



VOL: AÑO 4, NUMERO 9

FECHA: ENERO-ABRIL 1989

TEMA: DESDE LA HISTORIA: Estudios sobre clases y movimientos sociales en México

TITULO: **Promoción inmobiliaria en la ciudad de México (1920-1940) el caso de la colonia Anzures**

AUTOR: *Priscilla Connolly* [*]

SECCION: Artículos

TEXTO

1. Introducción

Mucho se habla sobre la especulación inmobiliaria y de los pingües negocios de los fraccionadores. Los investigadores sociales han derramado buena cantidad de tinta en denunciar el problema de la renta de la tierra; el suelo se considera como "recurso estratégico para el desarrollo urbano" (Iracheta 1984). Poco se conoce, sin embargo, de las dimensiones reales y la lógica funcional de las operaciones en bienes raíces. Raras veces se presenta la oportunidad de investigar con lujo de detalle a las compañías inmobiliarias. Estas por sí suelen ser difíciles de identificar, más aún el origen y magnitud de sus ganancias, las cuales no siempre obedecen a procesos racionales ni se apegan a las buenas costumbres.

El presente trabajo resulta de una oportunidad excepcional de estudiar a profundidad el negocio de un fraccionamiento en la ciudad de México: la colonia Anzures, cuya primera sección fue promovida entre 1920 y 1941 por una compañía británica. La Anzures Land Co. fue propiedad de la Whitehall Securities Corporation, empresa holding, a su vez perteneciente la S. Pearson & Son. Esta última había crecido a dimensiones transnacionales, gracias a las ganancias obtenidas por contratos de obras realizadas para el gobierno de Porfirio Díaz y, luego, al petróleo extraído en México por su filial, la Compañía El Aguila, hasta su venta a la Royal Dutch Shell en 1918. El protagonista de estas empresas, Weetman Dickenson Pearson (el primer Lord Cowdray), fue acusado por sus rivales norteamericanos de haber sacado la mayor cantidad de dinero de México, después de Cortés.

La colonia Anzures fue el último negocio que la Pearson emprendió en México. Los otros intereses que sostenía en este país eran más bien remanentes de la época prerevolucionaria: las compañías eléctricas en el Estado de Veracruz, vendidas a una empresa norteamericana en 1929; la propiedad de extensas tierras potencialmente petrolíferas en el Istmo de Tehuantepec, expropiadas en 1938; y la línea de ferrocarril entre Veracruz y Alvarado, también expropiada en la década de los treinta. De hecho, comparado con los enormes intereses económicos anteriormente creados por W.D. Pearson en este México, el negocio de la Anzures resulta prácticamente irrelevante; para los años veinte, S. Pearson & Son y sus filiales ya tenía negocios diversificados en los cinco continentes del mundo. Tampoco pesa la Anzures Land Co. en las relaciones diplomáticas entre México y Gran Bretaña, como lo había hecho en su momento El Aguila. En todo caso, la influencia de Inglaterra en los asuntos mexicanos se había aminorado considerablemente. Por otra parte, la colonia Anzures no se destaca como caso notable

en tanto operación inmobiliaria; no es muy grande, ni dejó ganancias excepcionales, ni tampoco constituye un ejemplo típico de un fraccionamiento de la época, justamente porque fue promovido por extranjeros.

La relevancia del caso reside esencialmente en la riqueza de la fuente principal sobre el mismo. El archivo de la Compañía Pearson, en custodia del Museo de Ciencias en Londres, contiene -entre otras cosas -toda la correspondencia, informes trimestrales, estados financieros y contables detallados (en pesos y en libras), minutas de las juntas semestrales del consejo directivo, planos, estudios de mercado, escrituras, convenios y otros documentos relativos a la Anzures Land Company. La información abarca un lapso que va desde antes de la adquisición de la Anzures por la Whitehall Securities Co., en 1920, hasta su disolución en 1948. Salvo donde se especifique otra fuente o referencia, toda la información manejada en el presente trabajo proviene de las cajas "E" del mencionado archivo.

El análisis de los datos recopilados permite llegar a algunas conclusiones sobre diversos aspectos de esta promoción inmobiliaria. En particular, arroja luz sobre la forma de organización interna de la compañía y su articulación con la empresa matriz, las estrategias adoptadas frente al mercado de bienes raíces, el papel de las relaciones con el estado, la lógica económica de las ganancias, su magnitud y origen. Sería absurdo pretender, de antemano, que estas conclusiones sean generalizables al nivel de todo el sector inmobiliario, ni siquiera en relación con las pautas vigentes en aquella época; ya se descartó la colonia Anzures como "caso típico". Empero, del estudio de este caso se derivan algunos planteamientos que, en el plano hipotético por lo menos, pueden servir de base para indagaciones futuras y para ampliar la discusión sobre diversos aspectos de la propiedad y del negocio de bienes raíces.

Independientemente de sus alcances teóricos, otro objetivo de este trabajo es poner a disposición del lector algunos elementos empíricos que, a nuestro juicio, pueden ser de utilidad para investigaciones posteriores sobre la cuestión inmobiliaria: ya sea por los datos mismos, como base de información comparativa, o bien, por su modo de procesamiento. Por esta razón, como complemento de los indicadores manejados a lo largo del texto, se anexan varios cuadros y gráficas que proporcionan una visión más completa de las tendencias empíricas identificadas.

2. Antecedentes y datos generales de la colonia Anzures

S. Pearson & Son no era la primera compañía extranjera en adueñarse de los terrenos pertenecientes al ex-rancho de Anzures. Los antecedentes de esta propiedad ejemplifican muy bien cómo, en los primeros años del siglo, las bienes raíces en México cambiaron de manos entre extranjeros mediante operaciones efectuadas en Londres o Nueva York.

La primera noticia con la que se cuenta es un contrato de préstamo hipotecario celebrado en Nueva York en 1895: la Farmers Loan & Trust Co. otorgó un préstamo de 750 mil pesos oro americano a la Mexican National Exposition & Land Co., avalado por la emisión de 750 bonos hipotecarios de mil pesos cada uno, con garantía sobre el título de los terrenos del rancho Anzures y anexos. Seis años después, en 1901, la compañía Werner, Beit & Co., con sede en Londres, y el Gobierno Federal Mexicano, representado por su ministro de hacienda, José Ives Limantour, suscribieron un convenio con el fin de adquirir conjuntamente la propiedad de Anzures, mediante la compra de los bonos hipotecarios emitidos por la mencionada Mexican National Exposición & Land Co. El proyecto se complicó cuando, en 1904, la Farmers Trust ganó una demanda contra la Mexican National por la liquidación de su préstamo más los intereses acumulados durante los nueve años interinos. Pero, al sacarse a remate público, conforme con los dictados del juicio, el

Supremo Gobierno se presentó como único postor y adquirió la propiedad por la suma de \$ 473,615.65 pesos.

En 1905 se finiquitó el convenio entre la Werner Beit y el Gobierno Mexicano, quedando éste último con unas 150 hectáreas destinadas a terminar el proyecto de Limantour para ampliar y embellecer el Bosque de Chapultepec. En efecto, esta porción del ex-rancho de Anzures comprende todo el bosque al norte de la Gran Avenida, incluyendo el lago grande y la extensión del Paseo de la Reforma; obras que se concluyeron entre 1908 y 1909 (véase el plano anexo). En el sitio del rancho se construyó el Club Automovilístico, ahora la Casa del Lago. Por su parte, a la Werner Beit le correspondió una superficie de 64.2 hectáreas, ubicada entre las calzadas "de Tacuba" o "de Popotla" (actualmente Av. Mariano Escobedo) y "la Verónica" (Av. Melchor Ocampo). El monto total desembolsado por la compañía fue \$ 483,277.40, correspondiente a la mitad del costo total de la operación.

En 1912, con el fin de adquirir estos terrenos de la Werner Beit, otra compañía inglesa, la Central Mining & Investment Co. constituyó en Londres la Anzures Land Co., con la emisión autorizada de 60,000 acciones con valor de una libra esterlina cada una. De éstas, sólo 50,000 fueron pagadas; es decir, el precio de venta de la propiedad fue de aproximadamente \$500,000 pesos mexicanos.

Cuando la Central Mining & Investment volvió a vender la misma propiedad a S. Pearson & Son en 1920, la transacción no tomó la forma de compra-venta de terreno -que habría requerido el pago del impuesto correspondiente y, por demás, habría violado el artículo 27 constitucional- sino de traspaso de acciones de una compañía a otra, ambas británicas. En ocho años no había variado el precio; la Pearson, a través de su filial la Whitehall Securities Corp., adquirió a la par en libras las 57,500 acciones pagadas de la Anzures Land Co. (las 50,000 originales, más otras 7,500 para cubrir gastos varios) y, en 1921, desembolsó las 2,500 libras adicionales para completar el capital accionario autorizado.

La promoción inmobiliaria no figuraba entre los muy diversificados intereses económicos de la compañía Pearson alrededor de 1920. El motivo principal por la compra de la Anzures Land Co. fue de otra índole: el establecimiento de un hospital "para beneficiar a la colonia británica residente en México... sin dejar de prestar atención médica a personas de otras nacionalidades". Para la construcción y gastos operacionales de este "Hospital Inglés", Lord Cowdray (W.D. Pearson) resolvió donar la suma de cien mil libras. Al enterarse de estas intenciones, los representantes de la Central Mining le ofrecieron los terrenos de la Anzures Land Co. No querían vender una fracción de la propiedad, y la extensión del terreno excedía por mucho los requerimientos del hospital. Por esta razón, así como por la cercanía del notorio barrio de Santa. Julia, el entonces director de la Pearson, Clive Pearson, segundo hijo de Lord Cowdray, al principio se mostró renuente a comprar los terrenos. Al mismo tiempo, a juzgar por la densidad de la correspondencia entre México y Whitehall de octubre de 1919 a agosto de 1920, C. Pearson se mantuvo informado sobre el asunto. De hecho, la clara diferencia mostrada por los demás empresarios británicos con intereses en México hacia los Pearson en relación con la Anzures, es indicativa de la hegemonía que éstos todavía ejercían en el medio. Finalmente, en octubre de 1920, y con la bendición de Lord Cowdray, la Pearson compró los terrenos de la Anzures; en términos de un memorando sobre el caso, "para el hospital y para especular".

LOCALIZACION DEL RANCHO DE ANZURES Y DE LA COLONIA DEL MISMO NOMBRE

Dos años después, en 1922, los 29,950 metros cuadrados correspondientes al sitio hoy ocupado por el Hotel Camino Real se alquilaron leasehold a la Cowdray Hospital

Association, bajo un contrato de 99 años con opción a compra, y mediante el pago inicial de \$ 50,000 pesos oro y un alquiler anual de un peso. Este forma de contrato, común en Inglaterra, permitió otra vez esquivar el artículo 27 constitucional, según el cual una compañía extranjera no podía adquirir bienes raíces; problema que se había evitado en la adquisición de la Anzures Land Co., en la medida en que, en ese caso, se trataba de la venta de acciones de una compañía extranjera a otra.

3. Descripción general de la colonia Anzures y su desarrollo cronológico dentro del contexto nacional

Una vez tomada la decisión de comprar el terreno, los directores de la Pearson esbozaron su estrategia para la creación y venta de la colonia Anzures; estrategia que, a grandes rasgos, se cumplió al cabo de veinte años. En esencia, se trataba de desarrollar una zona residencial de alta categoría en la tercera parte del terreno, con miras a cosechar ganancias especulativas a largo plazo por la venta de las dos terceras partes restantes. Si bien no se preveían réditos significativos durante los primeros años de operación, los ingresos por la venta de lotes debían ser suficientes para cubrir los gastos realizados, con un remanente que se convertiría en el capital de inversión en la próxima etapa. Este mismo principio se aplicó, inclusive, en el fraccionamiento y venta de la primera sección; las inversiones en infraestructura y vialidad se harían paulatinamente, manzana por manzana, de acuerdo con el ritmo de las ventas.

La división del terreno en dos secciones obedeció, además, a sus condiciones naturales y administrativas. Hasta la abolición de los ayuntamientos en el Distrito Federal y la creación del Departamento Central en 1929, el terreno de la Anzures se ubicaba en dos entidades municipales: la Ciudad de México y Tacuba. La línea divisoria entre ambas secciones la constituía el Río de los Morales (aproximadamente por donde se sitúa la actual calle de Darwin). Otro cauce temporalero, el Río San Joaquín, atravesaba la sección de Tacuba que, además, colindaba con el Río Consulado. Para evitar el alto costo de entubar tantos ríos, así como para facilitar la obtención de licencias y permisos, era natural, entonces, limitar la urbanización inicial a la sección situada en la ciudad de México y especular con la sección de Tacuba. Por otra parte, las primeras manzanas de la colonia podían resultar más atractivas para una zona residencial, no sólo por la cercanía del Paseo de la Reforma y Chapultepec, sino también por la relativa lejanía del barrio de Santa Julia. (Véase el plano anexo.)

El desarrollo de la colonia Anzures puede evaluarse a través del ritmo de las ventas. La Gráfica no. 1 representa los metros cuadrados acumulados de lotes urbanizados vendidos en la primera sección, de 1920 a 1940, fecha en que se concluyó la venta de los últimos lotes. Se pueden distinguir varias etapas en el proceso. Durante la primera, de 1920 a 1925, no se vendió lote alguno; este lapso se dedicó a poner en marcha la oficina local, proyectar la colonia y obtener los permisos necesarios. Después de tres años de un éxito relativo en las ventas, éstas se vieron prácticamente estancadas durante los siete años siguientes. En realidad, el despegue definitivo de la colonia no empezó sino hasta 1933; entre 1934 y 1940, se vendió el 83% de la superficie de los lotes urbanizados.

Ya concluida la comercialización de la primera sección, en 1941 se vendió al contado, sin urbanizarse, la totalidad de la segunda sección llamada "de Tacuba". Así se cumplió con el plan especulativo a lo largo plazo. La compradora y promotora de lo que sería la Colonia Nueva Anzures fue la "Fraccionadora y Constructora Anzures S.A.", empresa perteneciente al poderoso grupo financiero encabezado por el Sr. Raúl Bailleres. Por su parte, la Anzures Land Co. mantuvo su oficina en México hasta cobrar el último pago pendiente, en 1947. Finalmente, la compañía se liquidó en 1948, de acuerdo con la legislación británica.

El contexto Económico

La clara periodización en el desarrollo de la colonia Anzures evidentemente se relaciona de alguna manera con el contexto económico y político en México y, sobre todo, con las implicaciones de este contexto para el mercado inmobiliario local. En este sentido, los dos períodos de auge en las ventas coinciden notablemente con los escasos momentos de crecimiento del producto interno bruto que se registran a lo largo de las dos décadas posrevolucionarias: los años 1926, 1927 y, después de los efectos de la depresión mundial, de 1934 a 1939 (S.P.P. 1985, 311). En todos los demás años, la economía mexicana se encontraba en franco receso, al igual que las ventas de lotes en la colonia Anzures.

Un factor importante que dificultaba todas las operaciones de crédito, incluidas las ventas a plazos de bienes inmuebles, era el desorden monetario vigente hasta mediados de la década de los treinta. En especial, el apego "ficticio" al patrón oro a partir de 1918 -con las constantes devaluaciones de las monedas de plata- (Iturriaga de la Fuente 1976, 113; Meyer, L. 1978, 70) hacía poco atractivo contraer deudas que obligatoriamente se cotizaban en oro. (Sería algo parecido a tener deudas en dólares, hoy en día.) Esta situación se remedió en julio de 1931, cuando se desmonetarizó el oro y se adoptó el patrón plata, con lo que ya se podía liquidar deudas en pesos plata. Sin embargo, no fue sino hasta 1933-1934 cuando se logró estabilizar la situación monetario en México, debido a factores tanto externos como a la mejoría general económica en el país (Meyer, L. 1978, 73). Tal estabilización se logró gracias a una relativa sub-valoración del peso durante los dos años después de su fijación, en diciembre de 1933, a 3.6 por dólar (Torres Gaytán 1980, 22; Cárdenas 1987, 59). Lo anterior no sólo favoreció las exportaciones, sino también probablemente estimuló la inversión en México; entre otras cosas, en bienes raíces. Otros factores económicos, tales como las tasa de inflación y los cambios en la paridad cambiaria posteriores a 1936, parecen tener poca influencia en este negocio inmobiliario (gráfica 2).

En todo caso, más que la situación económica, en general, el aspecto relevante desde el punto de vista de la venta de lotes en la colonia Anzures, era el aumento del poder adquisitivo de un sector específico de la población: los habitantes potenciales de una nueva zona residencial con pretensiones de exclusividad. Es lógico suponer que tal tipo de población pudiera provenir de las nuevas capas dirigentes surgidas de la contienda revolucionaria; en especial, la élite política y la alta burocracia. A propósito de este supuesto, es interesante hacer mención de algunos de los clientes de la Anzures Land Co. en los momentos iniciales de su desarrollo.

Los Primeros Residentes de la colonia Anzures

Una cartera de clientes distinguidos era lo más deseada, no sólo para garantizar el carácter residencial de la colonia, sino también, en el caso de miembros de la alta dirigencia política, para facilitar las negociaciones con el gobierno mexicano. Tal actitud se manifiesta de parte de la dirección de la Anzures desde 1921, cuando la esposa de Adolfo de la Huerta (entonces Secretario de Hacienda) se mostró interesada en adquirir lotes en la futura colonia. La solicitud se comenta en los términos más positivos en el informe anual de la compañía porque "su marido podría ser de gran utilidad en el desarrollo del fraccionamiento". Ningún trato llegó a arreglarse con de la Huerta antes de que éste se levantara en armas en contra del gobierno obregonista, en diciembre de 1923. En su lugar, se presentó otro cliente, todavía más distinguido, entre los primeros compradores en la Colonia Anzures. En marzo de 1926, el Presidente Calles adquirió cuatro lotes con un total de 2,537 m²., situados en la esquina de lo que ahora es la Avenida Mariano

Escobedo con la calle Tolstoi. Esta superficie representaba el 33% de todos los lotes vendidos hasta esa fecha. Aunque Calles no era muy puntual en la liquidación de sus adeudos, su presencia en la colonia acarreó beneficios para la Anzures Land Co.; entre otras cosas por la suntuosa residencia de estilo californiano construida por el mandatario.

A principios de 1933, poco antes del despegue definitivo de la Colonia Anzures, otro notable adquiriente de un lote fue Aarón Saenz. De hecho, el arreglo logrado con el entonces Jefe del Departamento del Distrito Federal es el ejemplo más claro del intercambio de un ventajoso precio de compra por un trato favorable en las negociaciones con las autoridades; trato que, como se verá después, no se cumplió en los hechos.

Los clientes distinguidos de la Anzures Land Co. no se limitan a la clase política; también figuran entre los compradores consentidos, empresarios nacionales y extranjeros. Por ejemplo, el Sr. Henri Jonanen, gerente de la mina "Dos Estrellas" consiguió un muy buen precio en la compra de 1,513.6 m²., en cuatro lotes, bajo la condición de que construyera, en el lapso de un año, una residencia grande con edificios separados para la servidumbre, cochero, invernadero, cancha de tenis, y alberca; todo con su propio pozo artesiano.

No obstante los ejemplos anteriores, el afán de imprimir a la colonia un tono residencial exclusivo no fue, en todo momento, compatible con la realidad del mercado. De hecho, el tamaño de los lotes originales, 700 m²., en promedio, resultó demasiado grande para atraer al número deseado de compradores. Por lo tanto, en muchas ocasiones, el criterio de exclusividad cedió ante las conveniencias de lograr mayores ventas, sobre todo cuando se presentaba la posibilidad de que éstas fueran al contado. Así, muchos lotes se subdividieron según las necesidades y posibilidades económicas de cada cliente. En el plano de lotificación de la colonia dibujado en 1933, es notable la gran variación en el tamaño de los lotes, con un predominio de los de 337 y 488 m². Sintomática del proceso de densificación entre 1933 y 1934 es la venta de algunos lotes a la Dirección de Pensiones Civiles para empleados públicos; tales ventas fueron realizadas al contado, ya que la misma Pensiones Civiles se encargó de otorgar el financiamiento a los adquirientes finales [1].

Lo anterior parece indicar que el éxito de las ventas dependía no sólo del clima económico y político del país, sino también de la estrategia de ventas y, en general, de la atención prestada al asunto de la Colonia Anzures por los directores de la compañía matriz, la S. Pearson & Co. En este sentido, es notable que las fechas claves para la puesta en marcha de nuevos programas para el desarrollo de la Anzures - 1926 y 1933 - coinciden con dos hitos de aquella empresa: la muerte, en 1926, de W.D. Pearson, el primer Lord Cowdray y fundador efectivo de la dinastía y, en 1933, la de su hijo mayor y sucesor. Ambos momentos marcaron reajustes en la dirección de las diversas empresas en propiedad de la familia, incluida la Anzures [2].

En el inciso siguiente, se analizan con algún detalle el modo de operación de la Anzures Land Co., sus relaciones tanto con la empresa matriz como con el contexto mexicano y sus estrategias de comercialización dentro del mercado inmobiliario de la Ciudad de México.

4. La gestión de la Anzures Land Co.

Como toda empresa, la Anzures Land Co. se administraba por una junta directiva. Como toda empresa filial de la Pearson, el control real y formal, personificado en el Director, quedaba en manos del Lord Cowdray vigente, o uno de sus hijos. El resto de la junta directiva se integraba por cuatro fieles servidores de las empresas Pearson, en Londres, más otros tres o cuatro personas radicadas en México. De éstas, sólo dos eran

mexicanos: los dos abogados de la compañía (los licenciados Luis Riba y Salvador. M. Cancino) quienes tenían poderes de representación legal. Los demás integrantes locales de la junta directiva eran británicos, empleados o ex-empleados de la misma compañía Pearson. Uno de éstos generalmente fungía como secretario del comité administrativo local u ocupaba uno de los puntos de gerente local. El otro gerente local era un mexicano: el ingeniero responsable de la elaboración de los planos, los estudios de mercado y la tramitación de los de permisos. (Desde 1925, hasta su muerte en 1938, este ingeniero era Angel Peimbert). Con la excepción de éste último y, eventualmente del agente de ventas en turno, el comité administrativo local de la Anzures Land Co. estaba integrado exclusivamente por británicos residentes en México. Este comité, sin embargo, no tenía poder de decisión alguna; formulaba las propuestas y sugerencias para su aprobación en Londres. Es sorprendente, de hecho, la densidad -y la relativa velocidad- de la correspondencia entre el secretario del comité local en México y el secretario de la junta directiva en Londres, a propósito de la autorización de especificaciones pormenorizadas de las obras, o del trato individual con tal o cual cliente. No era nada descomunal el envío de telegramas desde México a los castillos en Escocia, donde el Lord Cowdray solía encontrarse disfrutando la temporada de caza, para pedir la autorización de una sola venta.

Así, el control del negocio se ejercía estrictamente desde las oficinas en Londres. Inclusive, más que descentralizar las decisiones sobre precios e inversiones, la junta directiva prefería otorgarles a sus representantes y empleados en México un mayor interés económico en la buena marcha del fraccionamiento. En un principio, Sólo el agente de ventas gozaba de este tipo de autonomía económica, a veces bajo la forma de comisiones de hasta el 5% sobre las ventas o, en cierto momento, se le contrató con amplias libertades para promover la comercialización de los lotes como creyera conveniente, a título de inversión propia. Después, en 1933, se abrió una nueva oficina de ventas a cargo del ingeniero, cuyo salario incluía la contratación del personal necesario y de los agentes de ventas.

Aparte del agente de ventas y el ingeniero, los demás empleados de la Compañía en México consistían en personal de oficina y de ingeniería, cuyo número varía a lo largo de las distintas etapas de desarrollo de la colonia y de acuerdo con el volumen de trabajo. Algunos de estos empleados, así como la mayor parte del personal directivo en México e Inglaterra, también desempeñaban funciones en las otras dos compañías pertenecientes a la Pearson en México con las cuales la Anzures Land Co., compartía oficinas: la Mexican Estates y la Veracruz (México) Railway Co., Ltd. De las tres empresas, la Anzures fue la única que se salvó de las expropiaciones. Así, cuando en 1941 se rescindieron los contratos de los empleados mexicanos, fue la Anzures la que asumió las liquidaciones e indemnizaciones debidas, pagando por concepto de ellas el monto total de \$ 94,650.

Quizás la característica que más distingue la forma de gestión de la Anzures Land Co. de otras promotoras inmobiliarias de la época es, precisamente, la clara jerarquización en tres niveles. Los empleados mexicanos, incluido el ingeniero, estaban perfectamente subordinados a la dirigencia británica local de la compañía. Esta, a su vez, se sometía a las decisiones emanadas de la alta directiva de la Pearson en Londres. No había comunicaciones directas entre el personal técnico mexicano y los directores en Londres; todo reporte, proyecto y propuesta, debidamente traducido al inglés, en original y varias copias, pasaba por la dirección local, quien lo enviaba a Londres. Si bien este procedimiento nos ha permitido, a más de cincuenta años de distancia, conocer de cerca el funcionamiento de la compañía, es poco probable que los planes y políticas resultantes hubieran optimizado el potencial comercial del terreno. Como se puede apreciar en las

páginas que siguen, la política de ventas no siempre concordaba con las realidades del mercado, ni se cumplieron con los objetivos y metas establecidos inicialmente.

5. Política de ventas y relación con el mercado inmobiliario residencial

Los planos para un primer proyecto de urbanización de la Colonia Anzures se enviaron a Londres para su aprobación por la junta directiva en febrero de 1921. En aquel momento, los representantes de la Pearson en México opinaron que no debían apresurarse las ventas: "aunque probablemente se venderían los mejores lotes a \$ 10 por m²., hoy en día, sería mejor esperar algunos años y disponer de la propiedad como un todo". Tal consejo fue adoptado a medias por la dirección en Londres, que resolvió realizar las mínimas inversiones necesarias para fraccionar y urbanizar las primeras cinco manzanas más cercanas al Paseo de la Reforma. El precio establecido inicialmente para esos lotes era de \$18 a \$20 por m². Ya para aquel entonces, se perfiló también el criterio de impulsar la construcción sobre los lotes vendidos; frente a la virtual imposibilidad de hacer cumplir los muy estrictos reglamentos de construcción, se acordó que el contrato de compra-venta contemplara una cláusula que obligara al comprador a construir una casa de un valor determinado, dentro de un plazo fijo, o pagar una multa equivalente al 10% del valor del terreno. También se propuso prohibir la construcción a menos de 5 metros del alineamiento de la banqueta.

La puesta en marcha de las ventas estaba condicionada, en todo caso, a la elaboración del proyecto definitivo del fraccionamiento y la iniciación de las obras de urbanización; ambos procesos estaban supeditados, a su vez, a la firma de un contrato de urbanización con el Municipio de la ciudad de México, para la creación de una nueva colonia, debidamente escriturado por notario público. En este convenio, se estipularon no sólo el trazo de las calles y las redes de infraestructura -debidamente aprobados por las autoridades competentes- sino también las obligaciones respectivas de la compañía y del Ayuntamiento en materia del aprovisionamiento de agua potable, drenaje, alumbrado público, pavimentación, entubamiento de ríos, etc. [3]. A falta de un reglamento, un convenio de este tipo ocupaba el lugar de un permiso de fraccionamiento.

El contrato entre la Anzures y el Ayuntamiento de la Ciudad de México se firmó, después de dos años de negociaciones, en octubre de 1924. Para esa fecha, el precio de venta de los lotes se había elevado, conforme con estimaciones realizadas por el ingeniero mexicano empleado por la compañía; entre febrero de 1925 y enero de 1926 se vendieron los primeros cuatro lotes a precio promedio de \$ 34 por m²., con un enganche del 10% y un plazo de 8 años para liquidar el saldo. Sin embargo, según evaluaciones realizadas a fines de 1925 por el propio personal local, el reducido número de ventas realizadas se atribuyó no sólo a la crisis financiera vigente en ese momento, sino también al excesivo precio y tamaño de los lotes. Esta conclusión concuerda con el estudio de mercado realizado a principios de 1925 sobre los precios y condiciones de venta en los fraccionamientos competidores. (Véase el cuadro No. la.) En efecto, los precios vigentes en las colonias 'Chapultepec Heights', Bosque de Chapultepec y Condesa eran considerablemente menores que los de la Anzures, aunque los plazos de pago eran más cortos en aquellas.

Con el fin de acelerar las ventas, la junta directiva resolvió en 1926 abaratar el precio de los lotes y reducir el tamaño de los mismos, de acuerdo con las solicitudes presentados por compradores potenciales. Esto permitió, entre otras cosas, vender los lotes mediante convenios con la Dirección de Pensiones Civiles y, en general, mantener un cierto ritmo de ventas durante los años 1926 y 1927. Con todo, el proceso de ventas era bastante lento y, en general, la colonia Anzures parecía tener menos éxito que sus principales competidores, como Chapultepec Heights y la Colonia Hipódromo-Condesa. Esta

situación fue atribuida por la junta directiva a un exceso de nuevas zonas residenciales en relación con la demanda. De hecho, se observó que se habían suspendido las ventas en la vecina Colonia Cuauhtémoc -fraccionamiento en el Braniff era una de los principales accionistas- hasta que se hubieran urbanizado todas las áreas circundantes, para luego pedir "precios de monopolio". Tal estrategia se consideró apta para la sección de Tacuba, aunque se reconoció que "pasaría mucho tiempo antes de que nosotros (la Anzures Land Co.) estemos en una posición de monopolio allí." En todo caso, la difícil situación económica-financiera que atravesaba México a finales de la década de los veinte y principios de los treinta prácticamente congeló el mercado inmobiliario en general y, en particular, las ventas en la colonia Anzures.

La moderada recuperación de la economía mexicana experimentada a partir de 1933, cuando se registró el primer aumento en el producto per cápita en cinco años, coincidió no sólo con el cambio en la dirección de la Anzures, sino también con la adopción de una política de ventas más agresiva por parte de la compañía. La puesta en marcha de tal política fue precedida por una visita a México a fines de 1932 de W. J. Pearson, quien pronto heredaría el título de Lord Cowdray, acompañado de su tío Clive Pearson y John Body, uno de los más importantes miembros de la jerarquía directiva en la Pearson no emparentado con la familia [4]. En torno a esa visita, se elaboraron numerosos informes, estudios de mercado y propuestas para acelerar el ritmo de las ventas. Todo aquello cristalizó en un nuevo plan para el desarrollo de la colonia, aprobado en marzo de 1933, cuyo contenido principal puede resumirse como sigue.

Se redujo en un 4% al precio de venta de todos los lotes. Esta reducción se añadió a otra, del 55%, autorizada el año anterior. Es importante señalar que la disminución del precio de venta de los lotes es coherente con la deflación general vigente en México, en ese período. De hecho, entre 1930 y 1932, el índice de precios al mayoreo en la Ciudad de México bajó en poco menos del 20%, y no recuperó su nivel original hasta 1937. (Véase la gráfica No. 2). Aunado a la reducción global en el precio de venta, se ofrecía un descuento del 15% de dicho precio, si el comprador construía dentro del plazo de un año. Los descuentos por pagos al contado se mantenían inalterados.

Los incentivos económicos se complementaron con una estrategia más agresiva de comercialización: la contratación de otro agente de ventas; aumento en las comisiones sobre ventas; inauguración de una nueva oficina de ventas en el centro de la ciudad; y gastos autorizados para anuncios y propaganda. Estos últimos contemplaron la edición de un folleto publicitario y tiempo de radio para anunciar la colonia. La meta principal del nuevo plan era vender todos los lotes en la primera sección de la colonia en cuatro años. Aunque tal meta no se cumplió cabalmente sino hasta 1939, los efectos del plan surtieron efectos inmediatos: a partir de 1934 las ventas aumentaron constantemente (gráfica No. 1) y, en general, la colonia se consolidó como zona residencial.

Después de la disminución importante en los precios de venta durante los años 1933, 1934, éstos se recuperaron en forma proporcional con la tasa general de inflación hasta 1937. A partir de esta fecha, cuando ya estaba bastante consolidada la colonia, el precio de los terrenos volvió a dispararse, aunque nunca alcanzó el nivel pretendido en 1932. (Véase la gráfica No.2). En realidad, ya para esas fechas el precio de los terrenos en la Colonia Anzures se comparaba bastante favorablemente con los precios de otras colonias residenciales. En 1937, el precio de venta realizada en la primera fue de \$ 25.25 por metro cuadrado, en promedio, comparado con \$ 23 a \$ 50 en Polanco, \$ 10 a \$ 40 en Chapultepec Heights, o \$ 32.50 a \$ 39.50 en la Colonia Hipódromo Condesa. (Véase el cuadro No. 1b.). Así, después de más de diez años con precios sobre-valorados, los lotes en la Anzures se vendieron por debajo de su precio de mercado; justamente en el momento cuando, por la mayor consolidación, la colonia ofrecía atractivos.

La sección "de Tacuba"

Mientras se acababan de vender los lotes en la primera sección de la colonia, se emprendieron los proyectos y gestiones para el desarrollo de las secciones segunda y tercera, situadas en el ex-municipio de Tacuba. El proceso fue propiciado por el número creciente de solicitudes de información con respecto a la adquisición de lotes en esa zona y el primer proyecto urbanístico se envió a Londres en julio de 1934. Dicha propuesta contemplaba un área vendible total de unos 261,264 m²., en terrenos relativamente pequeños para atender a la demanda de la creciente clase media.

PRECIOS DEL SUELO Y CONDICIONES DE VENTA EN DIVERSOS FRACCIONAMIENTOS EN LA CIUDAD DE MEXICO, SEPTIEMBRE DE 1937.

Durante los dos años siguientes, el proyecto se negocia entre la oficina local y la dirección londinense de la Anzures Land Co. En este lapso, la oficina en México elaboró no menos de 10 proyectos, con numerosos variantes menores, y recibieron a cambio una cantidad igual de contra-propuestas y sugerencias de modificaciones enviados por la junta directiva en Londres. Entre las preocupaciones principales de ésta última, figuran la de conservar la franja de árboles existente y de incluir la misma en el 10% de áreas de donación requerida por el Departamento Central, así como de evitar cualquier responsabilidad futura de las arterias colindantes con la propiedad, en especial, de la Calzada Melchor Ocampo. También se estableció la política de no iniciar la urbanización de la sección "Tacuba" hasta que estuviera vendido el noventa por ciento de los lotes en la primera sección.

La aprobación de un proyecto definitivo, en noviembre de 1936, para su sometimiento a las autoridades competentes, sólo marcó el inicio de otra ronda de negociaciones; esta vez de carácter tripartita, entre el Departamento de Planificación del D.D.F., la oficina local de la Anzures y la Junta Directiva en Londres. Estas negociaciones se extendieron sobre un período de otros tres años e implicaron la elaboración de por lo menos ocho nuevos proyectos de urbanización. Por fin, a mediados de 1939, se llegó a un acuerdo tentativo entre todas las partes, y la Pearson pudo plantear su estrategia económica a mediano plazo en relación con La Anzures.

Tal estrategia contemplaba el mantenimiento de una oficina en México hasta 1955, tanto para terminar de cobrar los pagos pendientes por concepto de ventas en la sección primera, como para administrar la promoción de las secciones restantes. Las ventas en las nuevas secciones estarían comisionados a un agente, esta vez de nacionalidad inglesa, quien cobraría entre el 4.55 y el 5% de los precios de venta. Sin embargo, al igual que en la primera fase, la compañía Anzures retendría el control estricto de todo el proceso, entre otras cosas, mediante la contratación directa de todo el demás personal administrativo necesario. A diferencia de la primera sección, el proyecto de ingeniería, así como las obras mismas, se contratarían a empresas mexicanas.

El período de ventas previsto era de diez años y, dado que el plazo para pagar era de cinco años, la recuperación se extendería a quince años. El precio promedio de venta se calculaba en \$ 30 por m²., los gastos de inversión en \$ 8 por m²., y otros \$ 10 por m²., correspondientes a gastos indirectos: de oficina, de ingeniería, de ventas, impuestos sobre la propiedad, fianzas, intereses, impuestos sobre la renta en México e impuestos sobre la exportación de capital.

Con un total de aproximadamente 250,000 m²., de área vendible, se calculaba que la ganancia neta por concepto de las secciones segunda y tercera ascendería a

aproximadamente \$3, 000,000. Considerando las tres secciones conjuntamente, es decir, la totalidad de la colonia Anzures, las ganancias totales remitibles a Londres se calculaban en algo más de cuatro millones, doscientos cuarenta y cinco mil pesos.

Como sabemos, estos cálculos no se cumplieron en la práctica; en su lugar, toda la sección "de Tacuba" se vendió sin urbanizar en 1941, con lo que si bien no se lograron las ganancias esperadas, se acortó considerablemente su tiempo de realización. Es más, la venta al contado de estos terrenos le permitió a la Pearson eliminar una de las principales condicionantes que amenazaban la rentabilidad de la Anzures: condicionante que para los últimos años de la década de los treinta se había vuelto bastante crítica. Se refiere al contenido de los conventos negociados con las autoridades mexicanas, principalmente con el Departamento del Distrito Federal, en torno al permiso de fraccionar, pero también con el Gobierno Federal por concepto de impuestos e indemnizaciones. La experiencia de las gestiones en torno a la sección "Tacuba" sólo enfatiza este aspecto, crucial para la buena marcha de cualquier operación inmobiliaria. Vale la pena, entonces, retomar esta cuestión en mayor detalle y analizar sus implicaciones en cuanto a la magnitud de las ganancias logradas por este fraccionamiento.

6. Relaciones con el gobierno

A lo largo de su desarrollo, el trato con las autoridades ocupaba un lugar prominente entre las preocupaciones de los directores de la Anzures Land Co. son tres las materias más importantes de negociación con el Gobierno Mexicano, que influyeron en la buena marcha y rentabilidad de esta promoción inmobiliaria. En primer lugar, el permiso o convenio de urbanización no sólo era una condición indispensable para iniciar la comercialización de los lotes; también definió muchos de los parámetros de dicha comercialización, así como el monto de las inversiones en infraestructura y servicios urbanos que correría por cuenta de la compañía. En segundo término, el monto de impuestos pagaderos tanto al Departamento del Distrito Federal como al Gobierno Central, en cierta medida fue condicionado también a los resultados de negociaciones y tratos personales con funcionarios públicos.

Un último motivo de negociación entre la Anzures y el Gobierno Mexicano corresponde más a un "accidente histórico", peculiar al caso analizado, que a un rasgo general del negocio inmobiliario. Se trata de una recompensa pagada por el gobierno por concepto de la destrucción, a manos de una u otra facción bélica durante la época revolucionaria, del Bosque de Alcanfores, ubicado en los terrenos de Anzures. Esta recompensa se deriva de los acuerdos firmados entre los gobiernos mexicano y británico entre 1925 y 1926, relativos a las reclamaciones de las compañías británicas a daños sufridos por sus propiedades durante la Revolución (Meyer, J. 1977, 45). El monto total acordado de la indemnización fue de \$ 71,087, pagaderos a lo largo de once años a partir de 1936. Los pagos se efectuaron por medio de la embajada británica. En 1941, fecha en que se terminaron dichos pagos, la Anzures había cobrado algo más de la mitad de dicha cantidad.

Si bien, el asunto del Bosque de Alcanfores no es muy relevante para el análisis de las operaciones inmobiliarias, ilustra muy bien lo absurdo de ciertas presiones extranjeras en contra de los gobiernos posrevolucionarios. En este caso, sin la intervención de la embajada británica, los directores de la Anzures nunca se habrían enterado de la existencia del bosque, cuya destrucción, por demás, en nada perjudicaba el valor urbano de su propiedad. La manera cómo la embajada velaba por los intereses de sus capitales transnacionales vuelve a notarse cuando, en 1938 y a causa de la estrepitosa devaluación del peso mexicano, por iniciativa de la propia embajada, las compensaciones cobradas

fueron convertidas inmediatamente en dólares, para devolverse después a la compañía con las ganancias cambiarias correspondientes.

Indiscutiblemente, de mayor relevancia para la comprensión del fenómeno inmobiliario son las relaciones con las autoridades locales. Dichas relaciones se volvieron cruciales a la hora de tramitar los permisos o convenios de urbanización. En este caso, no hubo necesidad de negociar dos permisos: el contrato inicial para el fraccionamiento de la primera sección de la colonia, celebrado entre la Anzures y el Consejo Municipal de la Ciudad de México en 1924 y un segundo contrato con el Departamento del Distrito Federal para la urbanización de la sección "de Tacuba", mismo que todavía quedaba pendiente de resolver en 1940.

Por lo visto, el factor diplomático tuvo poco que ver en la resolución de las negociaciones entre la Anzures y el gobierno de la ciudad de México. Los términos del primer contrato, como se ha señalado, no sólo son bastante favorables para la compañía inglesa, sino también fueron logrados en un período relativamente corto, entre febrero de 1922 y octubre de 1924. Durante estos años, no existían relaciones diplomáticas entre México y Gran Bretaña, aunque el tono general del mandato de Alvaro Obregón, en un principio, era reconciliatorio en relación con los intereses extranjeros. Para finales de 1924, sin embargo, las negociaciones entre ambos países se rompieron; Inglaterra no se incluyó entre los países visitados por el presidente electo Plutarco Elías Calles cuando emprendió su gira por Europa en otoño de ese año.

Después de los acuerdos de Bucareli, el Reino Unido no siguió de inmediato el ejemplo de Estados Unidos en el reconocimiento del régimen mexicano posrevolucionario ya que no fue sino hasta mediados de 1925 cuando, finalmente, se reanudó el vínculo diplomático. Es posible que la posición oficial británica de no reconocer al gobierno mexicano, no reflejara los deseos de la comunidad empresarial inglesa con intereses en este país (Meyer, J. 1977, 40). Con todo, es difícil identificar un nexo directo entre la situación diplomática y la suerte de las primeras negociaciones entre la filial de la Pearson y el gobierno capitalino mexicano.

El ambiente diplomático parece haber influido más en la segunda ronda de negociaciones, ahora con el Departamento Central, relativas a la ampliación de la Colonia Anzures (sección de "Tacuba"). Desde las gestiones preliminares del proyecto, iniciadas en febrero de 1937, estos trámites siguieron una trayectoria mucho más tortuosa que el convenio original. Las reiteradas objeciones y respuestas condicionadas de parte de la Comisión de Planificación pueden atribuirse en parte a las crecientes tensiones entre México y Gran Bretaña, que culminaron con la ruptura de relaciones diplomáticas después de la expropiación petrolera. En esta época, las comunicaciones cablegráficas enviadas a Londres están codificadas. En un informe enviado a Lord Cowdray en julio de 1939, el encargado de la compañía en México hace mención del "ambiente expropiatorio prevaleciente", y no descartó la posibilidad de la afectación de propiedades urbanas como la Anzures; sin embargo, también consideró que "el Departamento quiere que sigamos adelante con la urbanización porque los ríos (San Joaquín y Morales) asaltan la vista y son un escándalo en esta parte de la Ciudad. Entubarlos resultaría costoso y los únicos que podrían ayudar a resolver la situación somos nosotros."

En todo caso, el peso del problema diplomático en las negociaciones no era decisivo. La muerte repentina, en agosto de 1938, de Raúl Peimbert, principal negociador con el Departamento Central por parte de la Anzures, quien mantenía las relaciones personales con los funcionarios correspondientes, también dificultaba la obtención del añorado convenio de urbanización. Por otra parte, los controles de planificación eran más estrictos a finales de la década de los treinta que tres lustros antes. Ahora, se tenía que prever la

forma de articulación de la nueva urbanización con las zonas circundantes, en especial para asegurar la continuidad de la vialidad. Además, el nuevo reglamento de fraccionamiento, promulgado en 1936, no sólo exigía la urbanización total de una colonia, o sección de ella, antes de iniciarse las ventas, sino también planteaba requerimientos mayores y menos flexibles en cuanto a las especificaciones de vialidad, infraestructura y áreas de donación. Finalmente, para la autorización de un fraccionamiento, el mismo reglamento exigía el depósito en una institución de crédito autorizado, de una fianza equivalente a la totalidad del costo aprobado de las obras de urbanización [5]. Evidentemente, la existencia de tales normas, más que simplificar las reglas para la tramitación de permisos, sólo implicaba un mayor número de puntos para negociar y, así, el alargamiento de todo el proceso.

Ahora bien, la obtención de los permisos o contratos de urbanización no constituyó el único motivo de trato con las autoridades; a lo largo de la historia de la promoción de la colonia Anzures, surgieron momentos de tensión e intensas negociaciones en torno a la interpretación y aplicación de los acuerdos. Cabe mencionar, en este sentido, el episodio del alumbrado público: quizá el peor momento en las relaciones entre la compañía fraccionadora y el Departamento Central.

De acuerdo con el contrato de urbanización original, el Municipio de la Ciudad de México, y posteriormente el Departamento del Distrito Federal, tenía la obligación de proporcionar el alumbrado público, conforme avanzara el resto de las obras de urbanización (Véase la nota 3). En 1932, el Departamento había cumplido parcialmente con esta responsabilidad, mediante la instalación del alumbrado en las avenidas circundantes a la colonia y en una calle interior. La compañía había contribuido \$ 2,000 para el costo de dicha instalación. A fines de 1933, se presentaba la necesidad urgente de alumbrar todas las manzanas comprendidas entre las vías actuales de Mariano Escobedo, Víctor Hugo y Melchor Ocampo, debido a que ya se había vendido y construido la mayor parte de los lotes. De hecho, la instalación del alumbrado en estas manzanas estaba contemplada en el presupuesto del Departamento para 1933, y la compañía había acordado con el Director de Obras Públicas que contribuiría con \$ 4,000, una vez terminada la obra. Esta inversión nunca se realizó y, después, el Director que hizo el trato renunció a su puesto.

Fue entonces que el entonces Jefe del Departamento del Distrito Federal ofreció ejercer su influencia personal para conseguir la instalación gratuita del alumbrado, a cambio de un descuento del 50% de la deuda que tenía con la Compañía por concepto de la compra de terrenos en la Colonia Anzures. El descuento otorgado al Lic. Aarón Saenz por tal motivo fue de alrededor de \$ 5,000. En marzo del año siguiente, el secretario particular del mismo Jefe del Departamento se acercó ofreciendo (o exigiendo) un trato similar: un descuento de \$ 5,000 a cambio de la instalación del alumbrado. Seis meses después, el Departamento empezó a tender los cables necesarios para el alumbrado y se le comunicó a la compañía que debía pagar el costo de los postes y faros. Ante la negativa de la compañía, el secretario del Lic. Saenz volvió a insistir que debía pagar \$ 7,500 para cubrir estos conceptos. Cuando la Anzures propuso que tal contribución podía ser descontada de impuestos futuros, el Departamento descartó tal tipo de arreglo por "ilegal".

Siguió, entonces, una verdadera guerra de sordos. Los directores londinenses de la compañía insistían en el cumplimiento del convenio de urbanización, por mantener "principios" y para no crear un precedente que luego se aplicaría al resto de la colonia. El Departamento, por su parte, alegaba no tener presupuesto suficiente para costear el alumbrado, frente a las otras prioridades del gasto e, inclusive, amenazaba quitar el cableado ya tendido en la Anzures, para su uso en las calles circundantes al Monumento de la Revolución. Los representantes de la compañía en México, quienes se encontraban en medio de las negociaciones, favorecieron la adopción de una actitud más realista; es

decir, propusieron ceder ante las exigencias del Departamento. En sus comunicados enviados a sus superiores, mencionaron el carácter intransigente del gobierno capitalino, citando los casos de contribuciones forzosas exigidas de los ciudadanos para obras de embellecimiento urbano. Como argumento más poderoso, advirtieron que las autoridades podían causar muchos problemas para la compañía, si así lo desearan; por ejemplo, podían exigir que se bardearan todos los lotes baldíos o aumentar el avalúo catastral, lo que implicaría gastos mucho mayores. Por demás, los clientes ya se estaban quejando por la falta de alumbrado. En fin, perdió el pleito la Anzures y reembolsó al Departamento el costo de la instalación de los postes y faros. Así, de hecho, se creó un precedente que se aplicaría en el resto de la colonia e, incluso, en el presupuesto previsto para la sección "de Tacuba".

El incidente muestra claramente cómo el monto de las inversiones realizadas por el fraccionador y, por ende, las ganancias inmobiliarias, son fuertemente influidas por resoluciones de parte de las autoridades; resoluciones que no necesariamente se dictan en el marco reglamentario vigente, sino por negociaciones particulares entre algunos funcionarios y el fraccionador.

7. Resultados económicos del fraccionamiento

La evolución de las ventas y, con ello, el ritmo general de consolidación de un fraccionamiento determinan, en última instancia, el grado de éxito económico de una promoción inmobiliaria. No obstante, entre la cantidad de terrenos vendidos y las ganancias apropiadas por la empresa promotora, intervienen no sólo las condiciones de venta, ya descritas, sino también, el cobro efectivo de pagos pendientes en relación con los gastos efectuados en inversiones, financiamiento, impuestos, costos indirectos, entre otros. En el caso bajo consideración, además, la evaluación de los resultados económicos de la operación inmobiliaria total puede realizarse desde dos perspectivas: como una inversión en libras esterlinas de la empresa británica, por un lado y, por otro, en base a los rendimientos en pesos mexicanos. En virtud de las sucesivas crisis cambiarias sufridas por la moneda mexicana a lo largo de los veinte años contemplados, y tomando en cuenta las diferencias sustanciales entre las legislaciones mexicana y británica en materia impositiva, estas dos perspectivas arrojan evaluaciones muy diferentes. En todo caso, las operaciones fundamentales son los gastos e ingresos realizados en pesos mexicanos; tan es así que la contabilidad formal -por no decir ficticia- de la compañía se llevó en pesos convertidos en libras "a la par", es decir de diez a una, tasa cambiaria que se aproxima a la vigente en 1920. Por esta razón conviene, primero, examinar el balance de la promoción en pesos mexicanos, para luego evaluar su significado en libras esterlinas.

A grandes rasgos, el resultado económico de la Anzures Land Co., en pesos mexicanos, se resume en el Cuadro No. 2. En pocas palabras, una inversión inicial de aproximadamente \$ 600,000 generó ingresos de \$ 2,270, 960 realizados en veinte años: una tasa de ganancia anual de casi 19%, en promedio. Este cálculo se basa en los pesos corrientes, ya que el índice de inflación en 1940 con respecto a 1920 no rebasa el 14%; más bien, de 1920 hasta 1936 lo que predomina es la deflación (Véase la gráfica No. 2). En todo caso, la ganancia global promediada por año no es un buen indicador del desarrollo del negocio; más indicativa es la variación anual de la relación entre gastos e ingresos.

En la gráfica No. 3, se puede observar la evolución de las inversiones totales -gastos corrientes e inversiones en urbanización- comparada con los ingresos correspondientes a los pagos efectuados por los compradores de lotes. Si dejamos de lado, por el momento, el año de 1941 cuando se vendió la sección "de Tacuba" sin urbanizar, el perfil temporal del negocio es el siguiente. Durante los primeros cinco años de su existencia, la compañía

casi no percibió ingreso alguno, contra erogaciones fuertes tanto en obras como en gastos corrientes. Durante los diez años subsecuentes, los ingresos y gastos se equilibran, es decir, la compañía "se pagaba por sí misma", sin dejar ganancias. es solamente durante el breve lapso de 1938 a 1942 cuando los ingresos superan ampliamente los gastos. Aún así, las ganancias reportadas por la venta de lotes durante ese período son insignificantes comparadas con el millón y medio de pesos que dejó, como margen de ganancia aproximada después de pagar impuestos al gobierno mexicano [6] y otros gastos, la venta de la sección "de Tacuba" al Sr. Balleres. Durante los últimos seis años de su existencia, los gastos de la compañía nuevamente fueron mayores que los ingresos. Para resumir, de sus veinte y ocho años de operación, sólo en cinco de ellos la compañía reportó ganancias anuales significativas. De éstas, la mayor parte la constituye no la promoción del fraccionamiento en si sino una ganancia especulativa lograda por la venta fortuita de los terrenos "en bloque" a otro fraccionador.

PRECIOS DEL SUELO Y CONDICIONES DE VENTA DE LOTES EN DIVERSAS COLONIAS EN LA CIUDAD DE MEXICO, FEBRERO DE 1925.

La lentitud de rotación de capital en este negocio, aún cuando se considere la aceleración impulsada en este caso por la venta de la sección "de Tacuba", se percibe con mayor claridad al observar las transacciones en libras esterlinas. La Gráfica No. 4 relaciona las inversiones acumuladas que la Pearson realizó en la Anzures, con los ingresos efectivos derivados de la misma. Los gastos se representan como pendiente negativa -hacia abajo- en la curva. Aquí se distingue entre la inversión hecha en Inglaterra en la compra original de las acciones, lo que equivale al precio de adquisición de la tierra, y las inversiones realizadas en México, a través de transferencias de libras a pesos mexicanos. Los ingresos efectivos expresados como pendientes positivos, equivalen a las remisiones, en libras, enviadas a Londres de México.

TEXTO

Desde esta perspectiva, se pueden identificar tres períodos en el desarrollo del negocio. De 1920 hasta 1937, el saldo neto anual de las operaciones de la Anzures resulta negativo; es decir, durante todos esos años el flujo de efectivo va en el sentido de Inglaterra hacia México. Sólo a partir de 1937, los ingresos correspondientes a la venta de lotes en la primera sección superan los gastos locales, lo que permite cambiar la dirección de los envíos de dinero y se empieza a recuperar algo de lo invertido. Sin embargo, no es sino hasta la venta de la sección "de Tacuba" cuando la Pearson empieza, no sólo a recuperar lo invertido en México por concepto de la Anzures, sino también cubrir la inversión inicial en la compra de acciones de la compañía.

Después de 1941, los ingresos por concepto de ventas cubren los gastos locales con amplios remanentes para remitirse a Inglaterra. Para 1948, la suma acumulada de estas remisiones dejan un saldo positivo de aproximadamente treinta mil libras: una ganancia de aproximadamente el 30% sobre la inversión inicial, al cabo de veintiocho años. Tal ganancia no incluye los gastos administrativos en las oficinas de Londres, ni los impuestos pagados al gobierno británico. En este sentido, es necesario aclarar que los cálculos anteriores nada tienen que ver con la contabilidad oficial de la compañía, ni con los estados de cuenta presentados al fisco británico [7]. De acuerdo con éstos, las ganancias experimentados en los últimos años, apenas compensan por las pérdidas experimentadas en los ejercicios anteriores. Así, a la hora de liquidar la compañía en 1948, el valor accionario de la misma resultó prácticamente igual que en 1920, sin que se hubiere pagado dividendo alguno.

* * *

Tal como se señaló al principio de este trabajo, sería absurdo pretender extraer conclusiones generalizables del caso particular expuesto en las páginas anteriores. Lo anterior no significa, sin embargo, que de esta experiencia no puedan derivarse algunas consideraciones de orden metodológico para análisis posteriores de las operaciones inmobiliarias, particularmente las realizadas durante las segunda y tercera décadas de este siglo.

La primera enseñanza importante se refiere, justamente, a las dificultades en derivar "reglas generales" para la generación y apropiación de las ganancias inmobiliarias. Los ingresos aportados a la Pearson por la venta de terrenos en la Colonia Anzures, al igual que las pérdidas eventuales, dependieron mucho más de la suerte, de las coyunturas cambiarias, de las buenas -o malas- relaciones con el gobierno y con los clientes prestigiosos, que de cualquiera ley inexorable de la renta de la tierra.

RESULTADOS ECONOMICOS GLOBALES DE LA ANZURES LAND COMPANY 1920-42

Relacionado con lo anterior, el caso estudiado también permite ver la importancia de las instancias políticas, para la determinación de la buena marcha del negocio de las fraccionadoras. Son condiciones cruciales para la venta provechosa de terrenos, desde los sucesivos reglamentos urbanos, hasta las negociaciones particulares con el Ayuntamiento de la Ciudad de México y, luego, con el Departamento Central, pasando por la cuestión de los impuestos locales y las "gratificaciones" a funcionarios; cuestiones todas fuertemente influidas por los contactos interpersonales y, en este caso, enmarcadas hasta cierto punto dentro del contexto de las relaciones diplomáticas anglo mexicanas.

En el plano económico, el caso de la Anzures permite observar la reacción -errática- del mercado inmobiliario a las crisis internas y externas, sobre todo al crecimiento global de la economía. En este sentido, los indicadores económicos, tales como las devaluaciones de la moneda nacional o los cambios en la política monetaria, por su, aparentemente influyeron poco en la determinación directa del ritmo de las ventas. Mayor peso tuvo la habilidad -limitada en este caso- del promotor para atraer a la demanda solvente en cada momento, mediante el ajuste correcto de las condiciones de venta y las características de los inmuebles vendidos. En efecto, se ha demostrado cómo, en el caso estudiado, hubo muchos errores mercadotécnicos en la estrategia de ventas. El proyecto de crear una zona residencial exclusiva fracasó, a pesar de la presencia de algunos clientes prestigiosos: los lotes eran demasiado grandes, los precios demasiado altos y la competencia demasiado abundante. En realidad, no se trataba de profesionistas en la materia.

Lo anterior conduce a otra reflexión; los fraccionadores, los muy denunciados "especuladores inmobiliarios" no necesariamente forman un grupo claramente definido en función de sus intereses sectoriales. En el período estudiado, por lo menos, la compra-venta de inmuebles bien podía constituir un interés lateral y secundario para los fraccionadores; la adquisición inicial de los terrenos bien podía tener un carácter accidental. En el caso analizado aquí, se trataba de la compra de un predio para la construcción de un hospital. Pero, sin ir más lejos, los nombres de los otros fraccionadores que figuran en el relato - Braniff, de la Lama, Bailleres - grandes capitalistas ciertamente, tampoco hicieron sus fortunas respectivas en base al negocio inmobiliario.

La naturaleza complementaria o secundaria de los intereses inmobiliarios para el gran capital de entonces, especialmente cuando se trataba de producir nuevos fraccionamientos, puede explicarse por el muy largo período de rotación del capital

invertido. Las grandes ganancias especulativas, en aquellos años por lo menos, no sólo eran eventuales e inseguras, sino también, por lo general requerían de mucho tiempo para madurarse. Esta situación sin duda cambiaría en las décadas posteriores, a raíz del rápido crecimiento económico acompañado de un ritmo de urbanización todavía mayor. Sin embargo, es importante recordar que los aumentos en los precios de los bienes inmuebles no son inexorables ni eternos; por el contrario, los momentos de auge inmobiliario bien pueden representar situaciones de excepción.

En fin, no basta denunciar "la especulación inmobiliaria" ni los "especuladores"; este negocio y sus protagonistas no son categorías generales y a-históricas. Si algo se constata en el caso estudiado aquí es la especificidad histórica, tanto de la propiedad de la tierra, como de las rentas por ella generadas.

GRAFICA No. 1

GRAFICA No. 2

GRAFICA No. 3

GRAFICA No. 4

CITAS:

[*] Departamento de Sociología, Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco.

[1] Héctor Ortiz Soza (1984) afirma que los primeros colonos de la Vieja Anzures (correspondiente a la Anzures Land Co.) fueron predominantemente afiliados al Sindicato de Maestros de la Sria. de Educación Pública, trabajadores de Ferrocarriles Nacionales, mecánicos automotrices y alguno que otro profesionalista; todos con modestos recursos económicos quienes adquirieron sus lotes a través de créditos de la Oficina de Pensiones Civiles. Sin embargo, según el archivo de la Anzures Land Co. analizado aquí, las ventas a esta dependencia se limitaron a las cuatro manzanas ubicadas entre las calles de Darwin, Descartes y la calzada Melchor Ocampo; y no todos los lotes en estas manzanas se vendieron por este medio.

[2] De 1920 a 1926, el presidente de la junta directiva de la Anzures fue Clive Pearson, segundo hijo de Weetman Dickenson Pearson, el primer Lord Cowdray. De 1926 hasta su muerte en 1933, ocupó el cargo el segundo Lord Cowdray, Weetman Harold Pearson. Su heredero, Weetman John, el actual Lord Cowdray (1988), se encargó de la dirección de la Anzures hasta su liquidación.

[3] Los contenidos más relevantes del convenio celebrado entre la Anzures Land Co., y el H. Ayuntamiento de la Ciudad de México pueden resumirse como sigue:

- Las áreas de donación al municipio eran las calles y banquetas, una vez que estuviesen concluidas las obras de drenaje, pavimentación y agua potable; un lote de 1, 000 m² para escuela (ahora esquina de Milton con V. Hugo); un lote de 1,600 m² para mercado (ahora esquina de M. Ocampo con Goethe). La Anzures quedó exenta de la obligación usual de ceder terreno para un parque público.

- La Anzures Land Co., se encargaría del financiamiento y construcción de las obras de drenaje, del entubado de aguas provenientes de Xochimilco y de la pavimentación con asfalto de las calles y banquetas. Una vez terminadas dichas obras, el Municipio se obligaría a proveer las conexiones a las redes principales correspondientes. La Anzures

debería iniciar las obras de drenaje dentro de seis meses de firmar el contrato; posteriormente, se comprometería a instalar las redes de drenaje en una calle una vez que se hayan constituido cinco casas en ella, hasta un máximo de siete calles por año. Como mínimo, la Anzures se obligaría a entregar anualmente por lo menos una calle totalmente urbanizada.

- El Consejo municipal instalaría el alumbrado público y se encargaría de la limpieza de las calles urbanizadas ya entregadas.

En vistas de la des-municipalización de la ciudad de México a cinco años de celebrarse este convenio, cabe citar textualmente el artículo 15:

En el caso de que en el futuro la Ley confiera a una autoridad distinta las atribuciones actuales del Consejo Municipal, queda entendido que todo lo que en el presente contrato se refiere al Consejo Municipal se aplicaría igualmente a la autoridad que lo suceda. Queda entendido que si la jurisdicción del Municipio de la ciudad de México se extiende hacia la parte restante de los terrenos pertenecientes a la Anzures Land Co. actualmente ubicados en el Municipio de Tacuba, este contrato se hará extensivo a los mismos.

[4] John Body, ingeniero, arribó a México en 1890, contratado por la S. Pearson & Son Ltd., para trabajar en la construcción del Gran Canal de Desagüe. Su desempeño en este proyecto pronto lo convirtió en hombre de confianza de W.D. Pearson; dirigió las obras más importantes construidas por la compañía en México y, posteriormente, cumplió una función clave en el arranque y consolidación de la compañía petrolera "El Aguila". Durante los años veinte y treinta, ocupó cargos directivos en varias de las compañías pertenecientes a la Pearson, incluida la Anzures Land Co., a la vez que mantuvo estrechas relaciones con la empresa compradora de "El Aguila", la Royal Dutch Shell.

[5] Desde el punto de vista del fraccionador, los contenidos más relevantes del nuevo reglamento de fraccionamientos, puesto en vigor el 6 de mayo de 1936, son:

a). Antes de que se inicien las ventas, debe haberse terminado y aprobado la totalidad de la urbanización.

b). Sin embargo, para los efectos de iniciarse las ventas, un fraccionamiento puede subdividirse en secciones de hasta una manzana, siempre y cuando éstas estén contiguas a una área ya urbanizada. Si el fraccionador se encarga de cubrir el costo de extender los servicios urbanos a nuevas zonas de urbanización, se puede obtener un permiso especial para fraccionar zonas aisladas.

c). Dentro de un plazo de 90 días después de autorizarse el proyecto del fraccionamiento, debe depositarse en un instituto de crédito autorizado una fianza equivalente a la totalidad del costo estimado de las obras de urbanización, mismas que no deben iniciarse hasta que esté depositada dicha fianza. Una cantidad adicional del 1.5% debe depositarse en el Departamento, para cubrir los costos de supervisión, etc.

d). Las áreas de donación deben ser del 15% de la superficie total del fraccionamiento, si ésta es menor de 4 hectáreas, o del 10%, para fraccionamientos mayores. Las áreas de donación deben ser entregadas al efectuarse la fianza.

e). La vialidad principal debe tener un mínimo de 12 m. de ancho entre alinamientos; la vialidad efectiva en exceso de 11 m. entre guarniciones y los camellones son de responsabilidad del Departamento.

f). Al terminarse las obras de urbanización, se entregarán al Departamento, que aprovisionará los servicios urbanos de acuerdo con las necesidades generadas por las construcciones.

[6] Los impuestos pagados por la Cía. Anzures al gobierno mexicano por concepto de la venta de la sección "de Tacuba" ascienden a \$ 915, 651 (\$ 253, 167 correspondientes al impuesto sobre la renta y los \$662, 484 restantes en impuesto sobre ganancias extraordinarias). Esta suma equivale al 34% del monto total de la transacción. Lo anterior no incluye los impuestos predial y del traslado de dominio pagados al Departamento del Distrito Federal anteriormente.

[7] Los estados de cuenta presentados en los informes anuales se presentaron en libras, sobre la base de las operaciones en pesos mexicanos convertidos a razón de 10 pesos por libra; es decir a la tasa cambiaria vigente en 1920. Esto implicaba que los gastos eran subestimados y las ganancias sobreestimadas. Para compensar por las virtuales "pérdidas cambiarias" en la transferencia de ganancias, aun cuando no se efectuara transferencia alguna, se aplicaron multiplicadores correspondientes a la paridad del peso en cada año. Tal criterio contable, más la contabilidad de ciertos gastos ficticios en Londres, tales como "honorarios de los directores", hicieron reducir las ganancias declaradas a prácticamente cero.

BIBLIOGRAFIA:

Cárdenas, E. (1987) La Industrialización de México Durante la gran Depresión. El Colegio de México, México D.F.

Meyer, J. (1977) Historia de la Revolución Mexicana No. 11: Estado y Sociedad con Calles El Colegio de México, México, D.F.

Meyer, L. (1978) Historia de la Revolución Mexicana, Período 1928-1934: El Conflicto Social y los Gobiernos de Maximato. El Colegio de México, México, D.F.

Iracheta, A. (1984) El Suelo, Recurso Estratégico para el Desarrollo Urbano. Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México

Iturriaga de la Fuente, J. (1976) La Revolución Hacendaria, Sep 70 No. 282, México D.F.

Ortiz Sosa, H. (1984) "Una colonia fundada por pensionistas", Punto de Vida, ISSSTE, No. 1, septiembre, pp. 44-50.

S.P.P. (1985) Estadísticas Históricas de México. Tomo I, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Sría. de Programación y Presupuesto, México D.F.

Torres Gaytán, R. (1980) Un Siglo de Devaluaciones del Peso Mexicano, Siglo XXI Editores, México, D.F.