente los de relumbrón que están en el sector público, sino también en el sector privado.

Yo veo la calidad de los estudiantes en que exigen muchísimo. Exigen que vayan los profesores y que den su clase completa; son estudiantes realmente interesados. El que está allí estudiando es al que le interesa estudiar; no le interesa pasársela bien de jovencito, para eso están otras universidades que, desde el punto de vista del plantel físico, tienen muchos más espacios que nosotros y exigen menos al estudiante.

Por cierto, acabamos de comprar el terreno del Hospital Naval, que colinda con el ITAM, y eso nos va a dar la posibilidad de ampliar nuestras instalaciones. Pensamos vender Santa Teresa, otra unidad aparte de nuestra central, para conseguir dineritos y concentrar todo en el ITAM de Río Hondo, pues la separación de los dos planteles no nos ha funcionado bien.

La primera separación que hicimos fue cuando estábamos en Marina Nacional y compramos una casa vieja en la calle de Guadalajara, en la colonia Condesa, para la carrera de Economía, pero tampoco nos funcionó estar separados. Actualmente, la ubicación para el ITAM es importante, porque muchos profesores y alumnos trabajan, y aquí en la Ciudad de México no hemos encontrado una ubicación más adecuada que la actual. Por eso, ahora, con la Naval, vamos a tener suficiente espacio para organizarnos por muchos años. Ya hemos hecho milagros en Río Hondo, nuestra ubicación actual, que les compramos de los jesuitas y que hemos ido mejorando, dándole un ambiente adecuado.

Otro ejemplo de que la insistencia y la tenacidad dan resultado es cuando Arturo entró de rector. Le dije: “Tu primera labor como rector es conseguir el terreno de la Naval”. Como hemos tenido exalumnos itamitas bien colocados en el gobierno, entre ellos, varios secretarios de Hacienda, les pedíamos ayuda. Yo, cada sexenio, comía varias veces con el almirante de la Marina, para ver si lo lográbamos, pero siempre había algún problema por el cual no se podía. Ahora finalmente lo logramos, después de más de 20 años.

El presidente Calderón, siendo egresado de maestría, exalumno nuestro, lo vio con muy buenos ojos: “Este logro va a ser una maravilla para el ITAM”.

Mi afición por la educación es totalmente una convicción, una vivencia: en México y en cualquier parte del mundo, la educación marca la gran diferencia.

**Hay un profesor de Harvard que escribió el libro *¿Cómo mides el éxito?* Es un relato de sus vivencias, porque él ha tenido muchos problemas de salud. Al final de la vida, ¿en qué se basa usted para medir el éxito? ¿Cuáles son sus grandes satisfacciones?**

Mis grandes satisfacciones consisten en ver que lo que uno piensa, o lo que uno sueña inclusive, puede realizarse, porque esa medida nos da la idea de la misión cumplida. Claro que nunca se va a cumplir al 100%. Yo, por ejemplo, estoy convencido de que, a mi “tierna edad”, ya podría estar jubilado, pero mientras tenga salud, no me interesa, porque estoy muy motivado de poder hacer, en la medida de mis pequeñas posibilidades, algo por México y por el Grupo Bal, que considero como mi familia.

Una de las bases fundamentales de *hedge* de competencia de nuestro grupo con la competencia internacional es el factor humano. Tratamos con mucho empeño de ser una familia y que no seamos medidos nada más como productores de billetes o de resultados medidos en el balance. Creo que eso es lo que nos da una ventaja de competencia con las transnacionales.

Te puedo contar una anécdota. Un día, hablando de política, me preguntó Andrés Manuel López Obrador —yo tuve una relación bastante abierta con él cuando era Jefe de Gobierno del Distrito Federal, tanto que él me decía hasta de qué me iba a morir, y yo a él, muy a gusto—: “Yo te admiro, ¿cómo le haces en tus negocios para competir con tantas transnacionales?”. Y yo le dije que el secreto era la gente, tenemos gente hasta de tercera generación; el éxito se basa en nuestra gente, que siente que trabajar en Grupo Bal va más allá de un contrato de trabajo, que somos una familia.

A las personas más cercanas que participan conmigo en la conducción de la presidencia del Grupo Bal, les llamo mis mosqueteros: son cuatro. Con la diversidad de negocios que tenemos en el Grupo, me sería imposible conducir la presidencia sin su colaboración.

Yo fui el creador de este concepto de Grupo Bal, con compañías en campos muy diferentes de actividades, ya que conforme fue creciendo, y yo como presidente de cada compañía, manejar todo resultó bien difícil. Primero se me ocurrió hacer un comité con los directores generales de cada empresa, para que me ayudaran a ver la panorámica de grupo, no nada más de su empresa. No funcionó para nada, porque yo les decía que, al entrar al comité, tenían que quitarse la cachucha de su empresa. Se la quitaban solo momentáneamente, porque realmente estaban pensando en su negocio y en su principal responsabilidad, y nunca logré integrarlos como grupo.

Entonces, creé la figura de director corporativo dentro del Grupo Bal, y éstos son los que realmente me ayudan a manejar la presidencia, con ellos comparto la presidencia: operamos como un cuerpo colegiado, los informo de todo, les pido que se informen de todo, para que todas las decisiones sean de “uno para todos y todos para uno”. Por eso son mis mosqueteros.

Al rector del ITAM, Arturo —con quien me llevo extraordinariamente bien y con quien he hecho una mancuerna sensacional para el ITAM—, empecé a invitarlo a que viniera a los consejos de administración, con la idea de que la academia debe estar cerca de la realidad, y los consejos, la enseñanza de la academia. Lo invité primero a un consejo, luego a dos y luego a todos; después, a los comités ejecutivos que nombra el consejo de administración... Entonces ya Arturo está involucrado en toda la presidencia. Por la relación personal que tengo con él y por lo que aporta, de repente ya es también un mosquetero.

Hoy, con estos cuatro camaradas comparto toda la problemática de la presidencia: allí tenemos un *staff* muy pequeño para manejar esta parte corporativa de las empresas. No hemos querido estar a mucha distancia de la línea de operación. En la organización, el director general depende directamente de mí, el presidente del consejo; pero yo tengo este *staff* conmigo, y como todos son miembros de los consejos y de los comités hay un *link* muy grande de Grupo, vemos por los intereses de todo el Grupo.

Asimismo, creé el comité patrimonial del Grupo Bal: allí tomamos las grandes decisiones de estrategia, para poder colocar los recursos. Participan mis cuatro mosqueteros, un colaborador cuya principal responsabilidad son los intereses del Grupo fuera de México y dos de mis hijos.

Cada empresa es independiente, no tenemos ni siquiera una de tesorería común. Cada director general es responsable de toda su operación. Además, ¿qué tiene que ver Christian Dior —el mundo de la moda— con las minas de zinc o con las finanzas? Son distintos temas, totalmente diferentes. Gracias a esta forma de operar, hemos logrado la integración. Esto es lo que yo llamo un buen medidor: cuando yo veo todas esas cosas realizadas, la verdad me digo que no andamos mal.

Mis colegas luego me insisten en que no vaya a vender. He tenido en mi escritorio unos chequezotes del tamaño del mundo. Uno de mis colaboradores dice que son las operaciones de Mefistófeles, que sólo vienen para tentarme, pero les digo que no se preocupen: “Mientras ustedes me ayuden a ser competitivo, yo no vendo mi interés, yo no soy dueño del 100%”. (Luego también salen las revistas de los hombres millonarios, que me chocan: yo

siento que es la labor más negativa que se puede hacer en el mundo, y no se diga en países en desarrollo, pero bueno... Ésa es otra historia.)

Realmente creo mucho en México. Recientemente hicimos una campaña de El México del Futuro. Se difundieron por *Youtube* unos videos interpretados por niños, por niñitos. Así, antes de la campaña presidencial, durante dos años, hicimos una recolección de opiniones en toda la República mexicana, de diferentes sectores obreros, campesinos, empresarios, académicos, de todo, de cómo veían el México del futuro. No sabes qué cantidad de buena disposición. Logramos más de 13 millones de opiniones, las organizamos por tema y se las entregamos a los cuatro candidatos a la presidencia de la República.

Este México futuro allí está. Acaba de venir un político alemán muy prominente a darnos unas conferencias al Congreso, y dijo que México en 7 años va a ser una de las potencias del mundo. Eso es lo que andamos predicando.

Yo quiero a México, tengo una fe ciega en mi país. Con esta campaña, hice una cena en el edificio antiguo de Minería, para darle mucho sabor mexicano. Invitamos a mucha gente y políticos de los cuatro partidos, precisamente como cierre de campaña para agradecerles a los que habían participado. Siempre que tengo que hablar en público, trato de llevarme mis papelititos escritos, porque se me hace una falta de respeto empezar a querer improvisar. Pero traigo este tema tan en la sangre, que de repente boté los papelititos y empecé a improvisar.

Les decía: “¿Estamos o no estamos de acuerdo en que en el siglo XXI México nace a una nueva vida? Tenemos una alternancia en el poder y tenemos que aprender a manejarnos en todos los sectores del país, pues venimos de muchas décadas de un sistema de un solo partido, el PRI.”

“Somos unos niños recién nacidos, tenemos 12 años de andar en este camino. Para la vida de un país, 10 o 12 años no es nada. Ahorita somos como un niño, un bebé en pañales, pero todo eso va a ir cambiando con una rapidez enorme: en 50 años, los ciudadanos de este país ya nacerán en un México diferente, con un sistema democrático, con un sistema de tecnología distinto. Algo que me da gran optimismo es que tenemos todos los recursos necesarios para ser un país de alto nivel en el mundo y competir. No es un optimismo enajenado: si ustedes lo analizan, tenemos todo.”

“Empezando por el pueblo mexicano, tenemos una creatividad y una inteligencia nata extraordinaria. Tenemos recursos naturales, una geografía espléndida, juntito aquí a los americanos, dos litorales enormes. ¿Qué les estoy yo diciendo? No nos preocupemos; cuando ya no viva ninguno de los que

estamos aquí —algunos nos iremos antes que otros—, entonces México será potencia.”

“Hoy tenemos que convencernos de esto, en lugar de estar llenos de pesimismo como estábamos: nos rasgábamos las vestiduras, todo estaba mal, México era una porquería, el crimen qué horror, si el presidente hace, si el presidente no hace, lo hace mal. En cambio, en las tertulias nunca oigo que digan: ‘Anoche estuve sin dormir, pensando en cómo hacer para mejorar a nuestro país’. No, nada más están esperando el milagro del presidente o de los grandes políticos o de los empresarios.”

“Yo los invito a que hagan algo por México, para acortar esa distancia de 50 años que no es nada, que a lo mejor sean 20, que es menos. Estoy convencido de que vamos a lograrlo.”

Mis palabras fueron seguidas de una ovación que no te imaginas; unos senadores del PRD me dijeron que fuera yo a expresarles estos pensamientos: “No es para tanto; si quieren, me junto con ustedes en *petit comité*”, les dije.

Yo estoy convencido de esto, me mantiene activo y me motiva para seguir trabajando y seguir confiando en nuestro querido México. Yo tengo dos grandes amores: mi familia y México.

También el ITAM, la educación, me da una alegría enorme. Ver cómo el ITAM está colaborando con el desarrollo del país, cómo los exalumnos del ITAM son muy muy exitosos...

El otro día, el rector del ITAM y yo reunimos a todos los senadores itamitas que tenemos en cuatro partidos: PRD, PRI, Verde y PAN. Los invité a un desayuno y les dije: “A ver, ¿qué tenemos en común? Ustedes se agarran de la greña todo el día, todo el día se pelean y tienen unas ideas totalmente diferentes, lo cual está muy bien como partidos políticos, pero, ¿qué nos une? A los que estamos aquí: el ITAM. ¿No podríamos hacer algo como itamitas por los intereses superiores de este país?, ¿no se podría? Para uno, simple ciudadano, es frustrante”.

Yo tengo amigos en todos los partidos y en privado están de acuerdo en el 80% de las cosas, y sin embargo, en los temas importantes, en lo que se ayudaría a que el país progrese más rápidamente, tienen un pleito que parece que nunca se van a poner de acuerdo. Estuvimos reunidos desayunando durante unas 2 horas e hicimos *brainstorming*. Todos salieron entusiasmados por hacer algo por México. Sí, el ITAM nos motiva y nos motiva que el rector nos junte de vez en cuando. Y no tiene que ver con nuestras tendencias o afiliaciones

partidistas, sino poder ver por los intereses superiores de México. Yo creo que, poco a poco, vamos a ser un país de instituciones, que no tengamos que pensar cada sexenio hacia dónde vamos a ir, según quién gane la presidencia.

En Estado Unidos, yo les digo a mis amigos americanos que ellos no tienen de qué preocuparse. Me acuerdo que había un amigo muy pro Bush que estaba preocupado por su reelección, y yo le dije: “Si no gana Bush, ni su mamá se entera, no pasa nada en ese país, porque son las instituciones las que cuentan. Entre los republicanos y los demócratas tendrán ideas diferentes y se dan hasta con la cubeta, pero institucionalmente no pasa nada”. Eso es lo que tenemos que ir desarrollando en México.

### **¿Cómo han afectado en sus negocios los cambios de políticas, de ordenamientos, de reglamentos?**

Ha pasado de todo; ha habido un cambio enorme, aunque paulatino. Hemos pasado de ser un país totalmente cerrado en su economía y protegido, después de la Segunda Guerra Mundial, a lo que vivimos ahora, que estamos totalmente abiertos y en los cuatro costados, exageradamente abiertos en algunos casos. La adaptación de las empresas mexicanas y del sector privado han sido verdaderamente extraordinarios. Hemos pasado crisis muy fuertes: hasta nos llamaron mundialmente la “crisis del tequila”, por la gran influencia que tuvo en el mundo ese periodo. La manera como se han resuelto las crisis, siempre gracias a México, ha sido la capacidad de respuesta del país. Por ejemplo, durante la última crisis, el gobierno tuvo el talento y el poder de negociar con el propio Washington para que nos echaran una manita, pero también la ciudadanía respondió aquí.

En el sector empresarial, a pesar de todas estas crisis, la mayor parte de quienes estamos en el sector privado aquí seguimos, nada de que yo ya me voy porque esto se está poniendo *ugly*. Todo eso es México: yo lo veo con un optimismo extraordinario y, claro, nuestras empresas se han tenido que ir adaptando a esos distintos cambios, algunos muy radicales, muy violentos.

Un ejemplo más, en mi caso, fue la estatización de los bancos: para nosotros fue un golpe verdaderamente mortal, además de que no nos los imaginábamos, nadie se las olía siquiera. Nos vino como un relámpago ese primero de septiembre en el que el presidente López Portillo nacionalizó la banca. Fue una cosa terrible y aquí seguimos... Para nosotros fue un *shock* terrible, pues el banco era una parte muy importante de nuestro grupo, tanto desde el punto de vista económico como emocional y tradicional, de su origen.



## ¿Ya nunca quiso volver a entrar al sector de bancos?

Entré con Eugenio Garza Lagüera para privatizar Bancomer. Pero en ese momento de la privatización, estuve estudiando y vi que iba a ser un mal negocio. Pensé que, por los precios que se estaban manejando, no iba a ser posible tener éxito y era un conflicto entre la parte fundamental del negocio *per se* y la parte emotiva.

Recuperar un banco, ya fuera el mío u otro, era una motivación muy grande; sin embargo, un ejercicio que hago en mi vida cuando tengo grandes determinaciones que tomar —y éste era el caso— es que me aílo. Me fui a mi rancho, puse los pros y los contras por escrito, y cuando me puse a analizar las dos listas que lucían muy parecidas en tamaño, me dije: “Ahora, échales ojo desde el punto de vista del ego”. Entonces, la de pros se me hizo chiquita, y me di cuenta de que había mucha más parte negativa que positiva. Así, decidí participar, pero con el grupo de Eugenio que me había invitado y no como cabeza de grupo. Antes me había invitado el grupo de Senderos cuando iban a tratar de privatizar Banamex; allí estuve con ellos, pero perdimos contra Roberto Hernández. Entonces, Eugenio —que ya era mi socio en la cerveza— me convenció de que fuéramos por Bancomer.

Todavía hoy sigo como consejero del BBVA Bancomer. Allí también me llevé un disgusto enorme por haber tenido que vender a los españoles, a pesar de que yo di mi opinión. Pero Eugenio pensaba, con razón, que necesitaba capitalizarse el banco, que la competencia estaba muy dura, y bueno, tuvimos que vender, contra todo el estado de ánimo de lo que hubiéramos querido hacer.

Mi padre fue fundador de Bancomer, mi primera chamba fue en Bancomer, así es que yo le tengo mucho cariño. Cuando vinieron los españoles, ya teniendo la mayoría, lo primero que querían era quitarle el nombre y que nada más se llamara BBVA México. Les dije que era un error terrible: Bancomer es una *franchise* extraordinaria para este país, habría sido un absurdo, a BBVA no lo conocía ni su madre aquí en México. (Perdón, pero es una expresión muy usada en México.) A los dos días de la junta de consejo, me habló el presidente de España a nivel global para decirme que le habían contado mi punto de vista, que lo estaban tomando en cuenta, que probablemente tenía yo razón. A la siguiente junta nos dijeron que ya habían aceptado que se llamara BBVA-Bancomer. Después, quisieron cambiar el color para identificar el azul en vez del verde: el colorcito sí se lo cargaron; pues ni modo.

Éste es otro ejemplo de que mi decisión de no encabezar la privatización de un banco fue acertada. La mayoría de los bancos privatizados entonces fueron un fracaso financiero para los accionistas. Sin embargo, los españoles nos invitaron a que siguiéramos en el consejo; yo allí sigo y continúo dando mi punto de vista, muy abierto.

Son cosas en las que creo profundamente y participo con toda mi pasión. Éste es un relato un poco rápido de mi experiencia empresarial.

**¿De qué cosas que usted ha pensado, ha decidido o han pasado se arrepiente?**

No sé... Pienso que muchas posibles oportunidades se me fueron, pero no me arrepiento, gracias a Dios, porque creo que mis angelitos de la guarda me protegieron; quizá si me hubiera metido, quién sabe cómo me habría ido. Tal vez en otras habría tenido éxito, pero no lo sé.

Creo que cada decisión coyuntural es la que me pareció la más adecuada, y por eso, los procesos para tomar una decisión tienen que ser bien profundos y cuidadosos, nunca tomados con base en el ego. Yo siempre digo que hay que controlar el ego; sin él no podríamos vivir lo seres humanos, es parte de nuestro ser, pero hay que traerlo con las riendas cortas, hablando en términos de equitación: al caballito con las riendas cortas siempre puedes soltárselas para que se eche a correr, aunque se desboque.

No hay que apapachar al ego ni darle de comer tan bien; hay que tenerlo restringidito. Yo les digo a mis colaboradores y a mis hijos: el ego lo tenemos todos, pero hay que tratar de controlarlo. En estas decisiones de negocio, si te dejas llevar por el ego, sientes que eres la quintaesencia del arte, que todo lo que tú piensas es la verdad y que todos los demás están equivocados: allí es cuando te equivocas.

**¿Es otra de las razones para tener un grupo que le ayude a tomar las decisiones?**

Es vital. Uno no debe aislarse. Otra cosa que a mí me ha ayudado mucho es estar en contacto con el ITAM, estar cerca de los jóvenes, a través de la rectoría, de la junta de gobierno. No es que yo dé clases, aunque me habría encantado, pero nunca pude hacerlo. Sin embargo, sé cómo piensan los chavos y la evolución de la juventud. Eso también me ha ayudado mucho.

Tener a mis mosqueteros es vital y, literalmente, así son: mis mosqueteros. De niño —te digo que soy muy imaginativo—, yo me sentía D'Artagnan, estaba

seguro de que era D'Artagnan o el Zorro. Cuando empiezo a nombrar mosqueteros a alguno de mis colaboradores muy cercanos, es porque siento esa unidad y esa forma de participar con ellos toda mi vida de negocios, y también algunos aspectos de nuestras vidas personales.

Los empecé a llamar mosqueteros a ellos, en privado; pero un día, no sé cuándo ni en dónde, decidí hacerlo oficial en el Grupo: empecé a hacer memorandos y todo como los mosqueteros, al grado que un día les dije a mis mosqueteros que por qué no nos disfrazábamos de mosqueteros para ir a la posada anual: después cambiamos de opinión...

Pienso que compartir las decisiones es un mensaje para toda la organización del Grupo Bal; dejar en claro que no soy yo nada más quien decide, que tengo un grupo de gente que colabora conmigo, que comparte conmigo las decisiones y que es su responsabilidad igual que la mía.

Cada uno de nosotros solo no tendría el mismo éxito que los cinco juntos para resolver algún problema. Aparte, en este grupo, en la cúspide, manejar tan diferentes industrias y quehaceres económicos, desde saber de la moda hasta las minas, son mundos totalmente diferentes y, por lo tanto, no es fácil. Compartimos todo cuanto tenemos que decidir. Eso enriquece mucho el poder de decisión y de ver las cosas con objetividad: aquí, insisto, el ego hay que controlarlo.

Uno también debe sentirse feliz con lo que hace. Es importantísimo estar contento con uno mismo, y siendo egoísta, se logra: si somos egoístas y somos felices, vamos a hacer feliz a todo el mundo, a todos lo que dependen directa o indirectamente de uno.

Un día, en una reunión con alumnos del ITAM, pronuncié un discurso en el que les decía, fraseando un poema de Amado Nervo, lo que es llegar feliz al final de la vida. Amado Nervo decía: “¡Vida, nada me debes! ¡Vida, estamos en paz!”. Si puede uno llegar al cenit de la vida y sentirte así, qué maravilla. Otra parte muy importante en mi relación con la gente es no solamente saber qué piensa, sino qué siente.

### **Entonces, no tiene planes de retiro...**

Para nada, bueno, tengo un plan estructurado para mi sucesión, inclusive en mi testamento. Sobre todo porque, si me retiro de sorpresa, que no pase aquí nada. Pero yo, así por voluntad, mientras esté bien de salud, no me apetece nada retirarme. Creo que me pasaría un año a todo dar, haciendo cosas que no

he podido hacer. Tengo diez mil intereses, no creas que nada más me interesan los negocios, que soy *workaholic*, ¡no, qué va! Me interesan mil cosas: los toros, el campo, la cacería, la música, el mar, el arte. Me pasaría un añito muy a gusto, pero después, ¿qué voy a hacer allí, sentado en mi casita? Además, mi mujer me daría una patada: “¡Ya quítate de aquí!”. Me siento muy realizado, vengo a mi oficina con gusto, con gran alegría.

Como les digo a mis colegas, el día que yo diga: “Allí viene Rafael MacGregor — por decir un ejemplo—, qué horror”, ya se arruinó la cosa. En cambio, veo a Rafa y digo: “Rafa, venga para acá, ¿qué hay?, ¿qué me cuenta?, ¿cómo vamos en esto?”. Y me divierto, tengo un auténtico interés en todo.

Eso me hace sentirme mejor. La gente de fuera, inclusive los analistas del mundo de los negocios, me ven como un bicho raro y yo lo acepto. Como les digo: soy una especie en extinción, de acuerdo, pero mientras pueda como estoy, muy motivado, con muchas pilas, todavía aguanto muchos traqueteos y juntas. Esta semana pasada tuvimos, en una semana, todas las juntas de consejo, comités y las asambleas de accionistas del año. Llego a tener ocho juntas de distintas cosas en un día.

Mis colegas me preguntan cómo le hago: ¡pues yo las presido, ni modo que me duerma! Ellos dicen que a veces se desconectan, porque hay reuniones de 8 o 10 horas, y yo les digo: “Ustedes se pueden dar ese lujo; yo, no”. Pero más que nada porque me interesa, lo veo con mucha alegría, con mucha dedicación, soy intenso, inclusive en mis *hobbies* yo me meto al tema y me gusta aprender y saber de qué se trata.

### **¿De cuál de las empresas se siente más orgulloso?**

De todas. Desde un punto de vista muy sentimental, el ITAM es lo que más me motiva, porque siento que estamos logrando cosas muy importantes para México. Todas las demás, en otra medida, porque no abarca tanto, pero también creo que estamos haciendo cosas muy buenas en todas las empresas: entre otras, darles trabajo a cuarenta y tantas mil gentes, que son la nómina del Grupo, más los indirectos. Es una maravilla.

Si me ves en Peñoles, me meto a los socavones y estoy feliz con mi casco y mi linterna; ando allí y me siento minero. Inclusive en el pasado iba yo a las explosiones, porque me gustaba sentir la emoción. Eso de la minería es una cosa apasionante, porque uno ve los productos ya aquí arriba, pero ir allá a la tierra, explorar y extraer... Esos productos son parte de la vida económica del mundo, la gente no se da cuenta de lo que significa la minería.

Estoy en la minería y me siento como pez en el agua. Y estoy en el Palacio de Hierro y me siento Christian Dior, o mejor todavía: yo digo que Christian Dior es totalmente Palacio, y lo vivo y lo veo con un entusiasmo. En mis tiendas, me meto hasta el último rincón, y yo diseño dónde va a ser el departamento de damas, de zapatos, los colores, los materiales. Cuando lo ves realizado, es muy emocionante. Si estoy en la parte financiera, lo mismo, me interesa muchísimo, aunque la parte de finanzas es la menos tangible, pero es apasionante.

En cada una de las empresas en la que estoy, me siento como si fuera la mejor en ese momento, me posesiono del tema. Por supuesto, la variedad también me mantiene muy divertido.