

# El Semanario®

Año 4, número 244

DE NEGOCIOS & ECONOMÍA

www.elsemanario.com.mx

GRUPO MONTERREY

## ¿RESISTIRÁ LOS VIENTOS DEL CAMBIO?

La crisis está desvelando las grietas en los corporativos que pensaban estar a salvo de los problemas estructurales del país. Así, esta legión no ha perdido su influencia, pero debe cambiar y reconstruir sus liderazgos. **PORTADA 18**

El Semanario / Jorge del Ángel

REPORTAJE / MICHOACÁN

### La anarquía manda

Los 58,000 kilómetros cuadrados que cubren esta entidad se encuentran bajo fuego cruzado. Sin embargo, la batalla ya está impactando en una víctima colateral: la economía local, que registra una parálisis en sus actividades, la quiebra de negocios y la reducción de empleos. **Página 13**

Cuartoscuro / Saúl López

#### INTERIORES

**LA PRIMERA CLASE MEDIA**  
**El fin del bienestar**

La crisis ha orillado a más de un millón de hogares de los estratos medios a multiplicar los índices de pobreza en México; las proyecciones apuntan a que la recuperación se sentirá, en el mejor de los casos, en 2012.

**Página 6**

**CORPORATIVOS**  
**INFRAESTRUCTURA**  
**Afores al rescate**

Con un millonario portafolio de recursos, las Afores se preparan para invertir en instrumentos que financien proyectos de infraestructura. Las primeras bursatilizaciones están a la vuelta de la esquina.

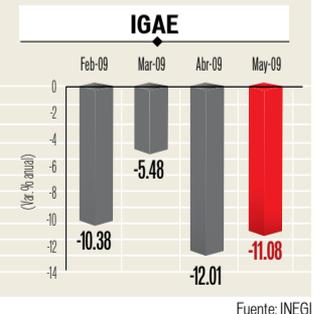
**Página 22**

**KIMBERLY-CLARK**  
**La aplicada de la clase**

Pese al adverso entorno económico, llega a la primera mitad del año con cinco trimestres consecutivos de mejora en ingresos y márgenes de operación.

**Página 24**

**OPINIÓN**  
**SEGURIDAD Y REDES SOCIALES**  
**Oscar Howell..Página 12**



00244  
7 509997 005089

**LA BUENA VIDA: LOS MEJORES VINOS. Página 28**

**Precio: \$22.00**



## LOS PERSONAJES DE ESTA EDICIÓN



### Ernesto Cordero

La clase media vive un punto de inflexión y al parecer pasarán algunos años para que recupere sus niveles de bienestar.

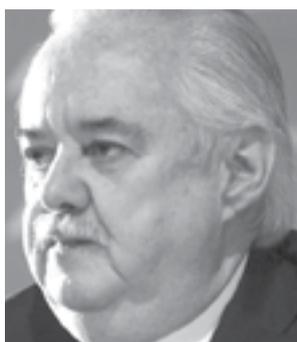
**LA PRIMERA**  
Página 6



### Leonel Godoy

La violencia en Michoacán ha trastocado la vida económica y social de la región, y no se ve para cuándo pueda terminar.

**REPORTAJE**  
Página 13



### Lorenzo Zambrano

El Grupo Monterrey ha sido severamente castigado por la recesión y busca nuevos caminos para reconfigurarse y salir de la crisis.

**PORTADA**  
Página 18



### Juan Molinar

Con una gran cantidad de recursos, las Afores podrán invertir en instrumentos para impulsar obras de infraestructura.

**CORPORATIVOS**  
Página 22

### ADEMÁS...

#### LA PRIMERA

**7** POLÍTICA ENERGÉTICA  
¡Basta de mezquindad!

**8** JORGE BUENDÍA  
El mito de la política por internet

**9** De un vistazo  
Senado: ¿Va Ley de Medios?

**10** DOLIA ESTÉVEZ  
Camarones sonorenses, para traficar cocaína: Pentágono

**11** El mundo al vuelo  
OMS: El regreso del virus

#### OPINIÓN

**12** OSCAR HOWELL  
Seguridad y redes sociales

#### CORPORATIVOS

**24** KIMBERLY-CLARK  
La aplicada de la clase

**25** SANTANDER  
México puede dar más  
Huella corporativa

#### FINANZAS

**26** JOSÉ MIGUEL MORENO

#### De las apocalipsis veraniegas a la tranquilidad

**27** Señales y tendencias  
Caen ingresos petroleros

#### LA BUENA VIDA

**28** Bebidas  
VINO PARA TODOS LOS DÍAS

**30** Restaurantes / La Covadonga

**31** LUIS RAMÓN CARAZO  
"Des-regular"  
Recomendaciones / Libros, discos  
Lo que usted no se puede perder

## ÍNDICE DE EMPRESAS

|  |        |
|--|--------|
| Abengoa                                      | 23     |
| Alfa   | 18-21  |
| Alstom                                       | 23     |
| Banco Santander                              | 25     |
| Barclays                                     | 25     |
| Bosch  | 25     |
| Cemex  | 18-21  |
| CICSA  | 23     |
| Citibank                                     | 25     |
| Construcciones y Auxiliares de Ferrocarriles | 23     |
| Constructora Makro                           | 23     |
| Cydsa  | 18-21  |
| Dell   | 25     |
| Deutsche Bank                                | 25     |
| Empresas ICA                                 | 22, 23 |
| Evercore Partners                            | 5      |
| FCC  | 23     |
| FEMSA  | 18-21  |
| General Motors                               | 25     |
| GMD  | 5      |
| Gruma  | 25     |
| Hermes                                       | 23     |
| IDEAL  | 22, 23 |
| Imsa   | 18-21  |
| Kimberly-Clark                               | 24     |
| Lloyds Banking Group                         | 25     |
| Macquarie Bank Limited                       | 22, 23 |
| Macquarie Capital Funds                      | 22     |
| Monsanto                                     | 25     |
| NBC Universal                                | 25     |
| Nemak  | 18-21  |
| Pemex  | 7, 8   |
| Protego                                      | 5      |
| Royal Bank of Scotland                       | 25     |
| Sigma  | 18-21  |
| Softec                                       | 18-21  |
| Soriana                                      | 25     |
| Vitro  | 18-21  |
| Xignus                                       | 18-21  |

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

El Semanario  
SIN LÍMITES

### Lo más caliente

#### Anuncia Carstens nuevos impuestos

Habrán ajustes en aquellos sectores en los que tenga mayor impacto recaudatorio con menor costo social y menor costo productivo

#### Cemex registra sus peores resultados en 10 años

La facturación total de la empresa en el segundo trimestre del año fue de 4,188 millones de dólares (md), 34% menos respecto al mismo lapso de 2008

#### Michoacán entra a batalla por refinería; presume terreno

El gobierno de Michoacán levantó la mano para ganar la refinería y dijo que, a diferencia de Hidalgo y Guanajuato, ya cuenta con un terreno escriturado listo para usarse

### Lo más leído

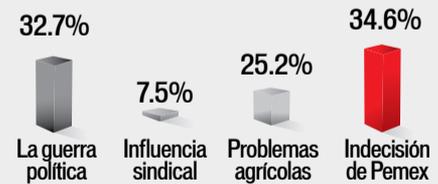
- ▶ Televisoras alistan boda de Peña Nieto y "La Gaviota"
- ▶ Incluyen autos de lujo en programa de deschatarrización
- ▶ Televisa pide cubrir a "próximo presidente" Peña Nieto
- ▶ Altos precios de Telmex frenan internet: Cableros
- ▶ Alsea recibirá 375 mdp de devoluciones de IVA
- ▶ Sigue en duda refinería en Tula
- ▶ Reconoce Telmex afectación por avance de Skype
- ▶ Se aprieta cinturón, SHCP recorta 50,000 mdp gasto
- ▶ Actividad Económica en México se desploma 11.1%

### Sondeo

#### ¿A quién está afectando el recorte del gasto anunciado por el gobierno federal?



#### Los problemas para decidir la ubicación de la nueva refinería tienen su origen en:



Los resultados del sondeo reflejan la opinión de nuestros lectores.

El Semanario

Año 4, número 244

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**



**Presidente**  
César Ortega  
**Director General**  
Samuel García  
**Subdirector de Información**  
Claudia Villegas  
**Subdirector de Análisis**  
José Miguel Moreno  
**Director Comercial**  
Martín Amaya  
**Gerentes**  
Ethel Oropeza, Aldo Sánchez

El Semanario

Director, Samuel García

**Editor,** Jonathán Torres; **Editor Asociado,** Marisol Rueda; **Editor Ejecutivo,** Rubén Miguéles; **Coordinador de Diseño,** Kyoshi Hayakawa; **Fotografía,** Fernando Luna; **El Semanario Sin Límites,** Jesús Ugarte, Miguel Uriarte; **Consejeros Editoriales,** Cintia Angulo, Verónica Baz, Jorge Buendía, Gustavo Cantú, Aliza Chelminsky, Luis de la Calle, Samuel García, Manuel Alejandro Guerrero, César Ortega de la Roquette, Luis Javier Solana y 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 o 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.



# LA VIDA TE SONRÍE

Sonreírle a la vida es vivir en libertad, es tener la tranquilidad de levantarte diariamente bajo un cielo azul y contar con la seguridad de que nada alterará ese equilibrio. Es estar en un proyecto residencial de 550 hectáreas, con **terrenos desde 300 a 1,250 m<sup>2</sup>**, Casa Club diseñada por **Artigas Arquitectos** y un impresionante **campo de golf con 18 hoyos** diseñado por la firma *Van Hecke*. Ven, estamos seguros que desearás quedarte al darte cuenta que hay momentos en que la vida te sonríe.



(442) 192 77 00 [www.elcampanario.com](http://www.elcampanario.com)  
VENTA DE TERRENOS RESIDENCIALES



**EL CAMPANARIO**

Residencial & Golf  
Querétaro

COMERCIALIZADO POR:  
  
activoinmobiliario

  
nurban



## ¿RESISTIRÁN LOS VIENTOS DEL CAMBIO?

Como sucede con la economía nacional, la crisis global para los grupos regiomontanos puede convertirse en una oportunidad para mirar al interior del país.

La debacle financiera y económica que comenzó en EU desveló las debilidades y rezagos estructurales que padecen las compañías mexicanas, consideradas hasta hace poco punta de lanza en el proceso de industrialización y de la emergente globalización del capital mexicano.

Ahora, en medio de un intenso proceso de reestructuración para sanear sus balances –tras adquirir millonarias deudas para financiar procesos de expansión–, las firmas regiomontanas que consolidan al legendario Grupo Monterrey deben experimentar un profundo cambio y la reconstrucción de sus liderazgos.

Para remontar los obstáculos que enfrentan firmas tan emblemáticas como Cemex, Vitro, Alfa y Cydsa, será necesario capitalizar los aciertos, el espíritu emprendedor y la ambición por conquistar mercados externos pero también apuntalar la visión estratégica sobre el mercado mexicano y sobre todo la prudencia.

La crisis si bien representa para ellas una prueba de fuego porque sus mercados internos se encuentran deprimidos, las plazas externas dañadas por la crisis y sus balances padecen el costo de algunos excesos, y la escasa cautela en sus estrategias de crecimiento, también puede convertirse en un parteaguas en su historia corporativa de más de 120 años.

Hoy, además de regresar a sus orígenes, apelar a la disciplina y a la reducción de costos, el Grupo Monterrey, como se escribe en el reportaje de portada de esta edición, debe ocuparse en definir si los sectores en los que concentra su capital les garantizarán su crecimiento durante las próximas décadas. Aún más, la clave, dicen los analistas, se encuentra en la decisión de competir en áreas estratégicas no sólo para los dividendos de sus accionistas sino para el desarrollo sustentable del país. Si crece México, seguramente también el Grupo Monterrey lo hará. Durante la última década, sin embargo, la mayoría de ellas apostó por su expansión en el extranjero con la confianza de que el mercado interno estaba garantizado. Privilegiaron las compras en el exterior y decidieron, como el caso de Alfa e IMSA, vender a nivel interno negocios altamente cíclicos para evitar una excesiva exposición al riesgo. Sin embargo, se presentó el peor de los escenarios: una crisis generalizada que derrumbó los paradigmas de la diversificación y afectó al mercado mexicano excesivamente dependiente de la economía de EU. La crisis, además, acentuará la competencia en muchos sectores. Serán aquellos con liquidez, sin importar la nacionalidad, quienes dicten la última palabra en un juego en el que también la palabra competencia será determinante.

Las nuevas tecnologías, la ciencias de la salud, el desarrollo del conocimiento y la educación son áreas que empresarios de esta altura podrían observar y contemplar en sus planes. Los vientos de una profunda transición están aquí y los líderes regiomontanos no podrán ignorarlos. ●





**LA AGENDA**

**JUEVES 30 DE JULIO**

► Reporte de Finanzas y Deuda Pública al segundo trimestre de 2009.

**VIERNES 31 DE JULIO**

► En EU se dan a conocer las cifras del PIB en el segundo trimestre del año.

**LUNES 3 DE AGOSTO**

► Banco de México da a conocer los resultados de la Encuesta de Expectativas Económicas del Sector Privado.

► El INEGI publica Indicadores de opinión del sector manufacturero.

**MARTES 4 DE AGOSTO**

► Resultados de ingreso y gasto personal en EU al mes de junio.  
► Producción manufacturera y distribución de electricidad por Entidad Federativa.

**MIÉRCOLES 5 DE AGOSTO**

► El INEGI informa sobre el Índice de Confianza del Consumidor a julio.

**NO LO PIERDA DE VISTA**

► El último día del mes el gobierno de EU dará a conocer el resultado oportuno sobre el comportamiento del Producto Interno Bruto durante el segundo trimestre del año. Lo analistas estiman una disminución de 1.5%, cifra muy inferior a la caída de 5.5% registrada en el período anterior, lo que significaría que la recesión económica en el vecino país del norte va tocando piso.

► El próximo martes 4 de agosto Juan Molinar Horcasitas, titular de la SCT, comparece ante la Comisión Permanente para hablar sobre el caso de Aviaca.



∞ **SÓCRATES** ∞

**TÉLLEZ  
¿CUMPLIRÁ  
LA PROMESA?**

El doctor Luis Téllez se está haciendo famoso entre la comunidad bursátil por su vocación por el trabajo. Está dispuesto a catapultar a la Bolsa Mexicana de Valores a niveles insospechados y para ello trabaja de sol a sol. En sus largas jornadas de trabajo lo acompañan, por supuesto, sus infaltables suéteres de cashmere. Es en esos momentos cuando Téllez busca cuadrar las condiciones para cumplir la promesa que lo acompañó al llegar al recinto bursátil: la bursatilización de proyectos de infraestructura. El primer paso estaría por darlo la constructora ICA que logró abrir el mercado de valores de Nueva York y que ahora emitirá deuda con respaldo de una que otra carretera. Aún está por allí el amargo recuerdo de Tribasa y GMD pero, sin duda, ICA podría borrar las malas impresiones.

**CAMBIOS EN PROTEGO**

Al parecer algunas de las mentes brillantes de Protego, fundada por Pedro Aspe pero vendida a Evercore Partners, podrían salir de esa empresa. Aparentemente la intención es aprovechar las batallas ganadas y escribir caminos por separado. Sabemos que la separación de importantes ejecutivos y financieros podría estar acompañada de uno de los grandes fondos que sirvió a Protego para consolidar varias de sus grandes operaciones.

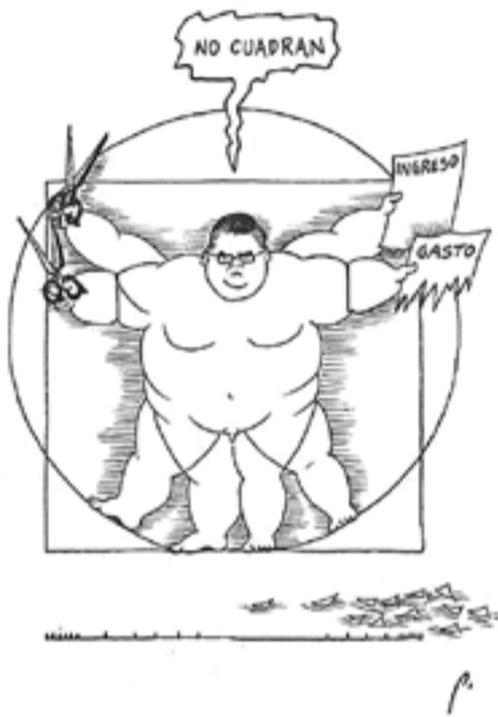
**¿POR QUÉ GUANAJUATO?**

Hace varios meses líderes sindicales de la región de Salamanca aseguraban muy convencidos de que no sería Tula sino esa región guanajuatense la que se vería favorecida por la edificación de una nueva refinería. Estaban tan seguros que ni siquiera se angustiaban por las noticias que se inclinaban por Tula. ¿La razón? Simplemente que la familia del legendario líder Carlos Romero Dechamps vivía allí y que sus intereses andaban por esas zonas. El sindicato es el que manda, aseguraban. Ya veremos. ●

∞ **LOS CARTONES DE LA SEMANA** ∞

**FINANZAS PÚBLICAS / PERUJO**

*El Economista / 24-jul-09*



**THE LIGHT / KAL'S**

*The Economist / 23-jul-09*



**LAS FRASES**



“La cooperación entre Estados Unidos y China dará forma al siglo XXI.”

Barack Obama, presidente de EU, 27-jul-09



“Estamos convencidos de que ya pasó lo peor [de la crisis].”

Gerardo Ruiz Mateos, secretario de Economía, 28-jul-09



Cuartosuro / Javier Palacios

El gasto promedio de los estratos medios se redujo 11% de 2006 a 2008, y es muy probable que se siga contrayendo por la crisis.

## CLASE MEDIA

# El fin del bienestar

◆ Cifras oficiales marcan el ocaso de los niveles de bienestar y el adelgazamiento de la clase media; la crisis ha orillado a más de un millón de hogares de este estrato a multiplicar los índices de pobreza.

**G**loria, arquitecta de profesión, se ocupa de cortar el pelo en una estética, después de que la constructora donde laboraba prescindió de sus servicios por la falta de proyectos. Su esposo, contador, también ha visto bajar el número de clientes en el despacho donde trabaja, por lo que ahora está a la caza de un oficio que le permita saciar sus necesidades. Sin embargo, la suerte de esta familia parece estar echada: sus ingresos no volverán a ser los mismos de antes, por lo menos hasta en tanto la crisis no ofrezca una tregua.

Esta misma estampa ocurre en más de diez millones de hogares que, hasta hace poco, eran parte de la estadística que determinaba el boom de la clase media y que, ahora, a partir de la crisis, se ha quebrado para dar cuenta de un fenómeno que parece ser ya una condena en México: el congelamiento de la movilidad social, que se manifiesta a través de la multiplicación de los pobres y las escasas perspectivas para aspirar al bienestar económico.

Las cifras hablan por sí solas: entre 2006 y 2008, el ingreso de los hoga-

res pertenecientes a la clase media prácticamente se estancó, al registrar una disminución marginal de 0.8%, en tanto que el gasto corriente monetario promedio por hogar cayó 11% en términos reales para el mismo periodo, de acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional Ingreso Gasto de los Hogares (ENIGH). Así, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) estima que el número de familias que padecen algún tipo

de pobreza aumentó en 1'325,542 hogares, de los cuales una buena parte se ubicaba en el estrato de la clase media.

El asunto es que esta historia aquí no termina, incluso los expertos en la materia consideran que éste es el principio del recrudecimiento de la pobreza y el ocaso de una clase media que en el pasado reciente se ensanchó y aspiraba a escalar más peldaños, socioeconómicamente hablando. De esta manera, los analistas proyectan que los resultados de la ENIGH 2008 apenas marcan una tendencia de lo que será el impacto de la recesión en la población. Y esta predicción tiene pies y cabeza, ya que la encuesta sólo refleja el incremento de precios que se registró en la canasta básica de bienes durante 2007 y parte de 2008, que impactó principalmente a la población de escasos recursos, pero todavía falta medir los alcances de la crisis que se desató a partir de octubre de 2008 y que se conocerán en la próxima encuesta de 2011.

De primera mano, comenta Rodolfo de la Torre, coordinador de la oficina de Investigación en Desarrollo Humano, del Programa

de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), los malos augurios parecen adelantar que la clase media caerá en picada, sobre todo porque la recesión se ha traducido en un desplome de la actividad económica y el empleo, por lo que es factible que en una primera instancia se recrudezca la crisis en los estratos medios. "Lo que pasa es que cuando los estratos medios tienen una situación de desempleo tardan en acomodarse, porque aún mantienen un poco de recursos, sin embargo las altas tasas de desempleo hablan que los estratos medios están enfrentando más dificultades que antes en reubicarse".

Por lo pronto, no se tiene información precisa que permita dilucidar si la recesión está limitando aún más la movilidad social de los estratos medios, pues las estadísticas disponibles son como una especie de fotografía que retrata a un grupo de población en un solo momento, lo que significa que no hay un seguimiento puntual que descifre si la movilidad se dispara o se desploma. En ese sentido, los expertos se pronuncian por que las estadísticas nacionales cubran este vacío y desnuden de cuerpo entero la realidad.

Al respecto, Julio Boltvinik, investigador de El Colegio de México, presume que la clase media, hoy, está probando el amargo sabor de una profunda y larga crisis pues considera que es inocultable la morosidad en las tarjetas de crédito, la caída en el flujo turístico, la migración de estudiantes de escuelas particulares a públicas, así como la caída en la industria del entretenimiento.

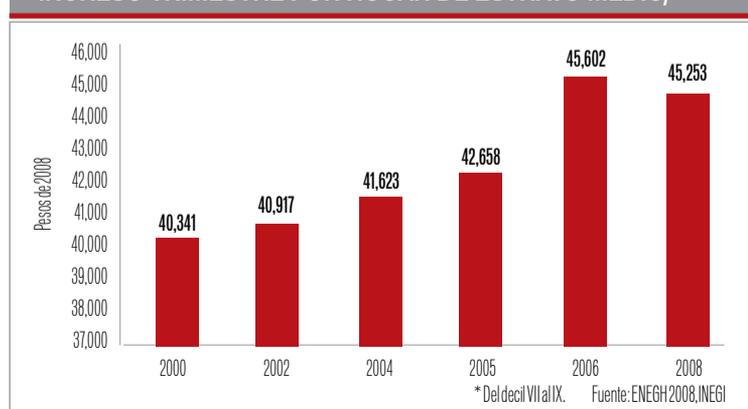
Y esta desgracia podría ser peor. Bajo el cristal de Boltvinik, el recorte presupuestal que ya se anunció para 2010 puede convertirse en una pésima noticia para la clase media toda vez que buena parte de sus miembros son parte de la burocracia que vive del erario, aunque también hay otro sector —bastante numeroso— que funge como contratistas o que son parte de las pequeñas y medianas empresas ligadas al presupuesto.

Bajo este panorama, los especialistas coinciden en que la tormenta económica será de larga duración, por lo que pasarán tres o cuatro años para recuperar la pérdida acumulada. Sin embargo, a nivel micro, en los hogares, sí genera una pérdida irreversible ya que los jefes de familia —de 40 a 50 años— no podrán detener el implacable avance del tiempo para reintegrarse a la vida laboral.

Así las cosas, la clase media en México vive un punto de inflexión y todo apunta a que no habrán las condiciones a mediano plazo para que recupere el oxígeno y adquiera el nivel de bienestar que la crisis económica derrumbó. ●

Por Rubén Miguélez

### INGRESO TRIMESTRE POR HOGAR DE ESTRATO MEDIO/\*



¿Quiere conocer los detalles de la ENIGH 2008? Acuda a:

[www.elsemanario.com.mx/doc/244/enigh08.pdf](http://www.elsemanario.com.mx/doc/244/enigh08.pdf)



## POLÍTICA ENERGÉTICA

♦ La tragicomedia de la nueva refinería, más allá de alborotar la ambición política, requiere de una visión de Estado que sacie las necesidades del país y resucite a una industria hoy en terapia intensiva.

# ¡Basta de mezquindad!

En política energética no hay secretos, sin embargo en México pesan más la indecisión, la ambigüedad y el cálculo político. Gracias a estos detalles, el modelo energético nacional está lejos, muy lejos, de la visión de largo aliento que corre en el resto del mundo, donde se predica una estrategia integral, coherente y consistente con los nuevos tiempos.

Hoy, México está en el peor de los mundos. Al tiempo que Noruega, Brasil y España, por mencionar algunos casos, dejaron en el pasado su papel como importadores netos de energéticos para convertirse en potencias exportadores, aquí, la madre de todas las batallas se centra en la construcción de la séptima refinería de Petróleos Mexicanos (Pemex) que, de antemano, llegará muy tarde y no podrá contrarrestar la creciente demanda de combustibles que el país registra y que nadie parará.

Así, como lo adelanta Javier Estrada, integrante de la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH), se avecina un largo debate sobre la transición energética e institucional en México. En ese tono, de manera intermitente saltarán a la palestra los modelos exitosos de otros países que se han convertido en los nuevos líderes de la industria petrolera, a través de empresas altamente consolidadas y con una diversificada presencia internacional. Tal es el caso de la nórdica StatoilHydro, de Petrobras, que este año supera por primera vez a Pemex como la mayor petrolera de América Latina.

¿Por dónde empezar? El caso más estudiado, que es Noruega, arroja datos interesantes: en cuatro décadas pasó de no tener reservas petroleras y ninguna experiencia, a convertirse en uno de los mayores exportadores de petróleo y gas natural, así como en proveedor internacional de productos y soluciones de punta para la industria petrolera. En los hechos, distribuye las ganancias y los beneficios económicos y comerciales a la sociedad en su conjunto; además, permite la participación de diversos actores en el sector y mantiene una indiscutible soberanía y control sobre los recursos.

Si eso parece poco, este modelo soporta su sustentabilidad en la armonía que mantiene con el medio



Cuartoscuro / Ricardo Castelán

Jesús Reyes Heróles, acusan versiones periodísticas, podría dejar Pemex después de definir el lugar para la nueva refinería.

## EL COMPLEJO DE LA DISCORDIA

La Refinería Bicentenario, que actualmente es la manzana de la discordia entre los gobiernos de Hidalgo y Guanajuato, es un proyecto de gran calado. Los plazos así lo reflejan y los presupuestos de inversión lo constatan: 10,000 mdd.

Existen tres etapas en la concepción del proyecto. La primera consiste en determinar cómo será la operación y el mantenimiento de la planta. La segunda etapa es la selección y evaluación de las tecnologías disponibles. Hasta aquí el presupuesto ejercido rondaría entre 10 y 12% del total y, según el cronograma, se cumpliría hacia el primer semestre de 2010, y simultáneamente se iniciarían los trabajos de preacondicionamiento del terreno. La tercera fase consistiría en un conjunto de labores de ingeniería.

Finalmente, los procesos de licitación deberán realizarse en el último tramo del segundo trimestre de 2011, para que las adjudicaciones ocurran al inicio de 2012.

ambiente, con la cultura de las comunidades donde participa, así como la seguridad de las personas. Hay más: los recursos económicos que capta se encuentran invertidos en fondos en el exterior para necesidades futuras.

México, en contraste, está atrapado por las luchas intestinas entre los partidos políticos y, al mismo tiempo, es la antítesis del modelo noruego: su demanda de energéticos crece como la espuma, cuenta con una población superior en casi 100 millones de habitantes, y también tiene una disponibilidad menos cuantiosa y diversificada de recursos.

Al respecto, Knut Solem, quien fungiera hasta hace unos meses como embajador de Noruega en México, explica que la premisa para activar el desarrollo de la industria petrolera de aquel país fue: maximizar la creación de valor económico por encima de la renta petrolera. “Se alcanzó un consenso político sobre la forma en la que se desarrollaría el sector y el gobierno generó confianza entre la comunidad comercial nacional para que comprometiera sus inversiones”.

En síntesis, el modelo noruego no se basó, estrictamente, en un docu-

mento maestro, sino que se construyó al calor del debate y de la adaptación a las necesidades que enfrentaba. En pocas palabras, Noruega siempre se mostró abierta a los cambios y a la negociación.

Bajo esta filosofía, México tiene que cambiar. Javier Estrada, integrante de la CNH, considera que el país tiene que elaborar el cálculo económico y estratégico de su potencial energético que lo ayude a adoptar un sistema para gestionar sus riquezas. “El aspecto fundamental estriba en la manera en cómo se estructura la administración de la riqueza”, apunta.

Y, en su opinión, la semilla está puesta para transitar en esa dirección. La Reforma de Pemex, que se cocinó en 2008, abrió el sendero para la conformación de la CNH que, entre otras cosas, tiene la misión de identificar dónde están los recursos, cómo se constituyen en reservas y cómo éstas se habrán de convertir en proyectos. “La comisión tendrá la tarea de identificar y controlar su desarrollo con apego a las mejores prácticas internacionales, así como verificar su eficiencia y rentabilidad”.

Así, la mesa podría estar puesta, pero la pregunta que gravita en el ambiente es: ¿México combatirá contra su propia historia? ●

Por Gustavo Silva



## MAPA DE IMPACTOS



### EL MITO DE LA POLÍTICA POR INTERNET

Jorge Buendía

► **Embriagados por la victoria de Obama**, y su innovador uso de internet, los políticos mexicanos abrazaron la idea de hacer campaña por internet. Infinidad de videos se distribuyeron a través de You Tube con la esperanza de persuadir al electorado, en especial a los jóvenes. Quizá la encarnación más acabada de este mito es la afirmación de que la campaña por internet del PAN, especialmente los videos de su dirigente Germán Martínez, contribuyó a reducir la ventaja del PRI en las encuestas.

► **La primera condición necesaria** para que un mensaje tenga impacto es que alcance penetración. Esta quizá es la principal razón de la ineficacia de internet en la campaña de 2009. De acuerdo con cifras del INEGI (2008), sólo 22.3 millones de mexicanos tiene internet. Esto representa aproximadamente a 21% de la población nacional. Y de acuerdo con la encuesta nacional de salida de Buendía & Laredo (empresa que dirijo), sólo 29% del electorado mexicano usa internet. Dicho de otra forma, internet dista mucho de tener la penetración de la televisión o la radio.

*“De acuerdo con la encuesta nacional de salida de Buendía & Laredo, sólo 29% del electorado mexicano usa internet. Dicho de otra forma, internet dista mucho de tener la penetración de la televisión o la radio.”*

► **La eficacia de internet** como medio de comunicación también está condicionada por otros factores. En primer lugar, el perfil de los usuarios. Según el INEGI, el uso de internet se concentra en los estratos de mayor educación. Así, 7 de cada 10 universitarios usa internet, mientras que sólo 1 de cada 10 personas con estudios de primaria lo hace. El problema en términos de comunicación política es que las personas con mayores estudios son las más críticas de los partidos, por lo que “resisten” con mayor vigor todo esfuerzo de persuasión. Un problema adicional para los partidos y sus estrategias de internet es que su uso se concentra en la población más joven que tiende a votar en menor proporción o, incluso, no tiene la edad para hacerlo.

► **Durante la campaña** se habló mucho de la “guerra sucia” en internet. Una de sus manifestaciones más claras son las cadenas de correos electrónicos que denigran a los candidatos. Los políticos no debieran preocuparse mucho por ellas: sólo 40% de los usuarios de internet, es decir, no más de 10% de la población (INEGI) usa correo electrónico. En

términos generales, ni la penetración ni el perfil de los usuarios de internet son conducentes a que este medio tenga un fuerte impacto político.

► **Pero también debemos tener presente** las diferencias de internet con otros medios de comunicación. A diferencia de TV o radio, donde el individuo es un actor pasivo que “recibe” el mensaje de anunciantes o partidos, en internet el individuo tiene un papel más activo. La única forma de evadir un mensaje en TV es cambiar de canal (y a veces eso no es posible con la publicidad virtual), pero en internet son los individuos quienes “aceptan” de antemano la información. Alguien puede recibir cientos de e-mails, pero si no los abre no recibe el mensaje, alguien puede recibir links a videos de You Tube, pero si no los abre tampoco los ve, etcétera. En radio o televisión el margen de acción es más reducido. El término “exposición a medios” no es fortuito.

► **Otra diferencia importante es la repetición.** En internet difícilmente alguien verá un video en más de una ocasión o leerá más de una vez un mensaje en contra de un candidato. En radio y televisión, por el contrario, la repetición es fundamental para persuadir al elector. Sin repetición es difícil persuadir. En suma, las campañas políticas por internet tienen un impacto extremadamente reducido. Son noticia pero resultan irrelevantes. Por lo menos hasta ahora •



## DE UN VISTAZO

### Senado: ¿Va Ley de Medios?

En abril pasado, sin los reflectores encima, un grupo de senadores se reunió para resucitar un tema tabú: la reforma a la Ley Federal de Radio y TV, cuya esencia esté dirigida a impulsar la transición digital (el “sistema de combos” de AM a FM), así como legalizar los términos de los referendos y las radios comunitarias. El grupo que trae entre manos esta apuesta, que corre el riesgo de recibir el implacable castigo de los poderes fácticos por esta osadía, es integrado por Carlos Sotelo (PRD), Raúl Mejía (PRI) y Marko Cortés (PAN), quienes presumen que en agosto tendrán listo el proyecto de dictamen. Sin embargo, la percepción que gira alrededor de este asunto proyecta que éste generará mucho ruido, pero poca sustancia, ya que los mismos actores de esta historia descartan una reforma integral por falta de consenso.

### Congreso: El último dispendio

La LX Legislatura tiene los días contados, sin embargo sus miembros están decididos a aprovechar la última gota de su fuero para sangrar el presupuesto público. Se sabe que el Comité de Administración de la Cámara de Diputados autorizó la entrega del pago de subvenciones mensuales por 500 mdp, para que los partidos cubran sus necesidades y compromisos laborales. El asunto es que buena parte de los trabajos parlamentarios hoy están en punto muerto y, de hecho, muchos diputados ya ni se presentan en sus oficinas. Como sea, este comité ya aprobó, por ejemplo, un gasto de 100,000 pesos para que Diódoro Carrasco (PAN) publique las memorias de la comisión de trabajo que preside (Gobernación). Por otro lado, la Unidad de Evaluación y Control de la Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación solicitó un automóvil Optra 2009, mismo que fue concedido sin trabas.

### Pemex: Sindicato de fiesta

El 23 de julio, Pemex y el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM) suscribieron el nuevo Contrato Colectivo de Trabajo 2009-2011. De acuerdo con quienes estuvieron cerca del estira y afloja, las huestes de Carlos Romero Deschamps no recibieron un solo rasguño y, de hecho, seguirán fungiendo como la aristocracia obrera que también se manifiesta en otras organizaciones sindicales. En números redondos, el STPRM logró un aumento de 4.9% directo al salario y de 1.5% a prestaciones, que lo ubica en los mismos rangos que han obtenido el SNTE, SME y la FSTSE. Así, el nuevo aumento, así como la vigencia del contrato, entrarán en vigor a partir del 1 de agosto. De esta manera, la tropa petrolera —que requiere elevar su competitividad— seguirá gozando de prestaciones que para muchos son una quimera, tales como descuentos en el consumo de combustibles y energía eléctrica.



### ICCA: Congresos a la deriva

La Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA, por sus siglas en inglés) dio a conocer sus registros 2008, que ponen al descubierto los impactos que México sufre por los latigazos del crimen y por la tormenta económica. Allí, la ICCA identificó 7,475 eventos en el mundo (800 más que en 2007), donde Brasil es el único país de AL que aparece en la lista (con 254). México no aparece pues se encuentra en la posición 24, con un total de 112 eventos. De acuerdo con los conocedores de este estudio, ello responde a la percepción negativa que México carga por el crimen, así como por la crisis económica.

### Autos: El boom de los coyotes

El programa de chatarrización, impulsado recientemente por el gobierno federal, podría beneficiar a un sector que hoy está en las penumbras: los coyotes de autos usados. Carlos Jiménez Trujillo, presidente de la Asociación Nacional de Comerciantes de Automóviles Usados (ANCA), en entrevista con el periódico *Excelsior*, sostiene que el bono de 15,000 pesos a los usuarios de vehículos con más de 10 años de antigüedad que decidan convertir en chatarra su unidad, podría ser una oportunidad para que los loteros informales puedan renovar su parque vehicular. Su sospecha tiene pies y cabeza: existen muchos comerciantes no establecidos que tienen en sus patios unidades que cumplen con las características para acceder al programa y que podrían hacerlo de tal forma que les resulte rentable. Se dice que en México existen más de 5,000 comercios informales, contra poco más de 1,500 formales.

### PAN: Nava, al abordaje

Si la rebeldía no prospera, César Nava será el coronel del PAN y quien tendrá que dilucidar la encrucijada que agobia a este instituto político: ¿seguir siendo un apéndice del gobierno o convertirse en un partido con brillo propio? El desenlace de esta historia se conocerá el 8 de agosto, cuando se reúnan los 370 consejeros nacionales del PAN para llevar a cabo la sesión extraordinaria que elegirá al nuevo presidente que se mantendrá en el cargo hasta diciembre de 2010. Así, si la disidencia no logra vencer a la maquinaria que perfila al amigo y cercano colaborador de Felipe Calderón, el PAN revivirá el episodio de la pasada elección de diciembre

de 2007, cuando Germán Martínez no tuvo contrincante y fue electo en primera vuelta. Ahora, para que salga humo blanco, es necesario que César Nava cuente con las dos terceras partes de los votos de los consejeros nacionales y, si no los alcanza, se expedirá una nueva convocatoria para proceder a la elección de aquel personaje que pueda sacar al PAN de la ratonera.

### PRD: ¡Fin a las cuotas!

El PRD ya mostró sus cartas. El pasado fin de semana, Jesús Ortega se reunió con los diputados electos que defenderán la causa de este partido en la LXI Legislatura y la consigna es: terminar con los favoritismos que existen hacia varios grupos de interés. En resumen ejecutivo, la futura bancada del PRD tratará de seducir al PRI para empujar una reforma que

“democratice” a los medios electrónicos, así como un sistema que impulse una reforma federalista para atajar el manejo discrecional de los recursos públicos en los gobiernos estatales. Además, los perredistas presumen que no les temblará la mano para crear una política recaudatoria que incremente los ingresos de la Federación, sin crear nuevos impuestos. ●

**A las playas mexicanas sólo les faltas tú y al ahorrar en Banorte te vas gratis**

**4 viajes** cada día

- Para 4 personas
- Con todo pagado

Sólo incrementa tu saldo o abre una de estas cuentas y participa:

Suma ahorro    enlace global    Cuenta Mujer Banorte

Banorte reconoce el esfuerzo de los mexicanos al ahorrar.

Permiso SEGOB-200896954694. Vigencia del 1 de febrero de 2009 al 29 de enero de 2010. Consulta destinos, términos y condiciones en [www.banorte.com](http://www.banorte.com)



## CONTACTO EN WASHINGTON



### CAMARONES SONORENSES, PARA TRAFICAR COCAÍNA: PENTÁGONO

Dolia Estévez

**D**ocumentos secretos recién desclasificados por el Servicio de Inteligencia del Pentágono (DIA) revelan que los camarones de Sonora y el atún de Baja California, son productos ideales para introducir cocaína a EU en

contenedores refrigerados, “porque el olor del pescado encubre el olor de la cocaína y dificulta su detección por caninos entrenados”. Parte de 62 informes liberados a petición de la autora bajo la Ley para la Libertad de Información, el 30 de junio pasado, señalan a varias empresas bajo sospecha en Sonora, entre las que destaca Ocean Garden, propiedad del estado hasta 2005, cuando fue vendida a tres poderosos consorcios sonorenses, uno de los cuales, Acuícola Boca, pertenece a la familia del gobernador Eduardo Bours Castelo.

Bajo el subtítulo “Tráfico de cocaína y la industria pesquera y de mariscos sonorenses”, el informe de 12 páginas, con sello de “secreto” y fecha del 20 de enero de 1995, establece: “La cocaína es frecuentemente introducida a EU oculta en cargamentos de pescado fresco y congelado u otros mariscos. Esconderla en mariscos congelados o frescos tiene dos grandes ventajas para los traficantes: el olor del pescado disimula el olor de la cocaína y dificulta su detección por caninos entrenados; y los mariscos son mercancías altamente percederas y costosas, (por lo que) los agentes aduaneros de EU pueden estar renuentes a arriesgar una inspección completa por temor a echar a perder todo el cargamento”.

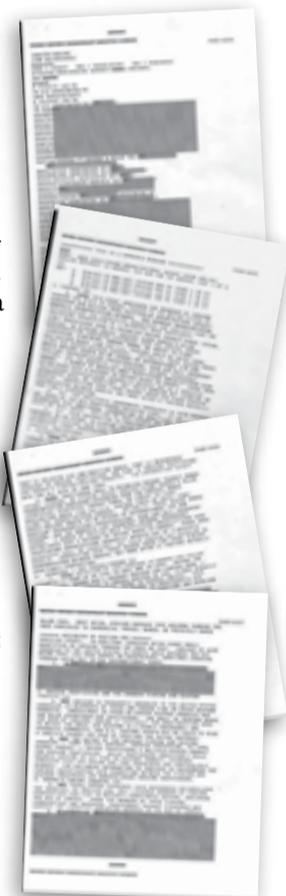
Añade: “Si bien los traficantes plausiblemente pueden contrabandear cocaína en cualquier tipo de marisco, la evidencia muestra que las industrias del camarón y el atún son particularmente sospechosas”. El “grueso” de la cocaína que pasa por Sonora, asegura, ingresa a EU por los seis puertos de entrada, “oculta en contenedores comerciales, camiones, autobuses o automóviles privados”.

Bajo la sección “Compañías e Individuos Sospechosos”, fuertemente tachonada, la inteligencia del ejército más poderoso del mundo señala particularmente a la estatal que fue privatizada por el gobierno de Fox en una transacción no exenta de sospechas de corrupción. “Ocean Garden Productos, Inc, Oficinas Regionales: Alvarado Castillo-Leyva, Gerente; Ave. Serdán y Calle 30 (Hermosillo, Son.), Apartado Postal 70965400, teléfonos 2-2140, 2-3336, 20219, 2-2157 (fax)”. En otro informe, la DIA escribe: “Con sede en San Diego, California, Ocean Garden Products tiene sólo tres sucursales en México y muchas en EU. Nacionalizada por el ex presidente Luis Echeverría, las sucursales mexicanas... están en la lista de privatizaciones del presidente Salinas. En Sonora, Ocean Garden tiene tres sucursales: una oficina regional y una de área, coubicada en Guaymas, y una oficina en Puerto Peñasco”. Se dan las coordenadas de todas.

#### OCEAN GARDEN, SEÑALADA

Ocean Garden, la comercializadora de camarón más grande de las Américas, fue vendida por 15 millones de dólares a Granjas Aqua Tech (Sergio Mazón), Acuícola Boca (Javier Bours Castelo) y Grupo Industrial Pesquero Mexicano (Julio Luebbert). Javier Bours Castelo, hermano del gobernador, es presidente de Acuícola Boca. Hoy, Ocean Garden controla 25% de la producción de camarón mexicana y genera ganancias anuales estimadas en 250 millones de dólares.

En abril de 2008, en un reportaje sobre los supuestos vínculos del clan Bours con el narcotráfico, titulado “Narcopoder en Sonora”, la revista *Proceso* (No. 1643) se refirió a la compra de Ocean Garden y al ambicioso proyecto de acuicultura para la cría de camarón blanco y azul de Javier Bours. Si bien los Bours no eran dueños de Ocean Garden cuando el Pentágono redactó sus incriminatorios informes secretos, la cría y exportación de camarón ha formado parte de su imperio económico desde principios de los 90. En los últimos años, la acuicultura de camarón, especialidad de Javier Bours, ha crecido a una tasa anual promedio de 16%. En 2008, un mal año para el sector, México exportó 40,558 toneladas de camarón a EU, 5,000 toneladas más que el año previo, siendo uno de cuatro países, junto con Indonesia, Vietnam y Malasia, que no registró baja en sus ventas. ¿Seguirá pasando oculta la cocaína en los contenedores de camarón congelado de Ocean Garden, como presuntamente ocurría en el pasado? ●



## EL MUNDO AL VUELO

### EU: ¿Y el garrote?

En el Capitolio corre una crítica en contra de Barack Obama, que pone en tela de juicio su temple para enfrentar los desafíos que giran al sur de su territorio. Resulta que el ala más conservadora del Partido Republicano está concentrada en formar una campaña en contra del presidente de EU, a quien acusan de ser un líder con mano blanda frente a líderes que se consideran autoritarios. Es decir, la oposición obamista exige a los cuatro vientos que el inquilino de la Casa Blanca guarde las buenas formas en el cuarto de los triques, saque el garrote y actúe con firmeza contra personajes de la talla de Hugo Chávez, Evo Morales, Raúl Castro y Manuel Zelaya. Así, se espera que los ataques se multipliquen al correr de los días a través de una cruda reflexión: si los países del Medio Oriente ven que EU no puede resolver los conflictos que se registran en el vecindario del sur, ¿cómo podrá lidiar con Irán y Corea del Norte?

### EU: Primero, la gente

En la Casa Blanca, en tanto, el presidente de EU libra una cruda batalla con dos círculos que ningún político quisiera tener de enemigos: los sindicatos magisteriales y las tribus que residen en su propio partido. En los últimos días, el ala moderada del Partido Demócrata está frunciendo el ceño por la intentona presidencial de echar para delante la disminución del costo del sistema Medicaid. Simultáneamente, enfrenta una guerra de baja intensidad contra los sindicatos magisteriales que han manifestado su rotundo rechazo a la nueva apuesta oficial, llamada “Carrera a la Cima”, que busca impulsar el rendimiento de las escuelas. Este programa busca, entre otras cosas, ligar el rendimiento de los alumnos con el salario de los maestros. Así las cosas, la luna de miel que sostenía el inquilino de la Casa Blanca con los sectores que lo llevaron a la cima del poder empieza a esfumarse.

### EU: El rescate del NYT

*The New York Times* (NYT) afina una operación que, a simple vista, no se ve con punch para resucitar sus finanzas. Desde 2005 a la fecha, el periódico insignia de EU ha registrado una caída en sus ingresos de 6% y la pérdida de valor de sus acciones a una tasa de 85%. La protagonista de este plan de salvamento es Janet Robinson, presidenta ejecutiva de New York Times Co., quien está ejecutando una peculiar estrategia para mantener y multiplicar a los anunciantes. En los hechos, el grupo invita a sus clientes a un espacio llamado “apartamento del futuro”, que no es otra cosa que una pequeña habitación con un sofá y una televisión de pantalla grande, donde se recrea la manera en la que el periódico tratará de hacer uso de las nuevas tecnologías (RSS y Twitter), para vender contenidos y publicidad. Con esta medida —que ya se replica en muchos lados—, NYT presume que encontrará la luz al final del túnel.



Consulte los documentos originales en:

[www.elsemanario.com.mx/doc/244/og.pdf](http://www.elsemanario.com.mx/doc/244/og.pdf)

[www.elsemanario.com.mx/doc/244/og-2.pdf](http://www.elsemanario.com.mx/doc/244/og-2.pdf)



## OMS: El regreso del virus

Los pronósticos auguran días aciagos. Poco a poco, la cepa que alberga el virus H1N1 empieza a resucitar y a prender los focos rojos en buena parte del mundo. Así, los cubrebocas, los termómetros y el alcohol en gel regresan a los anaqueles de las farmacias, junto con el miedo que provoca un virus que aún no cuenta con una vacuna para su exterminio. En América del Sur, al tiempo que se recrudece el invierno austral, la influenza humana prosigue su avance y, al cierre de esta edición, ya había cobrado la vida de más de 350 personas y contagiado a otras 19,000. Chile es el país más afectado con más de 11,000 contagiados. Europa, por su parte, se sigue preparando para enfrentar la enfermedad. Por lo pronto, la situación más grave se presenta en el Reino Unido, donde han muerto al menos 26 personas. Finalmente, las autoridades sanitarias de EU advierten que la nueva cepa podría afectar a 40% de sus ciudadanos, en un periodo de dos años.



Bloomberg / Antoine Antoniol

### Honduras: Basta de dramas

Un circo. Eso es lo que retrata el conflicto en Honduras. Los últimos acontecimientos alrededor de esta historia desvelan el poco compromiso democrático de los líderes políticos de esta convulsa nación. Aquí dos estampas: Manuel Zelaya, un presidente que parece ser un gitano que va a Washington y a varias capitales centroamericanas, que ingresa fugazmente a su país y que toma tranquilamente su desayuno, al tiempo que sus segui-

dores atizan la ingobernabilidad; mientras que del otro lado aparece Roberto Micheletti y un "Estado" que, aislado y sin reconocimiento, pretende consolidar un régimen de facto. Por eso, empieza a crecer la masa crítica que exige el fin de la telenovela y la irrupción de una estrategia que permita recuperar la calma en Honduras y, sobre todo, que preserve la seguridad y el bienestar de los millones de ciudadanos que ya están cansados de los caudillos y los populistas.

### Mercosur: Sí a la desdolarización

La Cumbre del Mercado Común del Sur (Mercosur), que incluye a Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, selló un acuerdo de gran relevancia: la desdolarización del comercio. Los mandatarios de este bloque acordaron eliminar el dólar como moneda de referencia para realizar el intercambio comercial intrazona, a través del Sistema de Pago en Moneda Local (SML), que será administrado por los bancos centrales y que limitará la moneda

estadounidense para compensar los saldos de la balanza comercial. ¿Cómo operará? El periódico *Reforma*, que dio cuenta de este acuerdo, cita un ejemplo: un exportador uruguayo cobra en pesos una venta realizada en Brasil, donde el importador pagó en reales, y en ambos casos la operación se realiza a través de los respectivos bancos centrales, que al final de la jornada sólo movilizan dólares para compensar entre sí los desbalances del intercambio. ●

GOBIERNO FEDERAL



PGR

## ¿Te interesa ser Agente del Ministerio Público de la Federación?



La PGR y el INACIPE te ofrecen una beca para cursar la Especialidad en Función Ministerial.

Si tienes 22 años cumplidos y eres abogada o abogado con título y cédula profesional, acércate.

Ahora más que nunca, México requiere de personas profesionales, honestas y confiables.

CONSULTA LAS BASES:  
[www.inacipe.gob.mx](http://www.inacipe.gob.mx)  
[ingreso@inacipe.gob.mx](mailto:ingreso@inacipe.gob.mx)  
 54871500 extensiones:  
 1533, 1535, 1636 y 1631

Recepción de documentos:  
 del 31 de agosto al  
 25 de septiembre de 2009



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





## SEGURIDAD Y REDES SOCIALES

*Oscar Howell*

**L**a organización Open Net Initiative, un grupo de colaboración formado por las universidades de Harvard, Oxford, Cambridge y Toronto, compila

estadísticas de los casos reportados de bloqueo y filtrado del acceso a internet en el mundo. Resulta que estos son prácticas recurrentes no sólo en países con conflictos políticos, sino también en algunos con reconocidos sistemas democráticos, más de lo que se supone.

Recientemente China propuso el programa de filtrado "Green Dam". Éste me interesa por tres razones: se busca instalar en las PC de los usuarios, se planea emplear a más de diez mil personas para que ejecuten clasificación y filtrado de contenido, y tiene un curioso nombre. No es mi objetivo aquí evaluar las razones políticas y sociales que pueden justificar el uso de programas como "Green Dam". Lo importante es que "Green Dam" es un símbolo de la relevancia que han tomado las redes sociales en línea para la seguridad y control en los sistemas de información y telecomunicaciones tanto públicos como privados.

Primero, el plantear la instalación de este sistema en todas y cada una de las PC en China es un proyecto por demás impracticable, y que reconoce la importancia de la periferia, del usuario común, en el control de sistemas en línea (el proyecto se ha detenido por el momento ante la resistencia que creó esta estrategia). Segundo, el emplear a revisores y clasificadores de contenido apunta a que se ha reconocido que los filtros operados por software y/o hardware no tienen la efectividad buscada. Y tercero, el nombre "Green Dam" no transmite una idea de seguridad, sino lo contrario: que se está tratando de contener con un dedo una inundación de libertades cibernéticas.

Más allá de este caso, debe quedar claro que el aumento en el uso de computadoras e internet ha ocasionado que la seguridad se haya trasladado lejos del centro de los sistemas informáticos (y lejos de los administradores oficiales de seguridad), para ubicarse con cada uno de los millones de usuarios individuales. Por tanto, las organizaciones de seguridad informática, en franca desventaja numérica y de recursos, deben considerar las experiencias de las redes sociales como opciones para gestionar la seguridad.

Pero es evidente que en muchas organizaciones aún no se entiende bien a bien el posible rol de las redes sociales en la seguridad informática. Por ejemplo, se invierte en equipos de cómputo tipo PC cada vez más poderosos y acto seguido se despoja a los usuarios de la mayoría de funciones y libertades de uso de su equipo, a un costo adicional importante. Y es que el potencial de la PC radica en el uso abierto, creativo e innovador. Este tipo de uso tiende a ser conflictivo para las áreas de TI, cuya función es garantizar la seguridad de los sistemas y el soporte eficiente, requerimientos ambos que no consideran a un usuario que experimenta libremente con su equipo y software de terceros.

Por otro lado, la seguridad de un sistema en línea en muchos casos depende de una adecuada capacitación, y de la capacidad de cada usuario para resistir trampas y métodos fraudulentos orientados a obtener información personal y claves de seguridad. Se gastan más recursos en forzar el cumplimiento de políticas corporativas de seguridad que en capacitar a los usuarios en un uso responsable y diseñar esquemas viables de control de consecuencias.

Si buscamos que los sistemas de comunicación, los equipos personales y el acceso mismo a internet permanezcan abiertos, debemos evitar establecer imposiciones y restricciones cuya consecuencia es coartar la innovación y el aprendizaje. Mantener la apertura se puede lograr por medio de la toma de responsabilidad social en la red: por medio de la participación en esquemas sociales de control de seguridad y de identificación de sabotajes. De

esta forma, los principios de organización social que han sido efectivos en la esfera de la vida real para mantener los bienes comunes abiertos, pueden funcionar para mantener los sistemas y telecomunicaciones abiertas.

¿Qué experiencias relevantes existen en las redes sociales en línea que puedan servir de lecciones para los esfuerzos de seguridad del mundo empresarial y gubernamental?

\* Calificación. Los sistemas de reputación social han sido los más efectivos para hacer viables las redes sociales en línea como Wikipedia, eBay o bien Facebook. Es una forma sencilla y transparente para que el grupo pueda emitir una calificación de comportamiento y nivel de confianza a cada participante.

\* Reporteo de anomalías. Ya han surgido sistemas que compilan reportes voluntarios generados por los usuarios. Por ejemplo Herdict.org monitorea problemas de malware y filtrado de internet. Otros como INSTEDD (Innovative Support to Emergencies, Diseases and Disasters) utilizan esquemas de reporte civil para obtener y disseminar información sobre conflictos y catástrofes. Ambos son ejemplos del poder del reporte voluntario de actividades.

\*Juegos interactivos. Ya se está explorando con éxito el uso de juegos tipo MMORPG (Massively Multiplayer Online Role Playing Games) para identificar e

impedir sabotajes de seguridad con participación de usuarios en línea distribuidos geográficamente. El sistema a monitorear se representa como un área de juego y los participantes "cazan" posibles amenazas de forma colaborativa.

\*Centinelas. El proyecto SETI@Home ya demostró los beneficios de usar la capacidad de cómputo de la PC para ejecutar cálculo distribuido. Se ha planteado usar un esquema similar para que usuarios de PC avanzados dentro de una red social operen como "centinelas" o evaluadores de la salud de los equipos de usuarios menos experimentados. Los métodos de seguridad soportados por redes sociales no son una solución a todos los problemas, pero su uso puede ser clave para obtener sistemas de información más seguros y confiables a un menor costo, y evitando la regulación excesiva. ●

*El autor es director de Tecnología y Sistemas de Estafeta, cofundador de BuzonE y Brechas.org. Tiene estudios en MIT y Harvard.*



*Debe quedar claro que el aumento en el uso de computadoras e internet ha ocasionado que la seguridad se haya trasladado lejos del centro de los sistemas informáticos, para ubicarse con cada uno de los millones de usuarios individuales.*



MICHOCÁN

# La anarquía manda

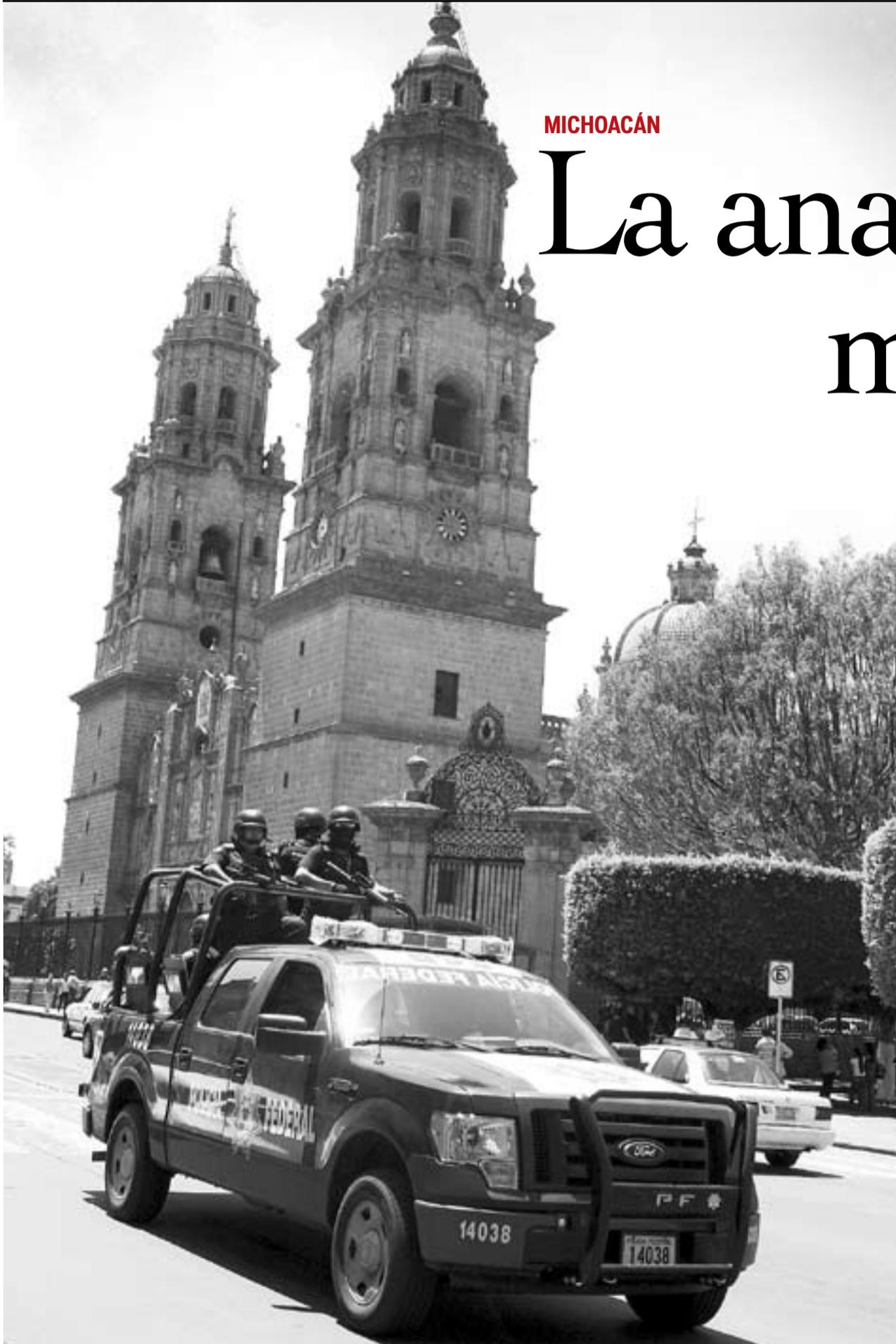
♦ La entidad está en el peor de los mundos: sus habitantes viven aterrados y su actividad económica está atrapada por los poderes salvajes de la mafia. Su horizonte no pinta nada bien, ya que los tentáculos del narcotráfico pretenden relegar al Estado e imponer su imperio.

primeros síntomas de una economía enferma por la embestida del crimen organizado que mantiene secuestrado el flujo de inversiones y proyectos.

Edgardo Buscaglia, asesor del Instituto de Entrenamiento para el Mantenimiento de la Paz de la ONU, explica que este punto de la República Mexicana es lo que en términos académicos se conoce como un “bolsón de Estado fallido”, que se presenta cuando los ciudadanos de a pie concluyen que el Estado no puede proteger su vida ni su propiedad, y comienzan a obedecer y a someterse al poder de los grupos criminales que reemplazaron al Estado.

Aquí, nadie se salva. Los rufianes no discriminan, sin embargo su puntería está perfectamente dirigida hacia los dueños de los negocios legítimos asentados en el estado. De acuerdo con reportes emitidos por los analistas, la actividad económica de la región está paralizada por el fuego cruzado que libran los policías federales y los narcotraficantes.

Edgardo Buscaglia, por ejemplo, ofrece un dato aterrador: según sus cálculos, 85% de los negocios establecidos en Michoacán están infiltrados, de una u otra manera, por La Familia Michoacana. Visto así, la entidad está en el peor de los mundos ya que, junto a la recesión mundial y los tumbos de la economía nacional (acrecentados por la epidemia de la influenza), el miedo que se respira en Michoacán construye la peor situación económica en la región de los últimos años.



Cuartoscuro / Saúl López

La marabunta de policías federales en el estado, acusan los expertos, no está inhibiendo los golpes del narcotráfico.

Los dos hombres fornidos, de no más de 25 años y casquete corto, entraron apurados al estanquillo y esperaron a que saliera el único cliente que estaba dentro. Su intempestiva llegada alborotó las sospechas de que algo muy malo estaba por ocurrir. Y así fue. Inmediatamente, Esteban, dueño del pequeño negocio, confirmó que no traían buenas intenciones: los sujetos, altivos y desafiantes, dejaron al descubierto, fajada a la cintura, la fuente de su confianza. Fue entonces que uno de ellos, sin contemplaciones, repitió las cuatro frases que han corrido como reguero de pólvora en todo el estado de Michoacán y que han sembrado el terror entre los ciudadanos: “Usted sabe quiénes somos”.

Poco después, la propuesta —que no estuvo sujeta a ningún tipo de negociación— marcó a Esteban y a su familia, ya que fue obligado a pagar una cuota mensual de 5,000 pesos para mantener su miscelánea abierta.

La oferta, en pocas palabras, era de vida o muerte.

La maldición del cártel de La Familia Michoacana cayó sobre él y, a partir de entonces, su *modus vivendi* quebró. “En cincuenta años no supe de robos, de pleitos o destrozos en mi local. Y, de pronto, esto. Con estas cosas (la extorsión) no cualquiera puede... yo no”.

Esta es la realidad en Zitácuaro, una ciudad con cerca de 140,000 habitantes, ubicada a poco más de dos horas en auto de la Ciudad de México, que es el vivo ejemplo de una localidad fracturada por los poderes salvajes. Este es, al mismo tiempo, uno de los focos rojos del estado de Michoacán, que ya empieza a sufrir los



Cuartoscuro / Saúl López

**La acusación duele:** el crimen fomenta el Estado fallido; en la imagen, Fernando Gómez Mont y Leonel Godoy.

### LA LEY DE LA SELVA

En todo Michoacán, la capacidad de asombro ante las barbaridades que ocurren en su interior ya son parte de la vida diaria.

Carmelo "N" es biólogo graduado, pero vive de una zapatería ubicada a media cuadra de la alcaldía de Zitácuaro y es miembro de una asociación local de comerciantes. Él es el retrato fiel de un ciudadano que piensa que ya todo está perdido. Durante un recorrido por el primer cuadro de la ciudad enumera los comercios que, según él, ya recibieron la distinguida visita de los personajes que terminaron con la paz de la región. En su diagnóstico omite cantinas, depósitos de cerveza, giros negros y comercio informal. "A esos mejor no los contamos. Todos los que andaban en negocios chuecos fueron los primeros (en ser infiltrados por La Familia Michoacana). Todos pagan cuota o están controlados por esa gente desde hace tiempo".

Así, Carmelo "N" señala hoteles, pequeños negocios establecidos, restaurantes y hasta operadores del transporte público. Nadie se escapa y la "cuota" para seguir vivo depende del monto de sus ingresos. Bajo estas circunstancias, se dice que 8 de cada 10 comerciantes michoacanos están atrapados por la industria del mal. Por eso, ya nadie quiere hablar ni decir nada pues su vida pende sobre alfileres.

Quizá por eso hay una historia que se volvió parte del anecdotario popular de la ciudad que explica por qué se ha vuelto tan recomendable en la gente la prudencia y el silencio. Una tarde, una mujer de buena familia entró a darse un retoque al salón de belleza de siempre. Encontró a una amiga de años y dio por hecho que el local garantizaba privacidad suficiente para comentar con ella las últimas bribonadas que se achacaban a los rufianes. Cuando terminó el recuento, un hombre que había escuchado atento se levantó de su asiento y, antes de salir del local, con la pistola a la vista, le ordenó a la empleada: "Quiero que dejes pelona a ésta, pa' que se le quite andar hablando de cosas que no le constan. Si no la rapas, te atienes a las consecuencias".

Quienes cuentan la historia ninguno vio a una mujer salir bien peinada del pequeño comercio, pero tampoco ninguno escuchó de represalias posteriores contra ninguna empleada.

Todos los rincones de Michoacán, entonces, no están en paz. Su economía, de un tiempo para acá, está en peligro y no se ve a la vista que el horizonte mejore. Todo lo contrario. La coyuntura apunta a que los indicadores caerán drásticamente. De acuerdo con el INEGI, la principal actividad económica de la región son los pequeños negocios (servicios comunales, sociales y personales), seguidos por los restaurantes, hoteles, bancos y la industria manufacturera.

"En Zitácuaro vivimos, básicamente, de lo que nos vendemos los unos a los otros, con el dinero que circula cuando le pagan a los maestros y a los pensionados, y cuando llegan las cosechas", dice Carmelo "N".

Sin embargo, el desasosiego congeló el intercambio. Los comercios que no pueden pagar las extorsiones están cerrando. Quienes no han recibido la visita incómoda en sus negocios y acumulan buenos números, se empeñan todo lo que pueden en esconder la bonanza. Incluso, muchos que pensaban materializar por fin el sueño de arrancar su propio negocio, estrenar carro nuevo o ampliar la casa, han decidido dejar reposando su dinero bajo el colchón mientras llegan mejores tiempos. Aquí, la prosperidad es pecado mortal.

"Dejó de moverse el dinero. Ahorita, que se note que tienes billetes es tentar al diablo. Además (por la violencia), la gente que venía de fuera a comprar ya no viene y muchos que habían vivido aquí

*Los comercios que no pueden pagar las extorsiones están cerrando y los que no han recibido amenazas se empeñan en esconder su bonanza.*

por generaciones agarraron sus cositas y se fueron. Zitácuaro es una desgracia", dice Esteban, el tendero del pequeño estanquillo que recibió la visita de La Familia Michoacana.

### LAS TRAMPAS DEL NARCO

Para alcanzar este nivel de control, el crimen organizado ha manejado, metafóricamente, un curioso nivel de gerencia que se basa, primero, en someter y poner bajo sus órdenes y nómina a las autoridades locales y a los uniformados que deambulan por la zona, para después controlar absolutamente todas las actividades económicas de la región.

La Familia Michoacana alcanzó esa etapa desde hace tiempo. Edgardo Buscaglia, quien junto con su equipo realiza investigaciones sobre crimen organizado en 107 países, apunta: "Sólo cuando la delincuencia organizada capturó ya a las unidades políticas, puede dedicarse al

### SECTORES, BAJO AMENAZA

El fuego cruzado entre policías federales y rufianes está impactando en una víctima colateral: la economía local. Por si esto no fuera suficiente, las perspectivas para esclarecer el horizonte seguirán en campo minado y, eso, alimenta la desazón de un modelo que se soporta, principalmente, en los pequeños negocios.

### PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS

(Porcentaje de aporte al PIB en Michoacán)

|   |      |
|---|------|
| Servicios comunales, sociales y personales                              | 24.9 |
| Comercio, restaurantes y hoteles  | 17.2 |
| Servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler | 15.7 |
| Agropecuaria, silvicultura y pesca                                      | 12.5 |
| Industria manufacturera   | 12.4 |

FUENTE: INEGI, estadísticas 2005

tráfico de bienes y servicios ilícitos. Ese es el fin".

Con el negocio en marcha, continúa el experto, el reto de las mafias es colocar sus enormes patrimonios en la economía legal. "Crean fideicomisos, obtienen enormes paquetes accionarios en empresas legales, compran firmas constructoras, tierras, hoteles, centros comerciales".

Buscaglia afirma que 85% de los sectores económicos legales en Michoacán están hoy infiltrados por el crimen organizado. La cifra, explica, se obtiene a partir de casos judiciales o investigaciones criminales que llevan a cabo organismos de inteligencia financiera de EU y Europa, que permiten identificar a empresas de sectores específicos que fueron infiltradas por las mafias.

Miguel Gallardo, presidente de la representación estatal de la Coparmex (que aglutina a más de 500 empresas), rechaza a medias este panorama: "Hoy vemos que la delincuencia organizada se ha infiltrado en todas las estructuras, pero definitivamente no creo que haya llegado a esos niveles".

En su opinión, la crisis en la economía michoacana se deriva no sólo del clima de inseguridad, sino también es producto de la crisis económica y de las consecuencias del brote de influenza que sigue azotando al país. El último de los factores, dice, ha afectado de manera particular al turismo, uno de los tres principales sectores de la economía local. A finales de mayo, poco después de que se reportara el brote de influenza AH1N1, la Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Michoacán informó que la ocupación hotelera había caído 90% y que la entidad perdía 100 mdp semanales por la contingencia.

"Estamos viviendo un cáncer", reconoce Miguel Gallardo, de la Coparmex Michoacán. "Estamos enfrentando una situación inédita. Por eso es complicado enfrentar el problema con la rapidez que todos quisiéramos".



**Al cierre de mayo de 2009, se registró una caída de 90% en la ocupación hotelera de la entidad y, además, se habían perdido 100 mdp por semana.**

De cualquier manera, el “cáncer” de la inseguridad al que se refiere Gallardo sólo puede significar más desesperanza en un estado con alrededor de 4 millones de habitantes que tiene a 600 mil personas viviendo en la pobreza y en riesgo de bajar a los sótanos de la miseria. *El Semanario* buscó a Isidoro Ruiz Argáiz, titular de la Secretaría de Desarrollo Económico de Michoacán, pero no fue posible obtener su opinión al respecto.

Como sea, Zitácuaro, como la mayoría de las principales ciudades de Michoacán, está militarizada. Aquí no es raro ver convoyes militares pasar frente a las antiguas oficinas de la Policía Federal, que aún muestran los boquetes que dejaron el 11 de julio las armas automáticas de los pistoleros y las flores que marcan el lugar donde cayeron ese día tres uniformados. Los retenes y los patrullajes han traído un ligero alivio a la población, pero casi todos creen que éste será efímero pues aún queda mucha zozobra por delante.

Edgardo Buscaglia coincide. Está convencido de que hasta ahora la estrategia del gobierno en la lucha contra el crimen organizado ha sido totalmente insuficiente. La persecución de personas físicas no basta, dice, se tienen que dismantelar los patrimonios que las organizaciones criminales construyeron en la economía legal. Lo único que se está haciendo es seguir deteniendo a personajes que son completamente sustituibles.

En síntesis, se tiene que sentir la fuerza del Estado hacia donde más le duele a los criminales: en su estructura económica. Experiencias en otros países que pasaron por situaciones similares, como Colombia, demuestran que cuando se realizan investigaciones patrimoniales a los capos, siempre caen empresarios y políticos del más alto nivel que de una u otra forma se involucraron con el crimen organizado.

¿México seguirá estos mismos pasos?

Edgardo Buscaglia presume que, tarde o temprano, no habrá otra salida, pero para que eso ocurra se requiere de algo que hoy es visto como un pésimo chiste: un acuerdo político. El



Cuartoscuro

Una salida para combatir la delincuencia es: establecer condenas efectivas para castigar a los malhechores.

**OFERTA ACADÉMICA**

**PROFESIONAL**

**División de Humanidades**  
 Licenciado en Animación y Arte Digital  
 Licenciado en Ciencias de la Comunicación  
 Licenciado en Ciencia Política  
 Licenciado en Derecho  
 Licenciado en Derecho y Ciencia Política \*  
 Licenciado en Derecho y Economía  
 Licenciado en Derecho y Finanzas \*  
 Licenciado en Humanidades y Ciencias Sociales  
 Licenciado en Periodismo y Medios de Información  
 Licenciado en Psicología Organizacional  
 Licenciado en Relaciones Internacionales

**División de Ingeniería**  
 Arquitectura  
 Ingeniería Industrial y de Sistemas  
 Ingeniería Mecánico Administrador  
 Ingeniería Mecánico Electrónica  
 Ingeniería en Mecatrónica  
 Ingeniería en Negocios y Tecnologías de Información \*  
 Ingeniería en Tecnologías Computacionales  
 Ingeniería en Telecomunicaciones y Sistemas Electrónicos  
 Licenciado en Diseño Industrial

**División de Ciencias de la Salud**  
 Ingeniería Biomédica  
 Ingeniería en Biotecnología  
 Licenciado en Nutrición y Bienestar Integral  
 Médico Cirujano

**Carreras Internacionales (Bachelor Undergraduate Programs)**  
 Bachelor in Financial Management \*  
 Bachelor in Industrial and Systems Engineering \*  
 Bachelor in International Business \*  
 Bachelor in Marketing \*

\*Nuevos Programas

**PREPARATORIA**  
 Preparatoria Bilingüe  
 Preparatoria Bicultural  
 Preparatoria Internacional

**Campus Ciudad de México**  
 5-483-2020, Ext. 4011  
 www.ccm.tecm.mx  
 Próximos exámenes de admisión  
 4 y 7 de agosto

**Campus Santa Fe**  
 91-77-8230  
 www.csf.tecm.mx  
 Próximos exámenes de admisión  
 4 y 20 de agosto

www.tecm.mx/venafec

CULTURA EMPRENDEDORA

TECNOLÓGICO DE MONTERREY

problema es que los michoacanos sienten que la vida se les va de las manos y que cualquier solución llegará muy tarde. Por lo pronto, Esteban, el tendero que hace poco menos de dos meses sufrió la visita

de dos hombres fornidos con armas de grueso calibre, decidió ponerle fin a 50 años de historia familiar. Hace unos días bajó la cortina del estanco por última vez. ●

Por Octavio Rivera/Zitácuaro, Michoacán

**MANUAL PARA RECUPERAR LA TRANQUILIDAD**

De acuerdo con Edgardo Buscaglia, estudioso de los fenómenos delictivos, una estrategia efectiva de combate contra el crimen organizado debe incluir cuatro componentes:

- 1) Represión inteligente y efectiva de las bandas del crimen organizado, es decir, que termine en condenas efectivas para los responsables.
- 2) Desmantelamiento patrimonial. Quitarle los bienes a la delincuencia organizada parapetados en la economía legal.
- 3) Atacar con fuerza y energía la corrupción política en todos los niveles, sin importar filiaciones partidarias.
- 4) Prevención de la delincuencia organizada. Se deben evitar las condiciones socioeconómicas que permiten el surgimiento de organizaciones que suplantán al Estado.

# El Semanario<sup>®</sup>

DE NEGOCIOS & ECONOMÍA

*Encuéntrelo en...*



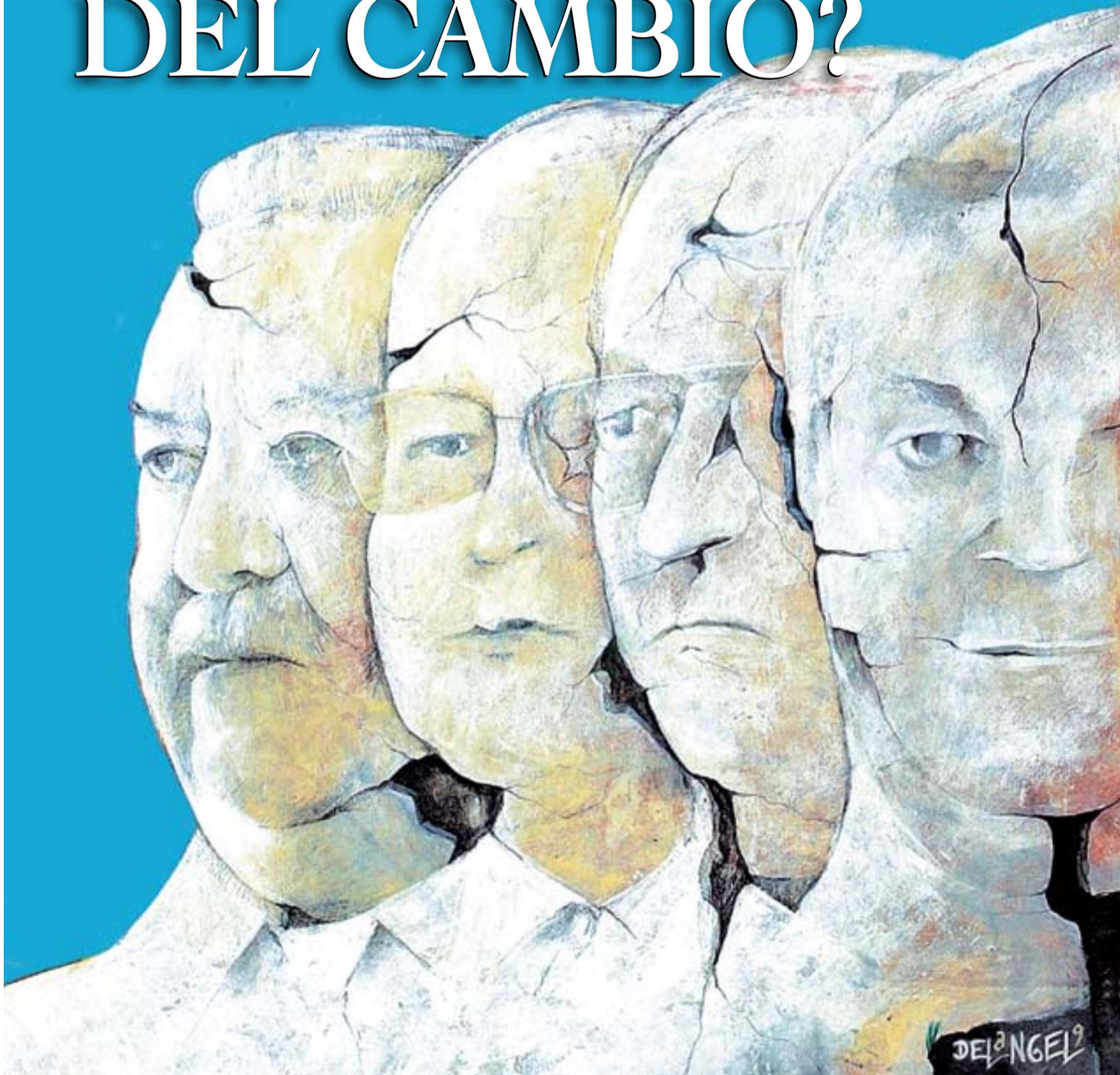
[www.elsemanario.com.mx](http://www.elsemanario.com.mx)

*"Entender, para decidir"*





# ¿RESISTIRÁ LOS VIENTOS DEL CAMBIO?



El Semanario / Jorge Del Ángel

◆ El poderoso clan no está herido de muerte, pero la crisis ha golpeado sus estructuras, por lo que enfrenta una crisis de liderazgo y muchos flancos por apuntalar. Los próximos años serán decisivos para el conglomerado que representa más de 8% del PIB.

**S**on los dueños de la región, la aristocracia del barrio y en su territorio no se habla de una pérdida de influencia o del crepúsculo del grupo que ha sido considerado como el conglomerado industrial más importante de América Latina. Acaso ha perdido un poco de brillo. Al interior, sin embargo, vive una crisis de liderazgo y la necesidad de refrendar la confianza en sus dirigentes. Su poder, no obstante, sigue allí.

“En Nuevo León, el empresario que quiera hacer negocios se topará, forzosamente, con un Garza Sada”, dice el historiador Óscar Flores de la Universidad de Monterrey.

En asociación, adquiriendo empresas locales o transfiriendo tecnología, los inversionistas extranjeros interesados en llegar al mercado mexicano a través de este polo industrial y de servi-



## UNA DÉCADA DE TRANSICIONES Y RETOS

Grupo Monterrey: Indicadores de operación, balance, resultados, rentabilidad, endeudamiento y solvencia 1996-2008

Cifras en millones de pesos a precios de diciembre de 2008

| BALANCE GENERAL      | 1996      | 2000      | 2004      | 2008        |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Activos totales      | 441,525.0 | 474,032.8 | 553,592.5 | 1,032,000.5 |
| Activos circulantes  | 97,101.6  | 101,183.4 | 121,570.6 | 192,784.7   |
| Pasivos totales      | 242,371.2 | 268,675.7 | 304,386.9 | 640,803.6   |
| Deuda a corto plazo  | 79,972.4  | 107,891.0 | 97,396.0  | 281,919.2   |
| Deuda neta           | 163,088.3 | 146,495.1 | 151,165.5 | 374,347.8   |
| Patrimonio           | 199,153.8 | 205,365.4 | 249,205.7 | 391,138.5   |
| Utilidades retenidas | 158,244.6 | 196,707.4 | 248,429.7 | 137,438.9   |

### ESTADO DE RESULTADOS

|                               |           |           |           |           |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ingresos                      | 250,576.8 | 282,567.4 | 358,677.2 | 634,806.8 |
| Ingresos externos             | 86,904.7  | 86,330.1  | 159,688.2 | 359,506.1 |
| EBITDA                        | 59,402.1  | 67,015.7  | 74,291.0  | 105,381.3 |
| Utilidades netas consolidadas | 30,865.8  | 24,599.6  | 39,202.0  | -2,227.6  |

### RAZONES FINANCIERAS Indicadores de operación

|  |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|
| Ingresos externos / Ingresos totales % | 34.7 | 30.6 | 44.5 | 56.6 |
| Margen EBITDA %                        | 23.7 | 23.7 | 20.7 | 16.6 |
| Margen neto %                          | 12.3 | 8.7  | 10.9 | -0.4 |
| ROA % (Utilidad neta / Activo total)   | 7.0  | 5.2  | 7.1  | -0.2 |
| ROE % (Utilidad neta / Patrimonio)     | 15.5 | 12.0 | 15.7 | -0.6 |

### INDICADORES DE ESTRUCTURA DE CAPITAL

|  |          |          |          |           |
|--|----------|----------|----------|-----------|
| Apalancamiento %                       | 54.9     | 56.7     | 55.0     | 62.1      |
| Deuda de corto plazo / Deuda total %   | 33.0     | 40.2     | 32.0     | 44.0      |
| Capital de trabajo (millones de pesos) | 17,129.2 | -6,707.6 | 24,174.6 | -89,134.5 |

### INDICADORES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA

|  |     |     |     |     |
|--|-----|-----|-----|-----|
| Liquidez (Múltiplo)                      | 1.2 | 0.9 | 1.2 | 0.7 |
| Deuda de corto plazo / EBITDA (Múltiplo) | 1.3 | 1.6 | 1.3 | 2.7 |
| Deuda neta / EBITDA (Múltiplo)           | 2.7 | 2.2 | 2.0 | 3.6 |

### RECURSOS HUMANOS

|           |           |           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Empleados | 146,199.0 | 164,221.0 | 218,006.0 | 265,356.0 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|

La información financiera y operativa se calculó a partir de la sumatoria de todas las variables operativas, y de balance y resultados, de los seis grandes grupos empresariales que dieron origen al llamado Grupo

Monterrey. Estos grandes grupos regiomontanos son:

Grupo Femsa SAB, Cemex SAB, Grupo Alfa SAB, Grupo Vitro SAB,

Grupo CYDSA SAB, y Grupo IMSA. Cabe aclarar que con motivo de la venta de Grupo IMSA al grupo italo-argentino Ternium-Techint, para el año 2008 sólo incluimos las cifras de balance y resultados de Verzatec, que es la única empresa del Grupo IMSA que quedó en manos de las familias Canales Clariond y Clariond Reyes.

cios en el norte del país, inevitablemente han estado sujetos al filtro y escrutinio de las compañías del poderoso Grupo Monterrey, asegura el investigador.

Tan sólo un dato para contradecir a aquellos que hablan del ocaso del Grupo Monterrey: entre 2004 y 2008, los activos totales consolidados de Grupo Femsa, Cemex, Alfa, Vitro, Cydsa e IMSA, con su empresa sobreviviente Verzatec, sumaron un billón 32,000 millones de pesos (mdp), lo que significa un crecimiento de 86.4% respecto al nivel de 553,592.5 mdp. Representaron, de hecho, 8.5% del Producto Interno Bruto (PIB).

La crisis, por lo tanto, no tomó desprevenidas a estas empresas que siguen generando más de 265,356 fuentes de trabajo, un incremento de 21.7% a lo largo de los últimos cuatro años, como resultado de sus adquisiciones. (Ver cuadro.)

Pero los investigadores que siguen el desempeño del Grupo Monterrey reconocen en él, en todo caso, los estragos de la crisis mundial, una nueva y determinante transición en su historia de casi 120 años y hasta el doloroso pago de facturas provocadas por la soberbia –hay

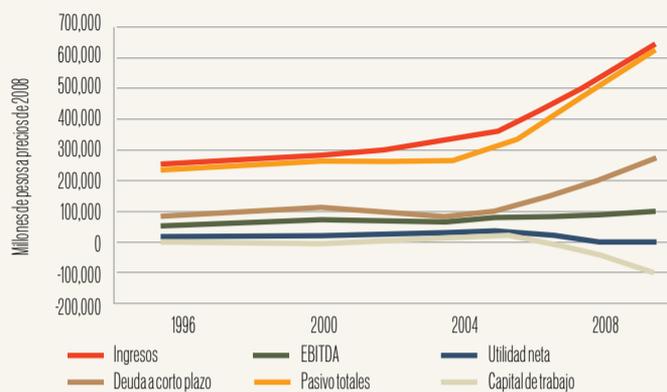
que reconocerlo, dice el ex secretario de Economía, Sergio García de Alba– que los habría llevado a ignorar señales, evadir consejos y hasta rechazar la participación de ejecutivos formados en otros centros de conocimientos para alimentar el debate sobre su futuro.

Sin embargo, no están heridos de muerte. Se encuentran atentos a los dardos envenenados que, frente a su insaciable vocación por acumular activos y capital, los han obligado a vender algunas empresas y a desandar el camino en sus ambiciones globalizadoras. Pero nada más.

La principal amenaza se centra hoy en una deuda por más de 640,803.6 mdp, monto que significa un crecimiento de 110.5% contra los pasivos por 304,386 mdp registrados hasta diciembre de 2004.

A pesar de ello, quienes conocen desde dentro al Grupo Monterrey aseguran que se trata de una transición más. “Yo no veo a ninguno de los grupos tradicionales desapareciendo, sólo están tratando de encontrar otros nichos”, dice Salvador Kalifa, ex consejero de Industrias Monterrey (IMSA),

## GRUPO MONTERREY: INDICADORES DE OPERACIÓN, RENTABILIDAD Y BALANCE 1996-2008



Fuente: elaborado por Leopoldo Eggers, con información de la BMV.

Grupo Monterrey: Indicadores de operación, balance, resultados rentabilidad, endeudamiento y solvencia 1996-2008.

Cifras en millones de pesos a precios de diciembre de 2008

|                     | 1996      | 2000      | 2004      | 2008      |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ingresos            | 250,576.8 | 282,567.4 | 358,677.2 | 634,806.8 |
| EBITDA              | 59,402.1  | 67,015.7  | 74,291.0  | 105,381.3 |
| Utilidad Neta       | 30,865.8  | 24,599.6  | 39,202.0  | -2,227.6  |
| Deuda a Corto Plazo | 79,972.4  | 107,891.0 | 97,396.0  | 281,919.2 |
| Pasivos Totales     | 242,371.2 | 268,675.7 | 304,386.9 | 640,803.6 |
| Capital de Trabajo  | 17,129.2  | -6,707.6  | 24,174.6  | -89,134.5 |

*Salvador Kalifa, consultor de grupos empresariales, sostiene que Grupo Monterrey se ha transformado en función de las condiciones del mercado y experimenta un profundo cambio.*

que en julio de 2007 fue vendida al grupo argentino Technit. Kalifa va más allá: en comparación con 1982 la profundidad de esta crisis y los efectos sobre las estructuras de cada empresa podrían calificarse como menores.

Fue precisamente en 1982 cuando los recursos del Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios (Ficorca), un esfuerzo gubernamental para paliar la crisis corporativa, apoyaron la reestructuración de deudas en dólares de las compañías del Grupo Monterrey. Esa etapa sirvió como preludio a una época de auge del Grupo Monterrey caracterizada por su participación en la privatización de empresas paraestatales, la apertura comercial y el apoyo del gobierno federal para acceder a insumos y servicios baratos. Hoy, sin embargo, los críticos del Grupo Monterrey como Abraham Nuncio, aseguran que la gran tragedia de estos corporativos estuvo marcada por su fracaso en el sector financiero –Vitro tuvo que dejar Serfin y Femsa a Bancomer, por ejemplo–, pero también por su decisión de no invertir ni competir, porque simplemente no lo necesitaban.

Hoy, varias décadas después de aquel episodio cambiario de la década de los 80 y de muchos descalabros, la debacle económica y financiera mundial provocó que las inversiones en derivados volvieran a confrontar a imperios como Alfa, que el año pasado reconoció pérdidas a causa de este tipo de instrumentos por más de 637 millones de dólares (mdd); que Vitro experimentara una más de sus crisis recurrentes con una reorganización empresarial que la ha llevado a reducir su patrimonio de 66% entre 2000 y 2008, al pasar de 9,038 a 3,108 mdp.

Mientras tanto, Cemex, la estrella de la familia, vive días aciagos para lograr una reestructuración de su deuda por más de 18,820 mdd. Algo nunca visto.

En noviembre de 2008, los investigadores Donald R. Lessard y Rafael Lucea, de la Escuela de Administración del MIT, advertían que Cemex podría enfrentar obstáculos para mantener su ritmo de crecimiento en materia de expansiones. En el estudio “Mexican Multinationals: Insights from Cemex”, Lessard y Lucea aseguraron también que el éxito de la cementera dependía en gran medida de las buenas condiciones que mantenía en el mercado mexicano y se preguntaban qué sucedería si dichas variables cambiaban. La respuesta no tardó en llegar.



Al cierre del segundo trimestre, Cemex resintió con mayor peso el efecto de la recesión económica global al presentar los peores resultados en una década. Las ventas de la multinacional mexicana se colapsaron 34%, su EBITDA cayó 41% y la utilidad neta se ajustó 58%, caídas superiores a los que esperaban los analistas del mercado de valores.

Pero Femsá, el gigante regiomontano del mercado de las bebidas, parece estar a salvo de la debacle con un crecimiento de 19% en sus ventas y planes para abrir más de 960 tiendas bajo el formato de OXXO como parte de una estrategia para ampliar sus márgenes, decisión en la cual le favorece su participación en sectores anticíclicos.

Cydsa, en tanto, concentrada en el sector químico y textiles, también está dando sorpresas. Hasta el segundo trimestre del año, los menores costos de ventas y el control de sus costos financieros le permitieron reportar incrementos en sus utilidades operativas de 12%. Sin embargo, se mantiene en sectores altamente cíclicos y los analistas mantienen con reservas las recomendaciones sobre sus títulos.

¿Hacia dónde va este grupo que tendrá que redefinir sus prioridades y objetivos? El tiempo apremia, los mercados siguen pequeños y la deuda aumenta.

#### VULNERABILIDAD A FLOR DE PIEL

Para estos líderes mexicanos de la globalización y la industrialización, la nueva crisis se presenta como un trago amargo que anuncia una necesaria e imposterizable transición en sus negocios.

La debacle económica mundial los enfrenta con condiciones adversas que ponen en riesgo su supremacía en sectores que no sólo dominaban en México sino también en mercados del exterior. Se convirtieron, de hecho, en la punta de lanza del sueño de globalización de una emergente ola de multinacionales mexicanas. Sin embargo, ahora, tendrán que demostrar su altura de miras.



El Semanario / Fernando Luna

Zambrano aún es considerado el líder de la globalización mexicana, pero hoy enfrenta una prueba de fuego.

Su espíritu emprendedor, pero también el apoyo del gobierno federal, los catapultó hacia los primeros sitios del proceso de industrialización del país. Fueron ellos quienes durante las dos últimas generaciones de mexicanos marcaron el ritmo de los grandes negocios en el país. Ahora, no obstante, los analistas advierten la necesidad de un replanteamiento global de sus estrategias. De otra forma, no sólo será el capital estadounidense el que los sorprenda, sino los inversionistas chinos, por ejemplo, que ven a México con creciente interés.

“En Monterrey se están presentando visitas hormigas de empresas chinas que están conociendo los mercados”, dice el presidente de una empresa mediana dedicada al reciclaje, que pidió omitir su nombre. “La competencia ya está aquí”.

Es un hecho, la compañía Xignus, fundada en la década de los 50, dedicada a la proveeduría del sector automotriz y otros bienes industriales, confirmó que para el capital asiático Monterrey es un objetivo relevante. A principios de 2009 dio a conocer la venta de sus negocios en el sector automotriz a sus socios japoneses, la firma Yazaki.

No sólo eso, el capital mexicano, fuera del poderoso Grupo Monterrey, también está participando en sectores estratégicos como las nuevas tecnologías de la información. Este es el caso de empresas como Softec, una firma regiomontana dedicada a la proveeduría de soluciones globales con más de 6,000 colaboradores y oficinas en varios continentes.

Más allá de Cemex y Alfa, que apostó a la inversión en tecnología de primera generación para la fabricación de motores de aluminio, las empresas del Grupo Monterrey parecen estar ignorando el paso de la tecnología y las nuevas industrias. Sin embargo, más allá de revisar sus prioridades sectoriales y sus nuevas inversiones, siguen ejerciendo influencia gremial para mantener su posición estratégica.

De hecho, el llamado Grupo de los Diez, en el que dominan la representación de Alfa, Vitro, Cemex, Cydsa y Femsá, continúa impactando de manera determinante en las decisiones del gobierno local, así como en la comunicación con la administración pública federal para revisar temas como la devolución de impuestos y el costo de los combustibles.

Paralelamente, estas firmas desarrollan una estrategia para eliminar o reducir aquellos centros de costos en donde no existen utilidades y ello representará una reducción de puestos de trabajo. Este es el caso de Nemak, considerada la joya de la corona del Grupo Alfa, y que en los últimos meses ha vivido un gran ajuste de al menos 3,000 empleos. Las plantas del sector alimentos también enfrentaron el mismo conflicto con 700 liquidaciones en la estructura de Sigma.

Además, el catedrático de la Universidad de Monterrey, Óscar Flores Torres, desvela una nueva tendencia en los negocios de los conglomerados regiomontanos: “Están creando pequeñas y medianas empresas proveedoras de servicios que si bien no consolidan directamente en sus resultados están contribuyendo a generar recursos”.

Históricamente, en Nuevo León, las pequeñas y medianas empresas han encontrado en la relación de negocios con el Grupo Monterrey una fuente segura y constante de ingresos. Sin embargo, la decisión de este conglomerado parece aprovechar todo lo que generen y dejarlo en casa. “Este tipo de estrategias también le resta presión a las sucesiones porque colocan a miembros de las familias en empresas alternas”, dice un experto en Gobierno Corporativo de la Ciudad de México.

Otra tendencia, dadas las grandes adquisiciones de los últimos cinco años, han sido los negocios inmobiliarios. Para algunos analistas, el Grupo Monterrey estaría siguiendo la tendencia que muestra la economía de Nuevo León que se ha dirigido a concentrar su mayor actividad económica en el área de servicios y no en el sector industrial.

De hecho, en las tres últimas décadas la industria ha cedido un porcentaje importante de participación ante el sector servicios como parte de la producción total del estado. La causa se encontró, paradójicamente, en la apertura comercial que intensificó la competencia en el sector de productos industriales, según una investigación realizada por Ernesto Sepúlveda Villarreal, doctor en Economía por la Universidad de Essex.



El Semanario / Fernando Luna

En 2010, Dionisio Garza Medina dejará Alfa y se prevén grandes retos para la firma multinacional.



## EL CLUB DE LOS PRESIDENTES

## #1 Presidente Consejos de Administración

|   |                                      |     |    |   |                  |             |             |                 |                |          |          |             |          |        |         |         |      |   |   |
|---|--------------------------------------|-----|----|---|------------------|-------------|-------------|-----------------|----------------|----------|----------|-------------|----------|--------|---------|---------|------|---|---|
| 1   | José Antonio Fernández Carbajal      | 14  | 3  | FEMSA P   | Kof FEMSA P      | OXXO P      | Cuauhtémoc  | Cemex           | GF Bancomer    | Bancomer | BimboCPS | Peñoles     | Televisa | Xignux | Volaris | ITESMVP | CMHN |   |   |
| 2   | Armando Garza Sada                   | 13  | 2  | Nemak P   | Alestra P        | Alfa        | FEMSA       | Liverpool       | Gigante        | CYDSACFP | Lamosa   | BenavidesCA | MVS      | FRISA  | BMV     | ITESM   | -    |   |   |
| 3   | Lorenzo Hormisdas Zambrano Treviño   | 10  | 1  | Cemex P   | GCC              | Axtel       | FEMSA P-CPS | GF Banamex      | Citigroup      | ITESM    | MARCO    | Allianz     | CMHN     | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 4   | Eugenio Clariond Reyes-Retana        | 9   | 1  | Verzatec P  | Banorte          | Saltillo    | MexichemS   | Fiat México     | Navistar       | Texas    | Proeza   | CMHN        | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 5   | Eugenio Rafael Garza Herrera         | 7   | 2  | Xignux P  | Protec GEP       | Lamosa      | Proeza      | BanamexS        | Aeroméxico     | Autlán   | CMHN     | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 6   | Alfonso González Migoya              | 7   | 1  | Saltillo PyEF   | AGM              | FEMSA CA-EF | KOF FEMSAEF | BanregioP-CA-EF | VitroEF-CA-AsX | BMV      | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 7   | Ricardo Martín Bringas               | 7   | 1  | SorianaPs   | Vitro            | Telmex      | Aeroméxico  | GF Banamex      | Banamex        | CMHN     | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 8   | Alfonso Romo Garza                   | 7   | 1  | PlenusP   | Cemex            | Gruma       | Médica Sur  | SGenomics       | Danford Plant  | CMHN     | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 9   | Adrián G. Sada González              | 6   | 1  | Vitro P   | CYDSA            | Regioem     | Alfa        | Gruma           | CMHN           | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 10  | Dionisio Garza Medina                | 6   | 1  | Alfa P  | Cemex            | UDEMP       | Stanford ES | Harvard BS      | CMHN           | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 11  | Alberto Santos de Hoyos              | 5   | 1  | GSantos P   | Axtel            | CYDSA       | Madisa      | Senda           | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 12  | Roberto González Barrera             | 4   | 3  | GF Banorte P  | Banorte P        | Gruma P     | Maseca P    | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 13  | Rodolfo Francisco Barrera Villarreal | 4   | 1  | Quimmco P   | Banorte VP       | Maseca      | CNH         | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 14  | Tomás Milmo Santos                   | 4   | 1  | Axtel P   | Cemex            | PASA        | HSBC        | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 15  | Carlos Salazar Lomelín               | 4   | 1  | ADMON-SAPI P  | FEMSA            | KOF FEMSA   | BancomerS   | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 16  | Federico Toussaint Elosúa            | 4   | 1  | LamosaP   | Alfa             | Xignux P-CA | Chapa       | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 17  | Jorge Antonio Chapa Salazar          | 4   | 1  | Chapa P   | Nestlé           | Telmex S    | CSuisse     | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 18  | Alberto Eugenio Garza Santos         | 4   | 1  | PASAP   | Madisa           | Axtel       | Delta       | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 19  | David Francisco Garza Santos         | 4   | 1  | MadisaP   | Pasa             | AxtelS      | Delta       | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 20  | Julio César Villarreal Guajardo      | 3   | 3  | AfirmeP   | Villacero P      | Pylsa P     | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 21  | David Garza Lagüera                  | 3   | 2  | MadisaPHV   | PASAPHV          | Delta       | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 22  | Alfonso Garza Garza                  | 3   | 1  | ADMON-SAPI  | Kof FEMSA        | FEMSAS      | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 23  | Tomás Roberto González Sada          | 3   | 1  | CYDSAP  | Vitro            | Regioem     | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 24  | Manuel Güemes de la Vega             | 3   | 1  | Regioem P   | Vitro P-CPS      | GRUMA       | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 25  | Guillermo Zambrano Lozano            | 2   | 2  | ProezaP   | MetalsaP         | -           | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 26  | Alvaro Fernández Garza               | 2   | 1  | SigmaP  | Alfa             | -           | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 27  | Sergio Manuel Gutiérrez Muguera      | 2   | 1  | DeaceroP  | TV Azteca        | -           | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 28  | Humberto Garza González              | 2   | 1  | Famsa P   | BanRegio         | -           | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 29  | Rodolfo García Muriel                | 2   | 1  | Parras P  | Cemex            | -           | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 30  | José Antonio Rivero Larrea           | 2   | 1  | Autlán P  | ParrasVP         | -           | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 31  | Ignacio Rivero Darancou              | 2   | 1  | Tekchem P   | ParrasS          | -           | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 32  | Marcelo Canales Clariond             | 2   | 1  | VerzatecCo-P  | Aeroméxico       | -           | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 33  | Jaime Alberto Rivero Santos          | 1   | 1  | GF BanregioP  | Banregio         | -           | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 34  | Blanca Avelina Treviño de Vega       | 1   | 1  | Softek P  | Wal-MartP-CAyCPS | -           | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 35  | Manuel L. Barragán Morales           | 1   | 1  | ArcaP   | -                | -           | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 36  | Humberto Lobo Morales                | 1   | 1  | Protexa   | -                | -           | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 37  | Juan Bosco Maldonado Quiroga         | 1   | 1  | CopamexCo-P   | -                | -           | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 38  | María del Carmen Maldonado Quiroga   | 1   | 1  | CopamexCo-P   | -                | -           | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| 39  | Jaime Macario Benavides Pompa        | 1   | 1  | BenavidesP  | -                | -           | -           | -               | -              | -        | -        | -           | -        | -      | -       | -       | -    |   |   |
| Número de puestos de consejeros y presidentes |                                      | 161 | 49 | Número promedio de asientos de consejo por cada uno de los presidentes enlistados |                  |             |             |                 |                |          |          |             |          | 4.24   | -       | -       | -    | - | - |

#1 = Número de consejos de administración en los que participa. EF = Experto Financiero. P = Presidente del Consejo de Administración. CAyCPS = Miembro del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias. PI = Presidente Independiente. CFP = Miembro del Comité de Planeación y Finanzas. PHV = Presidente Honorario Vitalicio. CE = Miembro del Comité Ejecutivo. CoP = Co-Presidente. CEC = Miembro del Comité de Evaluación y Compensaciones. Ps = Presidente Suplente. CHMN = Consejo Mexicano de Hombres de Negocios. Fuente: elaboración propia con información proporcionada por las empresas, y/o tomada de documentos públicos impresos o electrónicos.

Información del INEGI indica que entre 1998 y 2008, el sector servicios aumentó su participación en la economía de Nuevo León de 65.2% a 68.9%, una tendencia que habría afectado a los grupos regiomontanos que decidieron destinar sus esfuerzos a abrir mercados globales y mantener su participación nacional pero sin un énfasis creciente a competir. La crisis internacional, sin embargo, cambió las tendencias.

## OPERACIÓN LIMPIEZA

En la última década, los herederos del Grupo Monterrey tuvieron que desprenderse de dos grandes orgullos regionales: las siderúrgicas IMSA e HYLSA. También perdieron a su patriarca: Eugenio Garza Lagüera. Han sido testigos de la vulnerabilidad que exhibe el modelo de gestión de negocios que hizo de Cemex el orgullo familiar. Además, confirmaron que en Vitro, los sucesores de la dinastía no estuvieron a la altura del reto que les impuso su fundador, Adrián Sada Treviño, de convertir a la principal empresa fabricante de vidrio en un grupo multinacional y diversificado. Aún más, Dionisio Garza Medina y Lorenzo Zambrano están viviendo uno de sus grandes escollos como líderes de la globalización regiomontana.

Una época difícil que hace pensar a algunos analistas que el Grupo Monterrey estaría, tal vez, perdiendo la brújula.

El ex secretario de Economía, Sergio García de Alba, asegura, sin embargo, que estos conglomerados se han visto afectados en la misma medida e impacto que lo ha hecho el país y el mundo. "Sin embargo, es claro que la gran lección se llama prudencia porque, en efecto, muchas empresas mexicanas decidieron no prestar suficiente atención al balance entre deuda y capital, aventurándose con agresivas adquisiciones".

Otra lección, dice García de Alba, es la rapidez con la que están cambiando los negocios. "La transición de sectores y

oportunidades se está presentando de manera acelerada y tal vez en México se ha caído en excesos de diversificación, sin observar las prioridades".

La clave se encuentra, dice García de Alba, en sectores ligados con las patentes y la propiedad intelectual, pero también en áreas como la actividad farmacéutica, la de equipos médicos, transporte de última generación, energía tradicional y, por supuesto, fuentes renovables y alimentos.

Para el historiador Óscar Flores, los integrantes del Grupo Monterrey están viviendo una oportunidad de cambio. Si bien reconoce que las grandes siderúrgicas regiomontanas se vendieron ante un proceso de reestructuración, en el que implícitamente se reconoció que no fue posible competir, lo que se interpretó como una aparente debilidad, en realidad lo que se vive es un proceso de transformación que también se ha visto aderezado por una innegable crisis de liderazgo: "Ha habido golpes importantes con la muerte de don Eugenio Garza Sada", dice Óscar Flores, de la Universidad de Monterrey, y agrega: "Los líderes, al final de cuentas, dan homogeneidad y ahora lo que vive el grupo es una disputa interna para mantener la integración y es un hecho que esta muerte ha creado algo

de tensión en el grupo porque se buscan nuevos liderazgos".

Salvador Kalifa, doctor en Economía y consultor de grupos empresariales, concluye que las empresas que se identifican como parte del Grupo Monterrey se han transformado en función de las condiciones del mercado. Además, experimentan un proceso de cambio desde hace varios años. Con la crisis, asegura, no están haciendo un alto en el camino. Al contrario, siguen adelante en su transformación continua. "No los veo al borde de la histeria pero, claro está, a los accionistas de estas empresas no les gusta ver abajo el precio de sus acciones y por eso están tomando acciones para garantizar la supervivencia".

García de Alba insiste: "La lección por aprender se llama prudencia".

El mensaje parece estar dirigido a Lorenzo Zambrano, el líder de Cemex, que en estos momentos vive su peor caída en ventas y resultados de los últimos diez años y busca reestructurar una deuda por más de 18,000 mdd, luego de que buscó convertirse en el grupo cementero y de materiales para la construcción más importante del mundo. ●

Por Claudia Villegas,  
con información de Leopoldo Eggers



## INFRAESTRUCTURA

# Otra vez las Afores al rescate



Cuartoscuro / Sashenka Gutiérrez

Juan Molinar, de la SCT, analiza con Luis Téllez, de la BMV, los instrumentos con los que el mercado de valores podría apoyar las inversiones en infraestructura.

♦ Con un millonario portafolio de recursos, las Afores podrán invertir directamente en instrumentos para impulsar obras de infraestructura.

**A** una semana de que el gobierno federal anunciara un nuevo recorte al gasto público —de 50,000 millones de pesos (mdp)— que lesionará los programas de inversión y la generación de empleos, las Administradoras de Fondos para el Retiro (Afores) se preparan para invertir en el financiamiento de infraestructura.

Antes de que concluya el año podrían bursatilizarse los primeros proyectos que, en el corto plazo, apoyarían la generación de empleos temporales y en el largo horizonte podrían generar cuantiosos recursos para los millones de trabajadores que cuentan con Afore.

“En términos regulatorios está todo listo. Hay proyectos que ya están en plena promoción. Creo que este año veremos las primeras colocaciones que van a aprovechar este nuevo instrumento”, afirma el director de Financiamiento Corporativo y Banca de Inversión de Grupo Financiero Ixe, Víctor González Hernández.

El ejecutivo evitó informar el nombre de los proyectos debido a la confidencialidad de los mismos.

Sin embargo, documentos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) revelan que el banco de inversión australiano Macquarie Bank Limited pretende colocar

15,000 mdp en certificados para invertir en proyectos de infraestructura a través de dos empresas: Macquarie México Infraestructure 1 y 2, ambas dadas de alta como sociedades anónimas promotoras de inversión (SAPI).

De hecho, el director general de la Asociación Mexicana de Administradoras de Fondos para el Retiro, Óscar Franco, comenta que uno de los requisitos para que sus agremiados puedan invertir en esos proyectos es que los recursos se canalicen a través de empresas que se constituyan como SAPI y que los instrumentos que se coloquen tengan el grado de inversión por parte de una calificadora de riesgo.

Macquarie ve un jugoso mercado con este tipo de inversiones, lo sabe por experiencia. A través de su unidad Macquarie Capital Funds administra unos 37,000 millones de dólares (mdd) en un portafolio de infraestructura y activos especializados en 21 países.

Incluso, en México ya hizo sus primeros acercamientos en el sector infraestructura, aunque sin éxito. La unidad mexicana de Macquarie intentó, junto con uno de los brazos constructores del magnate Carlos Slim Helú, IDEAL, adjudicarse el paquete carretero Guadalajara-Zapotlanejo y Maravatío-Zapotlanejo.

Finalmente, la licitación para operar por 30 años esas autopistas fue adjudicada a Empresas ICA de la mano de su socio Goldman Sachs al ofrecer más de 44,000 mdp en 2007.

Pero más allá del interés de las empresas privadas, también está el del mismo gobierno federal. A través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) quiere apuntalar el Programa Nacional de Infraestructura (PNI) 2007-2012 que en su cartera tiene presupuestados 750,000 mdp, cifra que equivale a una tercera parte del total programado en el ambicioso plan.



*“Será importante que los instrumentos generen una tasa de retorno muy atractiva. Es un producto que vemos con muy buenos ojos, le vemos muy buenas perspectivas.”*

El titular de la SCT, Juan Francisco Molinar Horcasitas, ha señalado públicamente que la dependencia analiza junto con la BMV los instrumentos financieros con los que el mercado de valores podría apoyar las inversiones en infraestructura.

La SCT, que ha sido cuestionada reiteradas veces por el subejercicio presupuestal en materia de carreteras, declinó hacer comentarios al respecto.

Los datos públicos al 10 de junio mostraban que la inversión ejercida era de alrededor de 15,800 mdp, monto que representaba 32% de los casi 50,050 mdp que el Congreso autorizó este año para inversiones en carreteras.

Pero el nuevo esquema de inversiones no ha sido propuesto por la SCT, surgió como una necesidad de Empresas ICA, según declaraciones del director general de la constructora, José Luis Guerrero.

“Nosotros lo presentamos (a la BMV) y de ahí surgió en parte la idea de ampliar el registro y permitir que este tipo de proyectos (de infraestructura) se listen en la bolsa”, comentó Guerrero en una reciente entrevista radiofónica.

“Son inversiones de capital destinados a las Afores en una primera instancia, después evolucionarán y las Afores podrán invertir directamente en acciones de proyectos de infraestructura que tienen un perfil de flujos muy adecuado para inversionistas como ellas o fondos de pensiones”, agregó el ejecutivo.

Según Franco, el mecanismo para invertir en infraestructura es a través de “instrumentos estructurados”, es decir, una especie de papeles híbridos que oscilan entre títulos de deuda y acciones del mercado de capital.

No pagan intereses periódicos (como los títulos de deuda) y se parecen a los papeles de renta variable porque su rendimiento dependerá de la habilidad de los administradores para pagar dividendos en el futuro.

Aunque para asegurar el retorno de la inversión de las Afores, el proyecto deberá tener un componente de deuda que garantice una fuente de pago.

Sin embargo, hasta el momento los entrevistados desconocen si el propio gobierno federal acudirá al fondeo de sus obras de infraestructura con instrumentos estructurados donde invertirán las Afores (a través de las Sociedades de Inver-



Cuartoscuro / Guillermo Perea

**La española CAF se llevó la licitación del tren suburbano de Buenavista.**

sión de Fondos para el Retiro, Siefore) en la BMV.

Hasta el momento sólo existe un proyecto de infraestructura social donde las Siefores han invertido a través de la bolsa, bajo el esquema tradicional de deuda.

El director general adjunto de la BMV, Pedro Zorrilla, comenta que la institución aprovechará “el marco regulatorio actual” para “traer nuevos instrumentos de activos no tradicionales” con el fin de ampliar el abanico de instrumentos de financiamiento.

#### APETITO DEL MERCADO

La inversión en los proyectos de infraestructura podría generar una buena respuesta de las Afores. Aunque en México los ahorradores no deciden el destino de sus aportaciones a la Afore, para el director de Financiamiento Corporativo y Banca de Inversión de Ixe sería una buena idea que estos recursos se destinaran a proyectos de infraestructura.

“Si el horizonte de inversión va más allá de 15 años, me gustaría que mi dinero destinado para el retiro se invirtiera en proyectos de infraestructura”, señala Víctor González.

“Será importante que estos instrumentos generen una tasa de retorno muy atractiva. Es un producto que vemos con muy buenos ojos, le vemos muy buenas perspectivas”, agrega el ejecutivo.

Si bien los productos estructurados no pagarán una tasa de interés periódica, para tener un punto de partida vale señalar que en las tres primeras semanas de julio los títulos de deuda estaban pagando un promedio TIIIE a 28 días más un premio de entre 74 puntos y 95 puntos base.

La opinión del ejecutivo de Ixe va en línea con lo señalado por el banco de inversión australiano Macquarie, que considera que los activos

#### EL REALITO ESTÁ EN PUGNA

Del plato a la boca se cae la sopa, reza un refrán popular que bien conoce la constructora Empresas ICA. La compañía ya había generado algarabía entre los inversionistas por la millonaria concesión que virtualmente se había adjudicado el 18 de junio pasado para operar el acueducto El Realito, en el estado de San Luis Potosí (SLP).

Sin embargo, Constructora Makro, una firma de Baja California, acudió ante la Secretaría de la Función Pública para impugnar la forma en la que procedió la Comisión Estatal del Agua de SLP, que, argumentando fallas técnicas, la descalificó del concurso. Incluso la quejosa señala que su propuesta es 20% inferior a la de ICA.

La concesión, que contempla la construcción de la obra y la operación por un plazo de 25 años, requiere el desarrollo de 132 kilómetros de acueducto para dotar de agua potable a los habitantes de SLP.

Además de la concesión estatal, el gobierno federal otorgará 49% del financiamiento para la obra a través del Fondo Nacional de Infraestructura.

La obra despertó el interés del gigante español Abengoa, del magnate Carlos Slim Helú a través de sus brazos constructores IDEAL y CICSA y de la local Makro. También participó la española FCC, como socia de ICA en el proyecto.

Algunos expertos bursátiles decían que la impugnación del proceso de licitación de Makro los tenía sin cuidado. Sin embargo, un recuento de la historia podría hacerlos cambiar de parecer.

Hace algunos años el proyecto del Tren Suburbano de Buenavista ya estaba en manos de ICA y sus socios el francés Alstom y el mexicano Hermes.

Sin embargo, en junio de 2005, a pesar de que la SCT había descalificado del proceso a la española Construcciones y Auxiliares de Ferrocarriles (CAF), ésta impugnó el proceso alegando que su propuesta era más económica que la de ICA.

En una nueva licitación, Construcciones y Auxiliares de Ferrocarriles se adjudicó el proyecto que requirió más de 600 mdd.

de infraestructura generalmente tienen flujos de efectivo sustentables y predecibles a largo plazo y ofrecen una menor volatilidad con respecto a otros instrumentos.

Otra ventaja es que las inversiones en infraestructura presentan un menor impacto ante las desaceleraciones económicas y tienen una baja proporción de costos de operación a ingresos totales.

Además, los activos de infraestructura tienen flujos de efectivo que proporcionan una cobertura natural contra la inflación, porque los contratos de concesiones pueden incluir cláusulas para incrementar las tarifas a los clientes conforme la inflación aumente.

Según un reporte del banco australiano, que en México tiene una inversión en el Grupo Aeroportuario del Sureste (Asur), señala que los fondos de pensión en Chile han invertido más de 9% de sus portafolios en infraestructura, mientras que en México se han destinado alrededor de 1%, por debajo incluso de Perú, que ha destinado 2% ●

Por Tomás de la Rosa



KIMBERLY-CLARK

# La aplicada de la clase

♦ Kimberly-Clark es una de las triunfadoras del segundo trimestre; pese al adverso panorama, la firma acumula cinco trimestres consecutivos mejorando sus ingresos y márgenes de operación.

**A** todos los analistas sorprendió el buen desempeño que Kimberly-Clark de México registró el segundo trimestre del año, justamente cuando se esperaba que las empresas reportaran las cifras más negativas de 2009. Pero Kimberly resultó una de las grandes ganadoras del rally de reportes financieros de la temporada y sumó cinco trimestres consecutivos de mejora en ingresos y márgenes de operación.

Pese al adverso entorno económico, la empresa reportó incrementos de 11% en su ganancia antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA, por sus siglas en inglés) y 14% tanto en la utilidad operativa como en la neta del segundo trimestre del año.

Sorprendió, sobre todo, que haya podido sostener estos márgenes. “Ya Kimberly está dentro del grupo de los mejores reportes que hay en el segundo trimestre del año, pero destaca su capacidad para poder mantener los márgenes que está reportando. Para mí fue la mayor sorpresa”, dice Francisco Suárez, analista de Actinver Casa de Bolsa. “Sus resultados, al final del día, también hablan mucho de la capacidad de la planeación de la empresa”, agrega el analista.

El resultado en las ventas es otro de los rubros que impresionó al mercado tomando en cuenta que Kimberly fue una de las compañías directamente afectadas por el cierre de comercios decretado por la contingencia sanitaria de la influenza humana A (H1N1).

La compañía registró un incremento de 8% en sus ventas netas, hasta 6,195 millones de pesos (mdp), gracias a un aumento similar en las ventas de su negocio principal, el de bienes de consumo masivo. Este avance obedeció a la combinación de un incremento de 2% en el volumen y de 6% en precio y mezcla dentro del ramo de productos al consumidor.

La mejora de los márgenes se debió principalmente al alza en sus precios y a un mayor volu-

men desplazado. “La sorpresa es que hayan aumentado 2% los volúmenes a pesar de los efectos de la contingencia decretada por la influenza”, afirma un analista que pidió omitir su nombre.

Para enfrentar el deterioro económico del consumidor y evitar perder mercado, la mayor productora de papel del país redujo el tamaño de sus presentaciones. “Sus buenos resultados fueron impulsados por una mezcla fundamentada en la introducción de mayores productos y la reducción en el tamaño de sus presentaciones”, dice el especialista.

Aunque los analistas han advertido que la segunda parte del año será mucho más difícil para la economía mexicana que la primera, Kimberly-Clark espera mantener la tendencia positiva de resultados observada el primer semestre.

Jorge Lara, director de Finanzas de la compañía, prevé que se alcance un aumento de alrededor de 7% en los ingresos totales del tercer trimestre de 2009. El incremento estimado estará apoyado en un mayor desplazamiento de volúmenes, así como en un aumento de precios y la mezcla de sus artículos.

De hecho, el alza de 6% en precios implementada por Kimberly en el segundo trimestre del año fue bien asimilado por el mercado. “Hasta ahora no hay indicios de caída en volúmenes y/o transferencia masiva a productos económicos de menores márgenes”, señaló Banamex en un reporte.

La empresa que preside Claudio X. González espera que su desempeño a nivel operativo siga siendo positivo en el tercer trimestre debido a que el tipo de cambio se ha venido estabilizando y a las eficiencias de costos que la firma ha alcanzado internamente.

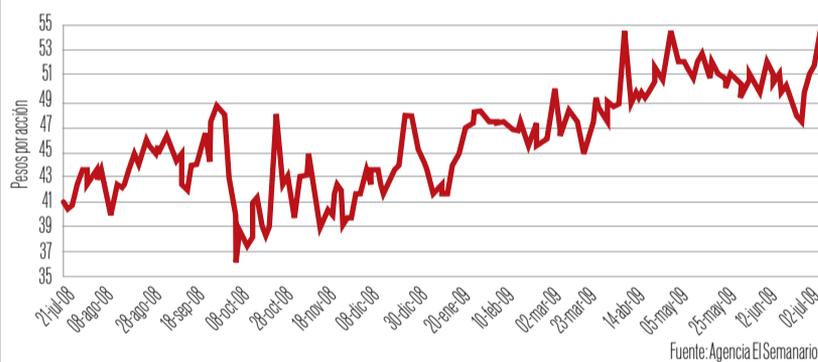
Para el segundo semestre del año, Actinver espera que la compañía aumente sus ingresos 6%, mientras que para el EBITDA y la utilidad operativa estima avances de 10% y 12%, respectivamente.

Y el panorama para el precio



El Semanario / Fernando Luna

## DESEMPEÑO DE LA ACCIÓN DE KIMBERLY



## DEUDA ESTABLE

Kimberly-Clark de México liquidará este 31 de julio un bono por 250 millones de dólares (mdd) con los recursos que obtuvo de la emisión de certificados bursátiles (cerburs) por 3,500 mdp, realizada a finales del primer trimestre de 2009.

Con esta liquidación casi toda la deuda de la empresa estará denominada en pesos, lo que reducirá significativamente la exposición de su balance a la volatilidad cambiaria.

En el segundo trimestre de 2010 tendrá el vencimiento de cerburs por un monto de 2,800 mdp, los cuales serán refinanciados, probablemente hacia marzo, a un plazo de cinco a siete años (dependiendo en su momento de las condiciones imperantes en los mercados de deuda).

En junio del siguiente año expira una emisión de cerburs por 750 mdp, los cuales también serán refinanciados. Estas iniciativas dejarán a la compañía con un perfil de vencimiento muy cómodo.

de la acción de Kimberly también es favorable. El informe de Banamex indica que la acción podría apreciarse gracias a un panorama positivo fundamentado en la proyección de resultados consistentes en los próximos 12 meses; a los atributos defensivos de la empresa, su alta generación de efectivo, su política incremental de dividendos y su agresivo programa de recompra de acciones.

“En general, nuestro panorama operativo positivo es un supuesto realizado con los siguientes factores: incremento en utilidades, menor presión en el precio de insumos y un apalancamiento de ahorros operativos, así como también un estricto control de gastos”, señala el análisis de Banamex. ●

Por **Mariol Rueda** con información de **Jesús Ugarte**



## SANTANDER

# México puede dar más

◆ Santander cree que México podría ser una economía emergente líder si logra sobreponerse a la recesión global, por ello el grupo fortalece su presencia en el país.

México es la gran apuesta del español Banco Santander en América Latina. El país, que genera 8% de sus ganancias globales, está en la mira del grupo como una potencial economía emergente que liderará el mundo al lado del denominado grupo de los BRIC, conformado por Brasil, Rusia, India y China.

“Este país tiene la capacidad de crecer y ser líder en el mundo, no debe dejar perder esa oportunidad, de lo contrario será muy difícil recuperarse después”, asegura Francisco Luzón, consejero y director general de la División América de Banco Santander.

El ejecutivo considera que México tiene el tamaño y los recursos neces-



Cortesía Santander

Santander espera ser uno de los principales financiadores del crecimiento mexicano.

rios para estar dentro de las naciones líder en materia económica y recuperarse del fuerte retroceso provocado por la recesión internacional.

Por ello, cuando el país retome el avance económico, Santander espera posicionarse como uno de los principales actores que financie el crecimiento. “México no puede permitir

que se detenga la máquina en cuestión económica, porque de ser así lo rebasarán muchos países”, dice Luzón.

El banquero asegura que el país cuenta con un buen sistema financiero, que en los últimos 10 años se ha abierto aún más para posibilitar que nuevos jugadores, como las Sociedades Financieras Especializadas de

Objeto Múltiple (Sofomes) y las Afores, participen en el sector.

De hecho, a diferencia de lo que ocurre en Europa y Estados Unidos, Luzón afirma que el sistema financiero mexicano está muy bien capitalizado. El promedio de índice de capitalización en México de 15% es superior al 10% exigido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Además, pese al incremento que la tasa de morosidad ha registrado en los últimos tres años, el indicador aún está en niveles razonables —3.8% a junio de este año.

Uno de los principales objetivos mundiales de Banco Santander es consolidar su presencia en América Latina y el mercado mexicano, donde el español es el tercer mayor jugador, desarrollará un papel fundamental en ello. “Si a México le va bien al banco le va bien”, señala Luzón.

En junio, Brasil se posicionó como la operación más grande de Santander medida en activos, seguida de México y Chile.

En México, donde Santander tiene una cuota de mercado de 16%, su utilidad neta alcanzó los 6,664 millones de pesos el primer semestre del año. La cifra es superior en 65% a la reportada los primeros 6 meses de 2008, y representa 8% del total obtenido por el grupo a nivel global. ●

Por Edgar Omar Huérfano



## NEGOCIOS

## Nuevo respiro



Gruma logró aligerar sus presiones de deuda. El productor de harina de maíz y tortillas obtuvo una nueva prórroga hasta el 24 de agosto para negociar una deuda por 726.6 millones de dólares (mdd) con sus contrapartes de derivados. A pesar de que la compañía ha sido ofensiva y tiene a su favor un fuerte flujo de efectivo y una cuota superior a 75% en la industria de harina, varios analistas han puesto en duda el cierre exitoso de las negociaciones. Argumentan que mientras no se firme un acuerdo existe el riesgo de que éste se rompa. Gruma sostiene convenios preliminares con bancos como Royal Bank of Scotland, Barclays y Deutsche Bank para convertir los 726.6 mdd en créditos a mediano y largo plazos y los optimistas aseguran que el eventual rompimiento de las negociaciones parece improbable.

### Talleres de punta



La firma alemana Bosch lanzó una importante apuesta al desarrollo de centros de servicio automotriz ante la falta de preparación de la mayoría de los talleres del país. La empresa planea abrir 500 centros hacia el año que generarán hasta 5,000 nuevos empleos. El crecimiento se realizará a través de la transformación y adaptación tecnológica, además de la capacitación técnica del personal en los talleres ya instalados. Bosch tiene ahora 70 servicios automotrices en México. El proyecto consta de una red que se cons-

truiría a través de concesiones a los pequeños talleres, que se sumarían a la capacitación. El presidente de Bosch, Charles Visconti, solicitará el respaldo de la Secretaría de Economía para poder ofrecer créditos a futuros inversionistas. El fabricante mundial de autopartes, además, invertirá 21 mdd este año para la construcción de un nuevo centro de distribución en Cuautitlán Izcalli, en el Estado de México.

### Sí funciona



La cadena de tiendas de autoservicio Soriana demostró que su pro-

grama de eficiencias anunciado en abril empezó a rendir frutos durante el segundo trimestre del año. La empresa reportó un aumento de 6% en el EBITDA y 7% en la utilidad operativa en el periodo abril-junio aunque sus ventas netas cayeron 3.5%. La compañía dirigida por Martín Bringas implementó una agresiva estrategia comercial y logró eficiencias a partir de una mejor administración de las promociones, reducciones de personal y mejor operación de los sistemas de distribución y logística.

### Reestructuración



Las medidas implementadas por General Motors para reestructurar su operación en Estados Unidos ya impactaron en México. La automotriz cerrará entre 10% y 15% de sus agencias en el país, mucho menos que el 50% anunciado en el territorio estadounidense. La firma también dijo que sólo manejará cuatro sellos en el mercado —GMC, Chevrolet, Cadillac y Buick— para prestar mayor atención a menos y mejores marcas. ●



## HUELLA CORPORATIVA

**JERRY A. GRUNDHOFER** fue designado presidente no ejecutivo del directorio de Citibank, mientras que **VIKRAM PANDIT** continuará al frente de la presidencia ejecutiva de la institución crediticia. Citigroup también anunció que dentro de su nuevo comité de supervisión para su filial Citi Holdings se encuentran **DIANA TAYLOR**, **TIMOTHY COLLINS** y **ROBERT JOSS**. Lloyds Banking Group designó a **WIN BISHOFF** como su nuevo presidente e iniciará sus funciones el próximo 15 de septiembre, en sustitución de **VICTOR BLANK**. El gobernador de Chiapas, **JUAN SABINES**, eligió a **JAMES GÓMEZ MONTES** como el nuevo secretario estatal de Salud, tras la renuncia de **ADRIÁN PÉREZ VARGAS**. NBC Universal anunció que **JEFF GASPIN** será el nuevo presidente de NBC Universal Television Entertainment. La empresa Dell anunció que **OSCAR PEÑA** asumió el puesto de director general para su unidad mexicana. El Comité Ejecutivo de Monsanto Company nombró a **JOSÉ MANUEL MADERO GARZA** presidente y director general de la región Latinoamericana Norte, que incluye a México, en sustitución de **JESÚS MADRAZO YRIS**, quien fue designado por la corporación como director internacional de Semillas y Biotecnología. ●



## DEL APOCALIPSIS A LA TRANQUILIDAD

José Miguel Moreno

**D**espués de dos veranos apocalípticos, este que ya tenemos encima navega por aguas muchos más calmadas. Todo parece indicar que lo peor quedó atrás, y aunque los obstáculos para una recuperación

sostenida de la economía global son bastante palpables (el más notorio es el del aumento del desempleo y su impacto en el gasto de consumo y en la morosidad), lo cierto es que se ha logrado detener el desplome en la actividad económica, reducir la incertidumbre y reactivar en buena medida los mecanismos de mercado, cuyo reflejo más claro es el notable descenso registrado en los diferenciales de riesgo de crédito.

En México, después de conocerse un IGAE de -11.1% en mayo, también se piensa que los nubarrones empezarán a disiparse, aunque sólo sea por puro efecto estadístico.

Aun así, lo más pasmoso de este 2009 es que el derrumbe económico será más pronunciado que cuando la brutal devaluación del peso en 1995. Nuestra idea original, cuando todavía el gobierno hablaba de "catarritos", fue que esta recesión sería profunda, mucho más que la de 2001, pero en ningún caso llegamos a pensar que la contracción de la actividad pudiera ser mayor que la de 1995. ¿Cómo la actividad, pensábamos entonces, podría sufrir un descalabro mayor por una crisis inducida por EU que por otra generada por una devaluación del peso de más del 100%, por el virulento aumento de las tasas de interés para frenar la salida de capitales, por la quiebra de su sistema financiero y por el salvaje empobrecimiento del país, con una moneda devaluada, una masiva deuda en dólares y la inflación por los cielos?

Pues bien, la realidad es que la economía se hundirá más de 6.2% de 1995. La recesión probablemente tocó fondo en el segundo trimestre, cuando el PIB se pudo desplomar más de 10% por el efecto combinado de la Semana Santa y la influenza. Con esa cifra, el PIB se habría hundido más de un 9% en la primera mitad del año. Y aunque la recuperación de la actividad se hará visible durante la segunda mitad, el balance final para todo 2009 puede estar entre -6.5% y -7.0%, la peor caída desde 1932. Eso sí, la baja base de comparación de 2009 hará que durante la primera mitad del año que viene la economía crezca con mucho vigor, lo que puede situar su crecimiento para todo 2010 cerca de 4%.

Por tanto, y aunque el costo social de esta crisis no será tan devastadora como en 1995, quedan muy evidentes los riesgos asociados a este modelo de integración subordinada a la economía de EU, y el precio a pagar por no aplicar políticas de previsión en las épocas de auge que dejen margen para la aplicación de políticas fiscales expansivas durante las depresiones.

En esto hay que ser muy claros: la regla de la disciplina fiscal en México de lograr un déficit fiscal cero cada año ha sido un gran fracaso. Sirvieron de muy poco durante el ciclo expansivo y se ha convertido en una verdadera guadaña durante la recesión. ¿Acaso no es una barbaridad llamar disciplina fiscal a un déficit cero con el petróleo cotizando en 150 dólares, cuando lo lógico era esperar jugosos superávits fiscales que engrosaran las arcas públicas de recursos extras? Así lo hicieron, en Chile, su presidenta Michelle Bachelet y su ministro de Hacienda, Andrés Velasco, con el cobre, y ahora gastan a destajo, sin endeudarse, para mitigar la recesión, y gozando en plena crisis de elevadas cuotas de popularidad.

Pero en México, ese dinero se fue a ese pozo sin fondo que es el gasto corriente, tan oneroso como improductivo, y ahora, para mantener el equilibrio fiscal, para evitar la degradación en la calidad de su deuda, anuncian recortes en el gasto de manera desordenada y poco selectiva, la receta contraria a la deseada.

Por suerte, la reactivación de China junto con el temor a la inflación futura ha provocado que el precio del crudo haya repuntado de un mínimo de 33 dólares en diciembre a niveles cercanos a 70 dólares lo que ha servido de algo de alivio. El mejor comportamiento de los precios del petróleo y la reducción del gasto probablemente sitúe el déficit para todo este año cerca de 2.5% del PIB, una cifra aún controlable. Dicho esto, la amenaza de que la calificación crediticia de México se vea degradada por su fuerte dependencia del petróleo sigue pendiente, más cuando el actual contexto económico y la nueva configuración del Congreso deja poco margen para introducir nuevos ingresos no petroleros (¿el IVA sobre alimentos y medicinas?) o elevar los ya existentes.

El reciente aumento del crudo junto con la fuerte debilidad de la demanda doméstica también evitará un rápido deterioro de la cuenta corriente, que se mantendrá en niveles relativamente manejables, también cercanos a 2.5% del PIB. Además, la inversión extranjera directa junto con los recursos provenientes de la cobertura del precio del petróleo financiarán casi por completo el agujero externo, por lo que la presión sobre el peso por este concepto será bastante limitado. Por fin se respira un poco de tranquilidad. ●

### Indicadores relevantes

| Instrumento       | Valor     | Var. % | Hace 7 días | Hace 3 meses | Hace 12 meses |
|-------------------|-----------|--------|-------------|--------------|---------------|
| TIE 28 días       | 4.90%     | 0.62   | 4.87%       | 6.30%        | 8.43%         |
| Cete 28 días      | 4.51%     | -0.22  | 4.52%       | 5.74%        | 8.09%         |
| Cete 91 días      | 4.66%     | 0.65   | 4.63%       | 5.71%        | 8.32%         |
| Tasa Banxico      | 4.50%     | -0.25% | 4.75%       | 5.25%        | 7.75%         |
| Bono 10 años      | 8.06%     | 0.50   | 8.02%       | 7.61%        | 8.80%         |
| Bono 20 años      | 8.60%     | -0.35  | 8.63%       | 8.07%        | 8.89%         |
| Bono 30 años      | 8.95%     | -1.32  | 9.07%       | 8.30%        | 8.95%         |
| IPyC              | 26,850.75 | 3.26   | 26,004.0    | 21,662.5     | 27,318.6      |
| Peso (1)          | 13.269    | -0.59  | 13.348      | 13.882       | 10.054        |
| Euro (2)          | 1.417     | -0.30  | 1.421       | 1.301        | 1.571         |
| Libra (2)         | 1.643     | -0.12  | 1.645       | 1.462        | 1.992         |
| Yen (1)           | 94.63     | 0.98   | 93.710      | 96.670       | 107.820       |
| Real (Brasil) (1) | 1.881     | -0.82  | 1.897       | 2.220        | 1.572         |

(1) Pesos por dólar. (2) Dólares por moneda. SC Sin cotización.

Fuente: El Semanario Agencia con información de Banxico y las mesas de dinero.

### Inflación mensual, 12 meses (%)

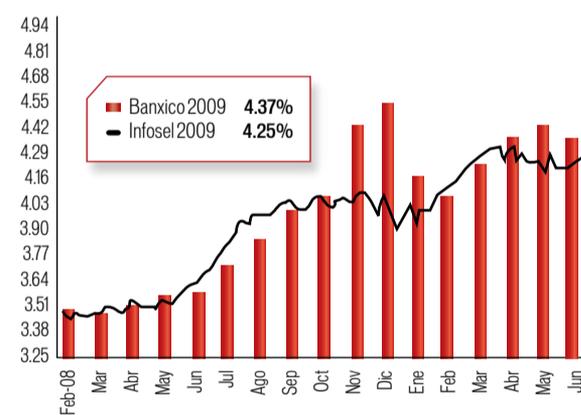
Contribuye menores incrementos de alimentos procesados a la baja en el INPC JUNIO 5.74%

| Fecha  | Consumidor | Subyacente | Mercancías | Servicios | Agropecuarias | Administrados | Productor |
|--------|------------|------------|------------|-----------|---------------|---------------|-----------|
| Jun-09 | 5.74%      | 5.39%      | 6.87%      | 4.01%     | 13.47%        | 2.24%         | 5.84%     |
| May-09 | 5.98%      | 5.56%      | 7.02%      | 4.20%     | 13.39%        | 2.99%         | 6.37%     |
| Abr-09 | 6.17%      | 5.81%      | 7.17%      | 4.55%     | 11.97%        | 4.04%         | 7.36%     |
| Mar-09 | 6.04%      | 5.83%      | 7.01%      | 4.67%     | 10.62%        | 4.15%         | 9.26%     |
| Feb-09 | 6.20%      | 5.78%      | 6.98%      | 4.68%     | 11.08%        | 4.97%         | 9.73%     |
| Ene-09 | 6.28%      | 5.76%      | 6.80%      | 4.80%     | 10.67%        | 5.80%         | 9.92%     |
| Dic-08 | 6.53%      | 5.73%      | 6.45%      | 5.07%     | 11.63%        | 8.03%         | 10.48%    |
| Nov-08 | 6.23%      | 5.52%      | 6.08%      | 5.01%     | 9.57%         | 8.50%         | 10.12%    |
| Oct-08 | 5.78%      | 5.33%      | 5.85%      | 4.84%     | 7.38%         | 8.08%         | 9.56%     |
| 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%     |

Fuente: El Semanario Agencia con datos de Banxico.

### Expectativa de inflación 2009

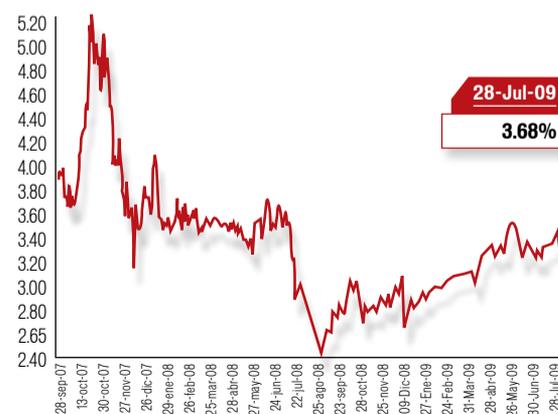
Inflación subyacente continuaría siendo un factor de presión.



\* Cifras en porcentajes. Fuente: El Semanario Agencia con información de Banxico e Infotel.

### Bonos del Tesoro a 10 años

Bonos del Tesoro pendientes de las subastas de deuda.



Fuente: El Semanario Agencia.

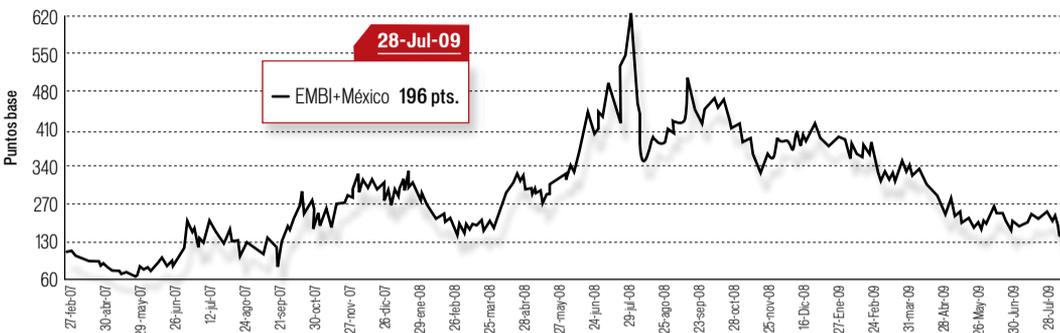


Intercambie opiniones en el blog: [www.elsemanario.com.mx/blogs](http://www.elsemanario.com.mx/blogs)



### Riesgo país

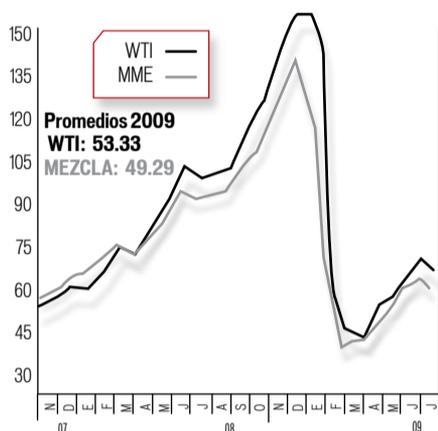
Baja riesgo país con respecto de semana anterior; rompe nivel de los 200 pts.



Fuente: El Semanario Agencia con información de J.P. Morgan.

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

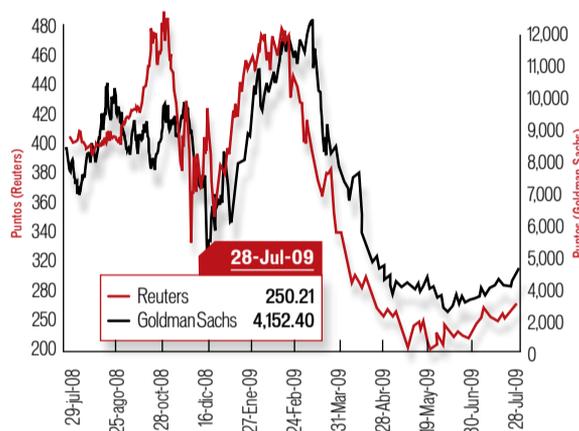
(Precio Promedio Mensual)



Fuente: El Semanario Agencia con información de Pemex y NYMEX

### Índice de precios de materias primas

Presión ante deteriorado panorama económico



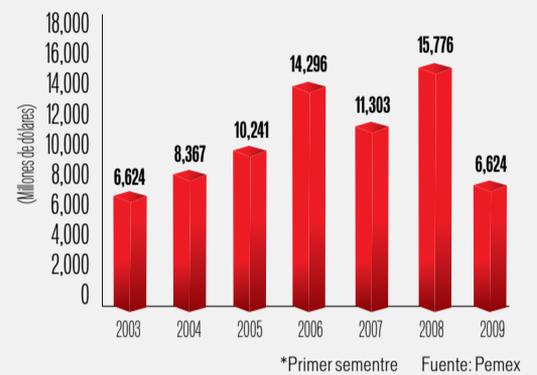
Fuente: El Semanario Agencia con información de Reuters y Goldman.

## SEÑALES Y TENDENCIAS

### Caen ingresos petroleros

Durante el primer semestre del año las exportaciones netas de hidrocarburos, una vez descontado el valor de las importaciones, ascendió a 6,983 millones de dólares (mdd), cifra 55.7% inferior a los 15,776 mdd registrados en el mismo periodo del año anterior. El menor ingreso es resultado de la caída de los precios y el menor volumen de petróleo mexicano exportado.

#### Exportaciones neta de hidrocarburos\*



### Crece morosidad en tarjetas

El índice de morosidad (cartera vencida como proporción de la cartera total) alcanzó un nivel de 20.7% en junio de 2009, e incluye castigos y ventas de cartera vencida de los bancos, informó Banco de México. Este comportamiento es resultado del desempleo y las estrategias agresivas de colocación de tarjetas de crédito en años pasados. La banca ha reaccionado con programas de reestructura para clientes endeudados y ha reducido el límite de crédito en algunas tarjetas.

### Desacelera comercio exterior

En el primer semestre de 2009 la balanza comercial del país acumula un saldo deficitario de 1,206 mdd, con una disminución de 52% respecto al mismo periodo de 2008. La combinación de la recesión global y local se viene traduciendo en fuertes caídas de las exportaciones y de las importaciones mexicanas.

### Baja confianza de consumidores en EU

La confianza de los consumidores de EU en la marcha de la economía bajó en julio, por segundo mes consecutivo, debido en parte al deterioro del mercado laboral, informó The Conference Board. El índice de confianza que elabora esa entidad privada de análisis, descendió este mes a 46.6 puntos, comparado con los 49.3 puntos de junio y los 49 puntos que esperaban los economistas. La confianza del consumidor, que había repuntado con fuerza a finales de primavera, se ha desvanecido en los dos últimos meses. ●

### Vencimientos de deuda corporativa a LP

| Monto en circulación (mdp) | Fecha de emisión | Fecha de vencimiento | Tasa      |                  |
|----------------------------|------------------|----------------------|-----------|------------------|
| METROFI                    | 1539             | 10-Sep-07            | 07-Sep-09 | TIE 28 + 2.10    |
| HSCCB 04                   | 387              | 23-Sep-04            | 17-Sep-09 | TIE 28 + 1.15    |
| HSCCB 04-2                 | 197              | 23-Sep-04            | 17-Sep-09 | TIE 28 + 3.50    |
| GMAFIN 06                  | 1500             | 21-Sep-06            | 17-Sep-09 | TIE 28 + 1.07    |
| GMACHIP 06                 | 750              | 21-Sep-06            | 17-Sep-09 | TIE 28 + 1.06    |
| PMXCB 03-2                 | 13,500           | 30-Ene-04            | 08-Sep-09 | Cetes 182 + 0.65 |
| GEO 05                     | 500              | 30-Nov-05            | 29-Oct-09 | TIE 28 + 1.7     |
| METROCB 02                 | 162              | 31-Oct-02            | 31-Oct-09 | Cetes 182 + 1.45 |
| PATCB 04                   | 95               | 29-Oct-04            | 19-Nov-09 | TIE 28 + 1.5     |
| CIE 06                     | 500              | 08-Dic-08            | 04-Dic-09 | TIE 28 + 1.79    |
| FACILSA 06-2               | 28               | 18-Dic-06            | 28-Dic-09 | TIE 28 + 1.90    |

Fuente: Accival-Banamex

### México entre 15

|            | Periodo | PIB   | Periodo | Desempleo | Periodo | Inflación | Periodo | B. Comercial */** | Periodo | P. Industrial % |
|------------|---------|-------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-------------------|---------|-----------------|
| México     | I-09    | -8.2  | Jun-09  | 5.17      | Jun-09  | 5.74      | Jun-09  | -206              | May-09  | -11.60          |
| Argentina  | I-09    | 2.0   | Mar-09  | 8.4       | Jun-09  | 5.30      | May-09  | 2,478             | May-09  | -1.70           |
| Alemania   | I-09    | -6.9  | Jun-09  | 8.3       | Jun-09  | 0.10      | May-09  | 9,600             | May-09  | -18.10          |
| Brasil     | I-09    | -1.8  | Jun-09  | 8.1       | Jun-09  | 5.02      | Jun-09  | 4,362             | May-09  | -11.30          |
| Canadá     | Abr-13  | -3.0  | Jun-09  | 8.6       | Jun-09  | 0.30      | May-09  | -1,421            | May-09  | -1.11           |
| Corea      | II-09   | -2.5  | Jun-09  | 4.0       | Jun-09  | 1.99      | Jun-08  | 7,270             | May-09  | -9.00           |
| Chile      | I-09    | -2.0  | May-09  | 10.2      | Jun-09  | 1.90      | Jun-09  | 3,060             | May-09  | -10.50          |
| China      | II-09   | 7.9   | I-09    | 4.3       | Jun-09  | -1.70     | Mar-09  | 18,600            | Mar-09  | 8.30            |
| España     | I-09    | -3.0  | May-09  | 18.7      | Jun-09  | -1.00     | Abr-09  | -3,500            | May-09  | -22.30          |
| EU         | I-09    | -5.5  | Jun-09  | 9.5       | Jun-09  | 0.70      | May-09  | -25,962           | Jun-09  | -0.40           |
| Francia    | I-09    | -3.2  | May-09  | 9.3       | Jun-09  | -0.50     | May-09  | -2,718            | May-09  | -13.40          |
| India      | I-09    | 5.8   | ---     | ---       | May-09  | 8.63      | Mar-09  | -4,000            | May-09  | 2.70            |
| Italia     | I-09    | -5.9  | I-09    | 7.4       | Jun-09  | 0.60      | May-09  | 1,187             | May-09  | -19.80          |
| G. Bretaña | II-09   | -5.6  | May-09  | 7.6       | Jun-09  | 1.80      | May-09  | -3,264            | May-09  | -11.90          |
| Japón      | I-09    | -15.2 | May-09  | 5.2       | May-09  | -1.10     | Jun-09  | 388               | May-09  | -29.50          |

Fuente: El Semanario Agencia con información de 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      | PERIODO      | 2008       | 2009     | 2010    |
| PIB (1)              | 4.00        | 3.20    | 4.80    | 3.20%     | I-09         | -8.20%     | -6.30    | 2.10    |
| PIB en Dls. (2)      | 759,003     | 848,601 | 948,612 | 1,023,068 | I-09         | 778,221.07 | ---      | ---     |
| Inflación (3)        | 5.20        | 3.30    | 4.05    | 3.76%     | Junio, 09    | 5.74%      | 4.37     | 3.82    |
| Desempleo (4)        | 3.80        | 3.60    | 3.59    | 3.40%     | Junio, 09    | 5.17%      | ---      | ---     |
| Empleo (5)           | 430,270     | 428,708 | 616,929 | 528,890   | Junio, 09    | 63,286     | -656,000 | 206,000 |
| Salarios (6)         | 4.26        | 4.53    | 4.70    | 2.40      | Junio, 09    | 4.08%      | 4.61%    | 4.59%   |
| Saldo Bza. Com. (7)  | -8,111      | -7,559  | -5,838  | -1,103    | Junio, 09    | -206       | -12,464  | -14,416 |
| Reservas Netas (8)   | 61,496      | 68,669  | 67,680  | 79,925    | 25-Jul-09    | 73,515     | ---      | ---     |
| Inv. Ext. Dir (9)    | 22,884      | 20,945  | 19,290  | 24,686    | I-09         | 2,663      | 12,439   | 16,113  |
| Tipo de cambio (10)  | 11.14       | 10.63   | 10.80   | 10.850    | 29-Jul-09    | 13.28      | 13.47    | 13.47   |
| Cetes 28 días (11)   | 8.50        | 8.02    | 7.02    | 7.43%     | 29-Jul-09    | 4.51%      | 4.57     | 5.30    |
| Balance Público (12) |             |         | 9,934   | 1,040     | Mayo, 2009   | -33,920    | -2.40%   | -2.10%  |

1. Variación real anual, %. 2. PIB corriente trim. promedio del año dividido entre el tipo de cambio promedio del periodo, en millones de dólares. 3. Precios al consumo, variación anual. 4. Tasa promedio anual. 5. Nuevos trabajadores asegurados en el IMSS acumulados en el periodo. 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)



# Vino para TODOS los días

Paladear una copa de vino durante la comida hace de cada bocado una experiencia sublime. Entonces, ¿por qué limitarnos si podemos experimentar estas sensaciones a diario, y hacer de este inevitable ritual una aventura de sabores diferentes cada vez?

**E**l vino ha estado presente en la vida del hombre a través de los años, nos acompaña en momentos de reflexión y de festejo, estando solos o acompañados. Su origen está rodeado de leyendas, pasa por los griegos, los persas y el Génesis en la Biblia.

La vid en cultivo o silvestre existe desde la era terciaria, y este hecho es irrefutable con los descubrimientos en asentamientos prehistóricos tanto en tumbas como en pirámides.

Para muchos de nosotros resulta cotidiano acudir a un restaurante y pedir al sommelier que nos recomiende algún vino para acompañar la comida. El resultado: poca frustración y mucho maridaje; nos dedicamos a ser consentidos por el experto y disfrutar. No obstante, en el día a día no pensamos en ingerir una o dos copas de este delicioso elixir, olvidamos rápidamente la experiencia.

Resulta que el vino, además de ser un muy buen acompañante, es también benéfico para la salud; un consumo moderado no sólo ayuda a prevenir algunas enfermedades, también es auxiliar en el tratamiento de algunas de ellas.

Entonces, ¿por qué no hacer el hábito de tomar vino, si una o dos copas de vino resultan benéficas para la salud y además ayudan a que disfrutemos más de nuestras comidas?

¿Por qué limitarnos? Este pequeño sumario es una buena opción para empezar a consumir vino en casa todos los días. ●

Por Rosario Mingramm

## Cabernet Sauvignon

**ORIGEN:** Francés  
**CULTIVADA:** En las zonas templadas y calientes del mundo

**CALIDAD DEL VINO:** Robusto, sólido que se añeja muy bien con aromas complejos y elegantes

**A LA VISTA:** Toma un color rojo intenso con matices violáceos

**AL GUSTO:** Tiene un leve y característico sabor herbáceo

**RANGO DE PRECIOS:** \$100 y \$350

**ETIQUETAS:**

- **VENTISQUERO**  
GreyValle del Maipo, Chile
- **CABERNET SAUVIGNON**  
Santo Tomás  
Baja California, México
- **SUTTER HOME**  
Family Vineyards  
California, Estados Unidos

- **MONTE XANIC**  
Monte Xanic Valle de Guadalupe, Ensenada México
- **NIMBUS ESTATE**  
Viña Casa Blanca  
Valle Casa Blanca, Chile
- **GRAFFIGNA**  
Santiago Graffigna  
San Juan, Argentina

## Malbec

**ORIGEN:** Francés  
**CULTIVADA:** En España, Argentina, Chile, California

**CALIDAD DEL VINO:** Produce excelentes vinos con cuerpo y de notable intensidad

**A LA VISTA:** Color rojo profundo, oscuro

**AL GUSTO:** Suave, cálido con taninos dulces

**RANGO DE PRECIOS:** \$100 y \$350

**ETIQUETAS:**

- **NORTON**  
Bodega Norton  
Mendoza, Argentina
- **LUIGI BOSCA**  
Luigi Bosca, Mendoza, Argentina
- **POSTALES DEL FIN DEL MUNDO**  
Postales del Fin del Mundo. Patagonia, Argentina

- **DON NICANOR**  
Bodegas Nieto Senetiner  
Mendoza, Argentina
- **KAIKEN ULTRA**  
Montes  
Mendoza, Argentina
- **NAVARRO CORREAS COLECCIÓN PRIVADA**  
Navarro Correas  
Mendoza, Argentina

## Merlot

**ORIGEN:** Burdeos  
**CULTIVADA:** España y California

**CALIDAD DEL VINO:** Vino de cierta fineza y tipicidad, aunque si se mezcla con cabernet mejora su sabor

**A LA VISTA:** Rojo Rubí, bastante intenso

**AL GUSTO:** Su sabor es ligeramente herbáceo, alcohólico, con baja acidez

**RANGO DE PRECIOS:** \$100 y \$350

**ETIQUETAS:**

- **ROSEMOUNT ESTATE**  
Rosemunte Estate  
South Eastern, Australia
- **LA PLAYA**  
Viña La Playa  
Valle de Colchagua, Chile
- **KENDALL-JACKSON**  
Jackson Estates Grown  
California, Estados Unidos

- **CASA MADERO**  
Casa Madero  
Parras, Coahuila, México
- **PASCUAL TOSO**  
Pascual Toso  
Mendoza, Argentina
- **ABADAL 5 MERLOT**  
Abadal  
D.O. España, Pla de Bages, Cataluña



## Chenin Blanc

**ORIGEN:** Anjou. Se le conoce también como pineau o pinot de la Loire

**CULTIVADA:** Ha estado limitado a las orillas de Loire hasta su extensión, también California y Sudáfrica

**CALIDAD DEL VINO:** Se obtienen vinos de mesa de gran calidad, espumosos, semisecos y sobre todo vinos licorosos, aunque en Argentina se utiliza para corte con otros vinos

**AL GUSTO:** Se obtienen de ella vinos afrutados, ligeros y frescos. Si el sol es insuficiente en la cosecha, puede alcanzar una acidez excesiva

Rango de precios para el día a día: \$200 y \$350

### ETIQUETAS:

• **MONTE XANIC**  
Valle de Guadalupe  
Baja California, México

• **BLANC DE BLANCS**  
J. Moreau & Fils  
Bogoña, Francia

• **CASA MADERO**  
Casa Madero  
Parras, Coahuila, México



## Chardonnay

**ORIGEN:** Borgoña, y es la uva más prolífica de los vinos blancos

**CULTIVADA:** Sur de Australia, California, Suráfrica, América del Sur, Nueva Zelanda y, en general en todas las zonas vinícolas del mundo

**CALIDAD DEL VINO:** Muy equilibrado y de extraordinaria fineza y muy aromático

**A LA VISTA:** Color variable, desde un color paja muy pálido, hasta un amarillo paja más pronunciado llegando casi al color dorado

**AL GUSTO:** Fresco, terso, afrutado, raya en lo dulce sin llegar a serlo. Tiene la justa proporción entre acidez y cuerpo.

RANGO DE PRECIOS: \$100 y \$300

### ETIQUETAS:

• **RENÉ BARBIER**  
Penedés, España

• **CALITERRA**  
Curicó, Chile

• **GLORIA FERRER**  
Carneros, California

• **CASA MADERO**  
Casa Madero

Parras, Coahuila,  
México

• **PASCUAL TOSO**  
Pascual Toso

Mendoza, Argentina

• **FELINO**  
Viñas Cobos  
Mendoza, Argentina

Chardonnay es una de las variedades con que elaboran el champagne.

## Riesling

**ORIGEN:** El valle del reno en Alemania

**CULTIVADA:** El norte y centro de Europa, aunque existe poca uva verdadera en Argentina

**CALIDAD DEL VINO:** Esta uva da vinos secos y dulces

**A LA VISTA:** Color amarillo paja con reflejos verdosos

**AL GUSTO:** Es un vino seco, ligeramente aromático vivo. Tiene un particular y especiado perfume

RANGO DE PRECIOS: \$100 y \$350

### ETIQUETAS:

• **BLUE NUN**  
Blue Nun  
Alemania

• **FOUNDATION ESTATE**  
Foundation Estate  
Alemania

• **HUGEL**  
Hugel  
Alsacia, Francia

No hay más etiquetas propuestas porque por lo general lo encontrarás mezclado con otras uvas.



## Syrah

**ORIGEN:** Es polémico, unos dicen que es persa, otros que es francés y otros que es italiano o de España

**CULTIVADA:** Australia

**CALIDAD DEL VINO:** Es un poco difícil elaborar vinos de calidad con esta uva, pero se usa en ensamblajes extraordinarios.

**A LA VISTA:** Tiene un color rojo intenso

**AL GUSTO:** Tiene sabores especiados, ahumados y minerales

RANGO DE PRECIOS: \$100 y \$350

### ETIQUETAS:

• **VIENTO SUR**  
Viento Sur  
Mendoza, Argentina

• **LES MEYSONNIERS**  
Crozes-Heritage, M.  
Chapotier  
Francia

• **DEAKIN ESTATE**  
Deakin Estate  
Australia

• **CASA MADERO**  
Casa Madero  
Parras, Coahuila,  
México

• **MONTE XANIC**  
Monte Xanic  
Ensenada, B.C. México

• **PETER LEHMANN**  
Peter Lemhann  
Australia



## Tempranillo

**ORIGEN:** España

**CULTIVADA:** Argentina

**CALIDAD DEL VINO:** Esta uva ofrece vinos de mucha calidad, bien equilibrados y aromáticos

**A LA VISTA:** Poco color

**AL GUSTO:** Acidez y graduación alcohólica media, su acidez es frutal

RANGO DE PRECIOS: \$100 y \$350

### ETIQUETAS:

• **RENÉ BARBIER**  
Penedés  
Cataluña, España

• **VIÑA SALCEDA**  
El Ciego. Rioja, España

• **VALDUBÓN**  
Valdubón  
Ribera del Duero, España

• **SANTO TOMÁS**  
Bodega Santo Tomás. B.C. México

• **ALTOS DE TAMARON RESERVA**  
Pasgos del Rey  
D.O. Ribera del Duero, España

• **BARÓN DE OÑA. RESERVA**  
Rioja Alta  
D.O. Rioja, España





# La Covadonga

Para muchos esta etapa del verano es conocida por la facilidad de salir con amigos a tomar una copa sin tener que pensar en el día siguiente en que los niños irán al colegio. Si quiere algo fresco sin ser una cursilería posmoderna como se estilaba, sino más bien con esa tradición de 50 años, La Covadonga es para usted.

Ubicada en un antiguo local del Club Asturiano, La Covadonga es uno de los lugares favoritos del *inside* de la moda y creatividad del país, rayando en lo bohemio y de orgullo para un Cortazar o Bolaño que podrían escribir largas conversaciones de sus protagonistas; ¿qué mejor lugar para reunirse en la Roma? Para todo el que le gusta la marcha del DF sabe que siempre

hay un ambiente singular, una cantina donde nadie lo molestará, y hay desde corbatas hasta motociclistas.

Pero sólo porque la concurrencia es diversa y el salón amplio, con altos techos, no crea que comerá mal. En La Covadonga se hace un esfuerzo por tener comida de buena calidad, primordialmente española. Eso sí, no será nada del otro mundo gourmet, pero tendrá el sentimiento de estar comiendo de verdad, de forma franca y directa, como se esperaba de un restaurante de barrio.

Entre las preferidas siempre hay una larga lista de entradas: Las croquetas, hechas al momento con la bechamel y el jamón bien combinados son siempre una primera opción y por lo general llegarán con la combinación crujiente que se espera. Para continuar hay varios fanáticos de los pulpos, también hechos al momento: siempre son de buena consistencia, calentitos, acompañados de pimentón espolvoreado, sal gruesa y aceite de olivo.

Nadie puede llegar a este ambiente sin querer una tortilla de huevo con patatas. Como esta es muy del gusto del comensal, pídale si la quiere más cruda, como se debe comer, ya que algunas veces fue entregada con demasiada cocción. Para muchos otros, el plato de embutidos y quesos es de los mejores que se comen en cantina.

Continúe con los caldos, especialmente El

Covadonga; acompañarán estas entradas en una buena combinación, con jamón y cocido es muy socorrido, sobre todo si su visita es entre fiestas. Ya en lo fuerte, la paella no ha sido la mejor pero cumple bien y los pescados o el filete siempre serán una opción. Eso sí, si quiere algo que pueda comer mientras juega o bien para media tarde, las tortas y los pepitos le resultarán más que suficientes. No olvide la natilla o el ate con queso para después de comer.

En cuanto a la cava, esta es modesta y primordialmente española, de mesa, pero nada mala. El lugar es por demás sencillo, mesas de cantina, a veces con mantel y un servicio por lo general bueno; nunca lo apresurarán pero le servirán prontamente, aunque los jueves y viernes por la noche el lugar se abarrota de todos los personajes que le describimos, verdadera fauna del DF.

Para jugar dominó y mentirosa y admirar todo tipo de concurrencias. Comer algo rico para acompañar la libación que es cantinera, pero no a fuerzas, ya que en la palabras de un asiduo, nunca lo apurarán, nunca tendrán música, al menos en la cantina El Escudo, el lugar es para estar y hay mesas de gente mayor experta en dominó que se nota lo han hecho por años y que se deleitan el ojo con los asistentes, a pesar de verlos como invasores, a veces, de su reducto de paz cantinera. Tal vez



## La Covadonga (Cantina el Escudo)

Calle Puebla 121  
Col. Roma  
55332922

Precio promedio \$380

por eso La Covadonga lleva varios años siendo el lugar de reunión bohemio-hippie-chic de la ciudad. ●

POR: Gustavo Cantú Durán et al



El chef Domingo Arriaga mostrando la paella.

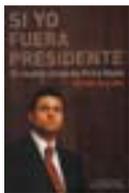


RECOMENDACIONES

LIBROS

SI YO FUERA PRESIDENTE

Jenaro Villamil / Editorial Grijalbo



A través de una extenuante investigación, el periodista Jenaro Villamil nos narra con un estilo minucioso y sagaz lo que el llama "El plan Peña Nieto". Sus antecedentes políticos, la relación de Carlos Salinas de Gortari con la familia Peña, la gran amistad con Emilio Azcárraga y Televisa como partícipe en el rating que ha obtenido el gobernador del Estado de México. *Si yo fuera presidente* nos muestra el manejo interno de un partido que sueña con volver al poder después de 12 años de ausencia pero según el autor, de una estrategia calculada. Relata las relaciones personales entre los más influyentes del país y el posible candidato a la Presidencia del Partido Revolucionario Institucional.

Librería El Sótano  
Precio: \$199.00

DISCOS

SONGS AROUND THE WORLD

Playing for Change

Un buen amigo me pidió una opinión sobre este disco. Me miró sorprendido cuando le comenté que no sabía nada acerca de esta producción.

Una escasa promoción fue la razón.

Los músicos que interpretan las canciones son artistas callejeros, músicos reconocidos como Bono o Manu Chao, o de formación clásica. Fueron grabados alrededor del mundo teniendo como escenarios plazuelas, paisajes y calles. El resultado es excepcional. Para muestra: la

primera canción del disco, "Stand By Me". Sin más comentarios, prefiero que usted lo vea y escuche. <http://www.youtube.com/watch?v=Us-TVg40EXM>



PRECIO 225 pesos

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



MIDSUMMER NIGHT

Kate Royal

Esta británica con voz potente, pero al mismo tiempo suave y vulnerable, nos regala un disco con 13 fabulosas interpretaciones, las cuales seguramente nos harán sentir que estamos lejos de cualquier bullicio de ciudad o estrés de oficina. A pesar de toda la mercadotecnia que ha rodeado el trabajo de la Señorita Royal le puedo comentar que todavía le falta un camino largo por andar, ya que tiene una dura competencia, Gheorghiu, Netrebko y Dessay, que han dominado la escena en los últimos años. No hay que perder de vista a esta fabulosa soprano y su disco es una buena adquisición para nuestra colección.



PRECIO 336 pesos

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



POR Alx Ramírez

EVENTOS

EL BANQUETE

Con el ciclo de cine dedicado a la comida y sus manjares "El Banquete", pasando con las ensaladas y platillos de entrada comenzamos con la degustación de "Las entradas", nombre que se le da a una sección de este ciclo para cinéfilos. Entre las películas a proyectar tenemos *Como agua para chocolate*, *El festín de Babette*, el tan sonado de los dibujos animados *Ratatouille*, *Los sabores de la vida* y *Tampoco*. Si tienes hambre y quieres saborear de un buen platillo, ven y disfruta de estos manjares bajos en calorías.

Cineteca Nacional



LO QUE NO SE PUEDE PERDER

DR. FRANKENSTEIN

Catalogada como todo un succulento banquete vocal y acogida por la crítica nacional, José Fors, reconocido músico y artista plástico, presenta la obra de

Mary Shelley, *Frankenstein*.

José Fors a través de su peculiar creatividad dirige la ópera rock de esta novela

clásica. Voces como la de Hugo Rodríguez, Iraida Noriega, Ely Guerra, entre otros, hacen de esta obra un musical digno de verse.

31 de julio y 1 de agosto  
Teatro Metropolitan



CUANDO LOS DISFRACES SE CUELGAN

Con una exitosa carrera a nivel internacional, galardonada con varios premios y elogiada por personajes importantes del mundo de la danza, la compañía Delfos Danza Contemporánea nos presenta una vez más el espectáculo *Cuando los disfraces se cuelgan*, obra que nos muestra las multipersonalidades que el

ser humano debe vivir para formar parte de la sociedad en la que se encuentra: trabajo, hogar, familia, amistades. Con una apasionante coreografía y un deleitoso vestuario nos muestran que hasta las máscaras también tienen fecha de caducidad... ¡No te la puedes perder!

Teatro de la Ciudad Esperanza Iris  
30, 31 de julio  
1 de agosto 2009



MAMMA MÍA!

A 10 años de su creación, producido en esta ocasión por Morris Gilbert, el musical *Mamma mía!* espera romper récord de asistencia en la Ciudad de México; encabeza el elenco la cantante Rocío Banquells. La obra que más de 44 millones de personas han disfrutado desde el tiempo de su creación, ha llegado con adaptación al idioma español para que el público disfrute de su total contenido. Si quieres ser parte de su historia, es una gran opción para este fin de semana.

Centro Cultural Telmex  
Boletos en Ticketmaster

“DES-REGULAR”

El toreo en las plazas se reglamenta desde dos puntos de vista: por un lado, en lo que concierne al orden público y los derechos de los espectadores. Por otro, en su aspecto ritual y ceremonial.

En la mayoría de los países donde hay corridas de toros los reglamentos taurinos tienen rango gubernamental tanto el punto de vista del orden público como el técnico. El caso de Francia es distinto: el reglamento que ahí se aplica no tiene el mismo rango legal sino que surge de una asociación de carácter prácticamente privado, la Unión de las Ciudades Taurinas de Francia.

En la Ciudad de México, el Reglamento Taurino del Distrito Federal abarca aspectos tales como cuándo deben dar inicio las temporadas de novilladas y de corridas de toros, así como el número mínimo de festejos, y también los porcentajes de la nacionalidad de los actuantes.

La reglamentación de los gobiernos locales en México, en muchos de los casos, se convierte en obstáculo para celebrar festejos en los cuales los mejores toreros del planeta ocupan un lugar debido al porcentaje de extranjeros permitido, lo cual (aunque suena nacionalista) es una medida proteccionista que impide la celebración de carteles en los cuales lo que cuente sea el atractivo popular de los toreros, con el impacto económico correspondiente a los que invierten y arriesgan su dinero.

Además, en el caso del Distrito Federal en la Plaza México, en un negocio privado, ordenan a la empresa cuándo dar o no festejos, lo cual es absurdo y provoca diferencias graves continuas. En mi opinión, bien valdría discutir estos puntos y que los gobiernos locales dejen fluir una tradición que en estos momentos necesita impulso y no freno, así como que se le tome en cuenta y no se le ignore y actúe como si no existiera.

Es tiempo de cambiar, no me cabe duda. ●

# CONTACT CENTER SANTANDER

EL CENTRO DE CONTACTO Y SERVICIO A CLIENTES MÁS MODERNO DE LATINOAMÉRICA



## En Santander hemos invertido más de 4,900 millones de pesos en Querétaro:

- De los cuales, 2,500 millones de pesos se destinaron a este Centro de Contacto.
- Generaremos 6,000 empleos, dando oportunidad a personas con capacidades especiales, lo que nos convierte en el principal empleador privado de Querétaro.
- Contamos con la capacidad de atender 10 millones de llamadas mensuales, a través de uno de los sistemas interactivos de voz más modernos y eficientes del mercado.
- Recibimos el Premio Nacional 2008, otorgado por el Instituto Mexicano del Edificio Inteligente, gracias a que el Centro de Contacto fue desarrollado con la más alta tecnología, diseño de vanguardia y por su funcionalidad.
- Estamos comprometidos con nuestro personal, apoyándolos con sus estudios.



EL VALOR DE LAS IDEAS

SuperLínea  
5169 4300  
0180050 100 00

[santander.com.mx](http://santander.com.mx)

