



MÉXICO, DEL 16 AL 22 DE OCTUBRE DE 2008

# El Semanario®

Año 3, número 205

DE NEGOCIOS & ECONOMÍA

www.elsemanario.com.mx

CONTROLADORA COMERCIAL MEXICANA

## ¿QUÉ FALLÓ?

El sistema no funcionó. Analistas, calificadoras, autoridades y auditores externos no fueron capaces de prevenir el derrumbe financiero de Comercial Mexicana. El gobierno corporativo también estuvo ausente y los grandes perdedores fueron los inversionistas.



PORTADA 16

Bloomberg / Guillaume Plisson

### INTERIORES

**LA PRIMERA**

PAQUETE ECONÓMICO 2009  
**¿Cuál crisis?**

En medio de la debacle, se aprueba una Ley de Ingresos con recursos por 3 billones de pesos, 7% por arriba de lo propuesto.

Página 6

**CORPORATIVOS**

VIVIENDA

**Se alejan los Baby boomers**

La crisis y la inseguridad frenan los ambiciosos planes inmobiliarios en México dirigidos a los estadounidenses en retiro.

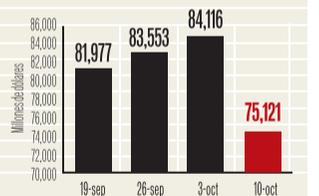
Página 22

**OPINIÓN**

ESTAMOS A TIEMPO

**Jorge Sicilia.....Página 15**

RESERVAS INTERNACIONALES



Fuente: Banco de México



Bloomberg / Andrew Harrer

**CORPORATIVOS / CRISIS GLOBAL**

### El futuro de Wall Street

En los mercados de valores el pánico se cruza con la euforia. ¿Es tiempo de aprovechar las oportunidades?

DESAPALANCAMIENTO Y DESDOLARIZACIÓN

**Luis de la Calle**

Página 12

**OBITUARIO: ADRIÁN G. SADA: AVENTURERO DE LA INNOVACIÓN. Pág. 28**

00205  
7 509997 005089

Precio: \$22.00 pesos

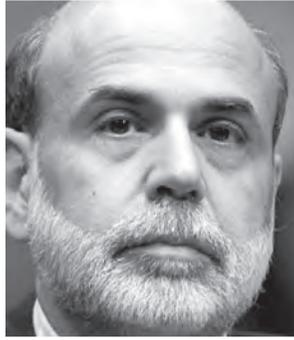


## LOS PERSONAJES DE ESTA EDICIÓN



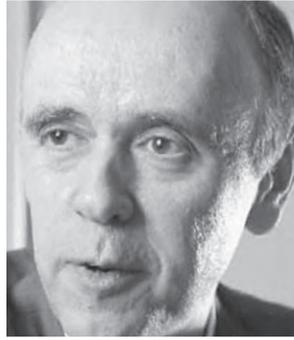
**Alejandro Werner**  
Los legisladores sacan recursos de donde parecía que no los había, para un presupuesto que haga frente a la crisis.

**LA PRIMERA**  
Página 6



**Ben Bernanke**  
A los derrumbes en las bolsas le suceden espectaculares rallies. La incertidumbre pone al filo de la navaja a los inversionistas.

**REPORTAJE**  
Página 12



**Francisco Martínez**  
El director de administración y finanzas de Comercios decidió junto con el tesorero sobre las inversiones en instrumentos cambiarios.

**PORTADA**  
Página 16



**Romero Deschamps**  
El jefe petrolero es una pieza clave para apuntalar la Reforma Energética y se mantendrá en tanto no amenace a grupos de interés.

**PERFIL**  
Página 19

## ÍNDICE DE EMPRESAS

Bank of America	10
Bank of New York Mellon	10
BBVA Bancomer	20,23
BMV	16,26
Citigroup	10
CMR	22
Comercial Mexicana	16-18,23
Corporación Moctezuma	23
Credit Suisse	17
Deloitte	21
Deutsche Bank	17,18
DirectTV	22
Discover Petroleum	11
EchoStar	22
FEMSA	23
Fitch	18
General Motors	22
Goldman Sachs	10
Gruma	16
Grupo Alfa	16
Grupo Mundo Ejecutivo	23
Grupo RCI	20
Herbalife	23
Johnson & Johnson	23
JP Morgan	23
JP Morgan Stanley	10
Le Grand Senior Living	21
LTCM	12
Merrill Lynch	10,18
Moody's	13,18
Morgan Stanley	10
MVS	21
Pemex	20,21
PerúPetro	11
Pricewaterhouse Cooper	18
Repsol-YPF	11
Softec	20
Soriana	18
Standard & Poor's	18
State Street	10
Telmex	22
Vitro	28
Wachovia	15
Wells Fargo	10

### ADEMÁS...

#### LA PRIMERA

- 7** ELECCIONES 2009  
Relaciones peligrosas
- 8** JORGE BUENDÍA  
Crisis y responsabilidad empresarial
- 9** De un vistazo  
SER: ¡Viva México en la ONU!
- 10** DOLIA ESTÉVEZ  
Papeles invertidos
- 11** El mundo al vuelo  
EU: Futuro promisorio

#### OPINIÓN

- 12** LUIS DE LA CALLE  
Desapalancamiento y desdolarización
- 15** JORGE SICILIA  
Estamos a tiempo

#### CORPORATIVOS

- 22** ENTORNO MENOS FAVORABLE  
Se alejan los baby boomers
- 23** NICHOS DE MERCADO  
Un retiro con mucha clase
- 25** Negocios  
Huella corporativa

#### FINANZAS

- 26** JOSÉ MIGUEL MORENO  
La Bolsa, ¿camino de los 15,000?
- 27** Señales y tendencias  
Cae competitividad de México

#### PERSONAJE

- 28** ADRIÁN G. SADA: AVENTURERO DE LA INNOVACIÓN
- 29** Lo que usted no se puede perder
- 31** LUIS RAMÓN CARAZO  
Inolvidable  
Restaurantes/ Pámpano  
Novedades/ Corazón de tinta, de Cornelia Funke (FCE/Siruela)

<http://www.elsemanario.com.mx>

El Semanario  
SIN LÍMITES

#### Lo más caliente

##### Dueños de Homex pierden 2.1% de la empresa

La familia De Nicolás vendió parte de su posición para mantener el nivel de garantía de un préstamo de 100 mdd, contratado con Citibank, JP Morgan y Santander.

##### Prepara Hacienda "rescate de liquidez" a mercados

El plan tiene una propuesta inicial de inyectar 40,000 mdp, aunque podría crecer hasta 100,000 mdp.

##### "La Bomba de Tiempo" del Papel Comercial

El plan anticrisis del gobierno federal es la medicina correcta para la enfermedad equivocada, el crédito en México se secó de manera abrupta. Ya suenan las alarmas.

##### "Market Cap" Comercial Mexicana en 207 mdd

Credit Suisse y JP Morgan vendieron acciones 20 centavos con lo cual la empresa tuvo una capitalización de mercado de 19 mdd, menos de lo que factura la empresa en 48 horas.

#### Lo más leído

- ▶ ¿Llegó la calma? Bolsa Mexicana sube 11%
- ▶ Brotan víctimas en México por crisis EU
- ▶ Qué empresas tienen más deuda en dólares en la BMV
- ▶ Elba Esther cambia manzanas por Hummers
- ▶ Derivados son para protección: Bimbo
- ▶ Banorte se desliga de riesgos en derivados
- ▶ Slim saca jugo de crisis EU, sube participación en Saks
- ▶ Hoy Cemex vale 47% menos de lo que pagó por Rinker

#### Sondeo

##### ¿El gobierno de Felipe Calderón podrá atenuar la crisis financiera global?



##### ¿Podrá el gobierno del DF tener una ciudad más limpia en 2009 multando a quién tire basura?



Los resultados del sondeo reflejan la opinión de nuestros lectores.

El Semanario

Año 3, número 205

Publicado desde octubre de 2004  
Oficinas en Avenida Revolución 1181,  
3er piso, Colonia Merced Gómez,  
C.P. 03930, Ciudad de México.

#### Suscripciones:

Si desea suscribirse o renovar su suscripción con tarjeta de crédito, cheque o efectivo contacte al Departamento de Suscripciones:

**Ciudad de México,**  
(55) 9117-2000 ext.114

**Resto del País:** 01-800-087-2002  
Suscripción por un año  
(51 ediciones): 920 pesos

#### Publicidad:

Si desea información o contratación de espacios publicitarios en *El Semanario* impreso o en su edición en Internet contacte a la Gerencia de Publicidad:

**Ciudad de México:**  
(55) 9117-2000 ext. 111

**Resto del País:** 01-800-087-2002

Vea nuestras tarifas, requerimientos técnicos y política comercial en "Publicidad" de [www.elsemanario.com.mx](http://www.elsemanario.com.mx)

#### Servicio a clientes:

Para dudas, comentarios o sugerencias sobre cualquiera de nuestros productos comuníquese al 9117-2000 ext. 103

[contacto@elsemanario.com.mx](mailto:contacto@elsemanario.com.mx)



**Presidente**  
César Ortega

**Director General**  
Samuel García

**Director Agencia de Información**  
José Miguel Moreno

**Gerente de Publicidad**  
Ethel Oropeza

**Gerente de Operaciones**  
Aldo Sánchez

El Semanario

Director, Samuel García

**Editor,** Claudia Villegas; **Editor Ejecutivo,** Rubén Miguéles; **Editores Asociados,** Jonathan Torres, Roberto Aguilar; **Coordinador de Diseño,** Kyoshi Hayakawa; **Fotografía,** Fernando Luna; **El Semanario sin Límites,** Tomás de la Rosa; **Consejeros Editoriales,** Gerardo Adame, Jorge Buendía, Gustavo Cantú, Luis de la Calle, Rossana Fuentes-Berain, Samuel García, Timothy Heyman, Luis Javier Solana, Oscar Vera, Claudia Villegas.

El Semanario de Negocios y Economía es una publicación de Prensa de Negocios, S. de R.L. de C.V. Certificado de Reserva de Derechos de Autor número 04-2004-062913390200-101. Certificado de Licitud de Título No. 12942 y Certificado de Licitud de Contenido No. 10515 otorgado por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Aparece cada jueves. Se publica durante 51 semanas. Está prohibida la reproducción total o parcial del contenido textual gráfico sin la autorización expresa de Prensa de Negocios, S. de R.L. de C.V. Todos los derechos reservados. Editor responsable: Samuel García. Las opiniones son responsabilidad de sus autores. El consejo editorial tiene funciones exclusivamente de asesoría. Números atrasados: 50 pesos. Impresión: Milenio Diario S.A. de C.V.

Su diario de negocios en línea...

# El Semanario

SIN LIMITES

[www.elsemanario.com.mx](http://www.elsemanario.com.mx)



## COMERCIAL MEXICANA ¿QUÉ FALLÓ?

**L**as fuertes pérdidas financieras que sufrió Comercial Mexicana –dadas a conocer el pasado martes 6 de octubre como una primicia de *El Semanario Sin Límites*– y que colocan en riesgo su

posición en el mercado comercial del país, son una expresión más de la grave crisis financiera que azota al mundo con serias consecuencias sobre la economía real.

La tercera cadena de supermercados con una larga tradición entre los consumidores mexicanos sufrió un quebranto superior a los 1,000 mdd atribuidos a pérdidas en el mercado de derivados por la negligencia de sus gestores.

Esto mismo les ha ocurrido recientemente a docenas de empresas y bancos nacionales y extranjeros que fueron sorprendidos por la crisis en operaciones ajenas a las de su objeto social, rayando en la violación de sus propios códigos corporativos o de las reglas de los mercados de valores e, incluso, actuando francamente en actividades que podrían ser consideradas como fraudulentas.

Apunta hacia la búsqueda de culpables es una tarea del consejo de administración de la propia empresa y, en todo caso, de las autoridades financieras competentes. Lo relevante del caso de Comercial Mexicana –y de otras empresas mexicanas en situación similar– es desnudar qué falló en el sistema financiero y bursátil mexicano para que estas empresas llegaran hasta donde lo hicieron. Nadie ni nada los atajó.

1. Los consejos de administración. A pesar de las nuevas leyes siguen funcionando con escaso profesionalismo y rigor. En muchos casos se impone la simulación sólo para el llenado de las formas. El papel de los consejeros independientes y, en general, de los consejeros, sigue, en muchos casos, alejado del análisis, evaluación y supervisión de las actividades de la empresa.

2. Los auditores externos y los calificadores de riesgos. Ambos se encuentran presionados y expuestos a conflictos de interés con la definición de su labor. Esto hace que buena parte de sus advertencias o resultados sean cuestionados por los inversionistas.

3. Los analistas financieros de los intermediarios bursátiles. Se requiere fortalecer la independencia y calidad de sus análisis y resultados que favorezcan la confianza de los inversionistas.

4. Los analistas de riesgos crediticios en la banca no se hicieron notar en la autorización de millonarias líneas de crédito para actividades especulativas.

5. Las leyes en el mercado de valores, si bien han sido remozadas y actualizadas para una mejor regulación y supervisión de las actividades de los mercados bursátiles en el país, su aplicación sigue siendo deficiente en: A. Oportunidad para la detección de irregularidades. B. Parcialidad en la supervisión de mercados integrados y globales. C. Mayor fortaleza institucional del supervisor, alejado de cualquier sombra que empañe el desempeño de su labor.

El quebranto de Comercial Mexicana, y de otros más, es un caso que revela los agujeros que tiene nuestro sistema bursátil y que deben ser atendidos bajo los principios de corresponsabilidad, transparencia y globalización de mercados. ●





## LA AGENDA

### JUEVES 16 DE OCTUBRE

- ▶ Simposium Alternativas de Financiamiento Público-Privado para el Desarrollo Estratégico de Infraestructura en Monterrey.
- ▶ Día mundial de la alimentación.
- ▶ Resultados de empleo y desempleo al mes de septiembre.

### VIERNES 17 DE OCTUBRE

- ▶ La ONU elige a cinco nuevos miembros no permanentes del Consejo de Seguridad.

- ▶ Producción industrial de agosto.
- ▶ Índice de Confianza de la Universidad de Michigan.

### DOMINGO 19 DE OCTUBRE

- ▶ Elecciones de diputados locales y presidentes municipales en Coahuila.

### LUNES 20 DE OCTUBRE

- ▶ Reunión del secretario del Tesoro de EU con directivos de bancos.
- ▶ En EU se dan a conocer los indicadores líderes a septiembre.

## NO LO PIERDA DE VISTA

- ▶ El próximo viernes 17 Banco de México hace su anuncio de política monetaria. Será muy interesante su evaluación respecto a las perspectivas del mercado cambiario y la inflación.

- ▶ El próximo 20 de octubre es la fecha límite para que el pleno de la Cámara de Diputados apruebe la Ley de Ingresos para 2009 con lo que se iniciaría formalmente las negociaciones en torno al Presupuesto de Egresos para el año entrante. El paquete completo deberá estar listo antes del 15 de noviembre.



## SÓCRATES

### ¿QUIÉN MANDA AQUÍ?

El presidente ha cambiado. A casi dos años de haber llegado a la Presidencia ya no piensa de la misma forma. En 2006 cuando presentó a los miembros de su Gabinete Económico quiso enviar un mensaje de certidumbre y continuidad. El nombramiento de Agustín Carstens, quien dejó su puesto como segundo de abordo en el FMI, constituyó una de las mejores noticias para los mercados financieros. Pero si lo que dicen en los pasillos de algunas dependencias del Gobierno Federal es cierto, habría razones para preocuparse. La versión es que el titular de la SHCP habría recibido la solicitud del presidente Calderón de apoyar a Gerardo Ruíz Mateos, nuevo secretario de Economía, en su reciente encomienda: Encabezar el Gabinete Económico, tradicionalmente a cargo del Secretario de Hacienda. La molestia de Carstens no se hizo esperar y habría pensado en dejar esa dependencia antes de lo previsto.

### TELMEX, ¿EL ARMA SECRETA?

Para nadie fue una sorpresa que Comerci acusara recibo del desaire de los inversionistas del mercado de dinero ante su inexplicable intención de renovar algunas emisiones de deuda en medio de la crisis que protagoniza. El desaire a la firma de autoservicios dejó constancia de que el mercado de deuda también se está secando. Por ello, el Gobierno Federal arma el esquema que le permita generar la liquidez: comprar papeles corporativos en línea con lo que ha hecho la Fed. Ahora Telmex prepara una emisión de certificados bursátiles para financiar sus pasivos y demostrar que todavía puede obtener recursos del mercado mexicano. Ojalá.

### MALARIA CAMBIARA

En Brasil, igual que en México, algunos empresarios sucumbieron a la tentación de apostar por el nacionalismo cambiario. El mega conglomerado brasileño, Votorantim, acaba de reconocer pérdidas por 2,200 mdd para cancelar instrumentos de swaps atados al tipo de cambio del real contra el dólar. ●

## LOS CARTONES DE LA SEMANA



EL TREN / ALARCÓN  
El Financiero / 13-oct-2008



RESCUE / KAL'S  
The Economist / 9-oct-08

## LAS FRASES



“No sabemos si la situación en EU ya tocó fondo o todavía no.”

Agustín Carstens, secretario de Hacienda, 9-oct-08



“Necesitan aprender de la crisis mexicana de 1995.”

Guillermo Ortiz, gobernador del Banco de México, 12-oct-08



## PAQUETE ECONÓMICO 2009

# ¿Cuál crisis?

♦ Los políticos sacan recursos de donde parecía que no los había, para sentar las bases de un presupuesto más robusto, que haga frente a los impactos del *crack* global. Así, con ingresos extraordinarios, el siguiente capítulo será la batalla por las partidas.



Cuartoscura / Guillermo Perea

Los diputados, que forman parte de la Comisión de Hacienda, aprobaron ingresos superiores a los 3.0 billones de pesos.

**A** marchas forzadas y en medio de un contexto económico incierto, con alta volatilidad en los mercados financieros internacionales, la Comisión de Hacienda y Crédito Público de la Cámara de Diputados aprobó los dictámenes concernientes al primer tramo del Paquete Económico 2009 que deberá estar cocinado, a más tardar, el próximo 20 de octubre.

Dichos dictámenes comprenden la Ley de Ingresos y la Ley Federal de Derechos, así como las modificaciones a la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), que servirá como punta de lanza para detonar el Programa para Impulsar el Crecimiento y el Empleo (PICE) propuesto por el Ejecutivo para enfrentar los efectos de la crisis financiera.

Después del primer impacto serio sobre el tipo de cambio, el pasado miércoles el Gobierno Federal finalmente decidió definir su postura frente a la severa crisis que afecta al sistema financiero internacional. Ajustó sus perspectivas económicas y mandó una nueva propuesta presupuestal para 2009 que, en un claro desafío a la ortodoxia que había caracterizado la estrategia económica, establece una ampliación del gasto a través de un mayor endeudamiento.

Al cierre de esta edición, la Comisión había aprobado la Ley de Ingresos que contempla recursos por 3 billones 45,478.6 mdp, lo que representa un incremento nominal por 198,782 mdp respecto a los ingresos presupuestados inicialmente. El monto aprobado representa aproximadamente 26% del PIB previsto para 2009, con lo que el gobierno estaría manejando uno de los presupuestos más elevados de los que se tenga registro. Todo ello a pesar de que los legisladores decidieron ajus-

## AJUSTES DE EMERGENCIA

	Anterior	Nuevo	Aprobado/*
<b>CRECIMIENTO ECONÓMICO (VAR. PIB)</b>			
2008	2.4%	2.0%	2.0%
2009	3.0%	1.8%	1.8%
<b>TIPO DE CAMBIO (PESOS POR DÓLAR)</b>			
2008	10.4	10.6	10.6
2009	10.6	11.2	11.7
Petróleo 2009 (Dólares por barril)			
	80.3	75.0	70.0
Ley de Ingresos 2009 (Mmdp)			
	2,846.7	3,046.6	3,045.5

\*/ Aprobado por la Comisión de Hacienda y Presupuesto

Fuente: Elaborado con datos de la SHCP y la Cámara de Diputados

tar el precio promedio del crudo mexicano previsto para 2009, hasta los 70 dólares, aun cuando la cotización actual se ubica alrededor de los 68 dólares.

Por ello, la reducción en la estimación del precio del petróleo de 75 a 70 dólares representará menores ingresos públicos por 24,000 mdp, con lo que el hoyo presupuestal se hace más grande. Sin embargo, el ajuste en la paridad promedio prevista para 2009, de 11.2 a 11.7 pesos por dólar (un tipo de cambio más depreciado), compensaría en cierta medida el efecto de la baja del crudo sobre los ingresos presupuestarios.

Al asumir los pasivos de Pidiregas como deuda pública, el superávit por 199,000 mdp de la paraestatal se ejercerá directamente en el presupuesto para impulsar la economía el próximo año. Los

ajustes implicarán un déficit de 1.8% del PIB, por lo que será necesario incrementar el nivel de endeudamiento interno a 380,000 mdp y un endeudamiento externo hasta de 5,000 mdd.

Con la aprobación en la Comisión de los cambios de la LFPRH se autoriza modificar el régimen de inversión de Pemex, permitiéndole al gobierno obtener un espacio presupuestario neto total por 90,200 mdp, equivalente al nivel de inversión de la entidad por 78,300 mdp; además de los recursos que se estima tendrá el Fondo de Estabilización para la Inversión en Infraestructura de Pemex, al cierre de 2008, por 12,000 mdp.

Gracias a una parte de estos recursos se buscará reducir el hueco generado en la propuesta inicial de ingresos por la menor entrada de recursos tributarios, debido al ajuste en la expectativa de crecimiento económico de 3.0 a sólo 1.8% para el próximo año, así como por la baja en la estimación del precio del crudo mexicano.

Con el resto de los recursos liberados se buscaría, de acuerdo con el PICE, establecer un programa adicional de gasto en obra pública por 65,100 mdp, de los cuales 53,100 mdp se destinarán a proyectos de infraestructura y 12,000 mdp a la construcción de una refinería.

En este sentido, los legisladores propusieron que se amplíe el uso de los recursos del Fondo de Estabilización de Pemex por varios años más hasta que se termine la refinería que, dicho sea de paso, ni Hacienda ni Pemex tenían contemplada para este año.

Sin embargo, es probable que las previsiones en materia de gasto en infraestructura se modifiquen dependiendo del tamaño del hoyo presupuestal que dejará la baja del crudo. Al respecto, el diputado Pablo Trejo, miembro de la Comisión de Hacienda y Crédito Público, advierte que el dictamen de la Ley de Ingresos será aprobado hasta que quede claro en dónde se van aplicar los recursos adicionales que se están autorizando como deuda, ya que no hacerlo significaría dejarle un cheque en blanco al Ejecutivo.

Y expone: "Los tendríamos que aplicar para el fortalecimiento de infraestructura no sólo de carreteras; sino de obras públicas que tienen que ver con hospitales, viviendas y centros turísticos. Además, es necesario acelerar los trabajos de la refinería, fortalecer los sistemas de educación media y superior."

Una vez definidas las bases del presupuesto para 2009, ahora queda la parte más difícil de las negociaciones y que consiste en saber qué sectores serán los más beneficiados por el incremento del gasto previsto para 2009. La lucha, entonces, aún no termina. ●

Por Rubén Miguéles



Cuartoscuro

Las cabezas del PAN, PRI y PRD pondrán a prueba su liderazgo entre sus filas.

## ELECCIONES 2009

# Relaciones peligrosas

♦ La fórmula que los partidos tendrán que asimilar para seducir a un público calculador será: combatir sus fantasmas y eliminar sus extremismos.

¿Qué es lo que verdaderamente estará en juego en las elecciones intermedias? Para los ingenuos, 1,616 cargos de representación popular (diputaciones federales, locales, gubernaturas y ayuntamientos). Sin embargo, en el fondo, el desafío estará en definir el proyecto político que dominará en las principales fuerzas políticas y que será determinante para la aventura de 2012.

El reto no es menor. De acuerdo con el análisis político, al margen de la repartición de curules y de cacicazgos regionales, a partir de este mes y durante el primer semestre de 2009, se llevará a cabo una lucha de baja intensidad en las filas del PRI, PAN y PRD por la bandera que enarbolarán en las futuras estaciones electorales y, sobre todo, por el coronel que los llevará a mantener o

aumentar su influencia en la conciencia electoral.

De esta forma, el saldo de las batallas internas será clave para definir, por ejemplo, si el PAN ya resolvió el conflicto que lo mantenía con el alma revuelta (acompañar a Felipe Calderón en su tarea de gobierno), si el PRI ha cedido a los designios de Manlio Fabio Beltrones y si el PRD ha dejado de predicar una fe ciega hacia Andrés Manuel López Obrador.

En estos momentos, la lucha de vendidas no ofrece una tendencia clara. En el PAN, Germán Martínez todavía no puede garantizar la disciplina de la corriente de Manuel Espino y de Vicente

*El desafío será definir el proyecto político que dominará rumbo a 2012.*

Fox. En el PRI, se sabe que Beatriz Paredes ha empezado a tejer acuerdos con gobernadores para romper el dominio de Manlio Fabio Beltrones. En el PRD, Los Chuchos han instrumentado un plan para ocupar todas las carteras del CEN y tumbar al tabasqueño.

Hoy, los más recientes sondeos de opinión apuntan a un ligero cambio en el sistema político que se traduciría en un bipartidismo (PRI-PAN), lo que representaría un descalabro de grandes proporciones para el PRD. ●

Por Jonathán Torres

## ¿Y LA AUSTERIDAD?

La construcción de la democracia en México cuesta cara. A pesar de la crisis económica, las proyecciones presupuestales para 2009 estiman que el andamiaje electoral representará un gasto superior a los 12,880 mdp, por concepto de gastos de operación del IFE y financiamiento de los partidos. Por esta razón, el precio de cada voto ascendería a 169 pesos, tomando en cuenta que habrá más de 76 millones de electores.

## LAVADO DE DINERO

# Juego sucio

Bajo la cruzada por acabar con el esqueleto financiero del crimen organizado, un grupo de senadores del PRD ha emprendido una aventura imposible: adelgazar las facultades de la SHCP en el combate contra el lavado de dinero.

A través de los legisladores René Arce y Minerva Hernández, y engallada por el supuesto apoyo del PRI, la fracción parlamentaria del PRD en la Casona de Xicoténcatl ha lanzado una bomba, que plantea la creación de la Comisión Nacional de Inteligencia Financiera, cuya conformación y operación estaría bajo la supervisión del Congreso.

Al respecto, los grupos de trabajo que tienen en sus manos esta iniciativa aseguran que ésta tiene un destino fatal: su permanencia en la congeladora, porque la estructura contra el lavado de dinero ya está dentro de los márgenes de maniobra de la Unidad de Inteligencia Financiera de la SHCP, por lo que ya no es necesario contar con otra esfera que implicaría más gasto y burocracia.

¿Por qué la intentona del PRD? Legisladores que piden no ser identificados manifiestan que la carta oculta de este partido es, simplemente, sembrar la semilla de la discordia contra la cartera que tripula Agustín Carstens, que es considerada como una “supersecretaría”; también la describen como un mecanismo de presión ante los pobres resultados contra el lavado de dinero.

Según la PGR, los bancos mexicanos mueven más de 10,000 mdd en blanqueo y más de 6,000 mdd mediante casas de cambio y envíos. Al mismo tiempo, reportes proporcionados por el Senado calculan que, en 2007, la Unidad de la SHCP registró 250 reportes de operaciones “preocupantes” y hasta junio de 2008 se han registrado 33.

En ese sentido, la masa crítica que construirá esta iniciativa sí podría atizar los ánimos por combatir esta mala práctica, aunque junto con los pronósticos se alberga el pesimismo que alimenta la sensación de que el lavado de dinero nunca podrá desarticularse por el miedo a que éste pudiera descubrir la conexión de dinero sucio con las campañas políticas. ●

Por Norma Jiménez

## HIDROELÉCTRICAS

# Lío en suspenso

Ésta es la hipótesis: después de que la Reforma de Pemex sea caso juzgado, el asunto de las hidroeléctricas volverá al debate político, lo que resucitará el análisis en torno a sus supuestos impactos para detonar el desarrollo regional.

Así, luego de que se defina la suerte de Pemex, políticos y grupos ambientales reactivarán su dosis de extremismo para desempolvar la discusión sobre los demonios que desataría la gran apuesta de la Comisión Federal de Electricidad (CFE): la construcción de proyectos como La Parota y La Yesca.

Este asunto, sin duda, desbordará pasiones, ya que algunos círculos —como el Instituto Mexicano para la Competitividad— presumirán que las hidroeléctricas impulsarían la actividad económica en las regiones cercanas a su instalación; mientras que otros sectores —como el Centro Mexicano de Derecho Ambiental— insistirán en el discurso que cuestiona sus impactos ecológicos.

Como sea, y más allá de dogmas, los expertos sostienen que el desenlace de esta próxima batalla tendrá que definir la ruta que el Estado deberá tomar para capitalizar la hidroelectricidad, como una opción que pudiera contrarrestar la pérdida de la riqueza petrolera que, en algún momento, caerá a cuentagotas.

Bajo este escenario, se prevé que haya definiciones en los proyectos hidroeléctricos que existen y que desvelan un largo historial de retrocesos y conflictos sociales. Por eso, se espera una resolución en torno a La Parota, detenida por diferencias ambientales. Además, se tendrán que esclarecer las presuntas violaciones territoriales que giran alrededor de la presa El Cajón. Y, finalmente, el gobierno federal estará orillado a informar de los beneficios que estaría generando La Yesca en sus inmediaciones.

Por lo pronto, el discurso oficial sostiene que las hidroeléctricas no contaminan, y que sus costos de mantenimiento y explotación son bajos. ¿Será así? ●

Por Maurizio Guerrero



## MAPA DE IMPACTOS



# CRISIS Y RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

Jorge Buendía

▶ Una de las grandes virtudes de “la mano invisible” de la economía es que el bienestar general se alcanza cuando los individuos persiguen sus fines individuales. La competencia es la condición necesaria para esta situación de ganar-ganar. Sin embargo, en economía son también ampliamente conocidos los problemas de acción colectiva, es decir, cuando los individuos persiguen sus intereses individuales, el bienestar general puede resultar lastimado.

▶ Lo anterior viene a colación por las declaraciones del secretario de Hacienda sobre el papel que desempeñaron algunas empresas en la devaluación del peso mexicano. Al perseguir sus intereses individuales y protegerse financieramente, algunos empresarios generaron un resultado perjudicial para el conjunto de la sociedad. A pesar del daño, quienes incurrieron en este tipo de comportamiento tienen todo el derecho de hacerlo bajo el actual marco legal.

▶ La interrogante es si este comportamiento se ajusta a las buenas prácticas corporativas que todas las grandes empresas dicen seguir y que constituyen un aspecto central de su responsabilidad social. En particular, hay incertidumbre sobre la transparencia con la que se dio la participación de las empresas mexicanas en el mercado de derivados: ¿Estaban enterados sus accionistas? ¿Se omitió información al mercado? ¿Había autorización del Consejo de Administración para realizar los movimientos?

*Mantener la estabilidad del peso no es parte de la responsabilidad social empresarial. La buena ciudadanía corporativa no llega tan lejos.*

▶ Más allá de la coyuntura, la crisis actual ha acentuado la paradoja de la responsabilidad social empresarial. Las corporaciones buscan el bienestar general en la medida que ello no entra en conflicto con sus intereses económicos fundamentales. Si hay un conflicto serio entre ambos objetivos, el bienestar general pasa a un segundo plano. Dicho en forma muy cruda, mantener la estabilidad del peso no es parte de la responsabilidad social empresarial. La buena ciudadanía corporativa no llega tan lejos.

▶ Para infortunio del sector privado, este tipo de eventos se convierte en caldo de cultivo para el desarrollo de actitudes y opiniones a favor de una mayor regulación de las actividades financieras y empresariales. Ello posibilita que candidatos y partidos

críticos del sector cuenten con un importante respaldo ciudadano. Ya vivimos este fenómeno en 2006 con la candidatura de López Obrador. La interrogante no es si el fenómeno se repetirá, sino cuándo lo hará.

### LA POLÍTICA DE LA CRISIS

La semana pasada el país estuvo en vilo. La volatilidad del tipo de cambio trajo amargas remembranzas. La incertidumbre tocó muchas puertas y hogares. La devaluación del peso frente al dólar tiene la formidable capacidad de sintetizar en un sólo acto mucha información: inflación, incertidumbre, desempleo, incapacidad gubernamental, etcétera. Es un hecho que, además, concita un interés generalizado. Hay pocos eventos como este que despierten tanta atención en el mexicano promedio.

▶ A pesar de que no se puede responsabilizar al Gobierno Federal por la pérdida de valor del peso, el gobierno de Calderón ya perdió. El simple hecho de que se hable de devaluación asocia a esta administración con el pasado, un pasado donde los malos manejos gubernamentales fueron los detonadores de las crisis económicas. Además, la volatilidad cambiaría viene a minar más la ya de por sí débil confianza ciudadana en la economía.

▶ En términos políticos, la interrogante es a quién responsabilizará la ciudadanía por la pérdida de valor del peso. Culpar a las fuerzas del mercado es demasiado abstracto y culpar al entorno internacional también lo es. La crisis necesita un culpable con rostro, con nombre y apellido (o razón social). Cuando ocurre este tipo de eventos hay dos culpables naturales para la opinión pública: el gobierno y los empresarios. El primero ya lanzó la primera piedra. Veremos si se la devuelven y de qué manera... •



Comuníquese con el autor: [buendia@elsemanario.com.mx](mailto:buendia@elsemanario.com.mx)



## DE UN VISTAZO

### SRE: ¡Viva México en la ONU!

Patricia Espinosa está en plena campaña. En su mente hay una meta por cumplir: llevar a México al estrellato y ganar un asiento en el Consejo de Seguridad de la ONU. Por eso, en los últimos días, la Canciller ha vivido, metafóricamente, en las nubes, pues ha tenido que viajar con frecuencia por varias partes del mundo para reunir los votos suficientes y colocar a México como un miembro no permanente de este selecto grupo, para el bienio 2009-2010. Según la bitácora, Espinosa Cantellano cuenta con el aplauso de varios países de América Latina. Recientemente, cruzó el Pacífico y todo parece indicar que consiguió el voto de Rusia y Croacia. En la próxima semana, se sabrá si México conquista un puesto más influyente en el concierto internacional.

### Maestros: Malísima educación

La comunidad magisterial seguirá enseñando el cobre. Su negativa a detonar el cambio educativo, que podría iniciar a través de la puesta en marcha de la Alianza por la Calidad Educativa, seguirá provocando caos en la Ciudad de México y en buena parte del país. Ésta será la ruta del caos: se prevé que el próximo 17 de octubre, la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación realice una megamarcha en el corazón político del país, que partiría de las instalaciones de la SEP hacia la residencia oficial de Los Pinos. Posteriormente, algunos estados se declararían en paro. El bastión de Elba Esther Gordillo, que hoy salta de gusto por la rifa de varias Hummer, también planea una movilización con 300,000 maestros. Ésta es la anarquía pura.

### Internet: Activismo sin límites

Urgidos por posicionarse como personajes exitosos, cercanos a la gente y con vena de gobernantes limpios, los políticos han iniciado una carrera a través del ciberespacio. Allí, no tienen límites y, por eso, están recurriendo a las redes sociales —como el Facebook y el Hi5— para difundir su imagen y captar al mayor número de ciberlectores, para ganar seguidores ante futuras batallas electorales. Esta estrategia ha sido adoptada por Juan Camilo Mouriño, Manlio Fabio Beltrones, Enrique Peña y AMLO. Los políticos saben que aquí todo se vale: la Reforma Electoral no contempla los contenidos en Internet, por lo que no hay sanciones para recurrir a este medio. Ahora, entonces, la grilla política se trepará al ciberespacio y más allá.

### Migración: Camino a Canadá

La crisis que se registra en EU y que está pegando a los paisanos podría encontrar una salida: transformar el flujo de migrantes hacia el norte, específicamente hacia las diez provincias de Canadá. Según reportes



oficiales, es posible que se intensifique la migración de mexicanos al país de la flor de maple, a través del Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales México-Canadá. Las matemáticas así lo indican: en 1974 –cuando se puso en marcha el programa– se registraron 203 trabajadores; en 2007, 14,288 jornaleros laboraron en Ontario, Québec, Columbia Británica, Alberta, Manitoba y otras provincias; para 2008, se espera el flujo de más de 15,000.

#### Turismo: Horizonte incierto

La industria clave registra claroscuros. El sector turístico –considerado como la punta de lanza, después de que caiga la última gota de petróleo– pasa por un momento delicado. La crisis de EU lo tiene, literalmente, contra las cuerdas. De acuerdo con algunos protagonistas del sector –como Ernesto Coppel, presidente del Consejo Nacional Empresarial Turístico–, destinos como Los Cabos, Cancún y la Riviera Maya, serán afectados por el bajo flujo de turistas estadounidenses. Sin embargo, otras voces –entre las que destaca Miguel Torruco, presidente de la Confederación Nacional Turística– consideran que la cercanía de México con EU representa una oportunidad, ya que los ciudadanos de aquel país se verán en la necesidad de evitar los viajes largos al extranjero y, por tanto, visitar lugares más cercanos. Al cierre de año se conocerá qué tendencia domina.

#### SE: ¡Desregulación, ya!

En el despacho de Gerardo Ruiz Mateos hay preocupación. Varios son los factores que lo mantienen con una respiración acelerada: el primero de ellos, sin duda, es el golpazo económico que provocó el crack en EU; el segundo es la penosa posición que México ocupa en los niveles de competitividad (121, de un ranking de 134 países), según el Foro Económico Mundial, que lo posiciona en el sótano por su excesiva regulación. Por estas circunstancias, la Secretaría de Economía pretende dar un golpe de timón y, para cambiar la suerte, será Lorenza Martínez, subsecretaria de Industria y Comercio, quien tendrá la tarea de compactar 24 programas sectoriales y transformar la regulación porque no hay esquemas que permitan exportar determinados productos de mayor valor agregado. Esta encomienda ya está en estudio.

#### Iniciativa Mérida: En stand by

La crisis financiera pegará hondo. El impacto incidirá, colateralmente, en el combate contra el narcotráfico. Los fondos prometidos en la Iniciativa Mérida están en riesgo. Por eso, la senadora del PRI, Rosario Green, ya alzó la voz y urgió a la Cancillería a presionar al Gobierno de EU pues

considera que, con crisis o sin ella, los recursos de este acuerdo deben ser entregados, o en su defecto, confirmar su posterior traspaso. A la legisladora priísta le asiste la razón: no tener los millones de dólares en las manos, ayudará a la gestión de Felipe Calderón a no armar castillos en el aire. Dicho esto, los senadores aglutinados en la Comisión de Relaciones Exteriores con América del Norte mantendrán los ojos abiertos.

#### Casinos: Mano negra, no

El sector de juegos y sorteos estará perfectamente vigilado. En el Senado de la República, la bancada del PRD pretende valorar el margen de maniobra de la Secretaría de Gobernación que hoy es la responsable de otorgar los permisos de operación, muchos de los cuales son vistos como una muestra palpable de corrupción a nivel nacional. Al respecto, la Asociación de Permisarios de Juegos

y Sorteos reconoce la marcada ilegalidad y urge a tomar medidas para evitar que la clandestinidad impere en el sector. Por ello, se esperan modificaciones que giren en torno a una mayor regulación y transparencia; además, se reiterará la exigencia para que Juan Camilo Mouriño y compañía no metan las manos en el otorgamiento de permisos. ¿Quién le entrará al juego? ●

**El banco  
para ti  
que  
prefieres  
no ir  
al banco**

**Ixe Servicio a Domicilio**  
Recibe y envía desde tu casa depósitos, retiros en efectivo,  
cambio de divisas y mucho más.  
**Así debería ser siempre, así es Ixe.**

**Es lo mismo pero  
no es igual** 

Visita [www.ixe.com.mx](http://www.ixe.com.mx) o llama a Ixe Directo en el D.F. al 51 74.2000 y en el interior de la República al 01800.ixe(493).2000.



## CONTACTO EN WASHINGTON



### PAPELES INVERTIDOS

Dolia Estévez

**E**n una visible crítica a las “complacientes” autoridades financieras pasadas y presentes, el hombre que en enero de 1995 no durmió tratando de encontrarle una salida a la crisis mexicana pidió “repensar el modelo” de no

regulación, pues no resultó en un sistema financiero eficiente, capaz de autorregularse y resistir cismas tan profundos en los mercados como el presente. Guillermo Ortiz estuvo en Washington el fin de semana pasado para participar en la asamblea anual del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial, que se desarrolló en medio de la mayor incertidumbre sobre el futuro económico mundial, desde el nacimiento del sistema monetario de Bretton Woods.

El mensaje del Gobernador del Banco de México lleva dedicatoria para un gran amigo suyo: Alan Greenspan, personaje mítico que a lo largo de casi 20 años (1987-2006) al frente de la Reserva Federal combatió vigorosamente todo intento por regular los contratos de derivados. Paradójicamente, el visceral ataque contra la divisa mexicana la semana pasada tuvo su origen en opuestas altamente especulativas en el mercado de futuros (derivados) por “tipos”, como llamó despectivamente Ortiz a los “culpables”, incrustados en las administraciones de empresas mexicanas “que tenían sus balances en el casino”.

Las primeras advertencias contra los derivados surgieron hace más de 14 años. Para titanes financieros de la talla de Warren Buffet, George Soros y Felix Rohatyn, las intrincadas transacciones representaban “armas de destrucción masiva financiera” y “bombas de hidrógeno” a las que no había que tocar. Pero, envuelto en un aura de soberbia intelectual, que intimidaba a propios y extraños por igual, Greenspan rechazó una y otra vez los intentos del Congreso por imponer orden en el mercado de derivados. En 2003, en una audiencia senatorial, el autor de *The Age of Turbulance* (Penguin Press, 2007) —autobiografía en la que habla del “privilegio de haber trabajado” con Ortiz, Aspe, Gurría y Gil Díaz— advirtió que sería un error regular los derivados, “vehículos extraordinariamente útiles”, dijo, para trasladar el riesgo a manos de los que están “capacitados” para manejarlo (los tahures de Wall Street). No sólo eso. En 1999, Greenspan persuadió al Congreso para revocar la ley Glass-Steagall de 1933 que separaba a la banca comercial de la de inversión para prevenir precisamente la contaminación que estamos viendo.

Ortiz tiene un mensaje para las autoridades presentes y pasadas de EU: “Ustedes causaron el problema, ahora arréglenlo. Eso nos decían a nosotros en 1995.”

#### ¿TRADICIÓN MEXICANA?

Esta semana, el Departamento del Tesoro acudió a la misma medida mexicana que el primero de septiembre de 1982 cimbró las estructuras capitalistas de Wall Street y Washington: la nacionalización de los insolventes bancos privados. José López Portillo, quien actuó sin consultar al vecino o a los acreedores extranjeros, fue tachado de “izquierdista radical” y la estatización de “acto de guerra a la filosofía de propiedad privada”, en tono muy diferente al que hoy usan políticos, economistas y prensa, para comentar sobre la nacionalización parcial y temporal de nueve bancos por el Departamento del Tesoro. En una reunión obligatoria con los bancos más grandes de EU (Bank of América, Citigroup, JP Morgan Chase, Wells Fargo, Merrill Lynch, Goldman Sachs, Bank of New York Mellon, Morgan Stanley y State Street), Henry Paulson invocó, como López Portillo hace 26 años, el sentido de patriotismo y responsabilidad nacional de los CEO de la banca, para forzarlos a ceder “voluntariamente” sus activos al Estado.

El 3 de septiembre de 1982, el editorial de *The Wall Street Journal* decía: “En parte porque sus logros no son suficientemente entendidos en el norte del Río Grande (Bravo), los mexicanos llevan su orgullo a extremos autodestructivos. Sus políticas tienen que ser mexicanas, si hacen sentido o no, es menos importante. Éste es el caso de los bancos. La nacionalización del sector financiero engrana fielmente con la tradición mexicana de economía regida por el Estado. Y que ningún extranjero sugiera que es otra fuerte dosis del arsénico que en primer lugar provocó la enfermedad.”

#### MÉXICO, CON OBAMA

La soterrada preferencia del gobierno de Felipe Calderón por el candidato republicano John McCain, contrasta con los sentimientos de la sociedad mexicana. De acuerdo con una encuesta conducida por la BBC en septiembre, los mexicanos prefieren al aspirante demócrata Barack Obama sobre McCain, con 54% contra 12%. Seis de diez considera que Obama, por tratarse de un afroamericano, cambiaría la percepción negativa que tiene el mundo de EU.

Con menos de tres semanas para los comicios, Obama aventaja a McCain entre 5 y 10 puntos. Tres cuartos de los estadounidenses dicen que el país está en crisis económica y la mayoría considera que Obama es más idóneo que McCain para enfrentarla. En un arranque de desesperación, McCain ha recurrido a la incitación del miedo, distorsionando y mintiendo sobre la trayectoria personal de Obama. No ha tenido éxito. Al menos por ahora. ●



#### EL MUNDO AL VUELO

##### EU: Futuro promisorio

El Partido Demócrata está a punto de conocer el cielo. Si no hay desgracias de por medio (como puede ser la multiplicación del factor racista), la escuadra encabezada por Barack Obama regresará a la Casa Blanca y tomará el control absoluto del Capitolio. De acuerdo con las percepciones, el próximo 4 de noviembre, los demócratas podrían llevarse el carro completo, lo que prefiguraría una luna de miel para Obama, en caso de que las tendencias preelectorales así lo determinen. En contraste, se dice que el Partido Republicano está en crisis porque no encuentra la fórmula que le permita revertir las tendencias. Incluso, varios de sus líderes —radicados en plazas clave como Florida, Texas y Pensilvania— empiezan a sentir el fin de su arrastre político.

##### EU: El último jalón

Todo parece indicar que el candidato demócrata ya piensa y habla como Presidente de EU. De acuerdo con su *staff* de campaña, su estrategia consiste en administrar los últimos días de las campañas y tratar de desactivar las amenazas que caen sobre su persona, que van desde la construcción de expedientes negros en su contra hasta amenazas de muerte. Como sea, y para cerrar con broche de oro, Barack Obama está afinando un discurso con el que pretendería clausurar su vertiginoso ascenso político. El plan es emitir un mensaje en horario estelar a todo EU el 29 de octubre, pocos días antes de la elección presidencial. El afroamericano, apuntan las agencias de noticias, ya firmó contratos de transmisión con las cadenas CBS y NBC, y está en pláticas con Fox.

##### EU: Presidente sin brillo

George W. Bush, con toda seguridad, ya está contando las horas para abandonar lo que en los últimos días se ha convertido en su gran pesadilla. Así, a pocos días de que se conozca a su sucesor, el actual inquilino de la Casa Blanca sabe que la historia lo ubicará como uno de los mandatarios estadounidenses más impopulares, junto con Richard Nixon que tuvo que dimitir por el caso Watergate. Para su infortunio, Bush todavía tiene una agenda que cumplir: en los próximos días continuará con sus intervenciones y contactos con varios líderes internacionales. En noviembre tiene prevista una visita a Perú, para participar en la Cumbre Anual del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico. Quizá antes, y si el cabildeo de Nicolas Sarkozy prospera, podría ser un invitado más en una Cumbre Extraordinaria del G-8.

##### FMI: Renovarse o morir

La reunión de los 185 miembros del Fondo Monetario Internacional (FMI), celebrada en Washington, EU, confirmó un fenómeno que muy pronto tendrá que ser resuelto: las dificulta-





des de este organismo para salvar al sistema financiero global y la necesidad de reconfigurar su modo de operar. De acuerdo con el análisis expuesto en este encuentro, al margen de la liberación de varias líneas de crédito para ayudar a países emergentes a hacer frente a los trastornos provocados por la crisis financiera, el FMI dejó al descubierto las resistencias que arrastra para adoptar medidas audaces, ante la naturaleza sistémica de la crisis. Así, durante la noche del domingo pasado creció el consenso en torno a reconocer que las medidas adoptadas no han sido suficientes para frenar el caos. ¿Qué sigue, entonces? La renovación del club.

#### **Eurogrupo: Diques vs. crisis**

Los líderes de Europa tienen una cosa clara: la necesidad de adoptar medidas frente al *crack*, porque el tiempo puede jugarles una mala pasada. Así, en una desesperada carrera contra el reloj, los líderes de los 15 países que integran el Eurogrupo —la comunidad de naciones que utilizan el euro como moneda común— aprobaron un plan de emergencia destinado a impedir que su sistema bancario sucumba ante la crisis financiera mundial. Los detalles del plan, que recibió el espaldarazo de Alemania (Angela Merkel) y Francia (Nicolas Sarkozy), ya están en marcha y contemplan préstamos interbancarios hasta el 31 de diciembre de 2009.

#### **Sudamérica: Atrapada en el riesgo**

Hace unos días, varios gobiernos de América Latina (AL) pregonaban el mensaje de que la crisis alimentaria podría ser una ventana de oportunidad para apuntalar su progreso. Hoy, las perspectivas enterraron el optimismo. De hecho, varios mandatarios sudamericanos tiemblan ante la avalancha que proviene del norte. Por eso, para evitar un contagio severo, Brasil ha anunciado la compra de cartera de los bancos que se vean en problemas y exigió “combatir la anarquía financiera”. La administración de Chile, en tanto, enfrenta la caída de su gran estrella: el cobre. Mientras que en Argentina comienzan a escucharse los llamados para resucitar los caceros. Por eso, los líderes están ultimando los detalles de una reunión urgente del Mercosur.

#### **Ecuador: Petrolera en riesgo**

Rafael Correa empieza a descomponerse. Sí, en una clara maniobra para recapitular el discurso de su colega venezolano, el Presidente de Ecuador está endureciendo su discurso dogmático que podría derivar en una serie de desencuentros con los hombres de negocios. De esta forma, con anticipación puede advertirse que la mira está

puesta en la industria petrolera. Hace unos días, la guillotina de Correa se dirigió hacia la empresa brasileña Petrobras. Ahora, según la Agencia EFE, Rafael Correa amenaza con emprender acciones contra la petrolera hispano-argentina Repsol-YPF, por reducir la extracción de crudo en los campos que opera en Ecuador. Este grupo, acusa el discurso oficial, disminuyó su producción hasta 20%.

#### **Perú: Jugada de precisión**

Alan García no volverá a ser el mismo después del escándalo que se desató el 5 de octubre. Ese fatídico domingo se conoció una historia de corrupción que lo salpicó, donde se dieron a conocer una serie de audios con conversaciones entre un miembro del directorio de la estatal Perú-Petro y uno de sus ex colaboradores más cercanos, en las cuales pactaban una serie de beneficios para

Discover Petroleum. La bomba provocó la dimisión de buena parte del gabinete. Sin embargo, el Presidente ejecutó una maniobra que bien podría sacarlo de la zanja en la que se encuentra: nombró a un político de izquierda como Primer Ministro. El movimiento tiene un objetivo: restituir su imagen que hoy está por los suelos con sólo 20% de aceptación popular. ●

¿Y TÚ YA ESTÁS AHORRANDO ENERGÍA?

Nosotros te decimos cómo  
consulta: [www.ahorraenergíaya.com](http://www.ahorraenergíaya.com)



**CFE** Una empresa de clase mundial

[www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)

**GOBIERNO FEDERAL**

**SENER**





## CRISIS GLOBAL

# El futuro de Wall Street

♦ Son días en los que el pánico se entrevera con la euforia. A derrumbes históricos en las bolsas le suceden espectaculares *rallies*. ¿Es ésta una de esas oportunidades para enriquecerse, o es todavía demasiado pronto?

Saberlo es imposible. Cualquier respuesta que se dé es por fuerza muy aventurada. Los sabios dicen que “el pasado está dado y no se puede cambiar, y el futuro es incierto y no se puede predecir”, y esa máxima, aplicada a los mercados financieros, es más válida aún en tiempos de zozobra y virulentos espasmos.

Pero también dicen: “El pasado se recuerda, y el futuro se imagina.” Lo que se ha recordado han sido tres crisis con las que se suelen establecer bastantes paralelismos: la recesión de 2001, la “trampa de liquidez” de Japón a principios de los noventa y la Gran Depresión. Y a partir de esas experiencias, la imaginación nos lleva a concluir que todavía puede ser demasiado pronto para entrar en la bolsa, y modestamente se aconseja esperar. ¿Qué recuerdos despertaron tan apáticas visiones?

## LA RECESIÓN DE 2001

Uno recuerda, sobre todo, la última recesión, la de 2001, preludio de la actual. Su origen fue otra burbuja, la tecnológica, y se salió de ella a base de imprimir dinero barato y de regalar efectivo a los más pudientes con recortes de impuestos, algo que el ahora premio Nobel Paul Krugman se encargó de denunciar de manera pertinaz. Una crisis que ya manifestaba los escandalosos desequilibrios de la economía de EU, desequilibrios que se exacerbaban con la salida de la recesión, y que transcurrió bajo el constante fantasma de la “trampa de liquidez”.

La recesión en sí no resultó ser nada del otro mundo. Fue buena, bonita y barata, la más breve y suave de la historia de EU. Oficialmente duró de marzo a noviembre de 2001. Pero lo costoso fue alentar la recuperación. Las empresas siguieron destruyendo empleos en el año 2002 y la primera mitad de 2003, y para reactivar a la economía, la Fed siguió reduciendo las tasas hasta llevarlas a 1% en junio de 2003.



Gino Domenico / Bloomberg



## DESAPALANCAMIENTO Y DESDOLARIZACIÓN

*Luis de la Calle*

Como en la gran mayoría de las crisis financieras y económicas, no puede señalarse para ésta una causa única ni un actor único culpable. No obstante,

como en muchas otras, el exceso de apalancamiento es la manifestación más evidente de la enfermedad y el remedio pasa por un proceso de desapalancamiento, generalmente costoso y con frecuencia más prolongado de lo que se piensa a su inicio.

El endeudamiento excesivo se vuelve en algún momento insostenible y el ajuste inevitable. Si EU fuera un país normal, los mercados hubieran obligado al ajuste hace meses o quizá años. Su déficit de cuenta corriente y su transición de acreedor al principal deudor del mundo hubieran implicado ataques al tipo de cambio y límites a la capacidad de endeudamiento para forzar el ajuste, como en el pasado al Reino Unido, México, Suecia y otros.

En el caso de EU el colapso financiero fue producto del derrumbe del castillo financiero de naipes y la cancelación de los mercados de crédito y no de una crisis cambiaria o de balanza de pagos.

El proceso de apalancamiento fue largo y generalizado: dejaron de ahorrar hogares y gobierno, mientras que las instituciones financieras acumularon pasivos y asumieron riesgos desproporcionados a

su capacidad de enfrentarlos. Los problemas se agudizaron por una política monetaria reactiva más que preventiva.

En 1988 la autoridad monetaria prefirió rescatar al fondo especulativo conocido como LTCM que había apostado de manera equivocada sobre el cambio en tasas de interés y el valor de los bonos, para “evitar un riesgo sistémico”. Su modelo de negocios descansaba en derivados y arbitraje de tasas de interés y un alto apalancamiento para generar volúmenes atractivos. Visto con perspectiva, si la Reserva Federal hubiera dejado que el mercado funcionara y permitido la quiebra de LTCM, es muy probable que no se hubieran cometido los excesos de apalancamiento y toma de riesgos que tienen hoy postrado al sistema financiero y que se hubieran regulado de manera más estricta las operaciones de arbitraje y las posiciones de derivados.

Después, la Fed mantuvo demasiado tiempo una política expansionista a partir del estallido de la burbuja del dot.com y el Y2K, animada en parte por el temor a la deflación que se pensaba se importaba de China. Esta expansión sembró la semilla de la burbuja de bienes raíces y del sobreapalancamiento que llevaron al sistema financiero al abismo.

En la segunda mitad de 2007 y durante 2008, la Fed reaccionó a las solicitudes de financieros y analistas de Wall Street con inyecciones de liquidez que quizá pospusieron el ajuste, pero, a todas luces, sin poderlo evitar e incrementando el costo en el camino.



Las bolsas pagaron caro el escaso dinamismo para salir rápido de la crisis: Wall Street registró tres años consecutivos de pérdidas, algo que no acontecía desde la Gran Depresión. Y el peor año de todos, y esto es importante remarcarlo, fue el último, el 2002, ya con la recesión concluida, ante la frustración de ver a la economía renquear más tiempo de lo que se había augurado. Ese año el S&P's 500 se desplomó un 23.4%. (ver cuadro 1)

En esa debacle, el S&P's 500 se dejó, entre su máximo del año 2000 y su mínimo de 2002, casi un 50% mientras que el Dow

**“Las bolsas pagaron caro el escaso dinamismo para salir rápido de la crisis (2001): Wall Street registró tres años consecutivos de pérdidas, algo que no acontecía desde la Gran Depresión”.**

Jones se hundía un 38%. Peor le fue al índice tecnológico del Nasdaq, detonante de la crisis, que se desplomó casi un 78%. Eso sí, los rebotes en el 2003 fueron bastante jugosos.

#### LA “TRAMPA DE LIQUIDEZ” EN JAPÓN

Más alejada en el tiempo y en el espacio es la crisis japonesa de principios de los noventa, detonada, al igual que la actual, por el estallido de una burbuja inmobiliaria que arrastró consigo a la banca, deprimió el precio de los activos, llevó a la economía a una etapa de deflación y desencadenó un largo período de estancamiento de la que no ha logrado salir aún. El recuerdo, todavía muy latente, es que por primera vez la experiencia avaló la existencia de la hipotética

“trampa de liquidez” keynesiana.

Precisamente, la “trampa de liquidez” es una amenaza que pende sobre la economía de EU, y la crisis nipona es un buen espejo donde mirarse. A pesar de las abruptas bajadas de tasas, a pesar de todo el dinero inyectado, la expansión monetaria se ha visto neutralizada por el aumento de la preferencia por la liquidez de las entidades financieras. El riesgo es que, sin crédito, la demanda interna se desmorone, el precio de los activos siga cayendo y la política monetaria se vuelva inefectiva.

Esta crisis, la de Japón también se saldó con tres años consecutivos de caídas en las bolsas: 1990, 1991 y 1992. Lo peor es que tras ese período, el Nikkei se quedó varado en los niveles de 1992 por muchos años.

En 1990, ante la subida de tasas de interés y el derrumbe en los precios inmobiliarios, el Nikkei se desplomó un 38.7%.

Aun así, la economía creció a un extraordinario ritmo de 5.2%. En 1991, la situación parecía estabilizada: el PIB se expandía a una tasa de 3.4% y el Nikkei quedaba casi en tablas. Después llegó el inesperado puyazo: la economía seguía perdiendo fuerza por la pérdida de riqueza, y a pesar de las agresivas rebajas de tasas, no se logró reanimarla. En 1992, la economía moderaba su crecimiento a un 1% y el Nikkei se hundía un 26.4%.

La salida de la crisis fue muy lenta, tan lenta que al contrario de lo que pasó en la recesión de EU de 2001, en el primer año que subió el Nikkei, en 1993, apenas lo hizo un 2.9%. Desde el máximo de 1989, los 38,915 pts al mínimo del 18 de agosto de 1992, los 14,309.41 pts, el Nikkei se dejó un 63.2%.

#### DE CRISIS EN CRISIS

La burbuja tecnológica y la exhuberancia irracional

	S&P's	Dow Jones	Nasdaq
2000	-10.1%	-6.2%	-39.3%
2001	-13.0%	-7.1%	-21.1%
2002	-23.4%	-16.8%	-31.5%
Caída Ciclo (Max-Min)	-49.1%	-37.8%	-77.9%
2003	+26.4%	+25.3%	+50.0%

Fuente: NYSE, ESA

#### LA CRISIS DE JAPÓN

Saldo de una reacción tardía

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Nikkei %	-38.7	-3.6	-26.4	2.9	13.2	0.7	-2.6	-21.2	-9.3
PIB Anual %	5.2	3.4	1.0	0.2	1.1	1.9	3.4	1.9	-1.1

Fuente: ESA

#### ¿VOLVERÁ EL PASADO?

Desde el 29, casi una década de número rojos

	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937
S&P's 500 %	-11.9	-28.5	-47.1	14.8	44.1	-4.7	41.4	27.9	-38.6
Dow Jones %	-17.2	-33.8	-52.7	-23.1	66.7	4.1	38.5	24.8	-32.8
PIB Anual %	N.D*	-8.6	-6.4	-13.0	-1.3	10.8	8.9	13.0	5.1

\*N.D. No Disponible. Fuente: NYSE, FED

El problema de Japón, por tanto, fue que la recuperación no se dio al caer en una “trampa de liquidez”. El fracaso de Tokio se atribuye a que la autoridad monetaria actuó demasiado tarde y demasiado lento, y es esa lección la que llevó a Greenspan en el 2001 y a Bernanke ahora a actuar con celeridad y agresividad tan pronto aconteciera un derrumbe en los precios de los activos. (ver cuadro 2)

#### LA GRAN DEPRESIÓN

Más difícil es recordar el pasado en el que no estábamos, el de la Gran Depresión,

Los eventos de las últimas semanas marcan el inicio del complejo proceso de desapalancamiento. Los hogares ya han empezado a hacerlo como consecuencia de la destrucción de riqueza y acceso restringido al crédito. Las empresas empiezan a tomar medidas para disminuir sus costos y asegurar el flujo de caja. Las que van a experimentar la mayor presión son las más apalancadas y con vencimientos de deuda de corto plazo. El gobierno de EU ha tomado la dirección contraria: endeudarse para tratar de evitar un colapso sistémico y una recesión más profunda.

El ajuste mayor se dará en el sector financiero que sufre ya un proceso de desapalancamiento y que tendrá una reducción significativa en su tamaño. Esto quiere decir que aunque los planes de rescate en EU y en Europa tengan éxito en restablecer la confianza, el volumen de crédito disponible será mucho menor del que se tenía hace poco por lo que el impacto en el sector real perdurará un tiempo.

De manera interesante, el inicio del proceso de desapalancamiento produce una revaluación del dólar, la cual debe revertirse con una devaluación cuando se reconozca el exceso de liquidez en esa moneda y se corrija el precio internacional de los activos en EU. Si el apalancamiento en Europa resulta tan desmesurado como el estadounidense, el euro también podría devaluarse.

La revaluación de corto plazo es resultado de la imposibilidad de renovar créditos denominados en dólares, lo que obliga a su pronto pago y a la compra de dólares, por la transferencia de utilidades y flujo de caja de subsidiarias de EU en otros países para dotar de liquidez a las matrices y por la tendencia inmediata de los inversionistas de preferir la profundidad y seguridad de los bonos del Tesoro de ese país.

Sin embargo, puede anticiparse la continuación de pérdidas de capital para los activos denominados en dólares producto de una excesiva liquidez acumulada y exacerbada por los rescates, aunada a la severidad de la recesión de la economía de EU. Así, el desapalancamiento puede llevar a un proceso de desdolarización de los portafolios de inversión.

Esto es de especial importancia para las reservas internacionales de los bancos centrales. La crisis de 2008 puede convertirse en el parteaguas para la reducción de la participación del dólar en la composición de la base monetaria en muchos países. La acumulación sin precedentes de reservas denominadas en dólares ha resultado ser un mal negocio para los bancos centrales de los principales países emergentes y el incentivo para cambiar la composición de su portafolio no hará sino aumentar.

Con un tipo de cambio flexible, las altas reservas internacionales no son sólo costosas sino innecesarias. Ha llegado quizá el momento de disminuir las reservas internacionales denominadas en dólares y sustituirlas por otros instrumentos, en especial crédito doméstico a los gobiernos.

En el caso de México, la venta de dólares por parte del banco central no sería para defender al peso sino para cambiar la composición de la base monetaria y disminuir el costo que implica la alta tenencia de dólares. Con menores reservas internacionales, se tendría un tipo de cambio realmente flexible y quizá revaluado ante la depreciación futura del dólar. ●

El autor es socio de CMMSC y miembro del Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales, AC.

**La venta de dólares por el banco central no sería para defender al peso sino para cambiar la composición de la base monetaria y bajar el costo de la alta tenencia de dólares.**



Bloomberg / Emile Wamsteker

Protestas callejeras por la recesión del 2001 marcaron el preludio de la debacle bursátil actual.

donde todo nos llega por lo leído. Pero nos cuentan que también los estadounidenses vivían de prestado, y así compraban autos y viviendas, hasta que no pudieron pagar y reinó la desconfianza. Los paralelismos por los desplomes bursátiles, el pánico en los mercados, las quiebras bancarias y su impacto mundial son válidos. La fuerte contracción del consumo privado, uno de los temores de esta crisis, también fue una de sus caracte-

***“El Dow Jones podría caer, en ese penoso divagar, por debajo de los 7,000 pts y aproximarse a los 6,000, y el S&P’s 500 podría irse a niveles cercanos a los 700 pts”.***

rísticas. Pero no así la respuesta de las autoridades, que contribuyeron a agudizar la debacle al no atajar los problemas de liquidez, propiciar la contracción de la actividad y conducir a una etapa de deflación. (ver cuadro 3)

El cataclismo de 1929 fue mucho peor que los anteriores casos: las bolsas se despeñaron durante cuatro años consecutivos y la economía entró en una terrible depresión, con una contracción de 13% en 1932 y una tasa de desempleo de 25%. Un escenario como éste es impensable ante la avalancha de políticas públicas que se han aplicado en la crisis actual, lo que sin duda es crucial para suavizar el ciclo bajista. En la Gran Depresión, el Dow Jones se desfondó entre su techo y su piso un 89%.

#### ¿Y PARA ESTA RECESIÓN?

Éstas son las tres crisis con las que se suele comparar la actual. Cada una es un mundo y la que se nos viene encima, aunque comparta elementos con las que acabamos de ver, tenga su propia particularidad.

En todas ellas, se produjo un desplome en los precios de los activos. En el 2001 fueron las empresas tecnológicas, que a pesar de su relevancia, no tiene el mismo peso en la riqueza de las familias que la vivienda. En Japón, el origen fue una crisis inmobiliaria, pero no tuvo la dimensión mundial de la actual y la

respuesta a ella fue tardía y lenta. En la Gran Depresión no hubo respuesta ninguna y se vivió una gran catástrofe.

Pero en todas ellas, el costo para las bolsas fue de al menos tres años de caídas, con el último de ellos siendo especialmente doloroso ante las dificultades para salir de la recesión.

La historia puede volver a repetirse. El despliegue intervencionista del pasado fin de semana contribuirá a normalizar a los mercados de dinero y estabilizará a las bolsas. Pero no logrará eludir una recesión que será más grave que la de 2001.

En esta crisis, el gasto de consumo entrará en contracción tras casi 17 años de continua expansión. El voraz consumidor estadounidense está perdiendo su empleo y carece de créditos, por lo que se verá forzado a ahorrar. Además, ya no hay activos baratos en los cuales invertir como sucedió en el 2001 con la vivienda. No son baratos los bonos, ni las acciones ni las casas. Hay una preferencia por la liquidez tanto de las familias de por los bancos que neutralizará la efectividad de la política monetaria.

La Fed volverá a bajar tasas según avanza la recesión, pero no funcionará para sacar a la economía del hoyo. Y el margen de la política fiscal, con el dineral que están pagando por el rescate el sistema financiero, es muy limitado.

Por tanto, y la igual que en las crisis anteriores, uno se puede figurar que la recuperación será muy lenta. Este año ya no se salvarán las bolsas de un fuerte varapalo. Quizás al inicio del año que viene traten de recuperarse anticipando una recesión breve, pero posiblemente sea un espejismo y se irán a nuevos mínimos.

En las tristes ensoñaciones que nos traen los recuerdos de crisis anteriores, vemos una larga tendencia bajista en Wall Street hasta quizás el 2010, que si se siguen otros patrones, puede resultar angustiante: en medio habrá algunos rallies suculentos, pero el máximo no tocará el techo del rally precedente, y cada recaída supondrá pisar nuevos mínimos.

El Dow Jones podría caer, en ese penoso divagar, por debajo de los 7,000 pts y aproximarse a los 6,000, y el S&P’s 500 podría irse a niveles cercanos a los 700 pts. De ser así, en todo el ciclo, el Dow Jones y el S&P’s 500 perderían, en todo el ciclo bajista, cerca de un 55%, más que en al crisis de 2001, pero menos que el Nikkei a principios de los noventa y mucho menos que en la Gran Depresión. Ése es el costo que Wall Street puede pagar por los excesos del pasado, una calle que perderá en los próximos años mucho del resplandor y el glamour del que ha gozado durante tantas décadas. ●

Por José Miguel Moreno.

**Donde Animal Planet quiere estar.**  
[www.terra.com.mx](http://www.terra.com.mx)

Vive totalmente gratis la mejor programación de Animal Planet, National Geographic, People & Arts, TNT, CNN, Discovery Channel, Discovery Kids y más, donde, cuando y cuantas veces quieras ahora también por Terra TV.

Animal Planet ON DEMAND

Contenido On Demand es un servicio de vídeo sobre demanda que permite al usuario elegir los programas que desea ver y los horarios en que desea verlos. Los contenidos son preseleccionados y están disponibles específicamente para el servicio.

terra

Telefónica



## ESTAMOS A TIEMPO

Jorge Sicilia

**L**a tensión en los mercados financieros internacionales en las últimas semanas ha sido muy elevada, y se aceleró aún más en los últimos días de

la semana pasada. El brusco deterioro en el funcionamiento de los mercados fue la gota que colmó el vaso para que las autoridades financieras en numerosos países anunciaran medidas agresivas para enfrentar un problema que venía incubándose desde hace ya más de un año.

¿A qué extremos llegó el mercado la semana pasada? A movimientos financieros tan bruscos y tan rápidos que no sólo están fuera de patrones de comportamiento histórico de las últimas décadas, sino que sólo son replicables imponiendo choques enormes (y muy atípicos) en los modelos de comportamiento de esas variables financieras. Lo que se percibió claramente fue el desplome de las bolsas, la fuerte depreciación de la mayoría de las divisas emergentes, y la reasignación de flujos a instrumentos más seguros como deuda soberana a corto plazo. Lo que se vio menos claramente, pero de consecuencias potencialmente más dañinas, fue la ausencia de funcionamiento del mercado interbancario y el deterioro mayor del mercado de papel comercial.

La semana pasada, las entidades preferían pagar por mantener esa liquidez con un riesgo bajo en vez de recibir una tasa de interés positiva: más valía tener un título emitido por el Tesoro americano a corto plazo, a una tasa próxima al 0%, que comprar cualquier otro título de mayor riesgo o prestar a cualquier otra entidad. En EU, cualquier entidad financiera que necesitara liquidez para sus operaciones, tenía que ir a la Reserva Federal en vez de pedir prestado a otras entidades. El acceso a la ventanilla de descuento se situó en 98,000 mdd, impulsando el promedio semanal al doble de la semana anterior, que ya era un máximo histórico.

Al mismo tiempo, también la semana pasada, el mercado de papel comercial registró un brusco descenso en su saldo vivo. Este mercado es vital para financiar las necesidades de gestión de liquidez de las empresas y, en general, es un mercado con un riesgo de crédito muy reducido. El mal funcionamiento del mercado interbancario y de papel comercial levantó las alarmas por las consecuencias que puede tener sobre la actividad.

Este funcionamiento deficiente de los mercados viene a pesar de acciones bien agresivas por parte de las autoridades en los últimos meses; y muy especialmente en EU, donde están aplicando el manual de cómo enfrentar una crisis. No se han quedado precisamente cortos de medidas.

La Reserva Federal, aparte de haber bajado agresivamente los tipos de interés, ya otorgaba cada vez más liquidez en dólares como contraprestación de cada vez más activos diferentes (y a través de la colaboración con otros bancos centrales, en muchos países fuera de EU), prestaba a muchos más tipos de entidades de las que regula (algo inédito), había “comprado” y salvado compañía de seguros, y venía apoyando la liquidación o compra de, por ejemplo, bancos de inversión. El Tesoro Americano nacionalizó (aunque dice que temporalmente) entidades hipotecarias que garantizan en torno al 50% de las hipotecas del país, ya cubría las pérdidas de fondos de

inversión monetarios, impulsó un paquete fiscal de devolución de impuestos y programas de reducción de embargos hipotecarios. La SEC ya había prohibido cierto tipo de ventas en corto y ya propuso, junto con los organismos contables pertinentes, una cierta laxitud contable en la valoración de activos poco líquidos.

Por su parte, a través del seguro de depósitos (FDIC en inglés), se facilitó la venta de Washington Mutual (que ha quebrado), y de Wachovia (aunque esta operación tardó un poco en cerrarse). Y esto mientras gestionaba con diligencia la quiebra de algunas entidades más pequeñas y hace poco aumentaba el fondo de garantía de depósitos de 100,000 a 250,000 dólares.

Pero el deterioro seguía presente y amenazaba con extenderse aún más.

Ante eso, las medidas de esta semana han roto ya todos los moldes. Primero, porque muchas de ellas han venido de países diferentes a EU, muy especialmente de Europa, donde han presentado planes con mucha mayor coordinación de la que se había visto hasta ahora. Pero especialmente, porque han cambiado las reglas del juego para intentar desbloquear el problema.

Sin entrar en detalles de cada uno, los planes de todos los países, incluidos los cambios recientes en EU, se basan, con mayor o menor grado, en varios principios. El primero es la protección de los depositantes (en algunos países garantizando la totalidad de los depósitos, o incluso de más pasivos). En segundo lugar, medidas para proveer de liquidez a las entidades financieras para que liberen recursos y puedan seguir operando con el sector real (en algunos casos a través de bancos centrales, y en otros casos a través del gobierno directamente). En tercer lugar, otorgando una garantía estatal a la deuda nueva emitida por las entidades financieras (a cambio de una comisión, claro está). Y en cuarto lugar, en un movimiento que no han seguido todos los países, pero

sí muchos, a través de programas de inyección de capital público en los bancos (primordialmente a través de acciones preferentes). Y las cantidades han sido muy grandes en todos los países: EU, Alemania, Francia, España, Italia, etcétera. Y están encontrando eco en países asiáticos.

Estamos en un momento de cambio del sistema financiero y la manera cómo se gestione la situación actual es clave. Conseguir un punto de inflexión, haciendo ganar confianza a los agentes en el mercado es el objetivo más importante. El papel de las autoridades económicas debe ir orientado a conseguirlo. Y las medidas tomadas, en gran medida de carácter global, apuntan poderosamente en esta dirección. Es esperanzador ver la reacción reciente de las autoridades. En términos económicos, los peores escenarios todavía se pueden evitar si los planes ya aprobados se implementan bien. Recuperar la confianza de los agentes es la condición de corto plazo necesaria para avanzar hacia una resolución eficiente de la crisis financiera global. Y, ahora sí, creo que vamos por buen camino, aunque no se solucionen los problemas rápidamente y aunque haya problemas e inquietudes regulatorias y de competencia, con los que habrá que tener cuidado, pero que habrán de solucionarse en el futuro. ●

Jorge Sicilia Economista Jefe Norteamérica, Servicio de Estudios BBVA



*Recuperar la confianza de los agentes es la condición de corto plazo necesaria para avanzar hacia una resolución eficiente de la crisis financiera global.*



Comuníquese con el autor: [sicilia@elsemanario.com.mx](mailto:sicilia@elsemanario.com.mx)



# ¿QUÉ FALLÓ?

El derrumbe financiero de la tradicional cadena de supermercados es más que un caso de mala gestión. Falló el sistema con sus reglas, controles, auditores, calificadores, analistas. En fin. Nadie puso a salvo a los inversionistas. Hay lecciones que aprender.



Bloomberg / Guillaume Plisson

¿Qué podría salir mal con el peso mexicano después de años de solidez? ¿Acaso no era el momento de apostar por él en serio? ¿Por qué no aprovechar la época del dinero barato para hacer negocio y, de paso, amasar alguna fortuna? Ésas y otras más fueron las preguntas que pasaron por la cabeza de los hombres encargados de las finanzas de Comerci y de otras tantas empresas del país. La respuesta a muchas de esas preguntas fue dominada por la codicia: “¿Por qué no?”

De la codiciosa ganancia pasaron a la acción. A muchos de ellos se les olvidó lo básico: ¡En qué empresa trabajan! No era en una casa de bolsa ni un banco de inversión, sino ¡en un supermercado!

La respuesta fácil de “¿por qué no?”

estaba alimentado por una expectativa favorable, cómoda, que se había extendido durante mucho tiempo. Y es que —a Comerci— las cosas les estaban saliendo bastante bien a pesar de la dura competencia de mercado. Y cómo no creer que el mundo les sonreía si el precio de la acción apenas había acumulado una caída del 6%, en los primeros ocho meses del año, cuando el índice de la Bolsa Mexicana de Valores había caído casi el doble en ese periodo y los cimientos de Wall Street crujían como nunca antes en su historia. ¡Era el momento de redoblar apuestas!, parecían decir.

Pero en cuestión de días el mundo cambió y la suerte de estos codiciosos especuladores corporativos, también. El estallido de la crisis del crédito en el mundo y su impacto sobre la apreciación del riesgo crediticio, golpeó con fuerza a un peso mexicano que durante años había sido adulado —por propios y extraños— pero que esta vez no resistiría la brutal embestida de los capitales.

La Ley de Murphy se cumplió a la perfección en el derrotero de la suerte de Comerci y en otras más tan diversas en

sus actividades como la productora de harina de maíz, Gruma, la operadora de hoteles, Posadas, e, incluso, el industrial Grupo Alfa. ¿Qué falló? En el origen fue la codicia de unos cuantos, pero una codicia que se extendió gracias a fallas generalizadas en el sistema bursátil del país. ¿Dónde estuvieron los controles internos y las reglas de buen gobierno corporativo junto a las novedosas figuras de los consejeros independientes? ¿Qué pasó con los auditores externos que vigilan la salud y la transparencia de los balances? ¿Por qué los valuadores de riesgos de los bancos extendieron millonarias líneas de crédito como cheques al portador sin mayores preguntas? ¿Qué pasó —otra vez— con las necesi-



rias advertencias de las calificadoras de riesgos? ¿Dónde estuvieron los analistas experimentados en rastrear datos y operaciones para advertir a sus clientes? Todo un sistema lleno de reglas, controles y contrapesos para detectar a tiempo problemas de esta naturaleza y, ¡fallaron!

Si algo puede salir mal, saldrá mal...

**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

¿Cuál es la responsabilidad del director, presidente ejecutivo y vicepresidente, Carlos González Zabalegui, y cuál la de sus tíos Guillermo y Jaime González Nova, presidente y vicepresidente (en ese orden) del Consejo?

El Consejo de Administración de 13 miembros con un promedio de edad de 62 años, que incluye a seis familiares y accionistas relevantes, cuatro funcionarios de primer nivel, y cuatro consejeros independientes (un "experto financiero", un consultor, y dos empresarios), apoyados además, por un Presidente Honorario Vitalicio que es el fundador de la compañía, tendría que haber sido el responsable de autorizar, en general, la toma de riesgos en moneda extranjera de la magnitud de la realizada por los administradores de Comerci. Sin embargo, los comités de prácticas societarias y de auditoría, en donde participan consejeros independientes, también rendirán cuentas sobre dichas autorizaciones.

Para ellos todo estaba saliendo tan bien para Comerci con la contratación a través de mercado Over the Counter (OTC) de instrumentos cambiarios, conocidos como Target Redemption Notes (TRN's), que la empresa no sólo constituyó coberturas para respaldar su deuda en dólares sino que invirtió vehementemente en este tipo de productos promovidos por banqueros de inversión como Credit Suisse y Deutsche Bank al amparo de un tipo de cambio que se apreció en 6.14%.

Los expertos coinciden en que los controles internos del Consejo de Comerci y de sus comités fallaron. Hubo poca transparencia en el manejo y las cifras de la exposición al riesgo ante un aumento en el tipo de cambio, sobre todo considerando que la cadena



Cortesía Poder

**Francisco Martínez de la Vega** *director de Administración y Finanzas de Comerci.*

comercial no tiene una cobertura natural, es decir que sus ingresos son en pesos y no en dólares.

"Yo no soy la persona para decir si falló o no el gobierno corporativo", respondió José Calvillo, encargado de la reestructuración de Comerci, al preguntarle sobre el origen de la situación que tiene al borde de la quiebra a la tercera cadena comercial del país, pero reconoció que se están llevando a cabo auditorías internas para evitar "que esto se vuelva a repetir". El ejecutivo negó que alguno de los ejecutivos involucrados en las operaciones de cobertura como Francisco Martínez de la Vega, director de Administración y Finanzas o el tesorero Gerardo Campones, haya sido cesado.

"Los procesos de auditoría iniciaron el 13 de octubre a través de los comités de control que tenemos y este proceso seguirá independiente de nosotros, parte de lo que piden los consejeros", dijo Calvillo pero no precisó si los propios consejeros conocían el detalle de las operaciones que se realizaban fuera del balance financiero y que por ello no había evidencias de las operaciones hasta que se disparó el tipo de cambio.

**BANCOS EUFÓRICOS**

El apalancamiento en dólares de Comerci fue meteórico. Créditos con

**CONTROLADORA COMERCIAL MEXICANA S.A.B. DE C.V.**

Consejo de Administración Estructura Integrantes

**CONSEJEROS PATRIMONIALES RELACIONADOS**

Presidente Honorario Vitalicio	Carlos González Nova
Presidente	Guillermo González Nova
Vicepresidente	Jaime González Nova
Vicepresidente y Presidente Ejecutivo	Lic. Carlos González Zabalegui
Inversionista privada	Elena M. González Guerra de Guichard
Director de Inmobiliaria Nova S.A. de C.V.	Lic. Pablo José González Guerra
Inversionista privado	Lic. Luis Felipe González Zabalegui

**CONSEJEROS RELACIONADOS**

Director de Administración y Finanzas	Ing. Francisco Martínez de la Vega Quiroz
Director de Planeación y Desarrollo	Lic. Javier Cantú Charles
Director General Restaurantes California	Ing. Santiago García García

**CONSEJEROS INDEPENDIENTES**

Consultor Independiente	C.P. Fermín Sobero San Martín
Director General de Logyx Almacenadora	Lic. José Ignacio Llano Gutiérrez
Vicepresidente de Mapfre Fianzas	Lic. Raúl Joaquín Alvarado Herroz
Director General de Finaccess México	Lic. Luis Felipe Cervantes Coste
Secretario (No miembro)	Lic. Rodolfo Jesús García Gómez de Parada

**COMITÉ DE AUDITORÍA**

Presidente y Experto Financiero	C.P. Fermín Sobero San Martín
	Lic. Luis Felipe Cervantes Coste
	Lic. José Ignacio Llano Gutiérrez
Secretario del Comité	Lic. Rodolfo Jesús García Gómez de Parada

**COMITÉ DE PRÁCTICAS SOCIETARIAS**

Presidente	Lic. Raúl Joaquín Alvarado Herroz
	Lic. José Ignacio Llano Gutiérrez
	C.P. Fermín Sobero San Martín

**COMITÉ EJECUTIVO (TÉCNICO)**

Presidente Honorario Vitalicio	Guillermo González Nova
	Jaime González Nova
	Lic. Carlos González Zabalegui
	Ing. Francisco Martínez de la Vega
	Lic. Javier Cantú Charles
	Lic. Angel Portilla González †
	Ing. Santiago García García
	Lic. Joaquín Solís Ribera
	Lic. Juan Blanco Fortes
Secretario del Comité	Lic. Rodolfo Jesús García Gómez de Parada

Fuente: Elaborado por Leopoldo Eggers.

la banca comercial; emisiones de bonos en el extranjero y, por supuesto, la contratación de instrumentos cambiarios que, en un principio, constituyeron coberturas pero que, al final, también se transformaron en medios para ampliar sus márgenes. Más del 46% de su deuda, por 9,551 mdp a junio, está en dólares y el año pasado sólo la agencia calificadora Fitch advertía sobre el riesgo de una excesiva exposición a

La SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA y TRANSPARENCIA MEXICANA convocan al concurso para identificar

**"EL TRÁMITE MÁS INÚTIL"**

Se otorgarán los siguientes premios a quienes envíen las mejores propuestas

- \$300,000 (trámite federal)
- \$100,000 (trámite estatal)
- \$100,000 (trámite municipal)

Para participar consulta las bases en:

- [www.funcionpublica.gob.mx](http://www.funcionpublica.gob.mx)
- 01 800 681 8726
- Centros Comunitarios Digitales
- Oficinas de Correos de México



**GOBIERNO FEDERAL**



**SFP**



**¡Nos ponemos en tus zapatos!**





movimientos bruscos del tipo de cambio que, sin embargo, estaban cubiertos con los instrumentos contratados por la firma.

#### EL ERROR DE LAS AUTORIDADES

Casi dos semanas después de que *El Semanario* reveló que las pérdidas de Comerci por inversiones cambiarias podrían sumar hasta 200 mdd, lo que contribuyó a acelerar la devaluación del peso contra el dólar a raíz de la crisis bancaria en EU, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) aseguró el pasado 13 de octubre que, hasta entonces, verificaba el cumplimiento de las responsabilidades del Consejo de Administración, de los Comités de Auditoría y de Prácticas Societarias así como de los auditores externos y directivos de las emisoras con tenencia en instrumentos derivados.

En la BMV, hasta el 6 de octubre también se desconocían las causas del drástico ajuste en el precio de las acciones de Comerci y durante esa sesión que marcó la tendencia negativa en el valor de dichos títulos, el director general de Emisoras, Roberto Carvallo Álvarez, se conformó con la explicación formal y sin información real que quiso ofrecer la emisora.

#### CALIFICADORAS SE DECLARARÁN ENGAÑADAS

Para la Ley del Mercado de Valores, el episodio también impuso una prueba de fuego.

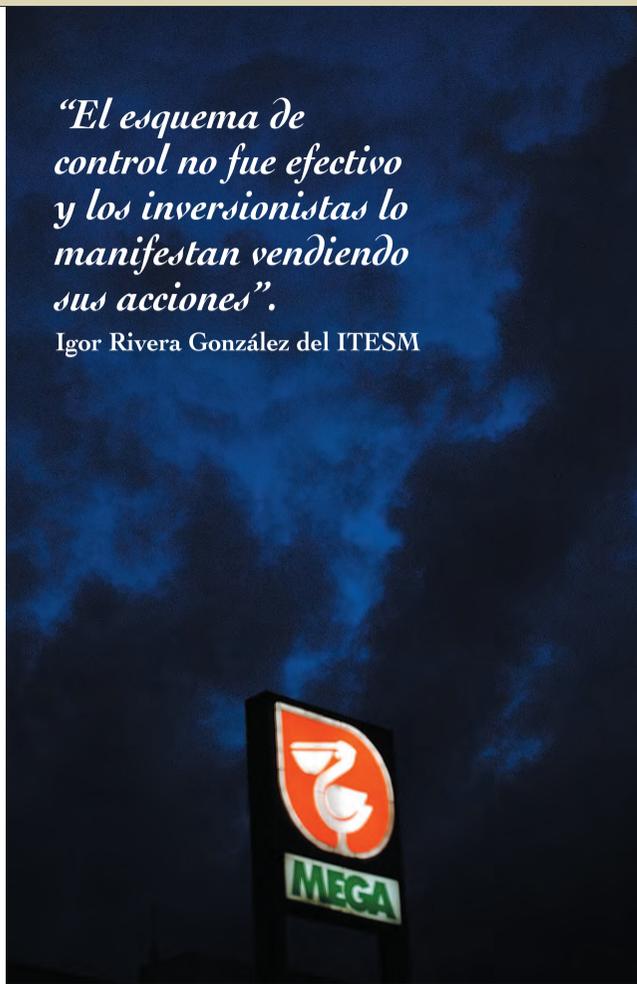
“Los reguladores, la legislación y el mercado en general tienen ahora grandes áreas de oportunidad para mejorar”, dice Víctor Manuel Herrera, el director de Standard & Poor’s (S&P), quien prefiere ver con una óptica propositiva el problema endémico que se revela para el sector bursátil. Los investigadores de la CNBV han sido informados por las agencias calificadoras de riesgo de que los directivos de Comerci ocultaron los resultados de dichas inversiones con registro al margen del balance. Las calificadoras, aseguran sus directivos, no cargarán con esa responsabilidad ni con el desprestigio. Sin embargo, prevalece el conflicto de interés de recibir el pago de sus honorarios por servicios de evaluación de las mismas empresas que califican. Otro tema pendiente. Fue hasta que la empresa incumplió con el pago de un vencimiento de sus certificados bursátiles por 400 mdp, que Moody’s, Standard & Poor’s y Fitch bajaron sus calificaciones a la categoría de *default*. “No teníamos información, nos sorprendieron”, dijo el ejecutivo de una de estas agencias.

#### AUDITORES QUE NO AUDITAN

Los auditores externos, en este caso Pricewaterhouse Coopers, tenían la responsabilidad de vigilar el tratamiento contable que las emisoras dan a sus inversiones. No sucedió con Comerci. Los responsables en la firma de contadores no respondieron a las consultas periodísticas sobre el

*“El esquema de control no fue efectivo y los inversionistas lo manifiestan vendiendo sus acciones”.*

Igor Rivera González del ITESM



*El Semanario / Fernando Luna*

caso. Por eso los excesos financieros en los que incurrió la cadena de tiendas no sólo tienen una grave implicación para la viabilidad de la cadena comercial, sino que desmoronaron la efectividad del llamado Código de Mejores Prácticas Corporativas, los principios que en teoría harían más transparente la toma de decisiones de las empresas que cotizan en la BMV y que son reguladas por la CNBV.

En los resultados financieros correspondientes al segundo trimestre del año, Comerci sólo informó que sus costos financieros, que incluían el valor de mercado de los derivados, aumentaron 175.4% al pasar de 150.2 mdp a 413.6 mdp. “El efecto más importante dentro de los gastos financieros es el aumento del valor de mercado de los derivados, principalmente los que cubren la deuda de largo plazo”, se limitó a informar a sus inversionistas.

Pero la empresa, sin que mediara llamada de atención de sus auditores, trató de restar importancia a su situación financiera con el argumento de que los mayores gastos no tenían “ningún efecto en flujo ya que únicamente representa el *mark to market* de nuestra posición”. En cambio la empresa sí presumió el aumento de su utilidad cambiaria en este periodo que pasó de 49.6 mdp en el segundo trimestre de 2007 a 78.5 mdp. Al revisar el contenido de los informes financieros emitidos por Comerci en los últimos años, resulta fácil constatar que estos tienen varias zonas con información insuficiente y oscura al grado que ni siquiera incluyen la información curricular de sus consejeros y ejecutivos.

En el caso de la información sobre la contratación y postura en materia de derivados la nota “7” se presenta incompleta, es redactada y expuesta sólo para verdaderos especialistas en un tema de alta complejidad, y la referencia a los tipos y magnitud de los riesgos asumidos es por demás ambigua y confusa.

Sin embargo, Calvillo, responsable de la reestructuración tiene otra versión: el proceso de coberturas se viene haciendo y reportando en los estados financieros desde 2005, ya se estaba reportando en bolsa. “Se viene informando tanto al Consejo como a la Presidencia. Obviamente estos escenarios en donde tienes una volatilidad tan grande y una variación tan grande, probablemente no se tomaron con mucha visión y pasó esto.”

#### ANALISTAS: DE LA CONFIANZA CIEGA A LA DECEPCIÓN

Al desplomarse el valor de las acciones de Comerci en el mercado cesó el optimismo de las casas de bolsa y calificadoras: Merrill Lynch la sacó de su lista de emisoras favoritas en América Latina; Credit Suisse bajaba su recomendación y Banamex, con una posición institucional en el capital de

Comerci, sugería la venta de esas acciones.

Atrás quedó la euforia desbordada sobre Comerci. Apenas en enero, Citigroup recomendaba comprar sus acciones. Y es que, tras la caída de más de 20% que había presentado la acción desde el anuncio de la venta de Gigante, la correduría consideraba que Comerci iba a verse beneficiada de una expectativa más estable ya que su competidor Soriana iba a estar involucrada 100% a la integración de las tiendas que había adquirido. La euforia también se hizo presente a través de Bear Stearns que iniciaba cobertura en el grupo comercial con un precio objetivo para finales de 2008 de 35 pesos. Hoy las acciones de Comerci valen menos de 3 pesos. En ese reporte, la intermediaria bursátil argumentaba su visión positiva en la mejora de los fundamentales de la cadena comercial, reflejado en una importante expansión de sus márgenes en los últimos cinco años. Nunca habló de los riesgos cambiarios. Otra correduría optimista fue Credit Suisse que, por cierto, es uno de los jugadores activos en la oferta de TRN’s en el mercado mexicano.

Ocho meses después, el mercado se preguntaba ¿cuál era el monto real de las pérdidas? ¿En qué tipo de instrumentos había invertido Comerci y para qué? La incógnita se despejó parcialmente luego de que la empresa dijo que los quebrantos ascendían a 1,080 mdd netos, sumado a una deuda colateral de 310 mdd. Las malas noticias no llegaron solas y la emisora anunciaba que su controladora había solicitado a un juez apegarse a la Ley de Concursos Mercantiles

#### ¿Y EL GOBIERNO CORPORATIVO?

Igor Rivera González, director asociado de la maestría en Finanzas del ITESM, opinó que en Comerci el gobierno corporativo sí falló y esta situación originó además del descalabro financiero una pérdida de confianza por parte de los inversionistas. “El esquema de controles y de comunicación no fueron efectivos y los inversionistas lo están manifestando a través de su voluntad de vender las acciones”, apuntó el catedrático. Es poco probable que un error humano haya generado que la cobertura por 200 mdd se convirtiera en una pérdida por 2,000 mdd. “Los esquemas de cobertura son muy claros, pero lo que tenemos en Comerci es una pérdida apalancada que no va en el sentido de lo que significan las estrategias de cobertura. Ésta podría ser una cobertura que se convirtió en una especulación. ●

*Por R.Aguilar, J.Ugarte, C.Villegas y L.Eggers.*



Consulte las Lecciones de la crisis de Comerci:

[elsemanario.com.mx/doc/205/lecciones.pdf](http://elsemanario.com.mx/doc/205/lecciones.pdf)



El Semanario / Fernando Luna

CARLOS ROMERO DESCHAMPS

# UN LÍDER CON PIES DE BARRO

**E**l comentario, a la distancia, suena inverosímil: “Juan, préstame dinero, no seas malito”, le habría dicho Carlos Romero Deschamps a Juan Díaz, integrante de la nomenclatura que operaba el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM), dirigido por Joaquín Hernández Galicia *La Quina*. Corría la década de los ochenta, cuando este joven “que fungía como un representante de bajo nivel de la organización sindical” no tenía recursos, ni siquiera, para comprarse unos zapatos, pero que desde entonces demostraba un rasgo que hoy lo mantiene como una de las piezas clave de la industria estratégica nacional: sagacidad para acompañar a los operadores del sistema político, que lo soportan por su capacidad para empujar las iniciativas que antes y ahora resultan decisivas para garantizar los privilegios de siempre.

Éste es el personaje que será recordado por la historia como el intocable (hasta nuevo aviso) de la industria petrolera de México: tiene 64 años, desde hace más de 15 controla los hilos del STPRM y, si los intereses polí-

♦ El jefe petrolero, que será pieza clave para apuntalar la Reforma Energética, tiene una misión: mantener agazapados a más de 100 mil trabajadores. Entonces, este soldado del statu quo se mantendrá en pie, hasta en tanto no amenace los privilegios de los grupos de interés.

ticos lo permiten, se mantendrá en el cargo hasta el 2012 y será el enroque que Felipe Calderón utilizará para intentar desactivar las inconformidades laborales ante la inminente aprobación de la Reforma de Pemex.

Carlos Antonio Romero Deschamps, originario de la ciudad de Tampico, Tamaulipas, arrastra filias y fobias pues, mientras su círculo más íntimo lo respeta, sus detractores no se cansan en denunciar los presuntos

atropellos que comete como líder sindical. “Es un hombre limpio, que siempre busca los mejores beneficios para los suyos”, dice un funcionario del STPRM que pide no ser identificado. “No, siempre sigue a su amo (el gobierno), nunca ha demostrado conocimientos de la industria”, contradice Juan Carlos Chávez, presidente de la Alianza Nacional Democrática de Trabajadores Petroleros.

Así, puede decirse que el protagonista del llamado *Pemexgate* es la viva estampa del viejo sistema que predica la tesis de defender los intereses de los grupos hegemónicos, a través del sometimiento y hostigamiento de las bases y del pago de favores (que se traducen en cuotas sindicales poco transparentes), lo que lo ubica como un líder imprescindible hasta en tanto así lo determine el Presidente en turno; ésta es la historia, entonces, de una pieza del pasado que se resiste a desaparecer, y que ahora asumirá un papel relevante en la reconfiguración administrativa que se está tejiendo para mantener con oxígeno a la industria que, políticamente, es concebida como la gallina de los huevos de oro (consultar recuadro).



## REFORMA DE PEMEX

# Todos en guardia

Pemex entra a su fase decisiva. Con los documentos finales casi amarrados, los hombres clave de los partidos permanecen acuartelados para afinar su estrategia para facilitar o detener el rumbo de la política petrolera. Así, preparan sus argumentos que deslizarán en el Senado, que a partir de ahora volverá a ser el punto neurálgico para atizar las movilizaciones ciudadanas y la furia política alrededor de la iniciativa más importante del año.

Los dictámenes de la Reforma de Pemex están listos. Reportes emitidos por senadores que ya los tienen en sus manos refieren que, en términos generales, el modelo petrolero propuesto es obra y gracia del PRI, que recoge algunos puntos del PRD, y que elimina cualquier ánimo privatizador, aunque no corta de tajo con algunos mecanismos que promueven la discrecionalidad y la opacidad para rendir cuentas.

Un dato llama la atención: la tipificación de los “contratos incentivados”. Según el proyecto, dichos contratos—además de estar a disposición de la Auditoría Superior de la Federación— tendrían candados para evitar que se paguen con hidrocarburos, de tal forma que los contratos no concederán jamás a los terceros la posibilidad de que sean dueños de la renta petrolera.

También los legisladores planean dejar en manos del gobierno la deuda de la paraestatal,

para que genere una estrategia de reducción gradual, en especial en materia de Pidiregas (recién anunciada por el Presidente). Además, tanto en la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional como en la Ley Orgánica de Pemex, se habla de que el Ejecutivo podrá constituir, por decreto, organismos descentralizados filiales de Pemex, con el objeto de realizar los servicios de refinación de petróleo, transporte, almacenamiento y distribución de hidrocarburos.

Sin embargo, al cierre de esta edición, los acuerdos parlamentarios todavía no aterrizaron en torno a la conformación del Consejo de Administración de la empresa. En este punto, las diferencias son notables, ya que el PRD exige reducir la representación del STPRM en este órgano, pero PRI y PAN insisten en que éste siga incidiendo en la toma de decisiones.

Así, el calendario que marca los tiempos en la Casona de Xicoténcatl determina que la próxima semana se subiría la Reforma de Pemex al pleno, donde se espera una definición más precisa del PRD que podría registrar algunas diferencias en su interior. Después, la papa caliente ingresará al terreno de la Cámara de Diputados, donde permanece la amenaza de tomar la tribuna por parte de los seguidores de AMLO, quien para entonces ya habrá sacado a sus huestes a las calles. ●

Así, su desempeño se caracteriza por los claroscuros. Sin duda, el STPRM es considerado como la “aristocracia obrera” de México por los beneficios que ha obtenido en sus revisiones contractuales, pero también debe consignarse que estas “conquistas” se han ganado por el acompañamiento del liderazgo sindical a los designios presidenciales, que han orillado a reducir la plantilla de trabajadores sindicalizados, a incrementar el personal de confianza, a permitir la participación del sector privado en algunos rubros y a servir como un brazo electoral.

“Él siempre nos decía que teníamos que ser patriotas y agradecidos con el PRI, porque gracias a ello teníamos una fuente de trabajo. Ahora, exhibe un silencio cómplice con Calderón para aceptar todos los procesos de reestructuración”, dice Alfredo Peñaloza, ex trabajador petrolero del sureste mexicano y líder de una de las organizaciones de trabajadores disidentes de la paraestatal.

Carlos Romero Deschamps, por tanto, es parte de esas especies sindicales que se pensaban extintas después de la salida del PRI de Los Pinos, pero que siguen en pie en tiempos de la transición política. Pero eso ha tenido un precio: a lo largo de su gestión, se ha modificado el Contrato Colectivo de Trabajo para dejar en manos de Pemex todas las decisiones (fijación de salarios, contratación de personal sindicalizado y de confianza, la determinación unilateral de los despidos y permisos). Desde principios de los noventa a la fecha, de las 517 cláusulas, se han suprimido 55 y modificado 172. Al mismo tiempo, el recorte de personal ha incidido en la productividad de la industria. En números duros, luego de contar con 160,000 trabajadores sindicalizados a fines de los años noventa, hoy sólo cuenta con 120,000.

Este modelo de gestión, además, le rinde tributo a la opacidad y a los malos acuerdos. Según información proporcionada por la Coalición Nacional de Trabajadores Petroleros, ya con el PAN en la Presidencia de la República se cometió la segunda versión del *Pemexgate*. Éstas son las líneas del expediente: gracias a un convenio de transacción ejecutado entre Luis Ramírez Corzo (entonces director de Pemex) y Carlos Romero Deschamps, el 25 de agosto de 2005, que después fue avalado por la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, se establecieron las bases de ejecución para el cumplimiento de algunas de las obligaciones estipuladas en el Convenio 10275/04, firmado el 26 de julio de 2004 (cuya copia está en poder de *El Semanario*), que integra una serie de prestaciones como la entrega de 22.3 mdp por concepto de ayuda para gastos relacionados con el Desfile del Primero de Mayo, de 12.5 mdp para los festejos relacionados con el Aniversario de la Expropiación Petrolera, así como un préstamo sin intereses de Pemex hacia el STPRM por la cantidad de 800 mdp, por un plazo de 5 años, para la adquisición de terrenos destinados a la construcción de vivienda para los trabajadores.

El argumento, esgrimido por la disidencia, es que dicho convenio fue un invento jurídico porque en el año 2004 sólo se tenía que revisar el salario, no el contrato colectivo (que contempla las prestaciones), por lo que su activación en 2005 (que facilitó su retroactividad) alimenta las sospechas. *El Semanario* acudió al STPRM, pero no fue posible conseguir una postura oficial al respecto.



Cuartoscuro

## LA MALA SEMILLA

Hay una cualidad (defecto, según sus opositores) que siempre ha acompañado a Carlos Romero Deschamps, y que seguramente ha sido el factor que lo ha mantenido en el estrellato: la agudeza para conectarse con los tomadores de decisión y para adivinar las circunstancias propicias para actuar. Sin embargo, quienes no están de acuerdo con esta descripción sostienen que la sagacidad que predica está mal dirigida ya que no cumple con metas cabales.

Su incursión a la industria petrolera se la debe a su primo, Víctor Deschamps Contreras, quien lo invitó a formar parte de la plantilla de trabajadores de Pemex en Salamanca, Guanajuato. Su función era la de un “preparador de raya”. Al paso de los años, y gracias a la influencia de su pariente, Carlos Romero—que había estudiado Contaduría—se

fue a trabajar a la Refinería de Azcapotzalco, en el DF, donde empezó a escalar peldaños en la dirigencia nacional petrolera. Después conoció a *La Quina*, y a partir de allí, inició su vertiginoso ascenso.

“Desde entonces era servicial. Era de las personas que nadie le llamaba, pero siempre quería participar en las discusiones. Se le notaba lo extrovertido”, cuenta Juan Díaz, quien durante la gestión de *La Quina* fungió como secretario del Exterior del STPRM. “Esas características lo ayudaron a ocupar puestos y a cultivar protagonismo”.

Minutos después de “El Quinazo”, Romero Deschamps desveló su ambición por el STPRM y quiso pelear por la secretaría general. El viento político, para su mala suerte, no estaba a su favor. Sin embargo, luego del periodo de transición de Sebastián Guzmán Cabrera, su momento llegó.

**¿CUÁNTO VALE UNA PLAZA EN PEMEX?**

Y hay más. Las malas prácticas –como la venta de plazas– son cosa de todos los días y no sería irresponsable decir que se ejecutan sin pudor alguno. Aquí una muestra: el pasado 3 de octubre, en el periódico *El Sol de Salamanca* se publicó un clasificado que es una perla para soportar este argumento: “Oportunidad. Tienes ficha de Pemex. Vendo derechos. Tratamos precio. Informes 0444646440526”.

Este caso, que se repite sistemáticamente y a través de diversos métodos, pone en evidencia el tráfico ilegal de plazas en Pemex. De acuerdo con varios trabajadores petroleros, esta actividad no necesariamente es responsabilidad de Carlos Romero Deschamps, pero sí de sus líderes seccionales que la consienten. La rumorología presume que la venta de fichas (que le permitirían al interesado fungir como trabajador transitorio) se cotiza entre 30,000 y 50,000 pesos, mientras que la venta de plazas permanentes podría llegar hasta los 250,000 pesos.

Por otro lado, la representación sindical despliega una estrategia para amedrentar a quienes no están de acuerdo con sus maniobras. Por eso es que algunos de los movimientos disidentes aparecen un día y al otro desaparecen. El método para silenciar las críticas es implacable: se callan o corren el riesgo de ser despedidos o ser jubilados con anticipación. Al mismo tiempo, Romero Deschamps apuesta a la división de la disidencia a través de la cooptación de

opositores o mediante la infiltración de sus aliados a los movimientos insurgentes.

Ahora, cuando la Reforma de Pemex toca la puerta, este líder con pies de barro ya tiene el plan bien armado: hostigar a sus contrarios y apagar cualquier amenaza que pudiera poner en entredicho los designios del gobierno actual. Ramón Pacheco, diputado federal del PRD e integrante de la Comisión de Energía, sostiene que la voz del STPRM en la reforma “pesa” entre los legisladores del PRI y el PAN, que reconocen en los oficios de Carlos Romero a

***La disidencia tiene un as bajo la manga: crear un sindicato paralelo al STPRM. Y en eso está.***

un excelente aliado. “Ellos (los líderes del STPRM) no se desgastarán en marchar en contra de la reforma. De hecho, aquí los tratan con pinzas porque la lectura es clara: el sindicato está de su lado”.

Al interior de las filas sindicales, la operación quirúrgica en pro de la Reforma de Pemex está en marcha. Miembros de la Alianza Nacional Democrática del STPRM informan que el mensaje es esperar el tono de la iniciativa en cuestión, para después tomar una posición. “Los líderes seccionales son los que están fungiendo como diques para detener la inconformidad”, acusan. En contraste, la disidencia ha desplegado una estrategia informativa

en torno a la coyuntura, cuya tesis central es: sin democracia sindical no puede haber una modernización en la industria.

¿Cuánto más durará el oxígeno de este líder? Quienes tejen el acontecer político nacional son los que tienen la última palabra. Sin embargo, la disidencia tiene un as bajo la manga: crear un sindicato paralelo al STPRM. Y en eso está.

Colaboradores muy cercanos a *La Quina*, desplegados en diferentes regiones del país, han tocado las puertas de la residencia oficial y carteras clave, para pulverizar el dominio de Carlos Romero Deschamps. En su aventura, se han encontrado con la esposa del Presidente, Margarita Zavala, y con el secretario de Gobernación, Juan Camilo Mouriño, quienes sólo les han deseado suerte en su encaminada. Nada más. Como una especie de mensajero está el senador Juan Bueno Torio, quien forma parte de la Comisión de Energía.

Este día, los disidentes y su equipo de abogados ya están en el proceso de la elaboración de los estatutos de su nueva organización e, incluso, dicen tener a quien podría ser el contrapeso de Carlos Romero Deschamps, sólo que no quieren darlo a conocer por un factor: el miedo a que salga a la luz y sea perseguido, y en su caso jubilado, por quien hasta hace unos años enfrentaba el mundo con un hoyo en las suelas de sus zapatos. ●

*Por Jonathán Torres*

***“Al traidor se le fusila”: La Quina***

Quien fungiera como el jefe de Carlos Romero habla sin compasión: “Él siempre ha sido servil. En el pasado, me boleaba los zapatos. Ahora, es la tapadera del gobierno”.

***¿Quién protege a Romero Deschamps y hasta cuándo se soportará esa complicidad?***

Hasta que tengamos a un Presidente honrado. A costa de la industria petrolera, corren grandes negocios. Si Felipe Calderón quisiera, podría empezar a corregir el rumbo.

***¿Qué piensa de la Reforma de Pemex?***

Va a perjudicar al país más de lo que ya está. Vea el horizonte: en todo hay inversión extranjera. ¡Hemos vuelto a (recurrir) a los extranjeros, pero ahora con más voracidad que nunca!

***Bueno, la descomposición de Pemex data de tiempo atrás...***

Siempre ha habido un manejo no muy claro de Pemex. Sin embargo, cuando yo estaba al frente del STPRM, Pemex daba para carretas y puentes. ¡Pero ahorita es el colmo! Todo, hasta las escobas, se cobra en dólares. No cabe duda que el país está retrocediendo.



Cuartoscuro

***¿Y dónde está la disidencia?***

No somos disidentes. Somos insurgentes contra una invasión de extranjeros que han hecho del país su modus vivendi.

***Aquí, en este gremio, hay disidencia que grita pero, al paso del tiempo, se calla...***

Porque el gobierno le cancela los préstamos, la dobla. Como Romero Deschamps maneja las cajas para hacer negocios, pues le dan las armas que acuchillan al trabajador.

***¿Por qué no se está tocando al STPRM en la discusión de la Reforma de Pemex?***

¡Porque el sindicato está hecho una letrina! Si en mis tiempos había algunas críticas, ahora está peor que nunca. Basta descubrir todas las “raterías” de Romero Deschamps, quien es un líder multimillonario. Claro, no lo llaman a cuentas porque el PRI saldría muy mal parado. A mí jamás se me acusó de ratero y mire que la prensa decía que no había democracia en el STPRM.

***Pero la característica del STPRM siempre ha sido la componenda política...***

¡No es cierto! Repartíamos el dinero, para la construcción de escuelas y calles. Tengo varias cartas de gobernadores que me daban las gracias por la maquinaria que les regalaba. ¡Sesenta mil casas hice en todo el país! ¡Qué más quiere! Por otra parte, antes de que yo llegara al STPRM, el PRI ya estaba dentro de las filas sindicales. Era como una costumbre estar dentro del PRI. Lo que pasa es que la prensa, hasta la fecha, tiene inclinaciones a favor del gobierno. ¿A poco no?

***¿Estaría a favor de transparentar las finanzas del sindicato?***

El sindicato está requete corrompido. Al sindicato hay que borrarlo del mapa. No tiene por qué existir una organización que está solapando la explotación del país. ¿Sabe cuántos funcionarios sindicales ganan 40,000 pesos mensuales? Más de 2,500, y además reciben viáticos. Por eso Pemex está quebrado.

***¿Recibe dinero de Pemex?***

Por necesidad, pedí mi jubilación. Tengo una pensión de 3,000 pesos catorcenales.

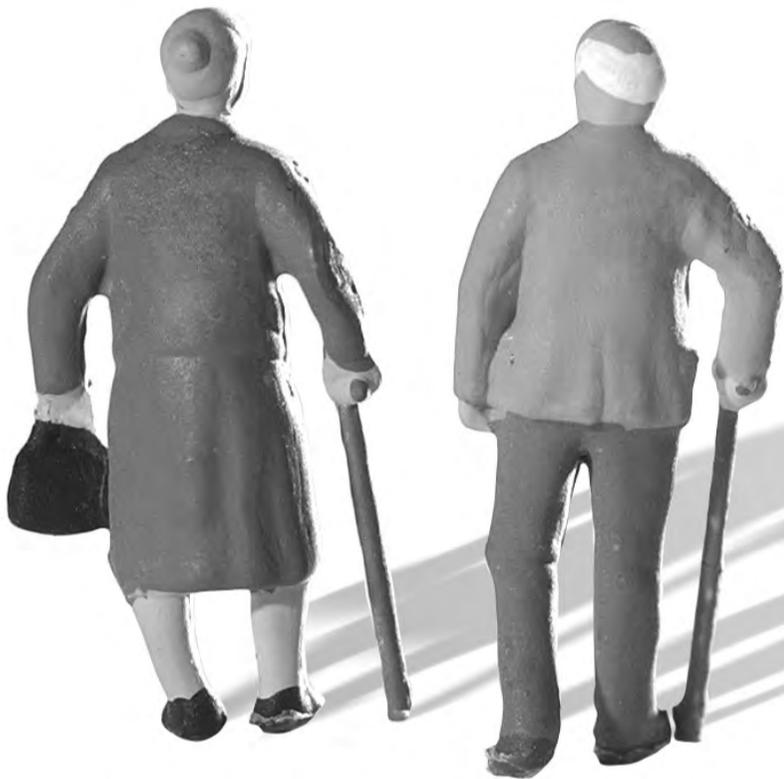
***¿Usted no tiene contacto con Carlos Romero Deschamps?***

Con los traidores jamás. Al traidor se le fusila, se le manda al paredón. ●



## ENTORNO MENOS FAVORABLE

# Se alejan los *baby boomers*



♦ La coyuntura económica y los niveles de inseguridad frenan los ambiciosos planes inmobiliarios para los jubilados estadounidenses, los expertos dicen que esta situación, aunque profunda, podría ser pasajera.

**E**ste año la vivienda turística debía superar, por primera vez en la historia de la industria, al segmento de vivienda medio residencial en cuanto a valor de ventas. Pero esto no será así. La crisis financiera desatada por EU, la escasez de crédito y la inseguridad hará que miles de estadounidenses que planeaban comprar una propiedad en México pospongan su decisión para tiempos mejores.

En suelo mexicano se planeaban vender cerca de 80,000 hogares de segmento medio para gente con ingresos de alrededor de 18,000 pesos mensuales y cuyo monto de ventas significará poco más de 5,000 mdd, mientras que las proyecciones originales contemplaban el desplazamiento de hasta 25,000 residencias turísticas por un valor de 6,000 mdd.

Sin embargo, Eugene Towle, socio director de la firma Softec, anticipó que sólo se colocarán 20,000 casas turísticas con un valor de ventas que apenas rasguñará 4,800 mdd. “Muchos desarrollos de tiempo completo desacelerarán su ritmo de expansión, mas no creo que se detengan”, estimó.

En el negocio de vivienda turística, las mayores tajadas se las llevarían Riviera Maya, Tijuana-Ensenada y Puerto Vallarta; aunque será también en esas zonas donde se percibirán las mayores bajas en número de unidades vendidas este año.

“Todavía no veo una caída en las ventas pero sería tonto afirmar que no la habrá”, dijo Ricardo Montaudon, presidente y director ejecutivo de Las Américas de Grupo RCI. Anticipó que también se verá afectado el

## SIGUE A LA CABEZA

Pese a la complicada coyuntura, México se ubicó por segundo año consecutivo, como el mejor lugar del mundo para el retiro, según el ranking que elaboró International Living, firma que evaluó factores como clima, costo de servicios, seguridad y alternativas de entretenimiento, entre otros, de una muestra compuesta por 30 países.

PAÍS	PUNTOS
México	77
Ecuador	76
Panamá	75
Uruguay	74
Italia	73
Brasil	72
Francia	72
Argentina	71
Costa Rica	70
Australia	70

Fuente: International Living

\*La máxima calificación son 100 puntos

negocio de tiempos compartidos y propiedades de lujo fraccionadas.

Así, la venta de vivienda para *baby boomers* (estado-

unidenses nacidos entre 1946 y 1964 y que hoy buscan una propiedad para su retiro), bajará su ritmo de ventas en los destinos mexicanos, sobre todo en las costas de Cancún, la Riviera Nayarit, Puerto Peñasco, Sonora y el corredor Ensenada-Rosarito, que es donde se concentra la mayor parte de la actual oferta.

Pese a que directivos de inmobiliarias explicaron que lo que se verá es un momento donde habrá oportunidades de hacer compras por los bajos precios que podrían encontrarse, sus comercializadores sufren porque no podrán cumplir las metas de ventas.

“Estamos experimentando crecimiento todavía en México en ese segmento durante este año respecto a 2007. Será de entre 4 y 6% en tiempos compartidos, pero se esperaba que fuera entre 10 y 12%. La caída sí es importante, pero sigue creciendo al fin y al cabo”, explicó Montaudon.

El año pasado se vendieron 200,000 semanas de tiempo compartido. Esto son casi 3,600 mdd de valor, que hace de México el segundo país en importancia en la comercialización de esta modalidad. En 2008 se espera una venta similar en volumen pero está por verse el valor ya que en el mercado, además de que existen productos de mayor nivel y calidad, la necesidad de desplazar unidades hará que haya descuentos importantes, explicó el ejecutivo de Grupo RCI.

Por su parte Adolfo Albo, economista en jefe de BBVA Bancomer aseguró, en coincidencia, que las bases que sostienen el mercado de vivienda turística son sólidas: hay 73 millones de estadounidenses en entrar en la edad de retiro en los siguiente diez años, y aunque la coyuntura afecta, el mercado seguirá creciendo.

“Los estadounidenses están posponiendo su decisión de inversión, mas no la están cancelando. Apostar por ese segmento seguirá siendo atractivo para los inversionistas”, afirmó.

La vivienda vacacional, a diferencia de la de tipo residencial, está expuesta a la capacidad de compra de los clientes con base en sus inversiones y ahorro. Los llamados *baby boomers*, según un estudio de BBVA Bancomer, tienen un ingreso promedio de 75,000 dólares anuales, muchos son clientes sofisticados, acostumbrados a las finanzas de mediano y largo plazo, pero como afirmó Adolfo Albo, el complicado ambiente actual los orillará a posponer sus compras.

Esto ya tiene su impacto en varios proyectos. Algunos desarrolladores situados en la península de Yucatán reportaron que de vender un promedio de 9 a 12 unidades por mes, bajaron a sólo tres o cinco en promedio durante los últimos tres meses.

El despacho consultor Softec compartió las siguientes cifras para la zona de la Riviera Nayarit: el promedio de 2007 en ventas fue de 15 unidades mensuales. Este año la media bajó a sólo seis casas por mes.

La Riviera Nayarit es una de las que



mayor inversión captó en este año para la construcción de varios desarrollos de vivienda turística comercializada en diversas modalidades: propiedad completa, tiempos compartidos y fraccional de lujo. Alrededor de 500 mdd fueron anunciados al cierre de septiembre de este año para la edificación de proyectos inmobiliarios.

En un momento complicado como éste es cuando los desarrolladores orientados a captar el mercado de *baby boomers* se preguntan por qué el marco fiscal no llega en su ayuda. De hecho, especialistas consultados señalan que el Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU) es ahora un problema más complicado que la propia crisis financiera y la restricción de crédito.

Empresarios que participaron en la Expo Mexicana de Inversión Inmobiliaria y Turística, organizada por Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur), manifestaron que quizá algunos incentivos fiscales ayudarían.

Mauricio Monroy, socio de la consultora Deloitte, explicó que en México a la compra de una casa, ya sea para uso habitacional o de descanso, se le aplican las mismas tasas de IVA e ISR. Salvo algunas exenciones que aplican

estados y municipios para fomentar la inversión, no existe en el marco fiscal mexicano nada que estimule la comercialización de propiedades vacacionales. Así, es exactamente lo mismo venderle a un cliente mexicano que a un extranjero.

“Pero el IETU es algo más que detiene las inversiones en este momento de crisis financiera; ésta pasará en 2 ó 3 años pero el IETU a como está no permitirá deducir intereses porque es un esquema asimétrico en cuanto a reconocimiento de ingresos por inversiones. Antes de estímulos a los desarrolladores, es necesario ponerles reglas acordes a la dinámica de su mercado”, observó el consultor.

Por su parte, Sergio Reimond-Kedilhac, profesor del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), es de los que aboga que para afrontar la crisis debiera establecerse el IETU como impuesto pleno y no manejar el doble esquema actual donde se paga ISR o IETU, según el que resulte más alto.

“Debería dejarse ya en una tasa de 16.5% y que entre en vigor desde el próximo año como se tiene planeado y no hasta 2011. Eso haría que las empresas se vean incentivadas a la

inversión desde 2009 y no hasta dentro de dos años y medio”, explicó.

Los retos del mercado de vivienda turística cambiaron de forma radical en los últimos 12 meses. La seguridad, proveer servicios médicos así como infraestructura y diseño urbano en los desarrollos para retirados eran lo mínimo que debía abastecerse.

“Luego de la crisis la comercialización cambiará. No bastarán *amenities* sino qué infraestructura ofrecerás en torno a tu desarrollo”, vaticinó Towle, de Softec.

“Lo primero será saber si la gente tendrá la capacidad de pago y, como segundo, qué ánimo tendrá para hacer la compra si es que un potencial cliente no se vio afectado en sus finanzas con la crisis”, añadió por su cuenta Víctor González del Valle, director en México de Grupo Mall, el cual construye un megaproyecto en las playas de Campeche.

La coincidencia es que la demanda de vivienda en México no terminará con esta crisis. Promotores y desarrolladores reunidos en el evento de Fonatur aseguraron que continuarán con lo que ya empezaron; los tuteos estuvieron al preguntarles por algunas cosas anunciadas hace meses y que se supone arrancarían en el último trimestre del año. Uno de ellos, de hecho confesó, bajo promesa de no revelar su nombre: “Primero tenemos que alcanzar de alguna manera la meta de ventas de los desarrollos que ahorita tenemos. Sacrificaremos un poco de rentabilidad; luego de eso veremos si los inversionistas nos quieren dar más dinero.” ●

Por Charlie Delgado

## NICHOS DE MERCADO

# Un retiro con mucha clase

◆ El rápido envejecimiento de la población mexicana se perfila como una atractiva oportunidad de negocios con ofertas para todos los niveles socioeconómicos.

Las cifras oficiales más recientes son contundentes. En los últimos tres años la tasa de crecimiento de las personas con más de 60 años de edad fue de 3.5%, casi cuatro veces más alta que el ritmo de crecimiento de la población, lo que demuestra que México inició un acelerado proceso de envejecimiento, situación que es la base para muchos negocios, que al igual que sus clientes potenciales, están madurando rápidamente.

Andrés Portillo Acosta encabeza un grupo de empresarios que invirtieron, en una primera etapa, 20 mdd en un proyecto integral de servicios enfocado a los adultos mayores, ubicado en una de las zonas de mayor poder adquisitivo del país donde se ofrece la opción de residencia o bien que los clientes realicen diversas actividades en sus instalaciones, dignas de un hotel gran turismo, y después regresen a sus respectivos hogares.

Portillo Acosta, director de Le Grand Senior Living, explicó que su propuesta

abarca servicios médicos, de entretenimiento, culturales y educativos, enfocado a personas mayores de 65 años. “Esto no es una residencia o un asilo como lo que comúnmente conocemos, es un proyecto de vida donde tienes todas las comodidades, todo lo cotidiano resuelto para que te puedas enfocar a cultivarte aún más en la parte física, cultural, social, intelectual y emocional”, así definió el empresario su proyecto.

El precio del servicio varía dependiendo de las facilidades que incluye el paquete. Para el caso de las residencias se maneja un esquema de membresía y una cuota mensual de mantenimiento. El empresario no detalló el costo de los paquetes, pero según información de la propia empresa, sólo como depósito para los trámites de ingreso se requieren 5,000 dólares.

Las instalaciones tienen una capacidad hasta para 150 residentes y los planes de la compañía son madurar el concepto para replicarlo no solamente en otras zonas de la Ciudad de México y en el interior del país, pero al mismo tiempo adaptar al modelo para abarcar diferentes segmentos socioeconómicos y diferentes necesidades de asistencia,



El Semanario / Fernando Luna

Portillo dice que su objetivo es ofrecer un proyecto de vida.

es decir el trato que se requiere dependiendo de la edad y el estado físico y mental de los clientes.

Un elemento adicional en el esquema de negocios es que muchos adultos mayores siguen siendo productivos y eventualmente ellos mismos pueden financiarse un paquete de servicios. Según el INEGI, hasta el primer semestre del año se contabilizaron 8.8 millones de adultos mayores en México, de los cuales 35% todavía realizan algún tipo de actividad económica. ●

Por Roberto Aguilar



## ALIANZA DE MUCHA ALTURA

# La revancha de Multivisión

♦ El grupo empresarial afina los últimos detalles de una alianza que le permitirá disputar parte del mercado en manos de Sky; Telmex y la estadounidense EchoStar son sus aliados en esta apuesta de altos vuelos.

Después de la etapa de coqueteo y noviazgo que requirió más de un año, MVS Multivisión decidió crear una nueva empresa que llevará el nombre de su socio Dish Network, unidad de EchoStar Communications Corporation, uno de los principales proveedores de televisión vía satélite o DTH en EU, servicio que en México domina Grupo Televisa mediante su empresa Sky.

Para reforzar su nuevo proyecto Multivisión, un grupo que participa en los negocios de televisión de paga, radio, editorial, acceso a Internet, y restaurantes a través de Corporación Mexicana de Restaurantes (CMR), agregará a Telmex, el gigante de las telecomunicaciones propiedad de Carlos Slim Helú.

“Es una alianza entre tres. Va Telmex, MVS y EchoStar para lanzar en el mercado mexicano un sistema de televisión directa al hogar vía satélite, con una tarifa muy competitiva respecto a la única opción que hay el mercado actualmente”, explicó una persona cercana a las negociaciones.

“Telmex llevará la parte de cobranza y comercialización. MVS estará con la parte de estudios, grabación y base de suscriptores. Dish pone una buena parte de la tecnológica”, explicó.

Directivos de MVS no estuvieron inmediatamente disponibles para hacer comentarios sobre la creación de la nueva empresa. En tanto los voceros de Telmex se limitaron a comentar que no tenían información sobre el tema.

La potencial alianza entre MVS y EchoStar se ha comentado desde hace más de un año. Sin embargo ahora se confirma el nacimiento de la empresa, esto luego de la asamblea extraordinaria de accionistas de MVS Multivisión que se realizó el pasado 30 de septiembre, de la cual se determinó la escisión de Dish México Holdings.

Esa empresa nace con activos por 12.3 mdp y con lo cual MVS Multivisión quedará con activos por 340 mdp, esto según las cifras registradas en los estados financieros al 31 de agosto de este año. La empresa escindida nacerá también con 385,000 pesos en pasivos

*Va Telmex, MVS y EchoStar para lanzar un sistema de televisión directa al hogar vía satélite, con una tarifa muy competitiva.*



Cuartoscuro

Joaquín Vargas apostó por los socios con más experiencia.

y la creación de la nueva empresa surtirá efecto pleno 45 días después de que los acuerdos de la asamblea se hayan protocolizado ante notario público y se haya registrado en el Registro Público de Comercio.

“La cuenta de activo escindida en favor a Dish Holdings se encuentra conformada por efectivo e inversiones así como de derechos y obligaciones derivados de la cesión parcial de diversas concesiones otorgadas por el Gobierno Federal a favor de MVS Multivisión”, comentó la fuente consultada.

“La cesión parcial de los derechos y obligaciones derivados de las concesiones será contingente y estará sujeta al cumplimiento de diversas condiciones suspensivas, incluyendo la obtención de diversas autorizaciones”, agregó.

Por el momento, el conglomerado mexicano de medios de comunicación tramita ante la Secretaría de Relaciones Exteriores el uso del nombre Dish México Holdings.

## ÑEJA HISTORIA

MVS junto con una empresa afiliada de la entonces Hughes, propiedad de General Motors, operaban el negocio de DHT con la marca DirecTV, empresa que salió del mercado mexicano en 2004, con lo cual Televisa y sus socios se apresuraron a comprar la cartera de clientes de esa compañía para integrarlos a Sky.

El interés de MVS se desenvuelve en un nuevo contexto del mercado, dado que ahora la convergencia tecnológica permite a las empresas de telefonía fija vender los servicios de televisión restringida, al igual como las cableras pueden ofrecer servicios de telefonía.

Además, de la mayor regulación que pesa sobre Televisa bajo la lupa de la Comisión Federal de Competencia (CFC) que condicionó a la televisora de San Ángel a cumplir con el esquema de *must offer* (ofrecer sus contenidos de televisión abierta en condiciones no discriminatorias a otras televisoras) y de *must carry* (transmitir en condiciones no discriminatorias en su red todos los contenidos de otras empresas).

MVS adelantó que su servicio de televisión directa al hogar tendrá una tarifa promedio mensual inferior a los 20 dólares, lo cuales contrasta con el promedio nacional de 89 dólares en la tarifa de triple play en el país y con los 40 dólares de Sky.

“El mercado que se persigue es el popular. Es una barra programática con un menor número de canales y un precio mucho menor que el que están ofreciendo”, para lo cual la también mayor accionista de la cadena de restaurantes Wings, ya tiene más de 750,000 usuarios en negocio denominado MásTV, un sistema de bajo costo.

Además de esa cartera de clientes, la entrada de Telmex como comercializador podría asegurar el éxito de la nueva empresa.

Para el director general de la consultora especializada en la industria de telecomunicaciones The Competitive Intelligence Unit, Ernesto Piedras, el potencial de mercado es muy amplio.

Comentó que en México hay unos 14 millones de hogares con línea telefónica, de los cuales 11% tiene dobles líneas, por lo cual hay un mercado potencial de 12.5 millones de viviendas, cifra que contrasta con los 5 millones de clientes que tiene el mercado de televisión restringida que incluye a la TV por cable y satelital.

A junio de este año, Telmex tenía 17.7 millones de líneas fijas en el país, cifra que representaba más del 90% del mercado.

Para Piedras, la televisión restringida es parte ya de la conectividad. “Ahora nadie piensa que los servicios de televisión restringida es para la gente de altos ingresos”

Opinión que va en línea con el negocio Dish México que ofrecerá un servicio con un menor número de canales que su rival Sky, aunque con un descuento también importante a 200 pesos, monto con lo cual se pagarían aproximadamente dos semanas del sistema de prepago de Sky.

A pesar de que prácticamente ya están arriba las tres empresas en DHT, todavía quedan algunos claros en el tema de otros servicios integrados que podría ofrecer la empresa conjunta, los cuales de socios se convertirían más tarde en rivales, en el caso de la interconexión a Internet, ya que Telmex tiene a Prodigy y MVS pretende lanzar la conexión inalámbrica Wi-Max. Aunque esto no quitaría el interés de Telmex por participar en el negocio de *triple play*.

Otro pendiente es que satélite usará la alianza encabezada por MVS, si es a través de los que opera Telmex o los de EchoStar, pero esto son pendientes más técnicos que estratégicos. ●

Por Tomás de la Rosa y Karla Medina



## NEGOCIOS

## Aprovechan coyuntura

Muchos se preguntan los pasos que tomará Carlos Slim Helú de cara a la alta volatilidad que registran los mercados y que seguramente continuará, que obviamente es una oportunidad muy buena para hacerse de posiciones accionarias ante la pronunciada baja en el precio de las acciones, y no precisamente las más bursátiles sino en el general en todas las emisoras. Pues hay que estar pendiente con las recientes adquisiciones de títulos de Corporación Moctezuma, pues en una sola operación cuando las acciones tocaron su menor nivel de los últimos 12 meses, Inbursa compró 12.2 millones de títulos de la cementera, lo que no es casualidad y es una clara señal de las intenciones de Slim. Pero lo que también se comienza a mencionar es el papel que probablemente asumirá Inbursa en la reestructuración financiera de Comercial Mexicana. Por el momento la relación de Comercial Mexicana con el banco de Slim es prácticamente nula ya que la mayoría de sus créditos nacionales fueron otorgados por Scotiabank, Santander y BBVA Bancomer, pero hay que recordar que Gigante fue una de las cadenas que en su momento apoyó Slim con muy buenos dividendos por cierto, así es que no sorprendería que en esta ocasión le tendiera la mano a Comercial Mexicana.



El Semanario / Fernando Luna

## Oficializan relevo



Todo está listo para que el 29 de octubre se oficialice el nombramiento de Jorge Cárdenas como nuevo presidente de la Cámara Nacional de Autotransporte de Carga (Canacar) en una ceremonia que será encabezada por el presidente Felipe Calderón, Cárdenas aprovechará la ocasión para plantear las necesidades más

apremiantes para el gremio que representa, aunque son varios los temas, podemos adelantarle que el costo del peaje, programas de financiamiento para renovar la flotilla y el combate al mercado ilegal de autotransportistas serán las principales demandas. Además está la reactivación del programa nacional de seguridad en carreteras que es una muestra de la disposición del

organismo para cooperar con las autoridades en el combate de la inseguridad.

## Apuesta turística



Grupo Mundo Ejecutivo de Walter Coratella está en los últimos detalles para el lanzamiento de una nueva publicación, se trata de Mundo Traveler que busca un espacio en el segmento de revistas de viaje, aunque el valor agregado es que se combinará con artículos de estilo de vida. El próximo 13 de noviembre será el lanzamiento de la publicación, la misma que será apoyada por una intensa campaña publicitaria. El objetivo del grupo es captar parte de la derrama económica del sector turístico, por cierto uno de los que serán apoyados en el plan contra la crisis económica que presentó el gobierno. La nueva publicación será mensual y en un principio se distribuirá en locales cerrados y por suscripción.

## Sano crecimiento



La novedad es que Adriana Mendizábal, directora de Herbalife México, será la encargada de dirigir también las operaciones en Honduras, Nicaragua y Guatemala, donde recientemente la compañía de nutrición y cuidado personal acaba de desembarcar, y que se suman a las operaciones que tiene en El Salvador, Costa Rica y Panamá. La elección de Mendizábal obedece a los buenos resultados de la operación en México donde sólo en el segundo trimestre del año reportó un crecimiento cercano a 10% en ventas si se comparan con el mismo periodo de 2007. ●

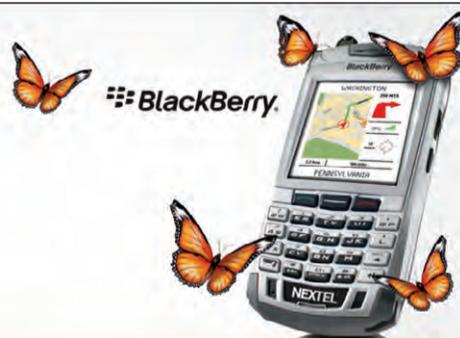


## HUELLA CORPORATIVA

ICAP, firma de servicios financieros que dirige en la América Latina **DOUG RHOTEN**, firmó una alianza con el Banco Centroamericano de Integración Económica, para formar BCIE ICAP Capital Markets, que tendrá como base la Ciudad de México y buscará apoyar el crecimiento de los mercados financieros de los países de Centroamérica... **JAVIER ASTABURUAGA**, director de finanzas de FEMSA, presidirá el encuentro con analistas financieros para comentar los resultados financieros del tercer trimestre el próximo 28 de octubre... **ENRIQUE DE ALBA GUERRA, JOSÉ ANTONIO MEJÍA GUERRA, MARIO PALMA ROJO y MARIO RODARTE ESQUIVEL** fueron finalmente ratificados como miembros de la Junta de Gobierno del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) que ahora preside **EDUARDO SOJO GARZA ALDAPE...** **GREG SCHOLL**, presidente y director ejecutivo de The Orchard, amplió su oferta musical en EU al incorporar en su catálogo a las firmas mexicanas Acuario y La Sierra Records, que se suman a Musart Records... The Bank of New York nombró a **ERIC KAMBACK** como responsable del área de Servicios de Tesorería en sustitución de **ROBERTO W. STASIK** quien laboró 35 años en la institución... Johnson & Johnson anunció que **SHERI McCOY** será la nueva presidenta global del Grupo Farmacéutico a partir de enero del próximo año, puesto que anteriormente ocupó **CHRISTINE POON...** **PATRICK MOLLE**, director de Emlyon Business School, presidirá el Foro Mundial de Iniciativa Empresarial que se celebrará del 13 al 15 de noviembre en Francia... **LARRY ELLISON**, presidente de Oracle, finalizó las negociaciones para adquirir Primavera Software que fundó **JOEL KOPPELMAN...** **LIN DEIN**, presidente de Kiwibox, firmó una alianza con Universal Music Group de **DOUG MORRIS**, para el acceso libre de videos musicales... **RAYMOND W. MCDANIEL**, presidente de Moody's Corporation, obtuvo la autorización para adquirir Fermat International... Ecopetrol, firma colombiana que administra **JAVIER GUTIÉRREZ**, eligió a JP Morgan como banco depositario para su colocación en el NYSE, que está a cargo de **WILLIAM KIRST**, director de Servicios de Custodia para América Latina en JP Morgan. ●

PARA VIAJAR POR  
**MÉXICO, ESTADOS UNIDOS Y CANADÁ,**  
LOS EXPERTOS SE GUÍAN CON **TELENAV®**, EL SERVICIO  
DE NAVEGACIÓN GPS PARA **BLACKBERRY®** DE NEXTEL

**telenav** TE GUÍA PASO A PASO A TU DESTINO



EL PODER DE HACER.

NEXTEL

Para mayor información consulta [www.nextel.com.mx](http://www.nextel.com.mx) Llama al 10 18 33 00 y del interior de la República al 01 800 200 93 00.



Busca a tu Representante Autorizado. Pregunta por nuestras áreas de cobertura. Research In Motion, el logotipo de RIM, BlackBerry, el logotipo de BlackBerry y SureType son marcas registradas en la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos y pueden estar registradas o pendientes de registro en otros países. Estas y otras marcas de Research In Motion Limited se utilizan bajo una licencia. TeleNav® es una marca registrada por TeleNav Inc, ante la oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos y puede estar registrada o pendiente de registro en otros países.



## LA BOLSA, ¿CAMINO DE LOS 15,000?

José Miguel Moreno

**S**i el futuro de Wall Street no es muy halagüeño, como se comenta en estas mismas páginas, el del parque mexicano, sin ser espectacular, luce un mejor aspecto. No sería extraño que en Wall Street viéramos tres

años consecutivos de pérdidas bursátiles, tal y como inferimos al comparar la actual crisis con otras precedentes como la recesión de 2001, la "trampa de liquidez" de Japón en los noventa, o la Gran Depresión.

Sin embargo, dudamos que la Bolsa Mexicana corra la misma suerte. En la crisis de 2001, por ejemplo, ésta salió mejor parada que sus pares de EU.

Para empezar, el ciclo bajista fue más corto y menos sangriento. Mientras que en EU tuvieron que esperar hasta el 2002 para ver el mínimo del Dow Jones y del S&P's 500, la BMV lo veía en septiembre de 2001, después de los fatídicos atentados del 11 de septiembre.

Por otro lado, durante ese ciclo, entre su techo y su piso, la BMV se ajustaba un 39%, prácticamente el mismo declive observado para el Dow Jones, pero bastante menos que lo que perdió el S&P's 500 (-49%). En Europa, el Ibex-35 de Madrid, una economía que no entró en recesión durante esa etapa, se despeñaba un 58%.

Tampoco la Bolsa Mexicana encadenó tres años consecutivos de pérdidas. Sufrió un severo descalabro de casi un 21% en el año 2000, al anticipar la recesión que se cernía sobre la economía. Pero en el 2001, en el año de la recesión, la bolsa rebotó en torno a un 13%, y en el 2002, cuando la economía salía de la contracción, se mantuvo prácticamente estable antes de iniciar un fulgurante rally que duró hasta finales de 2007.

*La recesión de EU será, en esta ocasión, más profunda y larga que la de 2001 y será difícil que no arrastre a México.*

México, por tanto, se desligó del comportamiento de las principales bolsas del mundo durante la última recesión. La razón fue que partía de una mejor posición: apenas se desperzaba de la devaluación de 1994, y su mercado bursátil era muy localista, con poca inversión extranjera.

La economía estaba saneada, sus activos no estaban inflados y no había grandes desequilibrios. Así que el impacto sobre la bolsa se ciñó al derivado de la recesión, pero nada más. Superado el breve tropiezo, la bolsa se estabilizó y dió mejores rendimientos que en otros países.

La situación ahora es un poco distinta en tanto que la bolsa sí parte ahora de una situación más inflada. Sin que la economía registrara un crecimiento espectacular desde la última recesión, la bolsa se disparó un 550% desde su mínimo del 20 de septiembre de 2001 (5,081.92 pts) a su máximo del 18 de octubre de 2007 (32,836.12 pts).

Ese rendimiento se compara con un 778% del Bovespa de Sao Paulo, un 100% del S&P's 500, y un 94% del Dow Jones.

Sin embargo, su comportamiento en lo que llevamos de año es relativamente bueno: en dólares, incorporando los vaivenes del peso, se ha dejado un 33.4% hasta el pasado martes, en línea con lo cedido por S&P's 500 (-32%) y un poco peor que el Dow Jones (-29.8%). En Europa, las pérdidas en dólares del Ftse-100, el Cac-40 y el Dax de Frankfurt rondan el 40% mientras que el Ibex-35 ha perdido un 37%. En pesos, el declive de la bolsa es de sólo un 25%.

La recesión de EU será, en esta ocasión, más profunda y larga que la de 2001. Y a pesar de que México dispone de más herramientas para combatirla, no logrará eludir una recesión que pegará a los resultados corporativos de las empresas que componen el índice.

El sector industrial se contraerá por las menores exportaciones a EU, como sucedió en 2001. Además, el declive de las remesas así como una mayor tasa de desempleo desembocará en un menor consumo, un aumento en la morosidad y la reticencia de los bancos a prestar.

La bolsa podría descender, a lo largo de este ciclo bajista, hasta los 15,000 pts, lo que representaría un mínimo desde octubre de 2005. Sin embargo, su comportamiento no sería tan malo si tenemos en cuenta que el Dow Jones y el S&P's 500 ya han tocado sus niveles más bajos desde el 2003.

Además, cuenta con elementos para remontar ante la crisis, como la fortaleza de sus sistema financiero, las bajas necesidades de financiamiento externo, sus reservas y una situación fiscal saneada. Ahora bien, la gran incógnita es el peso: si las remesas y el petróleo caen, el deterioro de la cuenta corriente y del balance fiscal pueden poner más presión sobre la divisa, lo que dificultará la aplicación de una necesaria política monetaria expansiva. ●

### Indicadores relevantes

Instrumento	Valor 14-Oct	Var. % 7 días	Hace 7 días	Hace 3 meses	Hace 12 meses
TIEE 28 días	8.68%	0.09	8.67%	8.19%	7.70%
Cete 28 días	7.80%	-2.38	7.99%	8.02%	7.20%
Cete 91 días	8.06%	-2.18	8.24%	8.22%	7.44%
Tasa Banxico	8.25%	0.00	8.25%	7.75%	7.50%
Bono 10 años	8.75%	2.94	8.50%	9.25%	7.84%
Bono 20 años	8.97%	3.70	8.65%	9.36%	7.91%
Bono 30 años	9.01%	3.80	8.68%	9.40%	7.94%
IPyC	22,244.61	6.51	20,884.7	27,517.1	32,230.8
Peso (1)	12.608	3.09	12.230	10.301	10.810
Euro (2)	1.365	0.43	1.359	1.591	1.418
Libra (2)	1.742	-0.21	1.746	1.995	2.035
Yen (1)	101.94	0.46	101.470	106.140	117.540
Real (Brasil) (1)	2.097	-9.28	2.312	1.596	1.803

(1) Pesos por dólar. (2) Dólares por moneda. SC Sin cotización.  
Fuente: El Semanario.

### Inflación mensual, 12 meses (%)

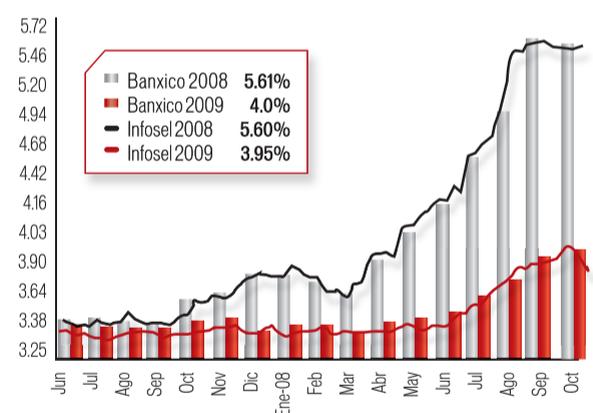
Inflación de junio por arriba del techo del rango establecido por Banxico (4.5% y 5.0%)

Fecha	Consumidor	Subyacente	Mercancías	Servicios	Agropecuarios	Administrados	Productor
Sep-08	5.47%	5.36%	6.11%	4.67%	4.61%	7.19%	6.94%
Ago-08	6.29%	5.89%	6.53%	5.30%	8.88%	7.79%	7.78%
Jul-08	5.39%	5.11%	5.72%	4.54%	8.71%	6.19%	8.20%
Jun-08	5.26%	5.02%	5.72%	4.38%	8.88%	5.84%	7.72%
May-08	4.95%	4.86%	5.50%	4.28%	7.44%	5.33%	7.29%
Abr-08	4.55%	4.56%	5.06%	4.11%	5.67%	5.00%	6.08%
Mar-08	4.25%	4.34%	4.71%	4.01%	4.36%	4.90%	5.43%
Feb-08	3.72%	4.14%	4.39%	3.91%	1.87%	3.96%	5.05%
Ene-08	3.70%	4.06%	4.30%	3.84%	3.42%	3.35%	4.32%
Dic-07	3.76%	4.14%	4.52%	3.80%	3.42%	3.41%	3.69%
Nov-07	3.93%	4.11%	4.52%	3.74%	4.85%	3.77%	4.00%
Oct-07	3.74%	4.06%	4.50%	3.66%	0.48%	5.82%	3.57%

Fuente: El Semanario con datos de Banxico.

### Expectativa de inflación 2008

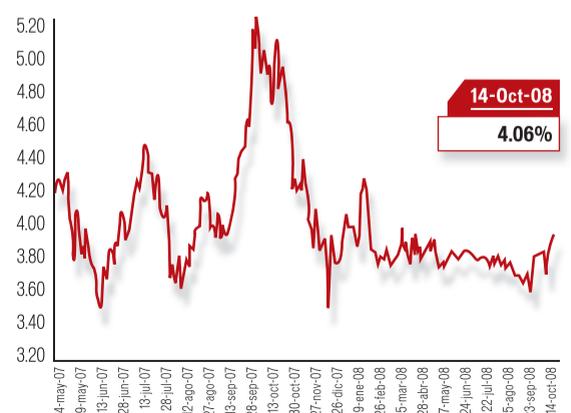
Seguirá la inflación al alza.



\* Cifras en porcentajes. Fuente: El Semanario.

### Bonos del Tesoro a 10 años

Alta volatilidad ante desempeño de los mercados accionarios.

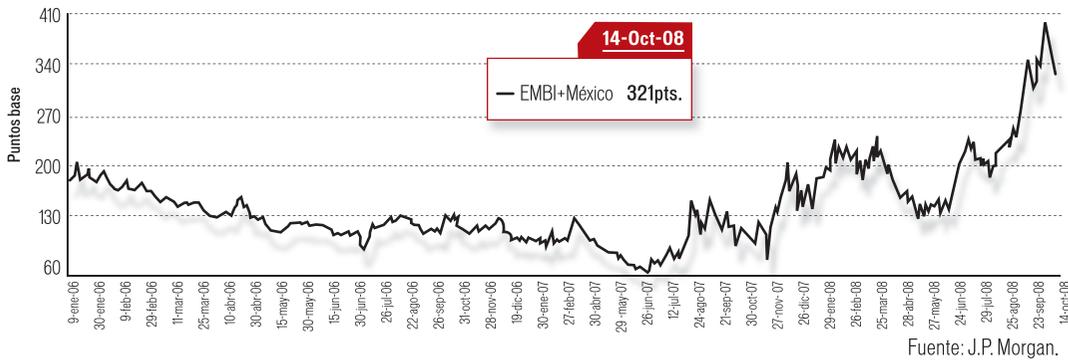


Fuente: El Semanario.



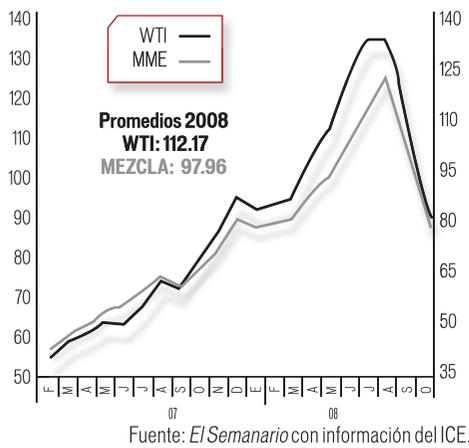
**Riesgo país**

Se mantiene riesgo país por arriba de los 300 puntos debido al entorno internacional



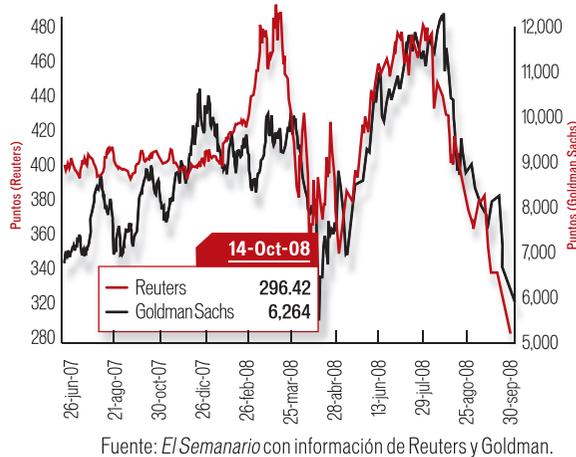
**Precio del crudo WTI y la Mezcla Méx.**

Promedio mensual.



**Índice de precios de materias primas**

Posible recesión mantuvieron a commodities bajo presión



**México entre 15**

	Periodo	PIB	Periodo	Desempleo	Periodo	Inflación	Periodo	B. Comercial */**	Periodo	P. Industrial %
México	II-08	2.8	Jul-08	4.15	Sep-08	5.47	Ago-08	-2,243.0	Jul-08	-0.20
Argentina	II-08	7.5	II-08	8.0	Sep-08	6.1*	Ago-08	-2,245	Ago-08	1.10
Alemania	II-08	-0.5	Sep-08	7.6	Ago-08	-0.10	Ago-08	10,600.0	Ago-08	3.40
Brasil	II-08	6.1	Sep-08	7.4	Sep-08	6.25	Ago-08	-1,090.0	Ago-08	2.00
Canadá	II-08	0.3	Ago-08	6.1	Ago-08	3.50	Ago-08	6,758.0	II-08	-0.30
Corea	II-08	4.8	Ago-08	3.2	Ago-08	5.10	Ago-08	-2,816	Ago-08	1.90
Chile	II-08	4.3	Ago-08	8.2	Ago-08	9.22	Ago-08	-318.8	Ago-08	-3.10
China	II-08	10.1	I-08	4.0	Ago-08	4.90	Ago-08	28,690	Ago-08	12.80
España	II-08	1.8	Jul-08	11.3	Jul-08	4.90	Jul-08	-8,012	Ago-08	-4.40
EU	II-08	2.8	Sep-08	6.1	Jul-08	5.40	Jul-08	-62,200	Ago-08	-1.10
Francia	II-08	1.1	Jul-08	8.0	Jul-08	3.50	Ago-08	-5,400	Jul-08	-2.00
India	II-08	7.9	---	---	Jul-08	9.00	Jul-08	-13,900	Jul-08	7.10
Italia	II-08	-0.1	II-08	6.8	Jul-08	4.20	Jul-08	2,734	Jul-08	-1.10
G. Bretaña	II-08	1.6	Jul-08	5.5	Jul-08	4.80	Jul-08	-7,932	Jul-08	-0.50
Japón	II-08	-2.4	Jul-08	4.2	Jul-08	2.40	Jul-08	2,248	Jul-08	-3.50

Fuente: BDE, Eurostat, INEGI, indic. Banco de España, Bundesbank.  
\* Cifras para los países europeos en millones de euros. \*\* Cifras en millones de dólares. % Cifras en porcentaje.

**México en cifras**

	ÚLTIMO DATO				PROYECCIONES			
	2004	2005	2006	2007	PERÍODO	2008	2009	
PIB (1)	4.00	3.20	4.80	3.20%	II-08	2.80%	2.30	2.50
PIB en Dls. (2)	759,003	848,601	948,612	1,023,068	II-08	1,189,197	---	---
Inflación (3)	5.20	3.30	4.05	3.76%	Sep. 08	5.47%	5.63	4.07
Desempleo (4)	3.80	3.60	3.59	3.40%	Ago.08	4.15%	---	---
Empleo (5)	430,270	428,708	616,929	528,890	II-08	546,019	372,000	486,000
Salarios (6)	4.26	4.53	4.70	2.40	Sep. 08	4.68%	---	---
Saldo Bza. Com. (7)	-8,111	-7,559	-5,838	-1,103	Ago. 08	-2,243	-10,917	-15,517
Reservas Netas (8)	61,496	68,669	67,680	79,925	Ene-Jun. 08	7,680	---	---
Inv. Ext. Dir (9)	22,884	20,945	19,290	24,686	II-08	13,742	21,032	21,937
Tipo de cambio (10)	11.14	10.63	10.80	10.850	15-Oct-08	12.50	10.67	11.07
Cetes 28 días (11)	8.50	8.02	7.02	7.43%	15-Oct-08	7.99%	8.28	7.73
Balance Público (12)			9,934	1,040	Ene-Ago. 08	125,992	0.06	0.13

1. Variación real anual, %. 2. PIB corriente trim. promedio del año dividido entre el tipo de cambio promedio del período, en millones de dólares. 3. Precios al consumo, variación anual. 4. Tasa promedio anual. 5. Nuevos trabajadores asegurados en el IMSS acumulados en el período. 6. Variación anual salarios contractuales. 7. Millones de dólares, valor FOB. 8. Millones de dólares. 9. Millones de dólares. 10. Pesos por dólar, interbancario vendedor cierre del año. 11. Tasa rendimiento anual, promedio último mes. 12. % del PIB para las proyecciones.

Fuente: Las proyecciones corresponden a la encuesta mensual que realizó el Banco de México para diciembre entre 32 grupos de análisis y consultorías económicas. (INEGI, Banxico, IMSS, SHCP, STPS)

**SEÑALES Y TENDENCIAS**

**Cae competitividad de México**

México perdió ocho lugares en materia de competitividad, al caer del 52 al 60 de una lista de 134 países evaluados por el Foro Económico Mundial. Esto se debió al incremento de la violencia, la falta de personal capacitado, y la debilidad de las instituciones públicas.

**Lugar de México en competitividad mundial**



**Deficit récord de EU**

El déficit presupuestario de EU creció a la cifra récord de 455,000 mdd en el año fiscal 2008, ya que la desaceleración de la economía absorbió los ingresos mientras treparon los gastos de guerras, caída de bancos y beneficios vinculados al desempleo. Economistas pronostican una cifra aún peor para el año próximo a medida que los costos del rescate gubernamental al sistema financiero y la problemática económica lleguen a los estados financieros del Gobierno.

**Bajan reservas**

Al 10 de octubre del año en curso, las reservas internacionales se ubicaron en 75,121 mdd, lo que implicó una disminución de 10.7% respecto al monto reportado en la semana previa, su peor caída desde agosto de 2006, revelan datos del Banco de México. La disminución en las reservas es la segunda más fuerte desde que Banxico empezó a revelar el monto en forma semanal en 1996.

**En riesgo empleo maquilador**

Durante el primer semestre de 2009 están en riesgo 100 mil empleos en la industria maquiladora (5% del total), si la demanda de EU para el sector continúa a la baja, dijo César Castro, presidente del Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación (CNIMME). Actualmente esta industria genera 2.5 millones de empleos y exportaciones por 318,500 mdd anuales.

**OPEP: reunión de emergencia**

La Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) convocó una reunión de emergencia de sus trece países miembros para el 18 de noviembre próximo en Viena, ante el actual desplome de los precios del crudo. El objetivo de la conferencia es discutir la crisis financiera global, la situación de la economía mundial y los impactos en el mercado de crudo.

**Desacelera industria aérea**

Gilberto López Meyer, director general de Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), dijo que el crecimiento estimado para este sector en 2008 será de entre 3.0 y 3.5%, cifra menor al 10% proyectado a inicio de año. "Vemos previsible que la desaceleración restrinja de manera importante la disponibilidad de créditos", expresó López. El directivo dijo que si bien no se han cancelado proyectos de infraestructura aeronáutica, los que están vigentes se demorarán más de lo previsto. ●



OBITUARIO • *Adrián G. Sada Treviño* / PRESIDENTE HONORARIO DE VITRO

# Aventurero de la innovación y la competencia

**H**ace apenas siete meses decidió heredar a sus tres hijos el principal paquete accionario que controlaba en Vitro, el corporativo regiomontano que fundó su familia a principios del siglo pasado.

Fue la creciente presión al interior del Consejo de Administración de Vitro y la amenaza de una toma de control en contra de la administración que cedió a sus hijos hace 17 años la que habría acelerado su decisión de fortalecer la tenencia accionaria de su familia en el corporativo regiomontano. El 15 de febrero pasado, el presidente honorario de Vitro, Adrián G. Sada Treviño, decidió adelantar a sus hijos la cesión de acciones de su propiedad representativas del 3% del capital del corporativo regiomontano. Ante las autoridades bursátiles de EU la operación se definió como “un regalo”.

Si bien la operación quedó registrada por la Comisión de Valores de EU (SEC) por sus siglas en inglés el traslado de los títulos se concretó a través del mercado de valores apenas el pasado 2 de julio de 2008, luego de la asamblea de accionistas del 17 de abril de 2008 en la que se confirmaron las sospechas de que un grupo de inversionistas externos encabezado por el empresario Roberto Hernández, a través de la mesa de capitales de Accival—el brazo bursátil de Banamex-Citibank—había venido conduciendo la compra de acciones de Vitro.

La cesión de acciones de Sada Treviño y de su esposa María Nelly González de Sada a sus hijos incluyó un paquete de 10,605,401 acciones comunes que representan el 3.1% del capital de Vitro así como sus derechos en el Fondo de Opciones de la empresa. De esta forma, Adrián Sada González, Federico Sada González y Alejandra Sada González incrementaron su participación en Vitro a 6.86%; 6.82% y 5.27%. Pero ni siquiera el “regalo” de su padre los mantiene a salvo de la embestida de los “minoritarios”. El juicio para impedir que la familia Sada pierda el control sigue su curso. El regiomontano que el Consejo de Empresarios de América Latina reconoció por sus aportaciones al desarrollo económico de México deja la empresa

♦ El empresario que consolidó la expansión de Vitro a partir de la década de los setentas consolidó una clara vocación de trabajo, esfuerzo e innovación. Deja el corporativo regiomontano, sin embargo, en un momento de definiciones.



Especial

*“El empresario se aventuró en el mercado de envases de plástico con el propósito de contrarrestar la competencia de nuevos productos.”*

que presidió y dirigió durante más de 19 años, en medio de una de sus más severas controversias por el control de su Consejo de Administración.

#### LA TRANSFORMACIÓN

Adrián G. Sada Treviño, quien tuvo su primera experiencia en el sector corporativo de Monterrey a los 22 años en la compañía Fabricación de Máquinas, dirigió una de las transformaciones más importantes para Vitro. De la producción de botellas de vidrio para la

industria cervecera y refresquera y la fabricación de productos de consumo, logró que la compañía evolucionara hacia la fabricación de vidrio plano para la industria automotriz. El empresario, egresado igual que su padre, Roberto G. Sada, de la carrera de ingeniería de la Universidad de Texas y con una maestría en Alta Dirección por el IPADE, también se aventuró en el mercado de envases de plástico con el propósito de contrarrestar la competencia de nuevos productos. Ése sería el mismo esce-

nario al que, una década después, se enfrentaría su primogénito Adrián Sada González cuando tuvo que analizar la incursión en el mercado de la resina PET grado botella, un insumo que la industria refresquera comenzó a demandar.

Adrián G. Sada Treviño puso un gran énfasis en la tecnología. Sus primeras posiciones en la empresa estuvieron relacionadas con la investigación, la producción, el mercadeo y las finanzas. No obstante, no resistió la tentación de incursionar en nuevos negocios como el bancario. Sin embargo, aquella visión para ingresar al sector financiero se convirtió en una costosa aventura. Las pérdidas en Serfin, por ejemplo, provocaron que Vitro también reflejara problemas financieros.

Antes, Sada Treviño, cuando ya se mantenía alejado de la operación del corporativo vidriero, fue testigo del traspie del grupo en los mercados internacionales al asumir las pérdidas de su incursión en el mercado estadounidense. Fue una época difícil para el decano de la estirpe al frente de Vitro. Su primogénito dejó la presidencia de Vitro en medio del gran escándalo que generó la amistad y presunta relación de negocios con Raúl Salinas de Gortari, hermano del ex presidente Carlos Salinas de Gortari. En 1993 cuando se dio a conocer los depósitos realizados por Adrián Sada Treviño en cuentas de bancos estadounidenses y europeos, las acciones de Vitro y Serfin llegaron a perder en un solo día 8 y 12%, respectivamente.

El relevo estaría a cargo de su segundo hijo, Federico Sada González, a quien le encomendó reducir los pasivos de la empresa y redirigir su crecimiento con nuevas apuestas tecnológicas. Así lo hizo aunque los intereses de terceros empresarios por el control de la firma ahora interfieren con las recomendaciones hechas por Don Adrián G. Sada Treviño, quien también tuvo otra gran pasión: la educación, la enseñanza y, sobre todo, compartir sus conocimientos. Él no se sentía un miembro más de la meritocracia sino de la cultura empresarial que durante las últimas décadas forjó grandes empresas en el norte del país. ●

Por Claudia Villegas



## LO QUE USTED NO SE PUEDE PERDER



CINE

**Video Paradisso**

Una ilusión óptica, antes que un truco, es una ilusión. Y el cine, antes que industria o arte, fue eso, un juego de ilusiones ópticas.

A más de cien años después de su creación, en medio de avances tecnológicos que permitirían filmar cualquier fantasía: Michel Gondry parece recordarnos con su último filme, que el mayor componente del cine es la imaginación. Dos jóvenes, Jerry y Mike, tras un accidente que borró todas las cintas de un videoclub en decadencia (episodio que podría ser una película por sí mismo), deciden rehacer las películas perdidas, cámara de video en mano y con ellos como actores. El resultado es visiblemente acartonado y fallido. Sin embargo, algo tienen sus videos que cobran una fama inusitada en la clientela de dicho videoclub y desatan sin haberlo pensado, una fiebre de cinefilia que culmina con el barrio entero filmando y exhibiendo su propia película, a la manera de *Cinema Paradisso*, pero en VHS. Sin dinero, por cierto, ni producción tampoco, pero sí con el corazón. Y con muchas ilusiones, por supuesto.

**Originalmente pirata**

**Dirección:** Michel Gondry.

**País:** Estados Unidos.

**Año:** 2008.

**www.cinemex.com**

**Una raya más al tigre**

Ningún cineasta del mundo ha filmado las obras de William Shakespeare como Kenneth Branagh; con un respeto absoluto a los textos, pero experimentando con las formas más propias del cine que del teatro, consiguiendo con ello, una perfecta puesta al día de las obras clásicas. Gracias a su fórmula, hemos podido ver *Enrique V*, *Mucho ruido y pocas nueces*, *Hamlet* y *Trabajos de amor perdidos*, todas ellas de excelente manufactura, profundas a la vez que ligeras y emocionantes. Para 2006 tocó el turno a *Cómo gustéis*, de ser la nueva adaptación del cineasta.

**Como gustéis**

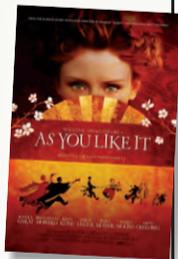
**Dirección:** Kenneth Branagh.

**Países:** Estados Unidos y Reino Unido.

**Año:** 2005.

**www.cinemex.com**

**www.cinopolis.com.mx**



DEPORTES

**Clásico regio**

La fecha catorce del torneo Apertura 2008 del fútbol mexicano presentará uno de los partidos más esperados de la temporada: el clásico regio, donde se enfrentan El Monterrey y los Tigres los dos equipos oriundos de Monterrey, Nuevo León, la ciudad más importante del norte del país. El encuentro entre los Rayados y los Tigres despierta grandes pasiones entre los regiomontanos a tal nivel que logra dividir a la ciudad como se tratara de una auténtica guerra civil. Será



la edición número 87 de este *derby* desde el primer encuentro celebrado en 1974, las dos oncenas han competido por el derecho de jactarse de ser el mejor y por el honor de la capital neoleonesa. Los Rayados buscan vengarse de la derrota que recibieron a manos de los Tigres la temporada pasada, cuando perdieron tres a dos como locales.

**Sábado 18 de octubre, 17:00 horas. Canal 9**

**Aguirre recibe al campeón**

Javier Aguirre, el técnico mexicano que dirige en Europa, y sus jugadores del Atlético de Madrid reciben este domingo la visita del Real Madrid, el actual campeón de la liga española de fútbol. El estadio Vicente Calderón será testigo del *derby* madrileño, que como su nombre lo dice enfrenta a los dos equipos de la capital española que logra dividir a la ciudad capital y despertar una gran pasión por parte de los seguidores de uno y otro club. El Real Madrid lleva una gran ventaja al día de hoy en *derbis* ganados por sobre su rival de la ciudad. Hasta el momento los Merengues han logrado 76 victorias por 35 de los Colchoneros, hay quien dice que este encuentro cuenta con un factor sociológico que pesa en el inconsciente colectivo, ya que el Madrid se asociaba con el poder y la clase alta, mientras el Atlético con clases más humildes.

**Domingo 19 de octubre, 10:00 horas. Sky**



ARTES PLÁSTICAS

**El espejo que no te engaña**

Un recorrido por las diferentes representaciones de la muerte en el pasar de los siglos XVI al XX, a partir de una selección de óleos, impresos, publicaciones y material gráfico, los cuales entablarán un diálogo con el que harán evidente sus distintas implicaciones arquetípicas. La muerte solemne, la jocosa, la festiva, lúgubre y denunciante de los procesos políticos, en obras de artistas como Saturnino Herrán, Tomás Mondragón, José Guadalupe Posada, Mariana Yampolsky, José Chávez Morado, Manuel Manilla Cano y Roberto Montenegro, entre otros. Por un lado, la vanidad y la belleza de una elegante mujer del siglo XIX. En contraste, la mitad de su cuerpo visto en esqueleto, con gusanos escapando de su cráneo y algunos pedazos de carne pegados al hueso. Es la Alegoría de la muerte, que Tomás Mondragón pintó en 1856, obra que refleja ambas evocaciones del fin de la vida, tanto la fiesta como el dolor. La pieza forma parte de la muestra *La muerte. El espejo que no te engaña*. La exposición presenta diversas aproximaciones a la muerte en obra pictórica y gráfica, desde el México virreinal hasta el siglo XX. La primera parte, llamada La portentosa muerte, presenta piezas que reflexionan sobre el fin doloroso y macabro de la vida. En la segunda parte de la muestra, titulada Recuerdos del porvenir, se incluyen piezas del siglo XIX y XX, con grabados. Destaca el gabinete de angelitos o de niños muertos, con numerosas obras que representan a pequeños que perdieron la vida.

**Museo Nacional de Arte**

Sala de Colecciones Especiales Tacuba 8, Centro Histórico.

**Hasta el 30 de noviembre.**

**Reflejos de una vida**

Colección de 81 fotografías: Recuerdos personales, Vida profesional y Sus contemporáneos, revelan el legado de una de las figuras más importantes en la consolidación del medio musical en el México posrevolucionario. La exposición *Luis Sandi: Reflejos sonoros de una vida* conmemora dos años de la entrega en comodato de una colección de más de mil libros, partituras y alrededor de 200 fotografías, otorgadas a la Biblioteca de las Artes del Cenart, por los hijos del músico a través del Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información Musical (CENIDIM).

**Centro Nacional de las Artes**

Vestíbulo de la Biblioteca de las Artes.

Río Churubusco y Tlalpan

**Hasta el 29 de octubre**



MÚSICA

**El gran DJ**

Uno de los productores cruciales que colaboró con su carisma para que Strictly Rhythm se alzara como primer sello americano de house a principios de los noventa, es Roger Sánchez, quien ha llegado a convertirse en un prolífico productor, uno de los principales *deejays* del mundo y el nombre clave dentro de la escena internacional de house. Aunque se concentró más en los álbumes *mix* que en las producciones de su propio estudio firmadas con su nombre, Sánchez se ganó un gran respeto durante un tiempo tanto entre los *clubkids* como entre el público más elitista y culto de las pistas de baile. Nacido en Nueva York y de familia dominicana, Sánchez asistió a la Escuela de Arte y Diseño de Manhattan con algunas de las futuras leyendas del hip-hop, incluido Kurtis Mantronik. Desde principios de los ochenta, se introdujo en toda la escena de la cultura *graffiti* y *break-dance*, y empezó a pinchar discos a los 13 años. Sánchez finalmente dejó la escuela en 1987 para dedicarse por entero a la música. Su club Ego Trip se convirtió enseguida en un éxito, mientras sus cintas de *remixes* arrasaban en Broadway vendiéndose rápidamente en los circuitos *underground*.

**Roger Sánchez**

**Carpa Neumática del Hipódromo.**

Acceso 2. Av. Industria Militar s/n. Col.

Lomas de Sotelo.

**Viernes 31 de octubre, 21:00 horas**

**Por un canto mejor**

Alejandro Filio está revolucionando la música en México, aportando temáticas originales y cuidando siempre la calidad en letra y música de cada una de sus composiciones. La producción más importante de Filio es el disco titulado *Un secreto a voces*, una producción diferente y cálida, en la cual catorce artistas de diferentes nacionalidades pero de un canto en común, avalan el trabajo de Filio. Sin duda, se trata de un gran intérprete de la trova, en donde hay ecos de otras épocas que muchos añoran.

**Alejandro Filio en concierto.**

**Lunario del Auditorio Nacional**

Costado Poniente del Auditorio Nacional frente al Campo Marte.

**Sábado 22 de noviembre,**

**21:00 horas.**



## le sugiere...



Centro Comercial Antara.  
Ejército Nacional No. 843,  
Local D-139, Granada.  
5280-8504 / 5395-1680

**Tipo de comida:**  
Francesa

**Recomendaciones:**  
Aquí usted disfrutará de deliciosos platillos cocinados en la barra de la roscaría a la *broche*. Los alimentos quedan jugosos por dentro y con una fina costra por fuera.



**l'Alsace**  
À PARIS

Masaryk No. 433,  
col. Polanco  
5280-3600

**Tipo de comida:**  
Francesa

**Recomendaciones:**  
Sirve la mejor gastronomía, con especialidades alsacianas, incluyendo una amplia barra de mariscos frescos traídos de Francia y Baja California.

Insurgentes Sur No. 1880,  
col. Florida  
5661-5152

La Casserole



**Tipo de comida:**  
Francesa

**Recomendaciones:**  
Restaurante de tradición desde hace 37 años, exclusividad gastronómica y cordialidad en el servicio son características que distinguen al restaurante La Casserole.

Michoacán No. 93 planta alta,  
col. Condesa  
5286-1077 AL 78

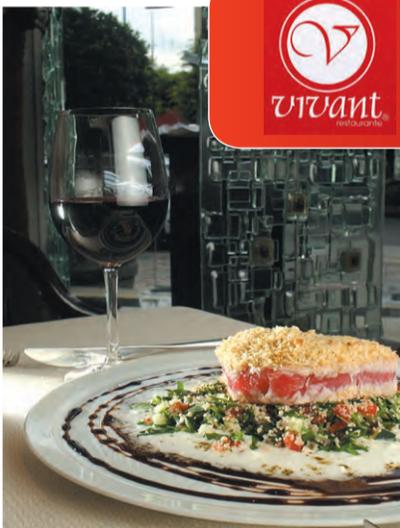
SALON  
CONDE

**Tipo de comida:**  
Internacional.

**Recomendaciones:**  
Un nuevo concepto en la Condesa, en un ambiente plácido y fresco. Exquisita variedad de platillos provenientes del mar, sopas, pastas y ensaladas. Calidad en el servicio.



Av. Revolución No. 1378,  
col. Guadalupe Inn  
5662-5446



**Tipo de comida:**  
Internacional

**Recomendaciones:**  
El Vivant un lugar inolvidable. Disfrute de nuestro atún Saku con *crust* de piñón, tabule de *cous cous* y salsa de jocoque.



Insurgentes Sur No. 1248,  
col. Del Valle  
5488-9810



**Tipo de comida:**  
Auténtica comida argentina

**Recomendaciones:**  
El corazón de nuestra cocina son los cortes abundantes calidad *premium beefs*, asados a la parrilla, acompañados de una gran variedad de platillos. Nuestras carnes mantienen la tradición del asado argentino.

**El Semanario**

de venta en Tienda Dmedios

WTC Montecito Esq. Insurgentes, Piso 2

Plaza Polanco Jaime Balmes Esq. Homero, Pb.

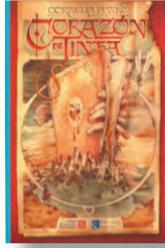
Plaza Inn Av. Insurgentes Esq. Fernando Villalpando, Piso 1



## NOVEDADES

**Corazón de tinta.****Cornelia Funke.**

Siruela/Fondo de Cultura Económica.



De Cornelia Funke (Alemania, Dorset, 1958) se han dicho muchas cosas, quizá la más recurrente es que J. K. Rowling tiene ya quien le haga competencia en el ámbito de la literatura infantil y juvenil. Un dato curioso es que en sus inicios la apadrinó Barry Cunningham, el mismo que detectó el talento de la autora de *Harry Potter*. Desde que en el 2000 publicó *El rey de los ladrones*, quedó demostrado su talento para crear mundos fantásticos e inculcar en los pequeños el hábito por la lectura.

Hace cinco años publicó en Alemania *Tintenhenz* (Corazón de tinta), la primera parte de la trilogía que lleva por título *Mundo de tinta*. La novela guarda cierta similitud con *La historia interminable* de Michael Ende. En *Corazón de tinta* (que hasta hace poco tiempo se tradujo al español) Meggie es una niña de doce años que vive con su padre, Mortimer Folchart, un encuadernador de libros o médico de libros; de cariño le dicen Mo, en realidad es Lengua de Brujo, un personaje que puede dar vida a los seres que habitan en un libro. Las creaciones salidas de la pluma de Funke conservan una entereza que motiva al lector a seguir enfrascado en la trama. Desde que se publicó su trilogía de la tinta acaparó la atención internacional. Por esa razón la revista *Time* la designó como una de las 100 personas más influyentes del mundo. ●

De venta en librerías del Fondo de Cultura Económica, El Péndulo y Sanborns.

## OCIO Y NEGOCIO

Luis Ramón Carazo

## INOLVIDABLE

En septiembre, en España, hubo hitos que con los años se recordarán en la memoria.

En Barcelona, el 21 de septiembre, José Tomás realizó una gran faena a un toro de la ganadería de Nuñez del Cuvillo, en la cual con el capote y con la muleta prevaleció el toreo profundo, dramático y artístico que atesora. El resultado fue de indulto para *Idílico*; y para él fueron las orejas y el rabo simbólicos para cerrar una campaña inolvidable. Por su parte, Julián López *El Juli* en Barcelona y en Nimes, celebró sus diez años de matador de toros, haciendo faenas diferentes en su encerrona en Nimes y luego en Barcelona a un toro de El Ventorrillo. Ha toreado (en especial) con la muleta en la mano izquierda, con una enorme madurez en su tauromaquia.

En Nimes, días antes que *El Juli*, el local Sebastián Castilla se encerró con seis toros estremeciendo a sus paisanos franceses, por el sitio que ocupa cuando torea y además el toque artístico que agrega. Su paisano Juan Bautista no quedó a la zaga, se jugó la piel en Nimes, obteniendo los máximos trofeos.

Miguel Ángel Perera también en Barcelona y Nimes se destacó, para luego el 3 de octubre encerrarse con seis toros en Madrid, tarde de la cual si bien salió con tres cornadas, obtuvo un éxito rotundo, ganándose el respeto por la gesta que acometió en Madrid en solitario.

A *El Fundi*, le conocemos por lidiar encierros complicados de las llamadas ganaderías duras. En Barcelona con un toro de Zalduendo se ha desbordado con etiqueta de artista y nos da gusto por él, por lo preferencial que es en el toreo. Cabría no olvidar a Enrique Ponce que brilló en Nimes por su magisterio.

Septiembre de 2008 fue un mes especial para los taurófilos. ●

## RESTAURANTES



El próximo mes cumpliré mi primer año de vida. Soy el proyecto culinario que finalmente se concretó, en donde el talentoso chef Richard Sandoval, el tenor Plácido Domingo y la experta en dirigir cocinas, Josefina Santa Cruz, unieron sus esfuerzos para que surgiera. Mi especialidad es la alta gastronomía mexicana e internacional. Como podrán comprobar en mi menú le damos un especial énfasis a los pescados y mariscos, los cuales se preparan con distintas y originales recetas. Muchos de nuestros platillos corresponden a la llamada cocina de fusión, especialidad de la chef Josefina Santa Cruz, quien con su creatividad, conocimiento e inventiva, logra la unión de exquisitos guisos. Me ubico en Polanco, en el céntrico espacio que antes ocupaba el restaurante de Martha Ortiz (hija de la pintora Martha Chapa), el restaurante Águila y Sol.

Para empezar recomiendo la pirámide de salmón, *carpaccio* de pulpo, tamal de huitlacoche, tacos de langosta, quesadillas de pescado, ostiones Pámpano, camarones adobados o los tacos de filete.

Las sopas que más gustan a los clientes son la de jitomate y la de frijol. Luego, de plato fuerte, sugiero prueben el pescado azteca, el guachinango, el pescado en hoja

de plátano, los camarones a la talla, el atún, la mariscada, el pez espada al estilo Mérida, los camarones Pámpano, el robalo, el salmón bajío, el filete *mignon*, la pechuga con moles o el delicioso cordero con mojo de cilantro. Y para acompañar los anteriores guisos, pueden elegir: acelgas salteadas, plátanos fritos, verduras del día y arroz con frijoles negros, hechos al estilo casero.

Si anda en busca de una sorpresa gastronómica, aquí podrá encontrarla en mis succulentos platillos, como el tamal de huitlacoche, que para la chef, “es un platillo muy redondeado en sabor y presentación, sin necesidad de garigoleos”, que se acompaña con los tostones de plátano. Una exquisitez que se disfruta en esta época de lluvias es el huitlacoche, también nombrado cuiltlacoche, hongo del maíz, *papíotl* o *pup*. Los usos del huitlacoche son muy variados. Uno especialmente popular es como relleno de quesadillas. Es un ingrediente sofisticado y de gran aceptación. Para prepararlo simplemente se desgrana, se pica y se fríe en poco aceite con cebolla, ajo, chile serrano y epazote.

No se sorprenda, si a la hora del postre y el café ve que Plácido Domingo se acerca a su mesa y le regala una sonrisa. ●

Por Camila Sánchez

Incrementa en \$50,000 el saldo promedio mensual de la Cuenta de Cheques de tu Negocio y

## ¡gana un boleto de avión viaje redondo a cualquier destino de México!

Si aún no la tienes, ¡ábrela y participa!

Pregunta en cualquier Sucursal Bancomer o ingresa a:

[www.bancomer.com/negocio](http://www.bancomer.com/negocio)

Válido para cuentas nuevas o vigentes que incrementen en \$50,000 su saldo promedio mensual de octubre con respecto a septiembre:

Saldo promedio Sep 08	Saldo promedio mensual Oct 08	1 Boleto de Avión Viaje Redondo
\$50,000	\$100,000	Sí
-----	\$50,000 (Cta. Nueva)	Sí
\$30,000	\$50,000	No
\$50,000	\$50,000	No



Negocios PyMEs Bancomer

**engrandécete**

# Echa a volar tu negocio con Bancomer

Promoción válida del 1 al 31 de octubre de 2008 o hasta agotar existencias. En cuentas participantes el saldo promedio mensual de octubre 2008 deberá ser superior cuando menos en \$50,000 con respecto al saldo promedio de septiembre 2008. El cálculo del saldo promedio mensual se determinará multiplicando el saldo promedio por el número de días del período (ambos datos tomados del estado de cuenta) y dividiendo el resultado entre el número de días del mes. Limitado a un boleto por cuenta. Boleto viaje redondo con cupo garantizado; vuelo nacional en rutas directas en Aeroméxico. El cliente tiene hasta el 30 de abril de 2009 para viajar, debiendo reservar con 1 mes de anticipación. No aplica en temporada alta (19 dic-6 ene; 30 ene-2 feb; 13-16 marzo; 3-19 abril). Una vez emitido, el boleto no será transferible. IVA, TUA y emisión boleto son a cargo del cliente; monto máximo a pagar 80 dls. americanos. Los ganadores serán notificados a través de un correo directo que recibirán en la primera quincena de noviembre de 2008 y podrán hacer válido su boleto a partir del 15 de noviembre de 2008. Para mayor información sobre requisitos de contratación, concepto y monto de las comisiones consulta la página [www.bancomer.com](http://www.bancomer.com)

**BBVA Bancomer**

**adelante.**

